FACULDADES ALVES FARIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

KARLA ANGÉLICA DE LIMA

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO FACILITADOR PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO IF GOIANO

GOIÂNIA/GO

2016

FACULDADES ALVES FARIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

KARLA ANGÉLICA DE LIMA

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO FACILITADOR PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO IF GOIANO

Dissertação apresentada no Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional, nível Mestrado Profissional, da Faculdade Alves Faria, como requisito para a obtenção do título de mestre, sob a orientação Prof.ª Dra. Wilda Lemos.

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica de Empreendimento

GOIÂNIA/GO

2016

Catalogação na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA
Bibliotecária: Ana Carolina Forastieri – CRB-8/7764

L732P Lima, Karla Angélica de.
O Plano de Desenvolvimento Institucional como facilitador para a Gestão do Conhecimento no setor público: o caso do IF Goiano / Karla Angélica de Lima – 2016.
76 fls. ;30 cm.

Dissertação (Mestrado) - Faculdades Alves Faria – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração - Goiânia, 2016.
Orientador (a): Prof.ª. Dra. Wilda Lemos

Inclui bibliografia

1. Gestão do conhecimento. 2. Setor Público. I. Lima, Karla Angélica de. II. Faculdades ALFA – Mestrado em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

FACULDADES ALVES FARIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

KARLA ANGÉLICA DE LIMA

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO FACILITADOR PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO IF GOIANO

BANCA EXAMINADORA

Prof.ª Dra. Wilda Lemos – ALFA

(Orientadora - Presidente da banca)

Prof. Dr Alcido Elenor Wander – ALFA

Prof. Dr Claudecir Gonçales – IF Goiano

GOIÂNIA/GO

2016

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus por me dar saúde e forças para seguir sempre em frente.

Aos meus pais, por me oportunizarem educação, valores e por me ensinarem a andar.

Aos demais membros da minha família, amigos, colegas de trabalho e em especial aos amigos da Pró Reitoria de Administração do IF Goiano, que sempre me incentivaram e apoiaram.

Ao meu chefe imediato, Vaílson Freitas, pela compreensão nos momentos finais e pelo seu apoio e incentivo.

Aos queridos amigos: Aliane Ramos, Tatianne Santos, Tânia Veri e Leonardo Conceição Gonçalves, pelas contribuições valiosas no trabalho.

Ao Instituto Federal Goiano pela oportunidade e incentivo de qualificação, em especial ao Prof°. Dr. Claudecir Gonçales por ter aberto as portas e por nunca medir esforços.

À banca avaliadora e a minha orientadora Prof.ª Dra. Wilda Lemos, pelas valiosas orientações sem as quais este trabalho jamais seria finalizado.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram e confiaram no meu potencial para que esta dissertação se tornasse realidade.

ABREVIAÇÕES

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

ESPM – Escola de Comunicação e Negócios

GC – Gestão do Conhecimento

IES – Instituto de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação e Cultura

NAP – Nova Administração Pública

NGP – Nova Gestão Pública

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROAD – Pró-Reitoria de Administração

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

SIPAGEH – Sistema de Indicadores Padronizado para Gestão Hospitalar

TIA – Terminal de Informações Acadêmicas

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Competências profissionais 36

FIGURA 3 - Estratégia em Ação para organizações públicas..... 56

FIGURA 4 - Mapa Estratégico do IF Goiano 2014–2018..... 59

RESUMO

LIMA, Karla Angélica de. **O Plano de Desenvolvimento Institucional como facilitador para a Gestão do Conhecimento no setor público:** o caso do IF Goiano. 2016. 76 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade Alves Faria, Goiânia, 2016.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as Práticas de Gestão do Conhecimento contempladas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - IF Goiano. Dessa forma, com vista a atender ao objetivo proposto e responder ao problema central da pesquisa, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: primeiramente efetuou-se uma pesquisa bibliográfica, visando o conhecimento do assunto abordado; a seguir, efetuaram-se pesquisas nos documentos e sites do IF Goiano a fim de conhecer o Plano de Desenvolvimento Institucional; posteriormente, realizamos procedimentos de caráter exploratório. Descrevemos as estratégias adotadas para a elaboração do PDI período 2014-2018 e as Práticas de Gestão do Conhecimento dentro do PDI. Os resultados encontrados na pesquisa apontam que o PDI colaborou para mudanças que vêm ocorrendo no IF Goiano, com a consolidação de ações e formas de gerir o conhecimento. Essas mudanças a nível de Rede Federal de Educação Técnica e Tecnológica redirecionam suas prioridades e estabelecem metas ambiciosas de cumprimento do orçamento fiscal, influenciando diretamente os órgãos públicos por exigir um reposicionamento estratégico atrelado a uma profunda transição da atual gestão pública para um modelo organizacional que produza inovações que representem eficácia, eficiência e efetividade dos serviços públicos. A análise realizada conclui que o PDI do IF Goiano apresenta práticas que contemplam ações no campo da gestão do conhecimento, devendo haver, mesmo assim, ações mais específicas que levem a organização de práticas de Gestão do Conhecimento, ou seja, de “como fazer”.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Setor Público; PDI.

ABSTRACT

LIMA, Karla Angélica de. **The Institutional Development Plan as a facilitator for knowledge management in the public sector: the case of IF Goiano.** 2016. 76 f. Dissertation (Master's Degree) - Faculdade Alves Faria, Goiânia, 2016.

This research aimed to analyze the knowledge management practices included in the Institutional Development Plan (PDI) of the Federal Institute of Education, Science and Technology Goiano - IF Goiano. Thus, in order to meet the proposed objective and respond to the central research problem, the following methodological procedures were adopted: first carried out a literature review, seeking knowledge of the subject matter; then effected to research the documents and sites IF Goiano to know the Institutional Development Plan; later, we conducted exploratory procedures. We describe the strategies adopted to prepare the PDI period 2014-2018 and the Knowledge Management Practices within the PDI. The results in the survey indicate that the PDI contributed to changes occurring in the IF Goiano, with the consolidation of actions and ways to manage knowledge. These changes at the level of Federal Network Technical and Technological Education redirect their priorities and set ambitious targets for compliance with the fiscal budget, directly influencing government agencies to require a strategic repositioning linked to a profound transition from the current public management to an organizational model that produces innovations that represent effectiveness, efficiency and effectiveness of public services. The analysis concludes that the PDI IF Goiano presents practices that include actions in the field of knowledge management, should be still more specific actions that lead to organizational knowledge management practices, ie "how to" .

Key words: Knowledge Management; Public sector; PDI.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 9

1 **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** 12

1.1 Conceito, origem e desdobramentos 12

1.2 A Nova Gestão Pública 17

2 **GESTÃO DO CONHECIMENTO** 28

2.1 Sobre o conceito e a diferença entre dados, informação e conhecimento 28

2.2 Criação do Conhecimento 31

2.3 Gestão de/por Competências 33

2.4 Bases do Conhecimento 38

2.5 Aprendizagem Organizacional 39

2.6 Modelagem de Processos 41

2.7 Balanced Scorecard (BSC) 42

2.8 Práticas de Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas e Privadas 43

3 **O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO** 48

3.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 50

4 **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS** 53

5 **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS** 55

6 **CONSIDERAÇÕES FINAIS** 67

REFERÊNCIAS 69

INTRODUÇÃO

Em razão das mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, a política de gestão exigida nas organizações atravessa um período em que é necessário o compromisso e a atuação eficiente dos profissionais que fazem parte do grupo de trabalho. Esse fato demanda das organizações padrões de gestão eficazes para direcionar dinâmicas de mudanças com objetivo de alcançar melhores resultados.

De acordo com Simões (2001) a nova dinâmica da economia mundial, caracterizada pelo grau intenso de instabilidade e incertezas, tem sido percebida, sobretudo, no mundo da gestão. Sendo assim, acompanhar a evolução da tecnologia e estabelecer estratégias de investimentos na gestão vem configurando o norte que pode favorecer o desenvolvimento das instituições.

Frente a estas colocações, o destino das organizações passa a depender quase exclusivamente dos indivíduos que detêm o conhecimento. Consequentemente, o desenvolvimento pleno e o alcance de bons resultados passam a depender das práticas de Gestão do Conhecimento. Aperfeiçoar essa característica torna-se imprescindível para as organizações que almejam acelerar o ritmo de seu desenvolvimento e desempenho.

Para Mascarenhas (2010), as organizações precisam estudar formas de como gerir o conhecimento por elas produzido. Um dos objetivos do gerenciamento do conhecimento é colocá-lo à serviço da sociedade. Somente quando as organizações reconhecerem o valor da Gestão do Conhecimento poderão usar suas práticas para orientação dos objetivos com vista ao alcance de melhores resultados.

As instituições públicas serão consideradas progressivas em determinada direção e se transformarão em excelentes criadoras de conhecimentos de muitas formas, na medida em que a noção sobre como gerenciar a Gestão do Conhecimento (GC) tornar-se preocupação constante em suas rotinas gerenciais.

Dessa forma, os dirigentes das instituições vêm ampliando cada vez mais, nos diferentes estágios ao longo dos processos centrais da administração, as melhores práticas de GC e, portanto, esta dissertação estudará algumas destas práticas no âmbito do IF Goiano.

De acordo com o modelo de GC para organizações, baseado no conhecimento e adotado por Nadler et al. (1994), as organizações precisam responder rapidamente aos seus mercados. Para isso, é preciso que adotem práticas gerenciais modernas e desenvolvam estratégias proativas, fundamentadas no conhecimento organizacional.

Surgiu, com isso, a necessidade de introduzir o planejamento estratégico como parte integrante do desenvolvimento das instituições de ensino, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Entende-se, portanto, que o PDI é o ponto de partida do desenvolvimento da instituição, cumprindo, assim, seu papel como um plano essencial para a consolidação de práticas de Gestão do Conhecimento, consequentemente, a definição do modelo a ser implantado.

Particulariza, dessa forma, a problemática central e constitui-se como pergunta síntese desta pesquisa a seguinte questão científica: quais as práticas de Gestão do Conhecimento no IF Goiano?

A pesquisa tem como objetivo geral estudar quais práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo contempladas no PDI do IF Goiano. Como objetivos específicos, analisar os documentos que contribuíram para a formulação do PDI, assim como o próprio PDI, compreender os conceitos básicos acerca GC e apresentar algumas práticas de GC na administração pública.

De acordo com Figueiredo (2005), as ações de GC praticadas pelas organizações são caracterizadas em quatro componentes internos (trabalho, pessoas, processos, organização formal e informal) e três externos (o ambiente, a estratégia e os resultados). Portanto, as principais atividades que caracterizam e contribuem para implantação de GC em uma organização envolvem a identificação, a captura, a seleção e validação, a organização e armazenagem, o compartilhamento (acesso e distribuição), a aplicação e a criação do conhecimento.

Embora inúmeras propostas estejam disponíveis na literatura, seja em periódicos, livros, dissertações e teses, pode-se enfatizar que existem muitos aspectos que ainda não foram estudados quanto ao assunto aqui abordado. Assim, o tema desta pesquisa torna-se relevante à medida que possibilita a ampliação de pesquisas sobre

Gestão Conhecimento e o PDI, contribuindo para que os gestores tenham a oportunidade de desenvolverem boas práticas para gerir o conhecimento institucional.

Para enfrentar os desafios expostos por esta pesquisa, o plano de apresentação contém um primeiro capítulo onde é apresentado o percurso histórico conceitual sobre o tema da Administração pública; o segundo capítulo apresentará as nuances teóricas e as relações da administração pública e o conceito de Gestão do Conhecimento e suas práticas no setor público; o terceiro capítulo conceituará o PDI e um breve histórico do IF Goiano; o quarto capítulo descreverá as explicações dos procedimentos metodológicos que fundamentaram a pesquisa; o quinto capítulo demonstra a análise dos dados pesquisados simultaneamente à discussão dos mesmos; finalmente nas conclusões retomamos a introdução explicitando o alcance dos objetivos. Por fim, também está contido no trabalho, em anexo, o PDI, com vistas a compartilhar junto ao leitor nosso principal objeto de investigação.

1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este capítulo visa apresentar as teorias organizacionais sobre as quais se assentam tanto o Instituto Federal Goiano quanto as demais instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Parte-se do princípio de que essas teorias delimitam e perfazem diretamente o modo de agir não somente dos gestores dos órgãos que integram essa rede, mas também, e principalmente, o agir dos demais servidores que os compõem, assim contribuindo para a performance final do sistema.

1.1 Conceito, origem e desdobramentos

Entendemos que a gestão (*lato sensu*), como conceito da Ciência da Administração, representa um conjunto de tarefas que procuram garantir a eficiência de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados (BRESSER PEREIRA, 2009).

Por outro lado, é possível atribuir à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais, fundamentadas no recolhimento e tratamento de dados e informações relevantes para contribuir para o seu desenvolvimento, para a satisfação dos interesses de todos os seus empregados e proprietários e, principalmente, para a satisfação de necessidades da sociedade em geral.

Para entender a atual Administração Pública do Brasil é necessário um estudo do seu passado, pois é fundamental a compreensão dos sistemas ou modelos administrativos que construíram sua evolução histórica.

A Administração Pública consiste em um processo de aplicação de atos e fatos correlacionados ao órgão federal, estadual e municipal. Define-se como instrumento que controla não somente o patrimônio das esferas públicas, mas também o orçamento, sua execução, a área de recursos humanos, dentre outros (CARVALHO, 2010).

Vivemos em um acelerado ritmo de mudanças e, como o setor público insere-se neste contexto, não poderia ficar indiferente, tendo passado por modificações nas últimas décadas, principalmente no seu modelo de gestão.

De acordo com Carvalho (2010), os Estados assumiram papel fundamental na regulação das atividades sociais. Com a maior internacionalização da economia,

causada pela globalização, surgiu um novo padrão de desenvolvimento, no qual as relações entre Estado, sociedade e mercado passaram a convergir para propósitos conciliadores.

Cabe citar primeiramente o modelo de administração patrimonialista que, impregnado com a ideia do poder absoluto do rei que apaga a existência do súdito, marca uma época de submissão e de uma sobrevivência básica. Denomina-se patrimonialismo quando a distinção entre o que é público e o que é privado não é feita de forma precisa em um sistema de gestão ou governo (CARVALHO, 2010).

Para Bresser-Pereira (2009), predominava no Brasil, até 1930, o modelo patrimonialista de administração do Estado, onde a monarquia absoluta mesclava propriedade pública com a privada. Nesse tipo de organização estatal, o nepotismo e a corrupção eram norma. O comando do Estado foi se revelando incompatível com o modelo econômico vigente no século XIX. Era necessário, portanto, desenvolver um tipo de administração que partisse da clara distinção entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Segundo Carvalho (2010), nesse sistema o Estado passa a ser patrimônio de um governante, característica essa comum em governos absolutistas, marcante no império brasileiro. O monarca gastava as rendas pessoais e as rendas obtidas pelo governo de forma indistinta, ora para assuntos que interessassem apenas a seu uso pessoal (compra de roupas, por exemplo), ora para assuntos de governo (como a construção de uma estrada). Como o termo “patrimonialista” sugere, o Estado acaba tornando-se um patrimônio de seu governante.

Assim, cabe informar que, com o passar dos tempos, as possibilidades do pensar, do calcular, tornam-se visíveis e possíveis. Para as soluções, afastam-se os mistérios e surge a lógica. As condições de racionalizar, planejar e calcular se fazem presentes.

O capitalismo supera o mercantilismo e o liberalismo supera o absolutismo. Há uma alteração paradigmática: a concepção de homem deixa de ser aquela que o compreende como um ser determinado por condições a ele exteriores, divinas, para admiti-lo como um sujeito que define e determina o seu futuro a partir de sua razão. Enfim, chega o Estado Liberal. Muitos autores acreditam que nesse período surge o

Direito Administrativo e com ele os princípios que norteiam a Administração Pública (BRESSER-PEREIRA, 2009).

De acordo com Paes de Paula (2005) o Mercantilismo foi uma doutrina econômica surgida na Europa entre os séculos XIV e XVIII, que defendia o enriquecimento nacional por meio do acúmulo de metais preciosos. Assim nasceu a convicção predominante de que a riqueza e quantidade de metal precioso possuídas por um país expressava seu poder.

