

Neusa Pavanello Furigo

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRANSFERÊNCIA DE  
CONHECIMENTOS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA – IFSC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Mário de Souza Almeida

Florianópolis  
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pavanello Furigo, Neusa

Análise dos processos de transferência de conhecimentos na área de gestão de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC / Neusa Pavanello Furigo ; orientador, Mário de Souza Almeida, 2018. 239 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão do conhecimento. 3. Processos de transferência de conhecimentos. 4. Práticas de gestão do conhecimento. 5. Gestão de pessoas. I. Almeida, Mário de Souza. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Neusa Pavanello Furigo

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRANSFERÊNCIA DE  
CONHECIMENTOS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA – IFSC**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de  
**Mestre em Administração Universitária** e aprovada em sua forma  
final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária.

Florianópolis, 1 de março de 2018.

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Sônia Regina Lamego Lino, Dr.<sup>a</sup>  
Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia Catarinense



A meus pais, Aparecida e Luiz (*in memoriam*), com amor e carinho;

A meu marido, Agenor, pelo companheirismo, força, confiança e apoio incondicional em todos os momentos dessa trajetória e, especialmente, por saber conduzir com bom humor, alegria e leveza os momentos mais difíceis;

A meus filhos, Neto e Karina, pelo incentivo, carinho, colaboração e compreensão ao longo desses dois anos;

A meus irmãos, Nivaldo e Márcia, pela nossa história.



## AGRADECIMENTOS

Ao IFSC, por todo o apoio recebido para a realização desse Mestrado.

Aos queridos colegas do Departamento de Gestão de Pessoas do *campus* Florianópolis (DGPF), pelo imenso apoio e incentivo ao longo desse percurso.

Aos colegas da área de gestão de pessoas de todos os *campi* do IFSC e Reitoria, pela parceria e grande espírito de colaboração ao participarem em peso dessa pesquisa.

A meu orientador, Prof. Mário, pelas orientações e ensinamentos recebidos.

Ao Prof. Pedro e à Prof.<sup>a</sup> Sônia, pela gentileza e disposição em aceitar o convite para fazer parte da banca examinadora e pelas contribuições a este trabalho.

Ao Prof. Moritz, pela participação na banca de qualificação e também pelas valiosas contribuições.

Ao Fernando, pela colaboração na fase de testes dos instrumentos de pesquisa.

Aos colegas de Mestrado da turma 2016/1, pelo convívio harmonioso.

Ao PPGAU, pelo seu relevante papel de formar profissionais qualificados, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão pública.

Aos professores do PPGAU que fizeram parte desta jornada, meu muito obrigada pelos ensinamentos e dedicação.

Aos servidores que atuam na Secretaria do PPGAU e, em especial, ao Maurício, pela acolhida, atenção e disposição no atendimento aos mestrandos.

A todos que, de uma forma ou de outra, próximos ou distantes, torceram ou colaboraram para a construção desse projeto.



A verdadeira viagem de descobrimento  
não consiste em procurar novas paisagens,  
mas em ter novos olhos.

Marcel Proust



## RESUMO

Com o desenvolvimento da economia contemporânea e os efeitos da globalização, as empresas começaram a perceber a importância de gerenciar o conhecimento para obter vantagem competitiva. Da mesma forma que no setor privado, a Gestão do Conhecimento (GC) desempenha um papel vital na efetividade da Administração Pública para alcançar melhores resultados e oferecer serviços de qualidade ao cidadão. Após a sua transformação, em 2008, O IFSC passou por um acelerado processo de expansão, totalizando, hoje, 22 *campi* por todo o estado. Com o rápido crescimento, houve a descentralização das atividades da área de gestão de pessoas com a criação de uma coordenadoria em cada *campus*. Essa nova realidade trouxe a necessidade de mudar a forma de atuar e de sistematizar processos e procedimentos para atender com maior eficiência. Isto posto, esse estudo teve como objetivo geral analisar de que forma ocorre o processo de transferência e compartilhamento de conhecimentos na área de gestão de pessoas do IFSC, considerando a divisão de trabalho, o sistema de autoridade e de comunicação; os processos de gestão de pessoas e as práticas adotadas no setor. Para fundamentar o trabalho, foi feita uma revisão na literatura sobre Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento na Administração Pública e, em particular, nas IFES. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem predominantemente qualitativa, sendo classificada como uma pesquisa descritiva em relação aos objetivos. A coleta de dados primários foi feita por meio de dois questionários, sendo um aplicado a um gestor e o outro a servidores da área de gestão de pessoas, com o objetivo de avaliar o grau de implementação e de formalização de 26 práticas de GC no setor. Tais práticas são reconhecidas nos estudos do IPEA como exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo. Houve a participação de 77,2% dos sujeitos da pesquisa. Para os dados secundários, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental. A análise dos resultados apontou que a área de gestão de pessoas possui servidores altamente qualificados e uma estrutura centralizada, uma vez que somente as atividades administrativas e o espaço físico foram separados, não tendo sido atribuída às coordenadorias autonomia de decisão. Constatou-se, também, que a área de gestão de pessoas tem atuação voltada mais ao âmbito operacional e ao atendimento de demandas pontuais. O processo de comunicação entre servidores da área de GP e gestores estratégicos do IFSC foi considerado bom, mas com espaço para melhorias. A pesquisa também mostrou ser alta a importância

dada à GC pela alta e média administração do IFSC e que os servidores estão familiarizados com o termo. Constatou-se, ainda, que o IFSC não possui um programa de treinamento institucional para quem ingressa na instituição, mas apoia plenamente a qualificação de seus servidores. Em relação às 26 práticas investigadas, verificou-se que, na análise comparativa, os servidores possuem uma visão mais positiva que a do gestor em relação ao número de práticas implementadas no setor, o que parece indicar que algumas delas surgem espontaneamente na prática diária, porém, de forma ainda não estruturada. Esse quadro sugere que a GC no IFSC, embora possua os requisitos básicos para a institucionalização de práticas de GC, como orçamento próprio e estrutura específica, possui um viés mais voltado para o desenvolvimento tecnológico do que para o desenvolvimento de estratégias que promovam a cultura e o gerenciamento do conhecimento. Considerando os resultados, as principais sugestões apresentadas ao IFSC foram: a institucionalização de algumas práticas que já se encontram implantadas de maneira informal e a implementação de um programa de capacitação institucional para quem ingressa na instituição.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão do Conhecimento. Práticas de Gestão do Conhecimento.

## ABSTRACT

With the development of contemporary economy and the effects of globalization, companies started to realize the importance of managing the knowledge to obtain competitive advantage. In the same way as the private sector, the Knowledge Management (KM) plays a vital role in the effectiveness of Public Administration to attain better results and to offer quality services to the citizens. After its transformation, in 2008, the IFSC underwent a fast-paced process of expansion, totaling today, 22 *campi*. Because of this fast growth, the people management sector activities were decentralized with the creation of local coordinators in each *campus*. This new reality brought the necessity of changing the way of acting and systematizing the processes and procedures in order to serve the public more efficiently. Therefore, this study had as a general objective to analyze how the process of knowledge transference occurs in the people management area at IFSC, considering the division of labor, the system of authority and communication; the processes of people management and the practices adopted in the sector. As a base to this work, a literature review was made about People Management and Knowledge Management in Public Administration and, in particular, in the IFES. This research is characterized as an applied nature study with a predominantly qualitative approach, being classified as a descriptive research in relation to its objectives. The primary data collection was made by two questionnaires, one being applied to a manager and the other being applied to the servants belonging to the people management area, with the objective of evaluating the degree of implementation and formalization of 26 KM practices in the sector. These practices are acknowledged in the studies of the IPEA as concrete examples observed in organizations around the world. There was a 77,2% participation of the subjects of the research. For the secondary data, bibliographical and documentary researches were carried out. The analysis of the results showed that the people management area has highly qualified public servants and a centralized structure, since only administrative activities and the physical space were separated, and the autonomy of the decision-making was not assigned to the coordinators. It was also verified that the people management area actuation is more focused on the operational scope and to the fulfillment of specific demands. The communication process between the public servants of the people management area and the strategic managers was considered good, but with room for improvement. The research also showed that it is high the importance given to the KM by the high and medium administration of the IFSC and that the public