O Mercantilismo serviu aos capitalistas mercantes, aos reis e a seus seguidores imediatos e, especialmente aos interesses dos mais poderosos e fortalecidos, dos que detinham privilégios. Acreditava-se que para ser forte uma nação deveria ter uma grande população, que constituiria seu mercado interno, além de criar abundância de mão de obra e força de defesa. A austeridade era fundamental, a fim de que houvesse pouca necessidade de importação, principalmente de artigos de luxo. O povo e o governo deveriam poupar e ser parcimoniosos nos gastos.

Durante aproximadamente três séculos foi a prática econômica principal adotada pelos países europeus, o que só seria quebrado com o questionamento sobre a interferência do Estado na economia e o consequente advento das ideias liberais. Em resumo, o Mercantilismo era o conjunto de ideias econômicas que considerava a riqueza do Estado baseada na quantidade de capital que teriam guardado em seus cofres (PAES DE PAULA, 2005).

Além de suas medidas características, o Mercantilismo também foi muito identificado pela forte intervenção do Estado na economia. Os Estados ricos e com economias mais solidificadas impunham rígidas normas para defender seus interesses. O consumo interno era controlado por práticas protecionistas que também se empenhavam em desenvolver indústrias locais. Enquanto isso, a colonização se encarregava de explorar novos territórios para garantir o acesso a matérias-primas e um canal para o escoamento dos produtos gerados nas metrópoles (PAES DE PAULA, 2005).

O Mercantilismo só seria contestado a partir da segunda metade do século XVIII e a principal ideologia econômica que o substituiria.

O Liberalismo justificara e legitimara a busca do lucro, o padrão-ouro, a abertura dos mercados e as conquistas coloniais civilizatórias. Consistiu na doutrina que pregava

a defesa da liberdade política e econômica. Neste sentido, os liberais são contrários ao forte controle do estado na economia e na vida das pessoas. Em outras palavras, o liberalismo defende a ideia de que o Estado deve dar liberdade ao povo, e deve agir apenas se alguém lesar o próximo (conhecido como Princípio do Dano). No mais, em boa parte do tempo, as pessoas são livres para fazer o que quiserem o que traz a ideia de livre mercado (PAES DE PAULA, 2005).

O Liberalismo surgiu da concepção de um grupo de pensadores imersos na realidade da Europa dos séculos XVII e XVIII. Vigorava ainda a filosofia do absolutismo em praticamente todos os governos europeus, pois o rei, como legítimo representante de Deus na terra, teria natural primazia sobre todos os assuntos que envolvessem a nação. As ideias iluministas vão gradualmente implodir tal sistema de excessiva intervenção do estado, auxiliadas pelo espírito empreendedor e autônomo da burguesia, abrindo espaço para outras possibilidades na relação entre os homens e o mundo.

Por fim, o Absolutismo consistiu no sistema político e administrativo que predominou nos países da Europa na época do denominado Antigo Regime (correspondente ao período entre os séculos XVI e XVIII).

De acordo com Paes de Paula (2005) este sistema foi originário das mudanças ocorridas no continente ao final da Idade Média, onde na maioria das regiões da Europa acontece o fenômeno da centralização política nas mãos do rei, auxiliado pela classe burguesa. Os comerciantes e financistas visavam vantagens econômicas, como por exemplo o fim de diversos impostos e taxas existentes em regiões de um mesmo país em mãos de líderes regionais diferentes.

Por outro lado, o monarca naturalmente buscava um sistema de governo onde pudesse exercer o máximo de seu poder, sem interferência da igreja nem dos senhores locais. Deste modo, surge o absolutismo, onde o rei exerce o poder de forma indiscriminada, com mínima interferência de outros setores da sociedade, e a classe burguesa apoiadora do monarca poderá prosperar com a unificação do poder nas mãos de um indivíduo em que confiam e que os auxilia a manter um comércio de proporções nacionais (em certos casos, até internacionais). Além disso, os negociantes financiariam os diversos projetos do monarca, e em troca, conseguiriam participações substanciais nos negócios do Estado.

Alguns autores esclarecem que o soberano se torna submisso aos Estatutos do Parlamento. Entre esta e outras medidas, é sistematizado o modelo burocrático que substitui o patrimonialismo do período absolutista (PAES DE PAULA, 2005).

Entre os anos de 1930 e 1960, o exercício das atividades públicas intensificou-se. Os investimentos em educação, infraestrutura, saúde e cultura foram amplamente observados.

Constituiu-se o Estado de Bem-Estar Social assentado na ideia de prestação de serviços por parte do Estado, de forma a melhor distribuir o produto social, compensando a desigualdade existente. Neste período, a prosperidade esteve alicerçada no compromisso social para a ampliação dos direitos básicos da população. Foi nesse período que se implementou mais incisivamente a administração pública burocrática, em uma tentativa de transpor as barreiras patrimonialistas presentes até aquele momento (PAES DE PAULA, 2005).

O sistema burocrático surge para combater a corrupção e o nepotismo gerados pelo modelo anterior. Inicia-se uma nova visão, uma esperança que surge com a racionalização, momento em que o liberalismo supera o absolutismo. Inicia-se a fase do Estado de Direito, conquistado após muitas lutas históricas e políticas.

O conceito de Estado moderno consolida-se, e consiste na associação de autoridade (domínio) com monopólio legítimo da violência dentro de um território, e sua administração é exercida por funcionários especialistas, comprometidos com regras impessoais e legais que regulam suas atividades. Eficiência, rapidez e redução dos gastos são três elementos principais que demarcariam o conceito de burocracia como modelo ideal para a execução das atividades administrativas (CARVALHO, 2010).

O modelo burocrático era muito superior ao patrimonialista, adotado no sistema Brasileiro. A partir de 1936, é realizada a primeira reforma no governo de Getúlio Vargas e o Estado resguardado em um modelo burocrático, baseado no princípio do mérito profissional, centrado na racionalidade e na impessoalidade passa a ser implantado (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Porém, a promessa de eficiência em que se baseava o modelo burocrático não garantiu rapidez, boa qualidade e baixos custos para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática configurou-se em um modelo lento, caro,

autorreferido, pouco ou nada orientado para o atendimento das demandas dos cidadãos. Estes desajustes com o tempo se tornaram sinônimo do próprio modelo, modificando pejorativamente o conceito de burocracia ao ponto de a palavra tornar-se uma sinonímia de ineficiência e obstáculos administrativos, na concepção popular (DRUCKER, 1993).

A administração pública burocrática torna-se apegada ao controle da forma de proceder, sem se preocupar em questionar se toda a atividade desempenhada gera resultados pelo menos aceitáveis. É uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. É baseada em legislação própria que define com antecedência como a organização deve funcionar, sendo suas principais características.

No sistema burocrático, em relação às rotinas e procedimentos, são fixadas regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo, ou seja, o ocupante do cargo não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe que ele faça. Assim, a disciplina no trabalho, o desempenho e as exigências das organizações são assegurados (DRUCKER, 1993).

A partir da década de 1970 surge a necessidade de se repensar o modelo administrativo estatal. Passa, assim, a ser conhecida a revolução gerencial ou Nova Gestão Pública.

1.2 A Nova Gestão Pública

A partir dessas modificações, o ato de gerenciar instituições públicas passou a ser conhecido como Gestão Pública. Nesta, o conhecimento individual é agregado com o conhecimento coletivo de forma que se criem valores que não são tangíveis e também não se encontram à venda.

Instala-se um novo paradigma que aponta para uma gestão pública muito mais plural e diversificada, onde o cidadão, a sociedade e a qualidade dos serviços públicos sejam pensados a priori:

> [...] a) revisão e automação de processos; b) estratégias de redimensionamento, realocação, capacitação e valorização do serviço público; c) redução de custos; d) otimização da arrecadação; e) melhoria da qualidade dos serviços prestados. [...] na atual gestão quem exerce um papel fundamental são os gestores. Devem priorizar pontos estratégicos da Administração Pública, sendo eles: Planejamento Estratégico; Padronização de Processos; Gestão do Capital Intelectual; Ambiente de Inovação; Aprendizagem Contínua com foco central a Comunicação Produtiva (FERREIRA, 2009, p. 1-2).

Gestão Pública também consiste em um processo de modificação do ato de gerenciar instituições públicas. Refere-se, portanto, às funções de gerência pública dos negócios do governo (SANTOS, 2008).

Na perspectiva da Gestão Pública, espera-se o combate ao patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante tantos anos; a melhoria na qualidade da prestação de serviços à sociedade; o aprimoramento e o controle social; fazer mais ao menor custo possível, aumentando substancialmente a eficiência, pois não há recursos infinitos disponíveis para o alcance de todas as demandas sociais, dentre outros.

A Nova Gestão Pública (NGP) ou movimento gerencialista surge com o objetivo de superar a administração burocrática e suas disfunções, e adquire grande repercussão. Esta nova orientação surge na década de 1980, nos Estados Unidos e Inglaterra, como uma solução para os problemas gerados pelos desgastes do modelo anterior. Nos anos 1980, após a crise do endividamento internacional, torna-se visível a questão do ajuste estrutural. Já nos anos 1990, a ênfase é transferida para a reforma do Estado, em especial a administrativa (SANTOS, 2008).

Além disso, a recessão norte-americana obrigou os governantes a buscarem alternativas que diminuíssem o impacto ocasionado pelas baixas arrecadações e fraco desempenho na prestação dos serviços básicos, em todas as suas esferas. Neste mesmo período, a Grã-Bretanha encarou um enfraquecimento da burocracia, resultado dos seguidos fracassos de gestão e do baixo crescimento econômico desde a Segunda Guerra Mundial.

Essa nova forma de gerir o Estado - NGP - foi considerada como uma ideologia com base no mercado, que invadiu as organizações do setor público, previamente imbuídas de valores contraculturais, mas também vista como uma administração híbrida que enfatizava continuamente os valores fundamentais do serviço público, e ainda pode ser vista como uma importante ruptura nos padrões de gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Segundo Padoveze (2000), a NGP no Brasil teve como objetivo facilitar o planejamento, o controle, a avaliação de desempenho e a tomada de decisões internas, tendo como referencial, os orçamentos e a utilização de várias moedas.

De acordo com Bresser-Pereira (2009), as práticas deste paradigma têm início no Brasil com o que se costuma chamar de Reforma Bresser, através do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, cuja plataforma foi construída com base em um diagnóstico que enfatizava falhas na Constituição de 1988 e se apoiava na tentativa de aprendizado em relação à experiência internacional recente, marcada pela construção da NGP.

O Plano Diretor da Reforma do Estado, de 1995, elaborado pela equipe do então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, focava, basicamente, três pontos: 1) definição de objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; 2) garantia de autonomia para o administrador público no que tange à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, à sua disposição para a consecução dos objetivos fixados e; 3) controle dos resultados (BRESSER-PEREIRA, 2009).

A questão central passa a ser a reconstrução do Estado, para defini-lo em um mundo globalizado. Para o Presidente em exercício à época, Fernando Henrique Cardoso, essa mudança de perspectiva, torna-se uma das primordiais diretrizes de seu governo, ou seja, a reforma da administração pública (SANTOS, 2008).

Segundo Santos (2008), no caso da NGP vê-se uma administração com novas formas, novos papéis e novas culturas provenientes de um fenômeno organizacional. Esse acontecimento derivou de um grande número de programas e processos de mudanças que se inter-relacionaram no setor público britânico na década de 1980 e resultou no “fazer com menos” (movimento destinado a introduzir nos órgãos públicos padrões de gestão adotados pelas empresas privadas).

Este modelo de gestão pública - NGP - tem como base a utilização intensa de práticas gerenciais como a descentralização, delegação de autoridade e controle sobre o desempenho, com forte ênfase na eficácia do serviço público. Busca introduzir a utilização de sistemas de gerenciamento de performance, maior responsabilização para os gestores públicos, maior competição no setor público e introdução de práticas de gerenciamento da qualidade.

Ainda de acordo com Santos (2008), essa forma de governar o setor público - NGP - deriva dos embriões da redemocratização administrativa e alguns fatores

contribuíram para a sua instalação, tais como o evidente declínio no poder dos sindicatos do setor público e mudanças nas formas tradicionais de negociação salarial; certo enfraquecimento na autonomia de profissionais públicos altamente profissionalizados; além da concepção de que os administradores do setor público eram profissionais beneficiados.

As ininterruptas transformações que vêm ocorrendo na sociedade também atingem as organizações da administração pública, de forma que a prioridade passa a ser o potencial humano que desenvolve, cria e inova suas atividades cotidianas.

Outro dilema que atinge a gestão pública é, sem dúvida, o controle (ou a falta de controle) que está relacionado com a corrupção, implicando num conjunto de atos que provocam uso indevido dos recursos pertencentes ao Estado em benefício próprio ou de terceiros.

Assim, a Gestão Pública precisa ser apresentada ao cidadão comum. É imprescindível identificar o grau de adequação e coerência existentes entre as decisões dos gestores e a eficácia, a eficiência e a economicidade com que foram administrados os recursos públicos para serem atingidos os objetivos e metas da organização, estabelecidos nos planos e orçamentos.

A NGP tem o objetivo de solucionar os entraves causados pela administração pública burocrática, embora seja fundamentada a partir desta última.

Na NGP, prioriza-se a eficiência, o aumento da qualidade do serviço e a redução dos custos. Além disso, “vem sendo consolidado, e mostra-se, cada vez mais, capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público” (CARVALHO et al. 2009, p.1).

Todavia, existem ressalvas em relação à atual gestão pública. É preciso reconhecer a grande defasagem da maioria das entidades públicas no que se refere à cultura organizacional, mesmo considerando que a União é o ente federativo que mais vem se desdobrando no sentido de modernizar a gestão pública.

Habitualmente, estados e municípios brasileiros encontram muitas dificuldades para desenvolver um modelo moderno de gestão apropriado às necessidades, pois a escassez de recursos e de pessoal qualificado é ampla. Em outras palavras, ainda não

existe a eficiência equitativa, ou seja, garantia de igualdade de acesso com eficiência no uso dos recursos públicos (COSTA, 2008).

Portanto, para se consolidar uma NGP dependemos da modernização efetiva do Estado, devendo este aderir às propostas de adaptação e flexibilização advindas da modernidade.

De maneira geral, é notório o esforço da administração/gestão pública na busca da modernização, de forma a solucionar as deficiências burocráticas e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Entendemos que este seja o caminho a ser traçado pelas organizações públicas à medida que aproximam o governo da sociedade por meio das políticas públicas e do controle social, dentro dos limites constitucionais.

Conforme sinalizam Figueiredo e Santos (2013), a NGP trouxe consigo alguns desdobramentos e/ou valores, tais como capacidade de resposta, transparência, inovação, participação social, controle e orientação para o alcance dos objetivos.

É característico da NGP o foco no cidadão e nos resultados. A inovação no contexto da NGP vem como resposta às principais críticas que se faz ao padrão brasileiro de gerir suas organizações públicas.

Fala-se aqui de

> [...] inovação em gestão a partir da perspectiva de um administrador público diante do cenário de crise do Estado e de um novo estilo governamental [...] e também [...] sobre um novo padrão de políticas públicas, que redefina a articulação entre Estado e sociedade e as práticas da administração pública [...]. É possível, portanto, constatar que começa a haver algo no país que se pode chamar de "inovação". Inovação que passa a ter igual significado àquele usado pelo mundo empresarial – o da utilização de algo novo ou a melhoria de um produto, processo ou costume com "sucesso no mercado", por meio da criatividade, da responsabilidade, do comprometimento ou da simplicidade (BARACCHINI, 2002, p. 106).

Em outras palavras, entende-se que o valor inovação na NGP vem como proposta de "ampliação do acesso à informação e, acima de tudo, da consolidação do diálogo entre sociedade civil e agentes públicos, ou seja, mais atores participando de um mesmo processo [...]" (BARACCHINI, 2002, p.107).

Em síntese, a inovação no âmbito da NGP tem como perspectiva a valorização e capacitação da experiência profissional humana, sendo entendida como um processo

que acontece a todo o momento, ocorrendo através da construção de programas, projetos e atividades que têm como princípio qualificar a prestação de serviços públicos.

A orientação para o alcance dos objetivos tem como prioridade dar ênfase aos resultados. Segundo Martins (2005, p. 8), é um tipo de desdobramento que busca "colocar os fins acima dos meios", superando "os obstáculos processuais para garantir o alcance dos objetivos". Para o autor, orientar para o alcance dos objetivos é gerir "em função das necessidades dos agentes públicos que aplicam os necessários recursos na consecução das atividades governamentais finalísticas".

A orientação para o alcance dos objetivos,

> [é] uma estratégia de gestão centrada no desempenho para o desenvolvimento e na melhora sustentável dos resultados [...]. Proporciona um marco coerente para a eficácia do desenvolvimento na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de decisão, e inclui ferramentas práticas como: planejamento estratégico, programação e execução orçamentária, gestão de riscos, e monitoramento e avaliação dos resultados (HILÁRIO, 2009, p. 16).

Entretanto, o grande desafio de orientar para o alcance dos objetivos e/ou dos resultados reside na tarefa de transformar objetivos em resultados, pois a operacionalização das atividades e processos necessários à consecução desses objetivos é complexa e envolve todos os colaboradores da organização. Considera-se, assim, a necessidade de ferramentas que proporcionem aos gestores a comunicação eficaz do que se quer fazer e atingir e condições de avaliar o desempenho organizacional de forma constante e sistêmica.

Pode-se inferir, portanto, que a orientação voltada para os objetivos e/ou resultados, além de definir a direção estratégica e estimular programas de mudança, garante que a melhoria contínua seja praticada em cada atividade da organização através de planos de ação frequentemente monitorados (HILARIO, 2009).

Com relação à transparência, estudos mostram que este desdobramento

> [p]ermite que o cidadão acompanhe a gestão pública, analise os procedimentos de seus representantes e favoreça o crescimento da cidadania, trazendo às claras as informações anteriormente veladas nos arquivos públicos (FIGUEIREDO; SANTOS, 2013, p.5).

O aumento da transparência auxilia o envolvimento de diferentes classes sociais no acompanhamento da gestão, pois

> [a] transparência é a única forma de impedir que determinados atos da administração pública estejam viciados ou mascarados, permitindo à população conhecer de que forma seus representantes estão operando a "coisa pública", e se estão obedecendo aos princípios básicos de *honestidade, imparcialidade, legalidade e lealdade*. [...]. Ou seja, o sistema de informações à sociedade deve ser amplo, irrestrito, e deve ser compreendido como todo um conjunto, variando desde normas, órgãos públicos até equipamentos, recursos humanos e tecnológicos, cujo principal objetivo é garantir o exercício da cidadania através do direito à informação (DROPA, 2004, p. 11).

A transparência, nesse caso, vem "auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e conquistar consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham" (FILIPPIM; GEMELLI, 2011, p.160).

Isso se deve ao fato de que

> [a] gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, logo praticamente automáticos, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho (MARCONI, 2010, p. 35).

Por fim, não se pode ignorar que a transparência na Gestão Pública é diferente da administração privada. No caso da primeira, existe a prerrogativa de divulgação pública de tudo aquilo que se faz, principalmente no que se refere a questões de pessoal e de compras.

Para Bresser-Pereira (2009), a transparência é um valor imperativo e efetivo na gestão pública. É preciso que esta nova gestão enfrente vários desafios impostos, entre eles destacamos a implantação de um sistema que seja dinâmico para acomodar as permanentes mudanças sociais e capaz de aprofundar novas perspectivas diferentes daquela observada na antiga administração burocrática.

Além das considerações já realizas até aqui, avalia-se necessário apresentar as modificações ocasionadas no âmbito da NGP a partir da chegada da era digital. Sendo assim, as organizações públicas e seus gestores são desafiados a atentarem para os processos de comunicação e conhecimento, bem como para as pessoas como instrumento de uma gestão eficaz (FERREIRA, 2009).

No contexto da NGP, a comunicação tem merecido variadas discussões. Isso em função da

> [...] necessidade de respostas rápidas e por uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos internos e externos, transformações que se localizam principalmente nas formas e no tempo de distribuição da informação, resultado de inovações tecnológicas e da importância ofertada ao desenvolvimento social. [...] (e da) inclusão das novas tecnologias que, de um lado, oferece mais recursos e, de outro lado, acelera os processos e altera uma cultura bastante tradicional de relacionamentos entre as comunidades interna e externa das organizações (FERREIRA, 2009, p.3).

Entendendo que a comunicação na NGP compreende a necessidade de respostas rápidas à promoção de relacionamentos internos e externos, cabe ao novo gestor público "analisar tendências, assessorar o poder de decisão, realizar diagnósticos, prognósticos, planejar e implementar programas de comunicação que tenham como diretriz o sistema organizações-público" (SIMÕES, 2001, p.36).

Essas competências do novo gestor público, relacionadas com a comunicação, têm um fundamento:

> Nem sempre é possível assegurar que as informações veiculadas atendam o desejo dos públicos das organizações, devendo se considerar os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a perplexidade que permeia todo o processo comunicativo (FERREIRA, 2009, p. 4).

De acordo com Simões (2001), ao estabelecer comunicação, o gestor público deve responder por um conjunto de comportamentos adequados, agrupados em três categorias: interpessoal, informacional e de decisão. Na categoria interpessoal, o gestor estabelece uma posição única para obter informações organizacionais. Na categoria informacional, o gestor assume condições de disseminador e porta-voz. Finalmente, na categoria decisão, assume situações próprias da gestão, como, por exemplo, empreendedor e negociador.

É possível, portanto, observar que, a comunicação assume caráter multifuncional e interdisciplinar na NGP, particularmente se considerarmos os novos instrumentos de comunicação que já são disponibilizados nas organizações e/ou instituições públicas, tais como vídeo, teleconferências, internet e todas as suas aplicações.

Segundo Lima (2006), o atual ambiente organizacional é caracterizado por transformações recorrentes, daí a necessidade de mudança nos modelos tradicionais de comunicação, não podendo mais fazer uma separação de todos os processos que ocorrem em uma instituição pública. Para a autora, na prática, na NGP a comunicação vem com uma proposta de integração das atividades de comunicação e de gestão em

função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os públicos.

Se o ato de comunicar estiver direcionado para as pessoas que constituem uma determinada instituição, a NGP estará preconizando a gestão do conhecimento, onde "compartilhar informações é fundamental, assim como é vital trabalhar em equipe; isto significa que o desempenho do chefe é medido também pela sua excelência em comunicação e pela sua capacidade em mobilizar talentos" (BUENO, 2003, p. 24).

A comunicação nesse novo processo de gestão pública passa a ocupar todos os departamentos de uma organização pública e se desenvolve em equipes multifuncionais e interdisciplinares, de forma que as tecnologias de comunicação estão integrando pessoas e organizações em ambientes virtuais e físicos (LIMA, 2006).

Estudos mostram que na NGP o acesso ao conhecimento torna-se um objetivo explícito nas organizações e/ou instituições públicas, principalmente nos países desenvolvidos, já que se mostra como um processo fundamental para a tomada de decisões nos âmbitos gerencial e executivo.

Segundo Davenport & Prusak (1998, p.14),

> [o] conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis.

Dada essa constatação, a NGP leva em conta que a adaptação dessa nova concepção sobre conhecimento implica mudanças na cultura organizacional do setor público, pois uma organização pública com hierarquia rígida, departamentalização e excesso de obstáculos na transferência do conhecimento não se insere nos novos sistemas de gerenciamento.

> É oportuno, sobretudo, que a cultura do Conhecimento seja responsável por diversas mudanças profissionais na vida do homem moderno. Nessa era, que já acontece a algum tempo nos Estados Unidos e que começa a se delinear no Brasil, o conhecimento representa a matéria-prima do trabalhador e o capital do trabalho. A carreira não se apresenta mais na forma de uma "escada" e a estrutura da organização sofre aplainamento. Além disso, com a velocidade das mudanças tecnológicas, o homem se vê obrigado a estar sempre se atualizando, pois essa é a única maneira dele se manter competitivo (LOPES, 2002, p. 16).

Entende-se, portanto, que o conhecimento cria soluções para os problemas nas organizações públicas, entendendo que essas organizações transitam para uma força de trabalho intelectual, ou seja, perpassa da hierarquização para a autonomia do empregado, integrado em uma relação horizontal nas suas atividades. A força de trabalho intelectual, na verdade, constitui-se de pessoas que, por sua vez, estabelecem relações de trabalho.

As relações de trabalho também são vistas de outra forma no contexto da NGP. Essas relações valorizam as possibilidades de aprendizado e desenvolvimento que viabilizarão o reposicionamento do trabalhador, quando for necessário, em outras organizações.

De todo modo, pode-se dizer que, embora a gestão pública esteja demonstrando a capacidade de implementar ações favoráveis a serviços e resultados, ela ainda é fragmentada, ou seja, cada unidade cuida de si mesma. Por isso Mascarenhas (2010) sugere que o grande desafio na transição entre a gestão clássica e a NGP é entender qual é a estratégia do setor público e ser capaz de alinhar as ferramentas de gestão, os recursos, a estrutura administrativa com essa estratégia, motivando as pessoas a se comprometerem para o alcance dos resultados.

Não se pode ignorar que as organizações públicas, com suas regras, funções e elementos ativos, "afetam o desempenho da economia na medida em que, ao dar forma e estrutura as interações humanas, reduzem as incertezas e induzem à cooperação, diminuindo o custo das transações" (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 155).

Dessa forma, a NGP

> [...] foi estimulada pela necessidade de encontrar respostas para problemas como eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros, e por avanços numa série de disciplinas ligadas à teoria organizacional, ciência política e economia [...]. A partir dessas novas ideias se procurou abandonar a generalização e aproveitar o grande número de informações publicado sobre a administração pública dos mais diversos países do mundo (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 158).

Todavia, a NGP ainda esbarra em entraves, tais como: "a ausência de vontade política dos governantes, as reformas se apresentaram desarticuladas e incoerentes" (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 172), o que incide sobre a motivação dos funcionários públicos. Assim, os "esforços para viabilizar a inclusão, redução da desigualdade,

manutenção do crescimento econômico sustentável e a melhoria dos governantes" são os grandes desafios da gestão pública no mundo contemporâneo.

Logo, a NGP deverá se constituir em novas bases que, por sua vez, deverão contar com ferramentas estratégicas.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo visa apresentar a importância das práticas sobre Gestão do Conhecimento no âmbito da administração pública. Embora muitas organizações já administrem o conhecimento de maneira informal, não sistemática, para tomar decisões ou produzir bens ou serviços, pretende-se discutir o que se pode considerar como novo quanto ao conhecimento e à possibilidade de gestão dele pelas organizações.

2.1 Sobre o conceito e a diferença entre dados, informação e conhecimento

As ações realizadas no âmbito da gestão pública são implantadas tendo por base os dados, as informações e os conhecimentos gerados por uma determinada instituição.

De acordo com Silva (2011), os dados podem ser tratados como um elemento básico, que se referem a um conjunto finito de acontecimentos distintos e organizados. Esses acontecimentos são normalmente resultantes de transações operacionais, que geram registros estruturados de suas operações.

Dessa forma, os dados podem ser caracterizados como exposição de um determinado assunto. Ao que parece, é possível afirmar que os dados carregam consigo baixo ou pouco valor no ato de sua veiculação. Um dado equivale a uma série de objetos que precisarão, para obterem algum tipo de sentido, estar associados à existência de um contexto ou relacionados a outras variáveis. Portanto, compreendem o registro dos primeiros eventos acerca da vida de uma instituição (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quando atribuímos valores diversificados aos dados, estes ganham caraterísticas de uma informação. A informação, por sua vez, é um conjunto de dados coletados, organizados e apresentados de forma a serem utilizados, que nos remetem a algum significado, geralmente com o propósito de interferir, mudar ou ajudar no julgamento final de uma decisão. Entende-se que as informações são fruto da organização de dados exemplares (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Sendo assim, as ações realizadas no âmbito da gestão pública geram informações capazes de criar valor significativo para as instituições, possibilitando a criação de novos produtos e serviços e aperfeiçoando a qualidade dos recursos. Em uma instituição de ensino, a possibilidade de acesso às informações consiste em uma

produção de serviços indispensáveis para o seu desenvolvimento. Portanto, consideramos que a informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos serviços e aperfeiçoando a qualidade da dinâmica organizacional da instituição.

É imprescindível que, ao convertermos dados em informações, relacionemos os desdobramentos dos eventos à dinâmica institucional, explicitando como a ampliação dos resultados é útil para os gestores na redução de incertezas do ambiente. Só após a informação adquirir um nível considerável de valor é que se passa ao estágio do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nesse sentido, conhecimento é entendido na literatura como

> [u]ma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insigth 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 e PRUSAK, 1998, p.25).

No que se refere ao conceito de conhecimento, sabe-se que o mesmo vem sendo estudado desde a Grécia Antiga, mas somente há pouco tempo pesquisadores passaram a identificar a importância desse tema para a organização das instituições, pois agir a partir do conhecimento colabora para o desenvolvimento de ações cientificamente corretas à medida em que conduz os processos pautados na inovação.

Conhecimento também pode ser considerado como

> conjunto total, incluindo cognição e habilidades, que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do cotidiano O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais (SILVA, 2011, p. 28).

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam uma explicação do conhecimento distinguindo-o entre tácito e explícito. Na dimensão epistemológica, o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática. O conhecimento explícito é o que está indicado no detalhe e não deixa nada implícito, chamado de conhecimento "formal", porque pode ser registrado, formalizado passando a ser informação para outros indivíduos.

O conhecimento tácito é o que é entendido implicitamente e não declarado; é informal e de difícil captura ou compartilhamento. É o conhecimento que não pode ser expresso. É mais frequentemente pensado como existente nas mentes dos indivíduos ou nas relações sociais.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser colocado em palavras, registrado e documentado. É facilmente adquirido por meio da leitura de manuais, livros e artigos, por exemplo. O segundo tipo - o tácito - é o mais difícil de ser colocado em palavras e é adquirido apenas com a prática. O conhecimento tácito é aquele que só se consegue mostrar quando ele é colocado em prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A informação possibilita que o agente público aja em cumprimento ao designado pela gestão da instituição. De outro modo, o conhecimento oportuniza a aplicação da informação a um labor com vistas à obtenção de resultados produtivos.

Contudo, conforme já descrito anteriormente, reiteramos a possibilidade de organizar a normatização dos conceitos já tratados até aqui em um nível progressivo de importância. Trata-se, portanto, de considerarmos que os dados são simples fatos, e quando organizados em uma modelo compreensível tornam-se informação. A informação, por sua vez, torna-se conhecimento, caso venha a ser tratada em um determinado contexto. Ressalta-se que a informação se transforma em conhecimento na medida em que é vinculada a outras informações (CHOO, 2003).

Compreende-se, por fim, que as transformações pelas quais passa a sociedade contemporânea requerem que a informação e as tecnologias da informação e das comunicações (TIC) assumam relevância no novo padrão de produção. Essas modificações representam a “sociedade do conhecimento”, na qual o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim “o conhecimento”, uma sociedade na qual trabalhadores do conhecimento desempenharão papel central (STEWART, 1998).

A partir do planejamento estratégico institucional, dados, informações e conhecimentos são postos em movimento. Podemos considerar que, a partir da GC, este contexto é gerido com maior cientificidade, com vistas a melhorar os indicadores do desempenho organizacional. O propósito é gerar resultados significativos, fato que tem estimulado adoção da GC por um número cada vez maior de organizações.

2.2 Criação do Conhecimento

De acordo com Silva (2011), a GC consiste no conjunto de ações sistemáticas e disciplinadas que uma organização adota para obtenção do maior retorno possível sobre o conhecimento disponível. Consiste em criar, identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos ou de processos externos.

Portanto, gerir o conhecimento consiste em um conjunto de ações e políticas que visam salvaguardar o patrimônio do conhecimento corporativo. Como conhecimento corporativo entende-se o conjunto de informações, experiências, aprendizado, tecnologias e processos de uma corporação, sejam eles: administrativos, comerciais ou produtivos. O conhecimento corporativo está intrinsecamente relacionado ao conhecimento da instituição (LOPES, 2002).