servants are familiar with the term. In addition, it was verified that the IFSC does not have an institutional training program for those who enter the institution, but it fully supports the qualification of its employees. In relation to the 26 investigated practices, it was verified that, in the comparative analysis, the public servants have a more positive vision than the manager in relation to the number of practices implemented in the sector, which seems to indicate that some of them arise spontaneously in the daily routine, without any structure, however. Although this suggests that the KM in the IFSC has the basic requirements for the institutionalization of KM practices, such as its own budget and specific structure, is also has a bias towards the technological development rather than the development of strategies that promote culture and knowledge management. Considering the results, the main suggestions presented to the IFSC were the institutionalization of some practices that are already implemented informally and the implementation of an institutional capacity building program for those who enter the institution.

**Keywords:** People Management. Knowledge Management. Practices of Knowledge Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas.....	41
Figura 2 - Principais Processos de Gestão de Pessoas.....	43
Figura 3 - Evolução do nível de escolaridade dos servidores civis ativos do Poder Executivo (2002 x 2014).....	48
Figura 4 - Evolução do Programa GesPública.....	51
Figura 5 - Processo de Transformação de Dados em Conhecimento .	54
Figura 6 - Pirâmide DICS.....	55
Figura 7 - Ciclo SECI de conversão do conhecimento.....	58
Figura 8 - Processos Essenciais da Gestão do Conhecimento .....	64
Figura 9 - O IFSC em Santa Catarina.....	112
Figura 10 - Organograma do Gabinete da Reitoria.....	114
Figura 11 - Linha do Tempo.....	115
Figura 12 - Estrutura da área de gestão de pessoas – <i>Campus</i> Florianópolis .....	116
Figura 13 - Organograma da Pró-Reitoria de Administração* .....	118
Figura 14 - IFSC -Sistemas Institucionais Integrados (Intranet) .....	125
Figura 15 - Organograma da PRODIN.....	127
Figura 16 - Sexo e idade dos servidores da área de gestão de pessoas	137
Figura 17 - Formação exigida para o cargo e nível de escolaridade dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas...	137
Figura 18 - Total de servidores com função comissionada e jornada de trabalho semanal dos servidores.....	138
Figura 19 - Tempo de serviço no IFSC e tempo de serviço na área de gestão de pessoas do IFSC .....	139
Figura 20 - Forma de aprendizagem para o exercício das atividades ao ingressar no IFSC.....	141
Figura 21 - Participação dos servidores em cursos ministrados pela ENAP e apoio do IFSC a essa participação .....	141
Figura 22 - Avaliação do processo de comunicação entre servidores e gestores.....	142
Figura 23 - Avaliação de desempenho como estímulo ao compartilhamento de conhecimento .....	143
Figura 24 - Percepção dos servidores sobre a existência de recompensa ou reconhecimento para quem compartilha conhecimento no IFSC.....	144
Figura 25 - Familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento.....	146
Figura 26 - Existência de ações voltadas à Gestão do Conhecimento no IFSC .....	147
Figura 27 - Participação em Fóruns/Listas de Discussão .....	148

Figura 28 - Comunidades de Prática (CPs) .....	149
Figura 29 - Educação Corporativa/Universidade Corporativa .....	150
Figura 30 - Narrativas.....	151
Figura 31 - <i>Mentoring/Coaching</i> .....	152
Figura 32 - <i>Brainstorming</i> .....	152
Figura 33 - Café do Conhecimento .....	153
Figura 34 - Melhores Práticas .....	157
Figura 35 - <i>Benchmarking</i> (interno e externo) .....	158
Figura 36 - Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos .....	159
Figura 37 - Sistemas de Inteligência .....	159
Figura 38 - Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento .....	160
Figura 39 - Sistemas de Gestão por Competências .....	161
Figura 40 - Banco de Competências Organizacionais.....	161
Figura 41 - Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas.....	162
Figura 42 - Captura de Ideias e de Lições Aprendidas.....	163
Figura 43 - Bases de Conhecimentos .....	164
Figura 44 - Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC.....	164
Figura 45 - Portais, Intranets, Extranets .....	169
Figura 46 - Sistemas de <i>Workflow</i> .....	169
Figura 47 - Gestão Eletrônica de Documentos (GED).....	170
Figura 48 - Serviços <i>on-line</i> de Redes Sociais .....	171
Figura 49 - Ferramentas de Busca Avançada .....	171
Figura 50 - <i>Data Warehouse</i> .....	172
Figura 51 - <i>Data Mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC) .....	173
Figura 52 - <i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente).....	174