Desse modo, um dos mais importantes bens de uma organização é o conhecimento que esta possui. É de suma importância que em um processo de GC os funcionários possam contribuir com a produção do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A criação do conhecimento organizacional útil ocorre por um processo em espiral, em que o conhecimento é convertido de tácito em explícito em um ciclo contínuo e dinâmico. No contexto da NGP o conhecimento útil é aquele que adquire caráter formal, sistematizado e lógico. Comumente é obtido a partir de dados quantificáveis e faz-se uso dos princípios universais. Além disso, os procedimentos para a coleta destes são codificados. A verificação de sua eficácia é realizada com critérios tentando se extrair máximas informações consideradas valiosas à gestão pública (SVEIBY, 1998).

Nas instituições públicas, o conhecimento está introduzido nos documentos oficiais, nas rotinas de processos e nas normas praticadas pelos profissionais que ali trabalham. O conhecimento, portanto, refere-se à totalidade de informações e dados que conduzem as pessoas à tomada de decisão, à realização de tarefas e à criação de novas informações ou conhecimentos (LOPES, 2002).

O processo de criação do conhecimento organizacional também começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, aquele que pertencente ao indivíduo e precisa ser expandido pela organização.

Em razão da prestação de serviços aos cidadãos, o trabalho no setor público exige a excelência no desempenho das funções. Dessa maneira, os governos procuram envolver-se com a Gestão do Conhecimento, uma vez que as organizações enfrentam ambientes diversos e turbulentos que exigem alta capacidade de adaptação e resolução de problemas, a fim de atender às maiores e diversas necessidades dos cidadãos.

De acordo com Figueiredo (2005), as práticas de GC englobam questões sobre a aprendizagem e a memória da instituição na medida em que colaboraram para o compartilhamento da informação. Inclusive, existe acordo na literatura quanto à necessidade da utilização da GC no contexto organizacional, pois o ambiente institucional, agindo sob essa perspectiva, passará a responder adequadamente às dificuldades que porventura possam ocorrer.

Em um estabelecimento de educação pública, a finalidade da GC parte da institucionalização e compartilhamento das experiências existentes no âmbito organizacional, pela utilização de metodologias e tecnologias específicas.

Dirigir uma instituição de ensino nos seus processos deve favorecer, simultaneamente: a) a inclinação para a inovação criativa a partir de práticas que facilitem o alcance dos objetivos institucionais e b) a identificação das deficiências internas com vistas às ações corretivas e agir sob a perspectiva da GC (SVEIBY, 1998).

Segundo Figueiredo (2005), a GC é apontada como um novo vetor da administração moderna, sendo muito mais um modo de ser (praticar) do que um recurso que se pode comprar. Para o autor, trata-se de uma prática dedicada a zelar dos ativos intangíveis corporativos de valor que deve ser praticada amplamente por todos nas organizações. Enfim, a GC é um conjunto de técnicas, posturas e condutas dedicadas ao zelo do saber organizacional, pois, atualmente, as verdadeiras promessas de geração de riquezas estão no conhecimento.

De acordo com Choo (2003) a produção de qualquer conhecimento acerca da gestão organizacional é um processo provido de estratégias, objetivos e etapas. A finalidade, neste caso, é desenvolver nas pessoas processos mentais e a capacidade de

percepção, de criação de significado e de construção de conhecimento. É possível afirmar, com isso, que ações realizadas no sentido de compartilhar informação e conhecimento são extremamente válidas.

Com a GC, as pessoas são incentivadas a compartilhar aquilo que sabem, de forma a criar um ambiente de trabalho no qual toda experiência válida pode ser acessada pelos outros colaboradores e aplicada em suas atividades, a fim de elevar a produtividade da empresa (CHOO, 2003).

De todo modo, ao tratar da GC no setor público é preciso considerar os variados conceitos. De maneira geral, GC pode ser compreendida como "a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização" (SVEIBY, 1998, p. 1). Conclui-se que consiste em uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

A partir da visão integrada entre a administração pública e o Conhecimento estão surgindo práticas distintas e interligadas dentro de um modelo de gestão, cujo objetivo é melhorar o desempenho organizacional, por meio da retenção, disseminação, compartilhamento e criação de novos conhecimentos. Entretanto, a falta de um modelo estratégico de como se reter o conhecimento eficazmente na administração pública, incorre na perda de informações que, consequentemente, gera prejuízos imensuráveis, mesmo que os órgãos públicos tenham investido muito em tecnologias da informação.

Portanto, segundo Teixeira Filho (2002), ainda não se tem mudança profunda, nem de processos de trabalho, nem de gerenciamento, nem na cultura organizacional. Esses são pontos que precisarão ser atacados para a implantação de Gestão do Conhecimento no espaço público de forma mais concreta, consistente e duradoura.

2.3 Gestão de/por Competências

A partir da Revolução de 1930 até a década de 1950, o investimento no capital humano representou o momento de transformações básicas e significativas que se voltaram para a profissionalização do setor público.

Diante dos avanços advindos dessas transformações, buscou-se o desempenho na gestão de pessoas, favorecendo o desenvolvimento da competência, situação que

Campos (2004) relaciona à era do conhecimento e da tecnologia. Isso significa que, automaticamente, o trabalho humano é forçado a migrar da utilização dos braços para a utilização da mente, o conhecimento passa a ser o principal fator competitivo e de sobrevivência dos indivíduos, nas organizações e da sociedade.

O conceito de competência foi proposto pela primeira vez em 1973, quando McClelland buscava uma abordagem mais efetiva que os conhecidos testes de inteligência utilizados nos processos de seleção de pessoas para as organizações (DUTRA, 2008).

Dutra (2008) afirma que competência envolve três dimensões, conhecido como CHA, que envolve conhecimentos (saber o que fazer), habilidades (saber como fazer) e atitudes (querer fazer), engloba aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos que estão relacionados ao trabalho.

As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração das oportunidades de negócio (DUTRA, 2008 p. 26).

Com base no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a gestão passou a ser adotada como modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoal no setor público. Diretriz significativa que pontuou objetivos voltados ao investimento da gestão, previsto no seu artigo 1º, que diz:

> **Art. 1º** Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:
> **I.** melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
> **II.** desenvolvimento permanente do servidor público;
> **III.** adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
> **IV.** divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
> **V.** racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

A partir dos preceitos anteriormente citados, a gestão por competência adquire relevância como parte de uma estratégia que fortalece a capacidade do serviço público. Além de firmar-se como marco legal, a diretriz trouxe orientações para o

desenvolvimento permanente do servidor, uma vez que visa a melhoria da qualidade do serviço público prestado ao cidadão.

O referido documento conceitua a gestão por competência como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (PANTOJA et al. 2012, p.2).

Pires et. al. (2005) preceitua que a formação do quadro de servidores deveria estar embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstre o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também tivesse um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições.

Sendo assim, a competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e estão intimamente relacionados à capacidade humana e, consequentemente, a inteligência e a personalidade da pessoa. Isto é, a política de adoção do modelo de gestão por competência configura-se como um desafio para a politica de gestão de recursos humanos no setor público, uma vez que nem sempre a competência do servidor se adequa aos objetivos da instituição. Competência “implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187).

É o novo contexto que se apresenta nas organizações públicas. Exigindo ajustes urgentes às novas exigências e desenvolvimento do capital intelectual, uma vez que “o desempenho profissional caminha sob a perspectiva da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho” (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 180). Competências que são reveladas quando o profissional contribui para a consecução dos objetivos organizacionais.

De acordo com Fleury e Fleury (2001) a competência pode ser identificada a partir do momento em que o profissional demonstra deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, conforme mostra a Figura 1.

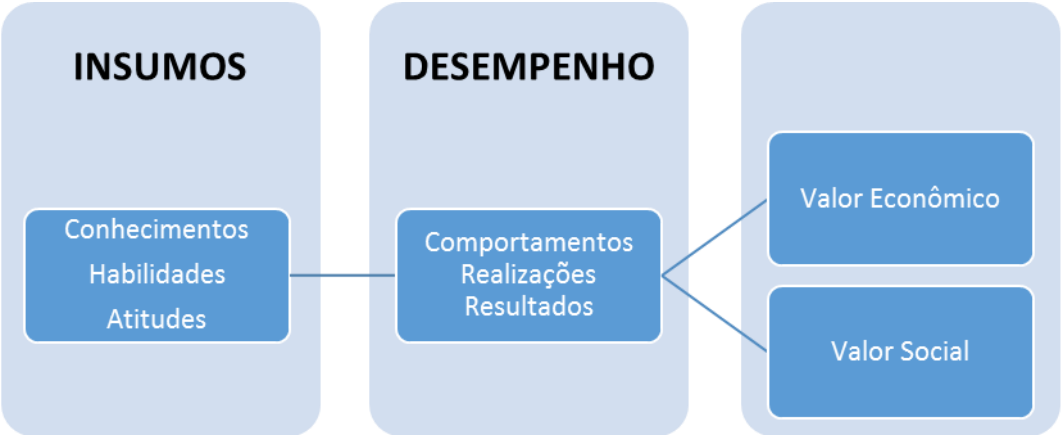

FIGURA 1 - Competências profissionais
Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

É possível observar que a competência profissional é resultante da mobilização da combinação de recursos, ou seja, associa-se à aplicação conjunta: de conhecimentos, de habilidades e de atitudes, as quais representam os três recursos ou dimensões da competência (PIRES et al., 2005).

A dimensão do conhecimento está relacionada a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que permitem "entender o mundo", ou, ao saber, que a pessoa acumulou ao longo da vida. Consequentemente, o conhecimento está intimamente relacionado ao acúmulo de informações derivadas de um conjunto de dados que, caso interpretado pelo profissional, possui significado relevante (PIRES et al., 2005).

Parte integrante do ser humano, o conhecimento existe dentro das pessoas e é derivado da informação como a informação deriva de dados. Entende-se, portanto, que o ser humano sistematiza, para a obtenção do conhecimento, as informações advindas dos meios estruturados, ou seja, por meio de livros, documentos e interação com as pessoas, mecanismos que favorece a aprendizagem. Real importância que é dada ao investimento de profissionais mentalmente qualificados que, de acordo com Baracchini (2002), as organizações foram intimadas a priorizar estratégias de qualificação profissional, pois

> [...] a força bruta foi muito utilizada na Era Industrial. A Era do conhecimento prioriza o Investimento em cursos, palestras, qualificações que agregam conhecimento, sinônimo de valor na hora de realizar os trabalhos e tomar decisões dentro da organização (BARACCHINI, 2002, p. 7).

Dado significativo e de fácil entendimento, uma vez que o conceito de capital intelectual perpassou da Era Industrial para a Era do Conhecimento, isto é, a força física passa a ser menos utilizada do que o conhecimento. Quem domina o conhecimento automaticamente passa a figurar como referencial de sucesso na organização, de modo que Stewart (1998) defende, inclusive, que as pessoas figuram como o ativo mais importante na organização.

Dessa forma, o entendimento de ativo representa o capital humano que deve ser trabalhado para fins de investimento, que proporcionará à empresa as vantagens competitivas no mercado de trabalho. O profissional, ao ser capacitado no sentido de contribuir, terá oportunidade de aprender habilidades que beneficiarão sua carreira e sua vida (STEWART, 1998), isto é, poderá servir ao cliente e a si mesmo.

Assim, é possível compreender que se a competência está aliada à capacidade e exige que haja um conjunto de elementos – tais como o conhecimento que pode ser definido como o "saber", ou o conhecer não definitivo, pois exige busca constante do aprendizado, do reaprender sistemático do conhecimento –, a habilidade, por sua vez, pode ser definida como o "saber fazer", é a capacidade de criar novas idéias, enquanto a atitude é o "saber fazer acontecer", é obter bons ou excelentes resultados do que foi feito com conhecimento e habilidade (BORBA et al. 2011).

Partindo desse raciocínio, a competência deve ser desenvolvida a partir da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes, em situações concretas que visem ações atributivas com caráter emancipatório, transformador e de qualidade. Comportamento esse que pode ser chamado de inovador ou conforme entendimento da capacidade para agir. Essa premissa torna-se um desafio nas organizações, uma vez que construir o conhecimento crítico exige que o ser humano possua valores e experiências pessoais e sociais (SOUZA, 2008).

A capacidade de agir está diretamente relacionada ao conhecimento como capacidade de saber fazer e aprender de forma contínua e à competência como capacidade de identificar de forma segura as informações disponíveis. Isso reforça a definição de Dropa (2004) sobre competência, quando aponta que competência são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se atingir um desempenho superior no trabalho.

Em razão dos inúmeros desafios resultantes do próprio contexto de governar e de prestar serviços, Governo e serviços públicos requerem mais agilidade, eficiência, dinâmismo e, sobretudo, capacidade para atender às demandas da sociedade e dos cidadãos.

É um desempenho que exige do profissional a competência para liderar, utilizando-se dos conhecimentos, da habilidades e de atitudes para formar a base para o desenvolvimento de competências dentro do setor público.

2.4 Bases do Conhecimento

Determinadas instituições são capazes de produzir conhecimentos com maior eficácia, impulsionando o compartilhamento e a aprendizagem organizacional.

Segundo Sveiby (1998, p.4)

> As ferramentas de Gestão do Conhecimento auxiliam o processo de coleta e estruturação do conhecimento de uma empresa, disponibilizando esse conhecimento de maneira que toda a organização possa compartilhá-lo. As Bases de Conhecimento são ferramentas da Gestão do Conhecimento, usadas para estimular o acesso e a disseminação do conhecimento na organização, viabilizando sua busca, consulta e compartilhamento. Com elas a empresa pode compartilhar de forma mais integrada o conhecimento adquirido.

Em tempo, esclarecemos que não existe consenso acerca do termo Bases de conhecimento. O termo pode ser discutido em variadas áreas com cada uma destas definindo seu próprio conceito, de acordo com a solução que oferecem.

Segundo Chaudri (1995) base de conhecimento é um banco de subsídios que possui um amplo acervo de dados e adota características de modelagem de dados dos padrões orientado a objeto, dedutivo, temporal e espacial. Esta base possui uma estrutura semântica complexa e ricos requerimentos de processamento envolvendo recuperação sofisticada e procedimentos de inferência.

Para os conceitos definidos acima, podem ser consideradas as seguintes características: estar sempre disponível; permitir acesso seguro através de senhas; possuir mecanismo de busca simples e intuitivo, com pesquisa textual por palavras ou expressões; índices estruturados por assuntos; FAQ, sigla utilizada a partir do original em inglês, que indica um conjunto de perguntas mais frequentes e suas respectivas respostas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), armazenar o conjunto de conhecimentos tácitos de todos os membros de uma organização, dentro de uma base de conhecimento, orienta o comportamento dos funcionários e serve como impulsionador de sua cultura única.

> [...] sua base de conhecimento explícito serve de modelo para identificar o novo conhecimento útil e relevante. A optoeletrônica define a área de pesquisa e os produtos resultantes aos quais a Sharp deseja se dedicar. A base de conhecimento tácito da Sharp pode ser simbolizada pelo slogan ´Não imite`, que serve novamente de modelo. Imbuídos da compreensão tácita do imperativo de não imitar, os pesquisadores da Sharp aprendem a diferenciar o que é realmente um ´produto novo` do que não é (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 216).

Para os autores Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 29), "a base de conhecimento organizacional consiste em ativos de conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas." As mudanças que ocorrem rotineiramente na base de conhecimento, através de contribuições dos membros de uma organização, constituem a aprendizagem organizacional, a criação de estruturas coletivas de referência e o crescimento da competência da organização.

Para Cadais e Bari (2002), o termo ´Base de Conhecimento` refere-se a

> Um repositório alimentado com documentos (em diversos formatos, inclusive imagens, vídeos, apresentações, etc.) ou URLs submetidas pelos empregados. Os conteúdos submetidos somente são publicados na Base de Conhecimento após a aprovação por Administradores da GC e/ou Gestores de Conteúdos. Mediante um link específico na Home Page, o empregado pode facilmente verificar, revisar e atualizar os documentos submetidos por ele à Base de Conhecimento (CADAIS; BARI, 2002, p. 347).

Portanto, podemos compreender uma Base de Conhecimento como um ambiente de trabalho para o compartilhamento, recuperação e distribuição de conhecimento específico.

2.5 Aprendizagem Organizacional

Aprendizagem Organizacional consiste em outro conceito tratado sob diversos ângulos na literatura corrente. No entanto é importante perceber que os conceitos são complementares, tornando-se um todo complexo e conflitante.

Para Shaw e Perkins (1993), Aprendizagem Organizacional consiste na capacidade que as organizações desenvolvem de forma a adquirir conhecimentos

partindo das experiências e a promover mudanças em seu funcionamento a partir de tais conhecimentos, ampliando, assim, sua capacidade.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o mercado impõe às organizações uma gestão adequada do conhecimento de forma dinâmica e movida por uma grande variedade de forças dentro de um contexto. Em função disso, eles associam a aprendizagem ao processo de criação de conhecimento, fundamental para que a organização se estruture e se mantenha em funcionamento.

Vasconcelos e Mascarenhas (2007) indicam que a Aprendizagem Organizacional pressupõe mudança de comportamento resultante de uma contínua e crescente aquisição de conhecimento sobre si e sobre o ambiente. Desta forma, Aprendizagem Organizacional consiste no resultado de um processo de ampliação do conhecimento individual, transformando-o em saber organizacional de forma cristalizada, que influencia nos comportamentos dos indivíduos.

Segundo Villardi e Leitão (2000, p. 57):

> A aprendizagem organizacional é um processo onde as organizações percebem, interpretam e administram sua experiência e seus componentes - metas, rotinas, pressupostos compartilhados e valores organizacionais - os quais são também usados para definir sistemas organizacionais.

Nesse sentido, esses autores defendem que a aprendizagem compõe o sistema organizacional com sua relevância na mesma dimensão que as demais funções administrativas. Com isso, observa-se a complexidade e a relevância que a aprendizagem tem para as organizações nos dias atuais. Desse modo, os autores reforçam que a capacidade de geração e apreensão de conhecimento têm sido o principal diferencial competitivo das organizações no contexto atual.

A partir disso, é possível pensar a criação e renovação do conhecimento coletivo e o desenvolvimento de competências essenciais, elementos chave para a ação de aprendizagem, influenciando, assim, na capacidade da organização em sobreviver e crescer. Nevis, Dibella e Gould (2002) supõem que todas as organizações, em algum nível, se engajem em alguma forma de aprendizagem coletiva, sendo ela a base para a criação e socialização da cultura das organizações.

Desse modo, a aprendizagem, assim como a cultura, é algo inerente às organizações, havendo inclusive a possibilidade de ela mesma ser disfuncional ou não produzir soluções úteis com grande facilidade.

2.6 Modelagem de Processos

Consideramos a modelagem de processos uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização.

De acordo com Fialho et al. (2006) a modelagem de processo passar a existir como prática de gestão do conhecimento. A modelagem de processo tem como objetivo criar um desenho preciso da forma do seu funcionamento. Desta forma, produzir um modelo significa perceber e, portanto, formular como o processo está se constituindo na organização.

A modelagem ocasiona diminuição de tempo e custos, ocasionando a ampliação do tempo para atividades de planejamento.

Desta forma um processo desenhado pode ser enriquecido a ponto de possibilitar uma visão detalhada do processo, pois é possível indicar as pessoas que realizam as atividades, que eventos acontecem e as decisões que são tomadas. De maneira mais clara, podemos entender os eventos como fatos ocorridos ou situações definidas ao longo do processo (CAMPOS, 2014).

O manual de gestão por processos do Ministério Público Federal define modelagem de processos como:

> Conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto", tendo por objetivo "criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão (BRASIL, 2013, p. 39).

Segundo Fernandes e Abreu (2012), Modelos de processos são representações simplificadas de uma atividade ou de um grupo de atividades de negócio e servem para documentar, analisar e comunicar diversos aspectos de um processo de negócio, em níveis de detalhamento variados. Portanto, a Modelagem de processos consiste no conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de

negócios existentes, provendo uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos.

No entanto, Baldam et al. (2007) acrescentam que, dada a diversidade de contextos organizacionais, não se pode falar em uma única forma de modelagem de processo; da mesma forma, os modelos não correspondem fidedignamente à realidade, ocorrendo apenas uma representação podendo ser mais ou menos adequado ao contexto dependendo dos atores envolvidos dentre outros fatores.

Percebe-se, portanto, que a Modelagem de processos contribui significativamente para que a organização consolide e pratique ações à favor da Gestão do conhecimento. Porém, Teixeira (2013) esclarece que, embora os benefícios da modelagem de processos sejam notadamente positivos para a organização, muitas optam por não modelar seus processos simplesmente pelo fato de não quererem despender esforços em prol das tecnologias de informação, ou porque não conseguem sincronizar seus modelos de negócios com as tecnologias, ou porque seus negócios mudam muito rapidamente para serem modelados.

2.7 **Balanced Scorecard (BSC)**

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o termo *Scorecard* é utilizado para enfatizar a forma com que os resultados devem ser demonstrados às organizações, similar a um placar. Já o termo *Balanced*, enfatiza o equilíbrio que deve haver entre as variáveis do planejamento estratégico: objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de ocorrência e de tendência entre as perspectivas de análise. O BSC traduz, dessa maneira, toda a estratégia da organização e crescimento em direção a sua visão de futuro com base em objetivos e medidas, por meio de um conjunto equilibrado de perspectivas, permitindo a obtenção de resultados concretos. Tão importante quanto formular uma boa estratégia é realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implementação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Nesse contexto, o BSC representa a ponte das estratégias formuladas com o dia a dia da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC reforça a função de traduzir a estratégia em objetivos operacionais para que sejam compreendidos por toda a organização. Isso é necessário em virtude de todos os problemas enfrentados pelas

organizações quanto à execução da estratégia – pesquisas demonstram que apenas 10% das estratégias formuladas são eficientemente executadas. Dentre as dificuldades enfrentadas, encontram-se: barreiras de comunicação, pouco tempo das lideranças dedicado à gestão da estratégia e a falta de vínculo entre a estratégia e o orçamento.

Por isso, o BSC defende que os métodos tradicionais para mensurar o desempenho organizacional não estavam adequados à realidade das organizações, uma vez que o foco se concentrava em examinar indicadores financeiros e contábeis. Além disso, entendia-se que medidas financeiras eram inadequadas para medir, orientar e avaliar o processo de geração de valor futuro, que se dá por meio do investimento em discentes, fornecedores, colaboradores, processos, tecnologia e inovação (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.8 Práticas de Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas e Privadas

No Brasil, tivemos experiências de implantação da Gestão do Conhecimento de forma efetiva em algumas organizações públicas, tais como SERPRO, Caixa Econômica Federal, EMBRAPA, PETROBRAS, Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH) - Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC), Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e Banco do Brasil. Essas instituições desenvolvem algumas práticas que demonstram como as organizações públicas gerenciam de maneira proativa o conhecimento. Essas práticas consistem na utilização de portais, comunidades de práticas, fóruns de compartilhamento de conhecimentos e do binômio *e-learning*/universidade corporativa (CARBONE et. al. 2009, p. 92).

A Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia iniciou estudos para Gestão do Conhecimento, com foco na implantação de bases de conhecimento, tendo como missão viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro, assegurando a conservação, valoração e uso dos recursos genéticos, gerando, adaptando e transferindo conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade (EMBRAPA, 2016). Diante da necessidade de melhor gerenciar e transformar o conhecimento individual dos funcionários em conhecimento coletivo da organização, iniciaram-se estudos internos para a identificação de ferramentas para fins de dinamização do Projeto de Gestão do Conhecimento, dando prioridades à implantação de bases de conhecimento.

Porém, duas limitações ainda comprometem a total implantação da GC: software especializado e campanhas para adesão ao uso das ferramentas adequadas e recursos orçamentários e financeiros que dependem de decisão da alta direção.

A consolidação de práticas de GC na Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia vem sendo atualizada anualmente, sendo recomendado que seja feito um estudo mais detalhado para identificar implantação de ações de GC cada vez mais eficazes.

Outro exemplo que citamos é o da instituição pública Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH) – Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC), onde se objetivou instituir um sistema de gestão de conhecimento dentro do ambiente público (CURITIBA, 2016). A SMRH criou o RH-Aprender com objetivos de transformação de informação em conhecimento no ambiente organizacional.

Por meio de dados apresentados, foi possível fazer uma análise dos quatro modos de conversão de dados em conhecimento utilizados na Secretaria Municipal de Recursos Humanos. Foi evidenciado que, no primeiro modo, a socialização reforçou a evidência de que existiram dificuldades nesse módulo de conversão do conhecimento; no segundo modo, a externalização refletiu a dificuldade dos servidores de compartilhar seu conhecimento com os colegas, em função de desmotivação e falta de perspectivas de progressão no quadro funcional; o terceiro modo de conversão, a combinação, indicou que houve o intercâmbio de experiências pelos canais de comunicação; o quarto e último modo de conversão, a internalização, consistiu na incorporação do conhecimento verbalizado. Essa fase do processo é conhecida como "aprender fazendo" (CURITIBA, 2016).

O projeto enfrentou resistências, características em todo processo de mudança, em razão de que os servidores de baixa escolaridade da Prefeitura Municipal de Curitiba não dispunham de capacidade técnica para utilizar o computador. Os dados revelaram que a instituição pública pesquisada esteve em processo de mudanças, buscando soluções de forma criativa, entre elas o projeto RH-Aprender e o Sistema de Reuniões. Por conseguinte, constatou-se que a organização pública apostou em estratégias e diretrizes que favoreceram a criação do conhecimento organizacional e criou um alicerce para todo o processo de melhorias e de inovação organizacional necessários para o setor público.

Assim, ações da GC foram timidamente respondidas como parte qualitativa da gestão por resultados, como fruto de um plano de governo agindo sobre a política pública alinhado estrategicamente, focando a gestão interna de processos, apropriando-se de dados quantitativos e de resultados alcançados, mas não das pessoas que nela atuam.

Em Curitiba, que utilizou até 2012 o modelo de gestão por resultados, verificou-se a opção por focar sua gestão para o ambiente interno de avaliação com acentuado posicionamento na gestão de processos, sistemas, fluxos, organogramas, deixando de fora as prioridades que são o foco nas demandas da comunidade com o baixo impacto nas políticas públicas, pensando os cidadãos como pessoas de direitos e não apenas como contribuintes, como clientes (CURITIBA, 2016).

Quando se fala em mudanças nas organizações, não se deve resumi-las somente a um ato determinante de uma única pessoa. A exigência compreende a formulação e a implementação de políticas públicas que devem ser tratadas com as devidas ferramentas e metodologias.

Quando se trata de gestão no setor público, faz-se necessário atentar para uma realidade consagrada nas organizações privadas, que para obter sucesso optam por investir em gestão de pessoas, baseando-se em modelos de gestão por competências.

A Escola de Comunicação e Negócios orientada para o Mercado integrando a Teoria dos Negócios com Experiência, foi fundada em 1951. A Instituição baseia-se na crença da necessidade de aprender enquanto se ensina, em um processo permanente de renovação e aperfeiçoamento (ESPM; PRICEWATERHOUSEECOOPERS, 2015).

A ESPM possui parcerias com as universidades, dentre elas a McGill University, no Canadá, University of California, Miami Ad School, nos Estados Unidos, Universidad Nebrija, na Espanha, no Brasil possui campus em São Paulo, no Rio de Janeiro, Campinas e Porto Alegre e Unidades Regionais em Alphaville/SP, Brasília, Recife, Salvador e São Bernardo do Campo/SP.

Diante dos avanços promovidos pelas necessidades tecnológicas, optou-se pela mudança do Terminal de Informações Acadêmicas (TIA). Utilizou-se o mapeamento para revisão e redesenho dos processos existentes. O processo de migração iniciou em julho de 2000 e foi concluído em abril de 2001, com todas as migrações, novos

desenvolvimentos e interfaces, foi implantado o sistema Wise/Administração Educacional (W/AE), da empresa Wise.

Sob o aspecto da GC, é imprescindível relacionar as pessoas à informação, visto que a responsabilidade para se implementar uma conjuntura de compartilhamento generalizado do conhecimento é de todos. Vai além, portanto, da administração de produto e processos, incluindo a gerência do conhecimento a respeito do desenvolvimento tecnológico, legislação concernente à instituição.

Com a dinâmica dos cursos, os sistemas precisavam acompanhar as mudanças dos processos e da tecnologia para atenderem à demanda dos alunos, dos professores e da instituição como um todo. Além disso, na ESPM havia uma necessidade de unificação e integração de processos essenciais para uma melhor gestão administrativo-financeira, facilitar e agilizar o trabalho operacional, promovendo eficiência e qualidade nos serviços prestados (ESPM; PRICEWATERHOUSEECOOPERS, 2015).

Com a mudança do processo e com o apoio da nova tecnologia, o trabalho interno melhorou em termos de organização, as filas nos guichês de atendimento reduziram em 65%. Os alunos não ficam mais esperando nas filas, escolhendo as turmas e disciplinas nos guichês de atendimento, mas fazem o processo com mais tranquilidade através da internet. Antes a secretaria montava a grade, hoje o próprio aluno executa esta atividade. Com isso, este processo, que demorava cerca de 03 semanas, leva menos de dois dias atualmente (ESPM; PRICEWATERHOUSEECOOPERS, 2015).

A posição de destaque da Gestão do Conhecimento na organização foi condição observada quando da formalização da GC no Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina - CEFET/SC, hoje Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC. É sabido, pela ampla Rede Federal, que o então CEFET/SC inovou com a implantação da Diretoria de Gestão do Conhecimento em setembro de 2006, quando da alocação do cargo de direção pelo Ministério da Educação. O diferencial no CEFET/SC está na sua criação como um sistema de gestão pública para toda a Instituição e em nível estratégico.

A administração pública pode se fazer valer de novas alternativas para melhorar o seu papel perante a sociedade e fortalecer seus profissionais para que executem suas

funções de forma mais facilitada, organizada, com motivação e percepção de crescimento futuro, alinhados com as estratégias do setor (BATISTA, 2004).

A partir do momento em que o conhecimento é utilizado para melhorar o desempenho organizacional, temos a concretização da Gestão do Conhecimento. Para o seu perfeito funcionamento é essencial, então, o alinhamento com a missão, visão de futuro e as estratégias organizacionais.

Em razão das fases conceituais que a administração pública vem passando ao longos das décadas, pode-se dizer que a transição no conceito de Gestão do Conhcecimento contribuiu sobremaneira para que o governo investisse mais em tecnologia a partir da fase gerencial, uma vez que se almejou a garantia de uma maior eficiência no serviço público (FERREIRA, 2002).

Dessa forma, o desafio das organizações na sociedade do conhecimento é a utilização de práticas sistemáticas para administrar a autotransformação, abandonando o conhecimento obsoleto e criando novos, tendo como norte a melhoria contínua de todas as atividades, o desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos e a inovação continua como um processo.

A instituição deve promover a criação do conhecimento e a catalogação ou registro das melhores práticas para evitar o retrabalho. A criação do conhecimento leva à inovação contínua, que, por sua vez, leva a vantagens competitivas, ou seja, a função central da NGP é usar meios eficientes para criar e utilizar conhecimento.

Sistematicamente, uma instituição que adotar a GC irá dispor de um estoque de conhecimento para que seja disponibilizado posteriormente na aplicação do planejamento estratégico.

Sendo assim, cabe à instituição pensar em práticas de GC, tornando-as aplicáveis e geradoras de novos conhecimentos. A utilização destas, em especial no setor público, é estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor (STEWART, 1998).

3 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

A trajetória da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica originou-se em 1909 das escolas de aprendizes, subordinadas aos Ministérios dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, por meio de um Decreto assinado pelo Presidente Nilo Peçanha (BRASIL, 2008).

Em 1937 as escolas foram transformadas nos Liceus Industriais, e o ensino profissional passou a ser considerado de nível médio. Os Liceus passaram a se chamar escolas industriais e técnicas, e em 1959 as escolas técnicas federais foram configuradas como autarquias. Posteriormente, constituíram-se em Escolas Agrotécnicas Federais. Logo a Educação Profissional e Tecnológica assumiu valor estratégico para o desenvolvimento nacional, resultante das transformações das últimas décadas.

A promulgação da Lei nº 11.892/08, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's), concedeu-lhes a particularidade de edificar-se como

> Instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos [...] (BRASIL, 2008).

Em conjunto com outros 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o IF Goiano configurou-se como nova instituição e fruto do reordenamento e da expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, iniciada em abril de 2005 (BRASIL, 2008). O estado de Goiás ficou com dois Institutos: o Instituto Federal Goiano (IF Goiano) e o Instituto Federal de Goiás (IFG).

O IF Goiano é uma autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais.