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As mudanças e transformações na área de RH .....	34
Quadro 2 - Quadro referencial das principais teorias da Administração.....	36
Quadro 3 - Processos básicos de Gestão de Pessoas (GP) .....	42
Quadro 4 - Evolução da Literatura Científica relacionada à GC .....	65
Quadro 5 - Diferenças entre organizações públicas e privadas.....	71
Quadro 6 - Síntese das principais práticas de Gestão do Conhecimento .....	83
Quadro 7 - Descrição das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos.....	84
Quadro 8 - Descrição das práticas relacionadas à estruturação de processos.....	86
Quadro 9 - Descrição das práticas relacionadas à base tecnológica...	88
Quadro 10 - Principais atritos e possíveis soluções .....	95
Quadro 11 - Conceitos do termo <i>empowerment</i> .....	97
Quadro 12 - Número de servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas (GP) nos <i>campi</i> do IFSC .....	102
Quadro 13 - Organização do questionário aplicado aos servidores* .	106
Quadro 14 - Organização do questionário aplicado ao gestor*.....	107
Quadro 15 - Operacionalização das variáveis .....	108
Quadro 16 - Setor ao qual as CGPs estão subordinadas nos <i>campi</i> ...	117
Quadro 17 - Competências da área de gestão de pessoas nos <i>campi</i> .....	121
Quadro 18 - Principais processos de Gestão de Pessoas (GP) no IFSC.....	132
Quadro 19 - Resumo das respostas das práticas associadas à categoria Recursos Humanos (visão dos servidores) .....	154
Quadro 20 - Estágio de implementação das práticas associadas à categoria Recursos Humanos (visão dos servidores).....	155
Quadro 21 - Resumo das respostas das práticas associadas à categoria Estruturação de Processos (visão dos servidores).....	165
Quadro 22 - Estágio de implementação das práticas associadas à categoria Estruturação de Processos (visão dos servidores).....	166
Quadro 23 - Resumo das respostas das práticas associadas à categoria Base Tecnológica (visão dos servidores).....	175
Quadro 24 - Estágio de implementação das práticas associadas à categoria Base Tecnológica (visão dos servidores) .....	175

Quadro 25 - Comentários/Sugestões dos servidores para a melhoria dos processos e serviços executados na área de GP .....	178
Quadro 26 - Elementos facilitadores de implementação da GC no IFSC (visão do gestor).....	183
Quadro 27 - Principais obstáculos à implementação de processos de GC na área de gestão de pessoas (visão do gestor) .....	185
Quadro 28 - Estágio de implementação e alcance das práticas na área de GP (Recursos Humanos).....	186
Quadro 29 - Estágio de implementação e alcance das práticas na área de GP (Estruturação de Processos) .....	188
Quadro 30 - Estágio de implementação e alcance das práticas na área de GP (Base Tecnológica) .....	190

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - A expansão do IFSC (ordem cronológica).....	28
Tabela 2 - Estágio de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento .....	110