Em conformidade com a Lei nº 11.892/08 é previsto que cada instituto deve ser organizado em estrutura pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino, estabelecendo ainda que seus estatutos devam dispor sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento.

A Reitoria é formada com a seguinte estrutura administrativa: Órgãos Colegiados, Órgãos de Apoio e Órgãos Executivos, estrutura administrativa que é o alvo do presente estudo. Os Órgãos Executivos são coordenados pela Coordenação-Geral de Gabinete que tem por finalidade organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a assistência técnico-administrativa ao Reitor. É formada pelos seguintes órgãos: Coordenação de Gabinete e Órgãos Colegiados, Unidade de Protocolo e Núcleo de Processos Administrativos Disciplinares.

Estabelecendo ligação direta com a Reitoria são vinculadas ao Reitor cinco Pró-reitorias: de Ensino; de Extensão; de Pesquisa e Inovação; de Administração; de Desenvolvimento Institucional.

Tendo em vista toda a trajetória da Rede Federal de Ensino, admiti-se que a mesma experimentou variados momentos da administração pública e contemporaneamente alguns autores vêm defendendo a ideia de que nas Instituições de Ensino a Gestão do Conhecimento deve compor a totalidade do trabalho da administração institucional, como se vê:

> As instituições de ensino que pretendem crescer com qualidade terão necessariamente que investir em seu aparato tecnológico. Mais ainda, terão que trazer à prática de seu dia-a-dia a Gestão do Conhecimento como instrumento imprescindível para o seu desenvolvimento e para a disseminação do conhecimento (SILVA, 2011, p. 44).

Assim, constituem recomendações para a consolidação de processos de GC em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): a) priorização da GC em âmbito estratégico nas IFES; conscientização sobre a importância da GC por toda organização; definição e disseminação das estratégias de GC; avaliação dos resultados de GC; emprego de mecanismos para definição de uma política/estratégia de GC; b) definir objetivos claros para a GC para uma identificação e priorização de ações de curto e longo prazos; c) dar o aporte financeiro necessário aos objetivos de GC traçados; instituir uma área específica para o gerenciamento do conhecimento; d) considerar nas estratégias de GC a gestão da informação, as TIC’s, aspectos de recursos humanos e organizacionais; e) formalizar indicadores pra avaliar a implementação da GC (BATISTA, 2004).

Considerando a missão de educar, e para tanto o requisito fundamental é saber ensinar, o IF Goiano necessita saber executar a sua atividade fim com a mesma

capacidade de saber gerenciá-la. Sua missão não deve secundarizar a sua gestão, pois executar o ensino-aprendizagem sem capacidade para definir prioridades, organizar seus recursos, conduzir suas operações, mensurar seus resultados e os avaliar, é igualmente ineficaz quanto ter excelência de gestão sem capacidade para ensinar.

As ações para a consolidação da Gestão do Conhecimento da instituição consistiram em gerenciar: atividades relacionadas com a gestão de processos, a gestão de pessoas e a gestão da tecnologia, promoção e coordenação dos processos de planejamento e avaliação institucional; o desenvolvimento de pessoas, de sistematização de dados, de informações e de procedimentos institucionais; e o planejamento e coordenação das atividades relacionadas à tecnologia da informação. Essas ações deveriam promover conhecimento estratégico (SILVA, 2011).

Na NGP, o desenvolvimento, tecnologia e conhecimento são resultados esperados. Portanto, efetividade, eficácia e eficiência são princípios constantes no trabalho dos entes públicos, a partir de estratégias orientadas por uma política clara e objetiva, que esclareça a missão da organização e traduza os principais desafios para uma gestão de excelência. Dessa forma, as instituições federais públicas configuram um novo caminhar na produção e democratização do conhecimento ao lidar com ciência, tecnologia, inovação e cultura no propósito de se integrar com os setores difusores da tecnologia e colaborar significativamente com áreas estratégicas para o desenvolvimento do país.

3.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional compreende o documento cujo objetivo é descrever as ações que possibilitam a estratégia organizacional, integrando o administrativo (estratégia) com o educativo (pedagógico), explicitando procedimentos que poderão se configurar em práticas de Gestão do Conhecimento (SILVA, 2011).

A Portaria do MEC, nº 300, de 30 de janeiro de 2006, considera que o PDI é o instrumento de gestão que identifica a filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas e científicas que são desenvolvidas ou que a instituição pretende desenvolver. Elenca, ainda, todos os dispositivos legais de orientação à elaboração do PDI (BRASIL, 2008).

O PDI consiste em um documento legal da gestão das instituições educacionais, instituído apesar de a literatura da área de educação ter dedicado esforços à adoção da versão voltada às escolas de educação básica, isto é, o Projeto Político Pedagógico, conhecido como PPP. O PDI é um plano de desenvolvimento que deve envolver toda a instituição de ensino e que contempla os objetivos, metas e ações para a concretização do referido documento. Ele é, portanto, o principal instrumento sobre o qual deverá se basear a organização administrativa das Instituições de Ensino.

De acordo com Silva (2011), a discussão de planejamento estratégico era praticamente inexistente até a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, de 1996 que foi regulamentada por diversos decretos, portarias e resoluções. Assim, as Instituições passaram a ser cobradas pelo MEC a apresentar um PDI, onde devem estar explicitadas as estratégias que as IES adotarão para atingirem sua missão, objetivos e metas, para poder se expandir, oferecer novos cursos e continuar desenvolvendo suas atividades.

Sendo assim, a elaboração de um PDI constitui-se em um momento peculiar da vida institucional, pois consiste na oportunidade de refletir sobre seu passado, presente e futuro, explicitando seus pontos fortes e fracos e identificando suas ameaças e oportunidades**.** Dessa forma, permitirá que a instituição alcance a maturidade gerencial desejada e a oferta de serviços educacionais de qualidade.

O PDI do IF Goiano consiste em um acervo de compromissos assumidos entre a instituição e o MEC para atingir metas institucionais num determinado prazo, e que este compromisso institucional deverá estar acompanhado da descrição dos meios disponíveis e dos instrumentos de acompanhamento e controle que a instituição utilizará para assegurar o cumprimento das metas propostas (BRASIL, 2008).

É, pois, o documento que identifica, a partir de dados e informações, a instituição, sua filosofia de trabalho, missão a que se propõe, diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas desenvolvidas. Elaborado para um período de cinco anos, o PDI do IF Goiano tem por finalidade estabelecer os objetivos, as metas e as atividades acadêmicas que a instituição pretende desenvolver, vinculando-os a ações claramente definidas, bem como a etapas intermediárias e prazos realistas de execução. Apresenta-se como local onde estão expressas todas as ações e práticas em GC.

É possível, então, entender o PDI por duas perspectivas: de um lado, é o documento que identifica a instituição junto ao MEC, constituindo-se o principal instrumento nas avaliações; de outro, o PDI revela sua função dentro da própria Instituição, ao servir como planejamento da gestão institucional.

Para elaborar o PDI, as instituições lançam um olhar crítico sobre o presente e traçam metas realistas para o futuro. As metas devem ser definidas com base em informações sobre os pontos fortes e fracos e nas políticas públicas para a educação definidas na esfera do governo federal.

A instituição deve definir seus propósitos institucionais, promovendo uma reflexão sobre sua missão, princípios e diretrizes, elementos básicos para a definição das estratégias organizacionais. Com base nas diretrizes estabelecidas, promove-se a reflexão sobre que sociedade se quer e que sujeito a instituição busca formar para construção dessa sociedade; respondidas essas questões, deve-se analisar que educação é necessária para construir esse sujeito. Com base nessas definições é que serão definidas as práticas institucionais. Assim, o PDI viabiliza as práticas da GC.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os desmembramentos que definem os procedimentos teóricos metodológicos adotados nesta dissertação, de acordo com os objetivos e abordagem estudados, classificam-se como descritivo qualitativo e exploratório, com análise bibliográfica e documental.

Para alcançar o objetivo a que se destina este estudo, realizaram-se os seguintes passos: 1) primeiramente efetuou-se uma pesquisa bibliográfica visando ao conhecimento do assunto abordado; 2) efetuaram-se pesquisas nos documentos e sites do IF Goiano para conhecer o seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

Assim, pela utilização de materiais que, de acordo com Gil (2002, p. 45), "[...] não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados", esta pesquisa é considerada documental. Com relação aos seus objetivos, esta pesquisa tem caráter exploratório devido ao pouco conhecimento e à necessidade de buscar mais informações sobre a GC dentro do ambiente organizacional do IF Goiano. Um estudo exploratório caracteriza-se pelo pouco conhecimento sobre a temática abordada. Quanto aos seus fins, esta é uma pesquisa descritiva, por permitir aos pesquisadores ampliarem suas experiências em relação a um determinado problema – nesse caso, a GC, a partir do PDI da IF Goiano.

Neste trabalho, foi utilizado o método hipotético-dedutivo que, na concepção de Vergara (2005), tem como eixo de explicação científica a causalidade e busca regularidades e relacionamentos causais entre elementos. Dessa forma, será possível traduzir os dados coletados em categorias, revelando a dinâmica de um momento específico, ou de um período de tempo.

Procurou-se descrever as estratégias adotadas para a elaboração do PDI período 2014-2018, visando demonstrar quais práticas de GC foram contempladas e em que medida as Práticas de GC transformam os dados em informações que auxiliam na compreensão das experiências referentes ao desenvolvimento institucional do IF Goiano.

O modelo de pesquisa foi elaborado com a finalidade de propor uma sequência de fases (Figura 2), a partir dos métodos de pesquisa adotados nesse trabalho,

relacionando a teoria, obtida na revisão de literatura, com a análise documental do PDI, com vistas a identificar e analisar ações de GC para a Administração Pública Federal.

A necessidade de existência do PDI em toda instituição de ensino federal, sua construção participativa e a relação da produção do Plano com práticas de GC à nível institucional garantiram as razões práticas que guiaram a seleção e a viabilidade deste estudo, possibilitando analisar uma organização objetivando oferecer oportunidades de compartilhamento de experiências exitosas sobre práticas da GC. Por conseguinte, selecionamos o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano por ter a estrutura necessária para a análise: um PDI finalizado.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A introdução de algo novo pode ocasionar uma série de implicações sobre o dia-a-dia das organizações. Assim, as ações constantes no PDI para implantação de Práticas de GC propostas para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano coincidem com as mudanças que vêm ocorrendo no setor público e com a instalação de novas políticas públicas.

Batista (2004) esclarece que um dos maiores, senão o maior, patrimônio de uma organização é o conhecimento que esta possui. Por isso, muitas organizações públicas apostaram em estratégias que favoreceram a criação do conhecimento organizacional e criaram um alicerce para todo o processo de melhorias e de inovação organizacional necessários para o setor público.

O IF Goiano expressa de várias formas a atenção com o desenvolvimento de Práticas de GC, tendo em vista a melhoria dos resultados da instituição, como pode ser observado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2014 a 2018, onde é proposto o objetivo de potencializar tempo e recursos investidos pelo Instituto, bem como criar soluções próprias, focadas nos resultados a serem alcançados e nos produtos gerados.

Com base em Batista (2004), evidenciaremos a análise das práticas de Gestão do Conhecimento em curso no âmbito do IF Goiano sobre a ótica: a) da visão e estratégia da instituição; b) da orientação da cultura organizacional; c) das estruturas organizacionais; d) da política de recursos humanos; d) dos sistemas de informações; e) da mensuração dos resultados; f) de como o IF Goiano permuta conhecimentos com o ambiente externo.

De maneira geral, o IF Goiano estabelece a padronização do trabalho institucional a partir de Projetos Estratégicos, conforme a Figura 2:

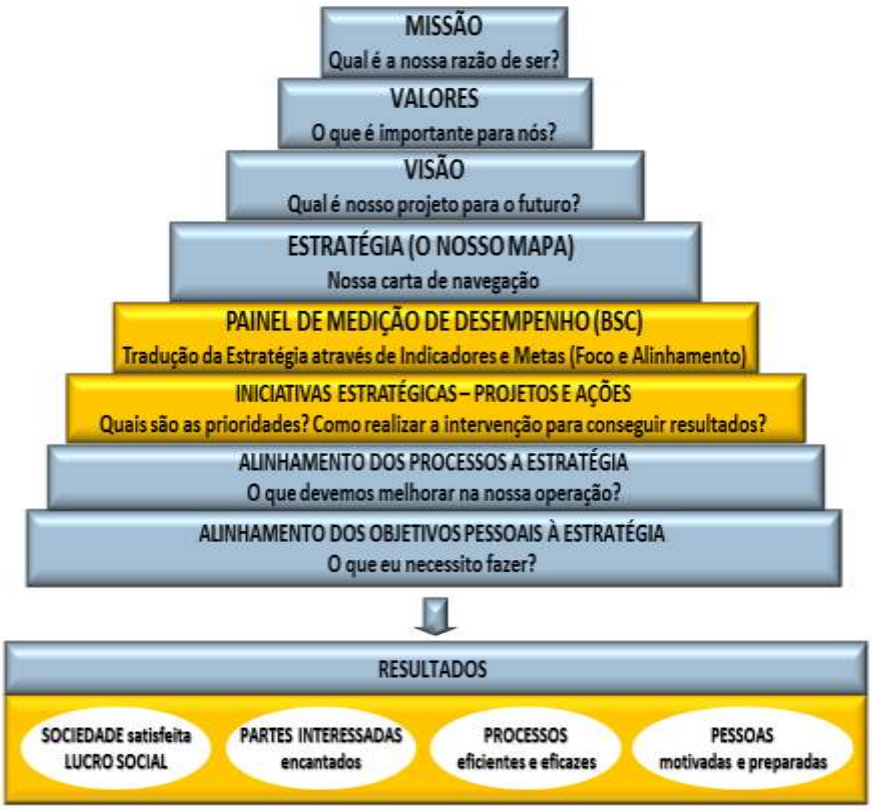

FIGURA 2 - Estratégia em Ação para organizações públicas
Fonte: (IF Goiano, 2014)

Preconiza-se, assim, a padronização de Projetos que objetivam aproximar as diversas áreas da instituição, garantindo sua expansão, facilitando o acesso à informação, disponibilizando infraestrutura acadêmica e administrativa, implementando políticas e estratégias de fortalecimento da instituição, garantindo o desenvolvimento dos servidores do IF Goiano.

De acordo com Bilhim (2009), para a implementação bem-sucedida de uma gestão estratégica, é fundamental o papel da liderança com o intuito de mobilizar colaboradores e recursos e disseminar e aprimorar os resultados a serem alcançados pela organização.

É, pois, a liderança que promove a disciplina necessária para a estruturação do processo efetivo de Práticas de GC. O fortalecimento da instituição depende da clareza de propósitos, da eficiência operacional, da transparência na gestão, bem como da comunicação de resultados. Esses fatores demandaram a adoção do BSC (*Balanced Scorecard)* para formulação de metas para o ensino em universidades e escolas

(BILHIM, 2009). Recentemente, visando à inovação e ao aumento da capacidade de ofertas educacionais que, claramente, favoreçam as partes interessadas (alunos, professores e comunidade) adotou-se o BSC no âmbito do IF Goiano.

A formação de carreiras públicas, a criação de agências reguladoras, o fortalecimento dos órgãos de controle e a introdução de prêmios de qualidade são indicativos da forte tendência de uma preocupação das organizações brasileiras. Indícios disso podem ser verificados com a implantação de modelos estruturados de gestão estratégica, em razão dos desafios quanto à otimização da alocação de recursos; da ampliação da transparência; da redução de despesas e do aumento da cobertura de atendimento para os segmentos menos favorecidos de nossa sociedade, gerando crescente esforço de profissionalização na gestão.

Para a implementação bem-sucedida de uma gestão estratégica por resultados é fundamental o papel da liderança com o intuito de mobilizar colaboradores e recursos e disseminar e aprimorar os resultados a serem alcançados pela organização. Logo, é a liderança que promove a disciplina necessária para a estruturação do processo efetivo de gestão da estratégia. O fortalecimento da instituição depende da clareza de propósitos, da eficiência operacional, da transparência na gestão, bem como da comunicação de resultados, fatores para os quais o BSC pode contribuir de maneira efetiva.

Os principais questionamentos da sociedade estão voltados para o papel a ser desempenhado pelo governo para que o cidadão tenha mais e melhores resultados em relação às suas demandas, o que gera, do ponto de vista de gestão, a necessidade de sua constante reinvenção. Esse movimento visa a redução da distância entre gestores e cidadãos, distância essa decorrente da burocracia que dá ênfase aos meios e não aos resultados a serem entregues à sociedade pela administração pública. Assim, é necessário foco direto da administração nas necessidades dos cidadãos, alvo do trabalho executado pelos servidores da administração pública.

Tão importante quanto formular uma boa estratégia é realizar ações para a GC organizacional de modo a medir o desempenho, verificar a implementação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Nesse contexto, o BSC representa a ponte das estratégias formuladas com o dia a dia da organização (BILHIM, 2009).

Dessa forma, as experiências frutos da trajetória de consolidação do PDI do IF Goiano comportam e indicam saberes para compartilhamento. A possibilidade de organizar técnicas aplicadas com vistas a otimizar os resultados caracterizam práticas de GC no âmbito do IF Goiano. Essa percepção é corroborada com o que Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem como ferramentas de colaboração. Estas são formas mais eficientes de resguardar o conhecimento tácito das corporações: portais de internet, normas, manuais, procedimentos, fóruns, e sistemas de coleta e pesquisa de informações e Gerenciamento Eletrônico de Documentos. Elas consistem na conversão do conhecimento tácito em explícito, chamado de espiral do conhecimento, pelo processo contínuo de socialização, externalização, combinação e internalização.

Considerando o cenário atual de competição globalizada, a expectativa de vida e prosperidade das organizações é determinada pela sua capacidade de se adaptar ao ambiente em evolução contínua. A necessidade de sobreviver e prosperar neste cenário de constantes mudanças requer que as vantagens competitivas também sejam revistas e melhoradas, e isso tem exigido das empresas a criação estruturada da Estratégia e a organização disciplinada dos esforços de sua implementação.

Azevedo (2002) destaca que a GC, mais do que um conjunto de ferramentas e processos, é constituída de pessoas e precisa ser planejada. Para atingir os seus objetivos, uma organização deve buscar conscientemente e sistematicamente coletar, organizar, compartilhar e analisar seu acervo de conhecimento, ou seja, gerir seu conhecimento.

O IF Goiano desenvolveu o Mapa Estratégico para traduzir, em objetivos e iniciativas, a missão, a visão, os valores e a estratégia, organizados segundo diferentes perspectivas. Esses são pontos de vista que representam os fatores-chave para uma visão ampliada da Instituição. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos, retratando o que a instituição pretende alcançar mediante o “olhar” de cada público de interesse, assim como os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão institucional.

As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa de ações com vistas à implantação de Práticas de GC na instituição e contam, de forma clara e inteligível, a história de sua estratégia. (Figura 3)

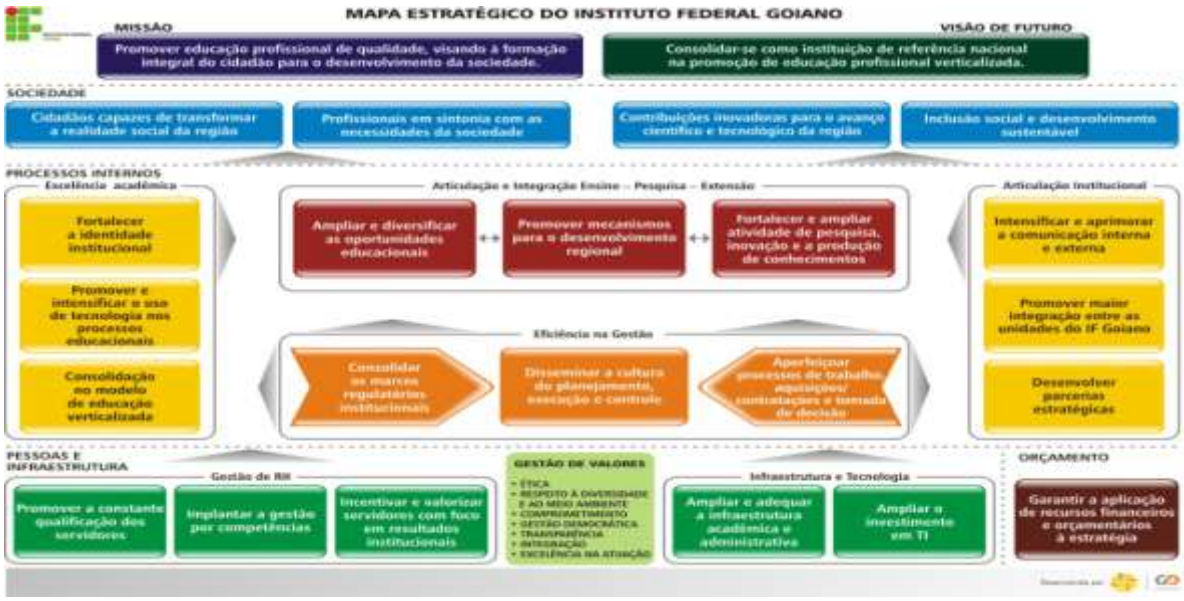

FIGURA 3 - Mapa Estratégico do IF Goiano 2014–2018
Fonte (IF Goiano, 2014)

A instituição IF Goiano funciona como uma unidade de pessoas que perseguem um único objetivo: ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional. Garantir a eficácia dessa finalidade para toda a instituição requer a atuação fundamentada em um conjunto de ações alinhadas. Dessa forma, o Plano de Desenvolvimento Institucional passa a cumprir função singular na GC no sentido de obter resultados vigorosos.

No ano de 2014, por exemplo, foi promovido pela reitoria do IF Goiano o curso de modelagem e análise de processos organizacionais. Na ocasião participaram, pelo menos, um representante de cada área/setor da instituição. Como resultado dessa ação foi criada uma comissão para orientação e elaboração dos controles internos do IF Goiano. Esse grupo foi constituído por servidores que participaram do curso de modelagem. A finalidade desta equipe de trabalho é elaborar uma proposta de modelagem de processos como um meio de controle interno, como um método de formalizar, padronizar e controlar os processos administrativos. O objetivo da comissão, por fim foi implantar medidas de segurança para que as informações sobre a organização estejam resguardadas.

Ademais, no próprio PDI identificamos a proposta de criação do escritório de processos e projetos organizacionais. O escritório de processos possui o objetivo de

“auxiliar na elaboração e na execução de processos de trabalho” (IF Goiano, 2014, p. 153). Espera-se, desta forma, alcançar a melhoria contínua nos procedimentos operacionais a fim de atingir maior eficiência, eficácia e efetividade administrativa. Assim sendo, observa-se que o IF Goiano vem implantando ações para a modelagem de processos na instituição.

O PDI é definido no artigo 16 do Decreto n.º 5.773, de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2008) como:

> o documento que identifica a Instituição de Ensino no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

O processo de elaboração do PDI do IF Goiano fez-se em três etapas: designação de uma comissão composta por representantes dos campus do IF Goiano, da Administração Superior, dos Órgãos Executivos Centrais (Pró-reitorias), incluindo representantes dos servidores técnico-administrativos; consulta aos dirigentes de cada campus; deliberação/aprovação final nas instâncias competentes.

Após as primeiras reuniões de apresentação, os grupos receberam a incumbência de definir a missão, visão e valores do Instituto. Os trabalhos eram coordenados por um grupo sistematizador, o qual funcionava da seguinte maneira: cada participante apresentava suas produções em um determinado tempo. Os textos produzidos eram entregues aos participantes, que se reuniam para estudar e propor mudanças. Após o estudo dos textos, cada membro inscrevia-se para apresentar os seus destaques. Estes poderiam ser feitos para reforçar pontos importantes, para retirar partes do texto ou para acrescentar partes ao texto. Após as apresentações dos destaques, apresentavam-se contra-argumentos ou concordância aos destaques apresentados. Pontos polêmicos eram abertos para discussão e após eram votados, vencendo a proposta que tivesse adesão da maioria.

Dessa forma, o PDI constituiu-se a partir do *Know-How* da maioria dos servidores, garantindo o compartilhamento do saber acumulado em cada experiência pessoal. Segundo Batista (2004), pode-se afirmar que essa percepção possivelmente esteja aliada à dinâmica existente no serviço público brasileiro, onde as iniciativas de mudanças necessitam do compartilhamento de experiências para se efetivarem e, não raro, são implementadas por decretos ou portarias.

A análise dos dados coletados, referentes à construção do PDI como documento norteador institucional, possibilitou identificar padrões e evidências que explicam o comportamento de alguns processos estratégicos fundamentais para o pleno alcance dos objetivos do IF Goiano. A seguir detalharemos alguns deles.

No PDI, a sistematização do processo de construção curricular é entendida como um movimento dinâmico e de responsabilidade coletiva, que envolve a tomada de decisão – articulação – interação entre sujeitos, saberes e práticas no planejamento dos fazeres educativos da instituição. Assim, os membros devem pensar que um currículo perpassa pela construção participativa das práticas institucionais cotidianas e esse foi o caminho na construção das concepções e práticas do próprio documento.

Uma organização integrada pressupõe o trabalho com pesquisa, ensino e extensão estreitamente vinculados. O IF Goiano concebe a pesquisa como princípio que contribui para a construção da autonomia intelectual do educando e que está relacionada às questões do cotidiano. A forma dinâmica como foi construído o PDI contempla certo nível de racionalidade, traduzido pelo grau de formalização do processo através das reuniões e da formalização do documento em si (IF Goiano, 2014).

O PDI indica que as ações no âmbito do IF Goiano devem preconizar a democracia participativa. Essa compreensão só foi possível a partir da própria promoção de encontros para a construção do documento, onde as decisões compartilhadas eram adotadas pelos variados segmentos da instituição. Nessa perspectiva, a instituição se propôs a construir um projeto de educação de qualidade social, buscando um ensino de excelência integrado ao contexto regional, preparando indivíduos para atuarem ativa e criticamente na transformação de si mesmos e da comunidade, com atitudes inovadoras, conscientes, empreendedoras e criativas, através do ensino, pesquisa e extensão. Sendo assim, esta visão é compartilhada com todos os membros da instituição, consolidando um modo inteligível de administrar o conhecimento.

A maioria das ações utilizadas no processo de construção do PDI remete à ideia de GC. A título de exemplo, temos que a flexibilidade curricular, modo de pensar o currículo, é um fator facilitador exitoso, que foi integrado à forma como o IF Goiano indica para a operacionalização do processo de ensino-aprendizagem. É possível identificar diferentes perspectivas apontadas para a realização da trajetória acadêmica. A partir do PDI, cada campus construiu e operacionalizou uma proposta pedagógica que

contemplou a implantação efetiva de um ensino médio integrado, considerando a participação e a flexibilidade como o resultado da formulação de propostas estratégicas.

Batista (2004) destaca que fica evidente a percepção da necessidade de se preparar estrategicamente as organizações públicas para utilizar o conhecimento em prol do coletivo, com foco principal na formação para participação de servidores qualificados para a nova realidade do trabalho, em que conhecimento é recurso imprescindível, e para a retenção dos especialistas nos quadros de governo.

O PDI apresenta as seguintes ações desenhadas, que remetem à GC: projetos interdisciplinares que integrem áreas de conhecimento, que apresentem resultado prático e objetivo propostos pelo coletivo envolvido na construção do PDI; implementação sistemática, permanente ou eventual de cursos de pequena duração, seminários, fóruns, palestras, etc., articulando os currículos com temas de relevância social, local e/ou regional, e aproveitando recursos materiais, físicos e humanos disponíveis; flexibilização de conteúdos através da criação de disciplinas e outros mecanismos de organização de estudos, os quais contemplem conhecimentos relevantes; previsão de espaços para reflexão e construção de ações coletivas que atendam às demandas específicas das áreas, cursos, campus e instituição (IF Goiano, 2014).

Conforme consta no PDI, a GC está relacionada com a condução de práticas para pensar e dirigir de forma eficiente o conjunto complexo de uma instituição, a partir da prática efetiva da administração. Para tanto, cabe aos sujeitos envolvidos na gestão a construção coletiva de planos, ações e mecanismos de trabalho em prol da concretização dos objetivos da instituição e dos sujeitos.

De outra forma, fica evidente que cabe aos gestores o papel de prover as condições necessárias para o trabalho dos demais servidores, considerando suas demandas. Aos profissionais, cabe a responsabilidade do trato pertinente das estruturas e materiais e todo e qualquer recurso, tangível e intangível.

O PDI indica que o IF Goiano adota ações no campo da GC na medida em que colabora para a determinação de objetivos claros e bem definidos com elevado grau de participação e flexibilidade no processo de tomada de decisões, a partir de informações da experiência profissional dos próprios servidores, culminando com a disseminação e compartilhamento dos resultados exitosos obtidos.

Organizando as dimensões conforme o modelo de Terra (2000), podemos identificar que a infraestrutura do IF Goiano e a forma como ele aprende com o meio ambiente são os pontos de menor capacidade quanto à maneira de lidar com a GC. Possivelmente, há preocupação em torno do tema, que ainda não é suportada em termos de tecnologia e processos.

O Processo de administração do conhecimento tem relação com a natureza da gestão. Sendo democrático, o conhecimento transita com mais facilidade entre as pessoas e desta forma é possível admitir que o PDI acaba colaborando para a consolidação de práticas de GC.

Também foi possível constatar, durante a análise do PDI, que o IF Goiano, dentre os variados modelos de gestão, adota um modelo heterogêneo, em que a base estrutural de sua gestão concentra-se no modelo burocrático, embora também apresente vários elementos do modelo gerencialista. Observa-se que o modelo patrimonialista não mais persiste – afinal, este tipo de gestão não é harmônico com os atuais objetivos almejados pela instituição. A concentração no modelo burocrático se dá pela presença de uma estrutura organizacional formalizada e hierarquizada, centrada na divisão de trabalho e de poder, na padronização dos processos e no forte apego às leis. Além disso, sua atual tendência, com enfoque no modelo gerencialista, se dá pelo fato de adotar uma gestão que busca a eficiência e a eficácia, com uma visão de longo prazo a qual busca uma maior transparência das atividades planejadas. Ante o exposto, foi possível constatar que a gestão adotada pelo IF Goiano está em transição (SILVA, 2011).

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam, comparando modelos de gestão, a perspectiva apropriada para promover a eficiente criação de conhecimento nas organizações. Seu modelo está baseado no princípio do caos criativo, redundância e variedade, e considera todos os membros da organização importantes, nas relações horizontais ou verticais. Uma característica do modelo, com respeito à criação de conhecimento, é o alcance de relações cooperativas entre o alto, médio, e baixo nível hierárquico. No entanto, isso não significa que não haja diferenciação entre os papéis e responsabilidades nesse estilo de gestão. Neste modelo, os altos diretores promovem a visão ou dão forma à intenção organizacional e prazo para seu cumprimento, e os diretores médios traduzem essa “visão” para os demais diretores ou para os demais grupos de trabalho.

O levantamento realizado através do PDI permitiu coletar informações relativas ao início do processo de gestão de conhecimento dentro do IF Goiano. Foram obtidos dados específicos sobre a intenção em implantar bases de conhecimento. Constatou-se haver motivação e incentivo, considerados necessários para levar adiante a execução da ação. Ao acessar na Internet a homepage do IF Goiano é possível procurar através de bancos de dados contendo grande quantidade de informações e de conhecimentos específicos sobre diversos assuntos, cuja licença de acesso é livre para permitir o acesso ao ramo de conhecimento desejado pelo usuário. Algumas soluções já apontam para uma indexação de palavras em documentos, com o objetivo de dinamizar a procura por informações e conhecimentos.

Embora a literatura sobre práticas de Gestão do Conhecimento informe ser condição desejável a implantação de bases de conhecimento, pode-se afirmar, no entanto, que não foram encontradas, no âmbito deste estudo, razões que indiquem não haver viabilidade de implantação de bases de conhecimento no IF Goiano destinadas ao uso ilimitado dos usuários, pois, embora tenha sido identificada a infraestrutura tecnológica disponível adequada, restam dúvidas sobre sua real adequação à implementação de bases de conhecimento porquanto não se dispõe de dados atuais sobre sua total implantação.