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET-SC	Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina
CERFEaD	Centro de Referência em Formação e EaD
CGPs	Coordenadorias de Gestão de Pessoas
CPs	Comunidades de Prática
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
DGC	Diretoria de Gestão do Conhecimento
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DGPF	Departamento de Gestão de Pessoas do Campus Florianópolis
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GESPUBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GC	Gestão do Conhecimento
GP	Gestão de Pessoas
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MA	Modernização Administrativa
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MO	Modernização Organizacional
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PQSP	Programa de Qualidade no Serviço Público
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROPPI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
RH	Recursos Humanos
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	25
1.1	OBJETIVOS.....	29
1.2	JUSTIFICATIVA.....	29
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	33
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	33
<b>2.1.1</b>	<b>Processos de Gestão de Pessoas</b> .....	39
<b>2.1.2</b>	<b>Gestão de Pessoas na Administração Pública</b> .....	44
<b>2.1.3</b>	<b>Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)</b> .....	47
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	53
<b>2.2.1</b>	<b>Dado, Informação e Conhecimento</b> .....	53
<b>2.2.2</b>	<b>Tipos de Conhecimento</b> .....	56
<b>2.2.3</b>	<b>A Importância da Gestão do Conhecimento</b> .....	59
<b>2.2.4</b>	<b>Gestão do Conhecimento na Administração Pública</b> .....	67
<b>2.2.5</b>	<b>Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino Superior (IES)</b> .....	77
<b>2.2.6</b>	<b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b> .....	80
<b>2.2.7</b>	<b>Fatores de Estímulo à Gestão do Conhecimento</b> .....	90
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	99
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	99
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	100
3.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO (População e Amostra).....	101
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	105
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	109
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> ...	111
4.1	A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IFSC.....	111
<b>4.1.1</b>	<b>Estrutura da Área de Gestão de Pessoas do IFSC</b> .....	115
<b>4.1.2</b>	<b>Competências da Área de Gestão de Pessoas</b> .....	119
<b>4.1.3</b>	<b>Política de Comunicação Institucional</b> .....	123
4.2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFSC.....	126
4.3	OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO IFSC ...	130
<b>4.3.1</b>	<b>Exemplo Prático</b> .....	135
4.4	A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES.....	136
<b>4.4.1</b>	<b>O Perfil dos Servidores</b> .....	136
<b>4.4.2</b>	<b>O Processo de Comunicação, Capacitação e Gestão do Conhecimento no IFSC</b> .....	140

<b>4.4.3</b>	<b>Práticas Enquadradas na Categoria Recursos Humanos.</b>	148
4.4.3.1	Resumo e Análise Geral dos Resultados referentes às Práticas Enquadradas na Categoria Recursos Humanos (visão dos servidores).....	153
<b>4.4.4</b>	<b>Práticas Enquadradas na Categoria Estruturação de Processos</b> .....	156
4.4.4.1	Resumo e Análise Geral dos Resultados referentes às Práticas Enquadradas na Categoria Estruturação de Processos (visão dos servidores) .....	165
<b>4.4.5</b>	<b>Práticas Enquadradas na Categoria Base Tecnológica ....</b>	168
4.4.5.1	Resumo e Análise Geral dos Resultados referentes às Práticas Enquadradas na Categoria Base Tecnológica (visão dos servidores).....	174
<b>4.4.6</b>	<b>Questão Aberta (visão dos servidores)</b> .....	176
4.5	A PERCEPÇÃO DO GESTOR .....	180
<b>4.5.1</b>	<b>Questões gerais sobre Gestão do Conhecimento</b> .....	181
<b>4.5.2</b>	<b>Elementos Facilitadores e Principais Obstáculos à Implementação da Gestão do Conhecimento</b> .....	182
<b>4.5.3</b>	<b>Análise e Discussão das Práticas Enquadradas na Categoria Recursos Humanos</b> .....	185
<b>4.5.4</b>	<b>Análise e Discussão das Práticas Enquadradas na Categoria Estruturação de Processos</b> .....	187
<b>4.5.5</b>	<b>Análise e Discussão das Práticas Enquadradas na Categoria Base Tecnológica</b> .....	189
<b>4.5.6</b>	<b>Questão Aberta (visão do gestor)</b> .....	191
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	193
5.1	SUGESTÕES .....	196
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	197
	<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado aos servidores</b> .....	215
	<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado ao gestor</b> .....	227

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tem sido reconhecido como um dos principais recursos estratégicos das empresas e, em consequência, o processo de aprendizagem tem sido considerado o mais importante. As empresas mais inovadoras e competitivas são aquelas que desenvolvem a habilidade de gerenciar o conhecimento, incorporando-o aos seus produtos e serviços. Dessa forma, a gestão do conhecimento e a implementação de uma cultura da aprendizagem devem estar inseridas no conjunto de estratégias das empresas (VASCONCELOS; FERREIRA, 2002).

Segundo Terra (2000), a Gestão do Conhecimento (GC) tem um caráter universal, ou seja, aplica-se a empresas de todos os portes e sua efetividade no ambiente organizacional requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), de novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e de uma efetiva liderança, disposta a enfrentar os obstáculos existentes no processo de construção e transformação do conhecimento.

Davenport e Prusak (2003, p. 12) afirmam que “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Para esses autores, a transferência de conhecimento ocorre cotidianamente nas organizações de maneira informal. Entretanto, essa transferência espontânea é localizada, fragmentada e não sistematizada. O termo Gestão do Conhecimento implica conferir um certo nível de formalização à transferência de conhecimento e, ao mesmo tempo, desenvolver estratégias específicas para encorajar as trocas espontâneas que são de vital importância para o sucesso das organizações.

Senge (2006), que cunhou a célebre expressão "organizações que aprendem", parte do princípio que o ser humano é compelido desde cedo a fragmentar os problemas para tornar as tarefas complexas mais administráveis. Para o autor, trata-se de um equívoco, pois no mundo todas as coisas estão conectadas e é necessário ver o todo. Essa visão plena, chamada por ele de "pensamento sistêmico", deve ser aplicada às "organizações que aprendem". O pensamento sistêmico diz respeito à capacidade que as pessoas têm de pensar conjuntamente e enxergar a organização de uma maneira global, como uma rede integrada de relacionamentos.

Para ele, as "organizações que aprendem são possíveis não só porque aprender faz parte da natureza humana, mas também porque adoramos aprender" (p. 38). O autor considera que a aprendizagem será o principal foco de gestão das organizações baseadas no conhecimento:

"organizações inerentemente mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de continuamente reinventarem-se" (p.12).

Dados de uma pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2003 junto a 20 países e 132 instituições governamentais revelam que, salvo algumas exceções, as organizações públicas estão muito atrasadas na implementação da Gestão do Conhecimento (GC) em comparação com as empresas privadas. A mesma situação foi constatada na administração pública brasileira, como mostram dois trabalhos publicados pelo IPEA: o primeiro, em 2005, intitulado *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*; e o segundo, em 2015, intitulado *Gestão do Conhecimento na Administração Pública. O que mudou no período 2004 - 2014: grau de externalização e formalização* (IPEA, 2015).

Na administração pública, as equipes de trabalho são estruturadas por meio de concurso público e, também, pelo remanejamento interno de servidores (ROSSONI, 2010). Devido à estabilidade, as pessoas geralmente permanecem nos órgãos públicos por longos anos e, muitas vezes, realizando o mesmo trabalho no mesmo local.

Nesse sentido, Terra (2010, p. 9) afirma que

as organizações públicas têm, ao mesmo tempo, a vantagem e a desvantagem da perenidade. A vantagem é que seus funcionários ainda têm sua vida profissional amplamente ligada à organização e à sua evolução, o que facilita o compartilhamento e a retenção de conhecimento. A desvantagem óbvia é que a ausência de competição, do risco de falência ou perda de mercado leva a certa acomodação, o que resulta em perda do senso de urgência em termos de capacitação, criação de conhecimento e inovação.

Para Terra, Kato e Feliciano (2010), os desafios públicos precisam de soluções inovadoras para enfrentar ou solucionar questões cada vez mais complexas e sistêmicas. Por isso, o uso de métodos e ferramentas da gestão do conhecimento nesse setor torna-se cada vez mais relevante e necessita de adoção de práticas de gestão que permitam que os conhecimentos dos servidores públicos e da sociedade sejam compatibilizados, reaproveitados e preservados para suportar a modernização e trazer melhoria aos serviços públicos.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), observa-se que o processo de aprendizagem direcionado aos novos servidores na área de gestão de pessoas ocorre de maneira informal e pouco estruturada, pois o serviço é ensinado a eles por aqueles que atuam ali há mais tempo. Apesar da realização de capacitações pontuais, não há na instituição um treinamento formal para capacitar os servidores que chegam. Também não se observam ações voltadas à transformação do conhecimento tácito e das habilidades individuais dos servidores mais experientes em algo que possa ser utilizado por toda a instituição.