Para Ferreira (2009), é imprescindível que as organizações tenham em seus planejamentos a integração com a Tecnologia da Informação (TI) e sinergia com os objetivos e as estratégias institucionais. Esse alinhamento estratégico da TI e dos negócios é fundamental para a GC. É possível identificar no PDI do IF Goiano ações no campo da Tecnologia da Informação. Muitas instituições geralmente avaliam a tecnologia como uma das mais importantes habilitadoras da GC, sendo um ponto importante de confluência entre a cultura administrativa da instituição e a tecnologia de informação que ela utiliza. Sendo assim, a práticas que a área de TI desenvolve consistem em implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação empresarial e a troca de ideias e experiências, que facilitem e incentivem as pessoas a se unir, a participar, a tomar parte em grupos, e a se renovar em redes informais. As ações consistem em criar meios para que se formem comunidades de trabalho, e não apenas para que as pessoas se comuniquem burocraticamente

Apresentadas as Práticas de GC e do apanhado teórico que é constituído o PDI do IF Goiano, cabe oportunamente colaborar, a partir desta dissertação, com a construção de um conjunto de diretrizes e elementos básicos para a consolidação de uma Política de GC no IF Goiano.

Primeiro, pensamos que as ações para a implantação da GC devem se preocupar com que todos os gestores da instituição possam usufruir do conhecimento que ela detém para a promoção da missão e dos fins que o propõem. Portanto, os gestores consistem em peças importantíssimas para que o conhecimento se torne um elemento imprescindível para a perfeita condução da instituição.

Dessa forma, gerir o conhecimento alinha-se à perspectiva de que um conjunto de ações e políticas resguardam o patrimônio do conhecimento corporativo. O conhecimento corporativo – conjunto de informações, experiências, aprendizado, tecnologias e processos de uma corporação – está intrinsecamente relacionado ao mecanismo de organizar dados e, posteriormente, transformá-los em informação. Essa postura fará com que os gestores do IF Goiano passem a sistematizar nos documentos – e defendemos aqui que isto seja incluso no PDI – mais sobre o conhecimento da organização, sua importância e contribuições para a gestão, de modo a reunir esforços de toda comunidade na elaboração, implementação e avaliação de uma Política de GC. Manter mecanismos de troca e captação do conhecimento com todos os servidores é imprescindível (SILVA, 2011).

Constata-se e convém normatizar a existência de grande massa de informações estratégicas não tratadas e não disseminadas, principalmente regulamentações e informatizações de modelos de gerenciamento de processos administrativos. Loureiro (2007) afirma que é necessário criar uma visão, 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. A mudança de cultura e das práticas de trabalho virão pela criação de um ambiente de cooperação sinérgica, dentro de cada unidade do serviço público.

Desta forma, a adoção de políticas, diretrizes e práticas de aprendizagem organizacional deve estar vinculada às estratégias organizacionais. A partir desse estágio, poderão ser desencadeados os processos que culminarão com a criação do ambiente favorável ao desenvolvimento da aprendizagem (SHAW; PERKINS, 1993).

Os registros explicitados na pesquisa a partir da análise do PDI mostram que ainda existem lacunas entre o descrito no PDI e a implantação total das ações. Concluímos então que são necessárias algumas diretrizes que preparem as pessoas para o processo de aprendizagem organizacional, identificando suas falhas e buscando soluções para integrar o pensamento da alta administração com o pensamento gerencial e operacional. O engajamento comprometido com qualquer processo encontra maior receptividade quando os agentes das mudanças desejadas atuam como participantes da transformação de uma ideia em realidade.

Vasconcelos e Mascarenhas (2007) indicam como diretrizes necessárias ao processo de aprendizagem: envolver todos os colaboradores no processo de Aprendizagem Organizacional, criando programas a serem desenvolvidos em cada área, com objetivo de discutir, definir e implementar mecanismos de aprendizagem.

Ademais, identifica-se que a garantia da criação, atualização e a permanência das redes de conhecimento como forma de constante aderência das pessoas às práticas de disseminação do conhecimento da organização favorece a produção de programas de aprendizagem gerencial, garantindo a capacitação à função gerencial como uma das formas de preparar servidores para atuar no ambiente organizacional (VILLARDI; LEITÃO, 2000).

Portanto, garantir que o conhecimento a ser mantido pela instituição e disseminado aos funcionários reflita as expectativas pessoais e o desenvolvimento de suas habilidades é a garantia da manutenção de um ambiente em que as relações de trabalho se embasem na confiança, transparência, credibilidade e respeito mútuos, mantendo um clima favorável à Aprendizagem Organizacional.

Propor uma política de GC para a Administração Pública Federal estabelece um novo paradigma cultural, que tem o conhecimento como fator estratégico de construção de uma nova sociedade e um novo modelo de gestão pública.

Pelo exposto até aqui, julgamos estarem reunidos nas análises e recomendações anteriormente realizadas os elementos principais e imprescindíveis à consolidação de Práticas de Gestão do Conhecimento. Acreditamos que esse trabalho correlacionou número suficiente de dados para o diagnóstico e problematização das ações que o IF Goiano vem implantando no campo da GC.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade organizada demanda um Estado mais receptivo às necessidades dos cidadãos e mais flexível na busca de soluções e formulação de políticas, diferente do tradicional estado distante, inacessível, burocrático e rígido.

O fortalecimento da gestão pública compreende, em grande parte, a atuação do governo no desenvolvimento de processos e ferramentas que sejam habilitadores de maior interação com os cidadãos, o que lhes permitirá participar de maneira mais efetiva da tomada de decisões que lhes digam respeito. Assim, a formulação e implementação de Práticas de GC para Administração Pública Federal além de demonstrar, pelo exemplo, que o conhecimento e seus processos de criação e compartilhamento são prioridades em muitas instituições, certamente direcionará a ampliação do debate sobre uma política mais abrangente, de Estado, para a inserção do Brasil na Sociedade do Conhecimento.

A pesquisa apresentou como objetivo geral estudar quais práticas de GC estão sendo contempladas no PDI do IF Goiano. Dessa forma, foi possível identificar ao analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a incorporação das mudanças ocorridas no setor público de maneira geral, colaborando para a instalação de novas formas e ações com vistas a gerir o conhecimento. Essas mudanças a nível de Rede Federal de Educação Técnica e Tecnológica redirecionam suas prioridades, estabelecem metas rigorosas de cumprimento do orçamento fiscal, influenciando diretamente os órgãos públicos por exigir um reposicionamento estratégico atrelado a uma profunda transição da atual gestão pública para um modelo organizacional que produza inovações representativas de eficácia, eficiência e efetividade dos serviços públicos.

A contribuição da criação do conhecimento a partir do PDI para a promoção dos objetivos organizacionais responde como uma ação de inovação. Esta, no setor público, se traduz em formas inovadoras de melhor atender ao cidadão e em processos mais ágeis, eficazes e eficientes. Por isso, gerenciar o conhecimento é uma atividade importante nas organizações deste setor.

Também foi possível identificar, ao analisar os documentos que contribuíram para a formulação do PDI, assim como o próprio PDI, que as ações no campo da GC

priorizam o assunto por parte das equipes que administram o IF Goiano, motivo pelo qual a Gestão do Conhecimento demanda inclusão desta temática na pauta estratégica das organizações pela mobilização das pessoas, definição de tecnologias de informação, reformulação de processos e outras práticas.

Como primeira proposta de orientação da instituição, em função do conhecimento que pode ser gerenciado, indica-se, a partir da consolidação do PDI, uma série de outras reflexões sobre GC. Portanto, a intenção primeira do PDI do IF Goiano foi trazer, de forma sucinta, aspectos dessa nova administração que surge na Rede Federal de Educação Tecnológica e, particularmente, os desafios apontados a um projeto audacioso de governo: tornar os Institutos Federais reconhecidos no campo das políticas para a educação no Brasil, pois revelam uma dimensão da educação profissional alinhada com as políticas de inclusão.

Os resultados que obtivemos na análise dos dados demonstraram que o IF Goiano apresenta considerável separação entre os departamentos que o compõem, mas, ainda assim, o conhecimento não é tratado como fonte de poder, pois o mesmo é compartilhado através de ferramentas de comunicação institucional.

Ao retomarmos a pergunta científica desta pesquisa – quais as práticas de Gestão do Conhecimento no IF Goiano? – identificamos registros de práticas de administração do conhecimento, devendo haver ações mais específicas que levem a organização na direção dos processos, ou seja, do “como fazer”. Esses fatos demonstram que, para que ocorra a disseminação de ações no campo da Gestão do Conhecimento na instituição, é preciso uma política específica.

Espera-se, com esta dissertação, ter contribuído significativamente para a construção de reflexões que possibilitem o aumento e consolidação de ações para a GC na Administração Pública Federal. Espera-se que as práticas de Gestão do Conhecimento possam vir a financiar um Estado de real bem-estar e inclusão social, com a qualidade de vida que os cidadãos deste país necessitam. Por fim, recomenda-se para estudos futuros construir e testar um modelo de implantação de GC para governos federais e identificar as causas dos problemas relacionados à ausência de GC nas instituições de ensino público federal.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, L. C. S. **Gestão do Conhecimento em organizações públicas.** 2002. Disponível em: <www2.rio.rj.gov.br/cgm/textos_selecionados/gestão_conhecimento> Acesso em: 08 jun. 2015.

BALDAM, R. L. **Gerenciamento de Processos de Negócios BPM -** Business Process Management. São Paulo: Érica, 2. ed, 2007.

BARACCHINI, S. A. A inovação presente na administração pública brasileira. In: **Revista de Administração de Empresas** – RAE – v. 42, n.. 02, p. 104-109. São Paulo, 2002.

BATISTA, F. F. Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do Executivo Federal. **Textos para Discussão**. Brasília: IPEA, 2004.

BILHIM, J. A. de F. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Quarta Edição. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa, 2009.

BORBA, J. S.; MARTINS, L. M.; SILVA, R. M. M.; JUNIOR, E. R. F. A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal. **VIII Convibra Administração-Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2011. Disponível em <http://www.convibra.com.br> Acesso em: 29 set. 2015.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, DF. p. 179-194. abr/jun 2005.

BRASIL, Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2008. **Insituti a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11.12.1990.** Diário Oficial da União, Brasilia, DF. nº 40, 24 fev. 2008

_____, Decreto nº 5.708, de 23 de fevereiro de 2008. **Insituti a Politica e as Diretrizes para o Desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11.12.1990.** Diário Oficial da União, Brasilia, DF nº 40, 24 fev. 2008.

_____. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília: MP, 2011a. Disponível em: <https://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/guia-de-gestao-de-processos-de-governo/download>. Acesso em: 01 mai. 2014.

_____. PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA. SECRETARIA JURÍDICA E DE DOCUMENTAÇÃO**. Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF**. Brasília, DF: MPF/PGR, 2013. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao- Acesso em: 23 jul. 2016.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, L. C. SPINK, P. (Orgs). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BUENO, W. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CADAIS, J. A; BARI, S. [Estudo de caso]: Serpro. In: TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos:** a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

CAMPOS, A. L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CARBONE, P.P; BRANDÃO, H. P; LEITE, J. B.D; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, A. I. **Escola de Governo e Gestão por Competências: Mesa Redonda de Pesquisa e Ação.** Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, F. Q. **A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância**. Publicado em: 16 mai. 2010. Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/> Acesso em: 04 mar. 2015.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 Anos de Administração Pública; 200 Anos de Reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 829-74, 2008.

CURITIBA. Instituto Municipal de Administração Pública. Disponível em: < http://www.curitiba.pr.gov.br/lista-servicos-on-line/2>. Acesso em: 05 mar. 2016.

CHAUDHRI, V. K. Transaction Synchronization In: **Knowledge Bases:** Concepts, Realization and Quantitative Evaluation, Tese (Doutorado) - Department of Computer Science, University of Toronto, Toronto: 1995. Disponível em: <http://citeseer.nj.nec.com/chaudhri95transaction.html>. Acesso em: 08 mai. 2003.

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

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L**. Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DROPA, R; F. Transparência e fiscalização na administração pública. In: **Âmbito Jurídico**, Vol. VII. Núm. 17, Rio Grande, maio 2004. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br>. Acesso em 05 mar. 2016.

DRUCKER, R. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

EMBRAPA. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.** Disponível em: < https://www.embrapa.br/publicacoes>. Acesso em: 05 mai. 2016

ESPM & PRICEWATERHOUSEECOOPERS, **Redesenho de Processos.** (Relatório Interno). São Paulo, 2015.

FERREIRA, M. K. de B. **As novas configurações da Gestão Pública:** comunicação, conhecimento e pessoas. Trabalho apresentado à Universidade Estadual de São Paulo – Faculdade de Engenharia. Bauru, SP: USP, 2009.

FERREIRA, N. S. de A. As pesquisas denominadas "Estado da Arte". **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. I**mplantando a governança de TI**: da estratégia à gestão de processos e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIEI, T. C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIGUEIREDO, V. da S.; SANTOS, W. J; L dos. Transparência e controle social na administração pública. In: **Revista Temas de Administração Pública**, Vol. 08, Núm. 01. São Paulo: UNESP, 2013.

FIGUEIREDO, S. **Para entender o que é Gestão do Conhecimento.** Publicado em: 29/08/2005. Disponível em: <http://www.webinsider.com.br/2005/08/29/para-entender-o-que-é-gestão-do-conhecimento. Acesso em: 15 ago. 2015.

FILIPPIN, E. S.; GEMELLI, I. M. P. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. In: **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [s.l.], v. 9, n. 1-2, p. 153-180, mai. 2011. ISSN 2179-4936. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>. Acesso em: 13 mar. 2015.

FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp**., Curitiba, v. 5, n. spe, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: 25 set. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HILARIO, M. A. de S. **Gestão por resultados na administração pública**. Trabalho apresentado à Universidade do Estado do Amazonas – UEA. Manaus, AM: UEAM, 2009.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO. Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 [Organização de] Reitoria do Instituto Federal Goiano, 2016.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação:** Balanced Scorecard. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LIMA, E. de S. Comunicação e Gestão do Conhecimento: um elo possível. In: **Revista Acadêmica do Grupo Comunicacional de São Bernardo.** Ano 3, n. 05. São Bernardo, SP. 2006.

LOPES, R. M. **Gestão do conhecimento:** o desafio de um novo paradigma como alternativa estratégica para implantação na Câmara dos Deputados. 2002.

LOUREIRO, F. V. **Planejamento estratégico simulado em escritório contábil.** Monografia. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.

MATIAS PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, N. Uma radiografia do emprego público no Brasil**: análise e sugestões de políticas.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2010.

MARTINS, H. F. Gestão de recursos públicos: orientação para resultados e accountability. In: **Revista Eletrônica sobre Reforma do Estado**. n.. 03. Salvador/BA. 2005.

MASCARENHAS. M. **A Nova Gestão Pública:** seus desafios, tendências e objetivos. Disponível em: <http://expertisegestaopublica.blogspot.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2015.

NADLER, D. A. **Arquitetura Organizacional:** a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J. e GOULD, J. M. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, D. A. A estratégia do capital**.** In: ROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 3ª Ed. São Paulo: Atlas,2000.

PAES DE PAULA, N. P. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA A. **Política nacional de desenvolvimento de pessoal na administração pública federal:** uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: DF, 2012.

PIRES, A. K. G**estão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, A. P. **Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho**. XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/hotsites/pdf> Acesso em: 01 jan. 2016,

SHAW, R B; PERKINS, D N. Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER, D. **Arquitetura organizacional:** a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SILVA, I. M. **Diretrizes para uma política de gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2011.

SIMÕES, J. A. **Relações públicas e micropolítica.** São Paulo: Summus, 2001.

SOUZA, C. A. Nova Gestão Pública. In: Fundação Luís Eduardo Magalhães. **A gestão pública:** desafios e perspectivas. Salvador: FLEM, 2001.

SOUZA, K. M. L. **Competência:** diferentes abordagens e interpretações como estímulo à Ciência da Informação. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, v. 150, p.3, 2008.

STEWART, T. A**. Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2002.

TEIXEIRA, P. A. S. **Gestão por Processos numa Instituição do Ensino Superior.** Lisboa. 2013. 248 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, 2013. Disponível em: <http://run.unl.pt/bitstream/10362/10621/1/Teixeira_2013.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2016.

TERRA, J. C**. Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VASCONCELOS, I. F. G. de e MASCARENHAS A. O. **Organizações em aprendizagem.** Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

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

VILLARDI, B. Q.; LEITÃO, S. P. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, mai./jun. 2000.