Conhecer a história recente do IFSC é importante para entender o contexto em que a área de Gestão de Pessoas está inserida.

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC) foi transformado Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) por meio da lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, equiparando-se às universidades para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior (BRASIL, 2008b). Desde então, vem passando por uma profunda transformação e como parte da política de expansão foram implantadas novas unidades de ensino por todo o estado.

Com o rápido crescimento e o conseqüente aumento das demandas, foram realizados diversos concursos públicos para a contratação de novos servidores e a área de Gestão de Pessoas passou por um amplo processo de descentralização com a implantação de uma coordenadoria em cada *campus* (CEFET-SC, 2008; 2009).

Esse cenário trouxe desafios, exigindo uma nova maneira de atuar tanto dos gestores, quanto dos servidores e a necessidade de adquirir e desenvolver conhecimentos e habilidades para promover as mudanças necessárias que atendessem com efetividade às demandas desse ambiente transformado.

Assim, torna-se fundamental um modelo de gestão com abordagem inovadora que propicie a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimentos e torne mais eficiente e eficaz o gerenciamento e a execução de políticas públicas direcionadas aos interesses da sociedade. Nesse sentido, é essencial rever fluxos, práticas e procedimentos institucionais.

De acordo com o Anuário Estatístico IFSC/PROEN-2016 (IFSC, 2016a), a instituição possui 22 *campi* distribuídos pelo estado de Santa Catarina, além da Reitoria e do Centro de Referência em Formação e EaD (CERFEAD). De um total de 2.352 servidores efetivos ativos, somente

no *Campus* Florianópolis estão lotados mais de 500 servidores (docentes e técnico-administrativos) para serem atendidos pela área de Gestão de Pessoas.

A Tabela 1 mostra a rápida expansão do IFSC após a sua transformação em 2008.

Tabela 1 – A expansão do IFSC (ordem cronológica)

<b>Período</b>	<b>Campus</b>	<b>Início</b>
<b>1909 a 1994</b>	Florianópolis	1909
	São José	1988
	Jaraguá do Sul	1994
<b>2006 a 2008 (Plano de Expansão I)</b>	Chapecó	2006
	Florianópolis-Continente	2006
	Joinville	2006
	Araranguá	2008
	Itajaí	2010
<b>2010 a 2012 (Plano de Expansão II)</b>	Jaraguá do Sul Rau	2010
	Palhoça-Bílingue	2010
	Xanxerê	2010
	Canoinhas	2011
	Caçador	2011
	Criciúma	2011
	Gaspar	2011
	Lages	2011
	São Miguel do Oeste	2011
	Urupema	2011
	Garopaba	2012
<b>2014 a 2015 (Plano de Expansão III)</b>	São Carlos	2014
	Tubarão	2014
	São Lourenço do Oeste	2015

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida, 2010; Martins, 2017.

Com base nessa nova realidade e nesse contexto administrativo dinâmico, surge a pergunta de pesquisa: “De que forma ocorre o processo de transferência e compartilhamento de conhecimentos entre servidores da área de gestão de pessoas do IFSC?”

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é "analisar como ocorre o processo de transferência de conhecimento entre servidores da área de Gestão de Pessoas do IFSC".

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar a estrutura da área de Gestão de Pessoas do IFSC quanto à divisão de trabalho, sistema de autoridade e de comunicação;
- b) identificar os processos de gestão de pessoas na área de Gestão de Pessoas no IFSC;
- c) descrever as práticas adotadas de transferência de conhecimentos na área de Gestão de Pessoas na instituição;
- d) apontar diretrizes para estimular a transferência de conhecimentos entre servidores da área de Gestão de Pessoas do IFSC.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A proposta de trabalhar com esse tema surgiu da experiência profissional da pesquisadora que atua no Departamento de Gestão de Pessoas do IFSC, *Campus* Florianópolis.

Desde que ingressou na instituição, em 2009, foi possível perceber, a partir da realização das tarefas diárias, a necessidade de padronização de procedimentos e de estabelecimento de fluxos para a tramitação de processos no setor. Verificou-se, também, a falta de um treinamento institucional básico para o início das atividades do servidor que vai atuar na área de gestão de pessoas, bem como programas de capacitação continuada voltados ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do servidor ao longo da sua vida funcional.

A partir de sua transformação em 2008, além da ampliação da oferta educacional, o IFSC assumiu uma nova estrutura administrativa e, nesse contexto de grandes mudanças, por meio da portaria nº 677, de 30 de julho de 2009, criou seu primeiro Comitê Gestor de Processos Institucionais. Esse Comitê, de caráter permanente, tinha como objetivos: 1) coordenar o Plano de Atividades voltado à elaboração de Manuais de Gestão para os *campi* do Plano de Expansão II; 2) promover a articulação permanente com as demais unidades organizacionais da instituição, visando sistematizar e socializar as informações, além de padronizar os

processos e procedimentos em toda a instituição, contribuindo para o estabelecimento de padrões de referência (IFSC, 2017b).

A elaboração desses manuais foi um grande avanço organizacional. Entretanto, com o passar do tempo, os manuais caíram no esquecimento a ponto de muitos servidores, e mesmo aqueles que participaram de sua validação, nem lembrarem mais de sua existência. A falta de atualização e revisão desses manuais acabou também por torná-los pouco confiáveis, já que muitos fluxos e procedimentos, por necessidade, foram alterados informalmente.

Atualmente, praticamente todo o trabalho na área de Gestão de Pessoas é realizado em sistemas de gestão informatizados. Alguns são mais complexos e, por serem pouco amigáveis para o usuário, necessitam de treinamento específico, pois, caso contrário, corre-se o risco de haver erros e falhas graves, comprometendo, inclusive, o resultado do trabalho executado no setor.

Outro problema enfrentado é a falha de comunicação no repasse de informações. Alguns fluxos e procedimentos já estabelecidos, muitas vezes, são alterados por meio de videoconferências e até por telefone sem que nenhum documento seja produzido para oficializar essas alterações. Alguns processos também não possuem fluxo estabelecido e, com isso, o sucesso ou o fracasso de determinadas tarefas depende de quem as executa. Tudo isso resulta em falhas que podem comprometer a eficácia e a eficiência do trabalho no setor. É com base nessa problemática que se pretende desenvolver esse trabalho.

Almeida (2014) afirma que a realização de um estudo pode ser justificada em função de sua importância, viabilidade, oportunidade e originalidade.

Sobre a importância, acredita-se que essa pesquisa possa trazer relevantes contribuições tanto para o PPGAU, por estar inserida na linha de pesquisa “Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária”, como para o IFSC, no sentido de apontar diretrizes voltadas à melhoria dos processos de transferência, compartilhamento e disseminação de conhecimentos na área de Gestão de Pessoas da instituição, tema da maior importância nos dias atuais para as organizações em geral e, especialmente, para a administração pública.

Além disso, o trabalho permite também apontar soluções no sentido de propor a elaboração de instrumentos de aplicação prática para a realização das atividades diárias no ambiente estudado, trazendo, ainda, a possibilidade de contribuir para a implementação de práticas gerenciais

reconhecidas que permitam reter e preservar o conhecimento institucional.

A viabilidade da pesquisa caracteriza-se pelo fato de a pesquisadora vivenciar a realidade investigada diariamente no ambiente de trabalho e contar com o apoio dos colegas, da chefia imediata e da instituição para a realização do estudo. O acesso direto às informações permite trazer subsídios consistentes para o desenvolvimento de um trabalho focado em resultados práticos.

Quanto à oportunidade, ressalta-se que a pesquisa é feita em um momento em que a instituição passa por grandes mudanças em razão de seu recente processo de expansão, que conferiu maior complexidade à gestão. Assim, torna-se essencial a adoção de práticas gerenciais cada vez mais efetivas. Nesse sentido, o desenvolvimento do trabalho traz a oportunidade de a instituição refletir sobre suas práticas e a perspectiva de que os resultados possam contribuir para melhorar a comunicação, promover a troca de conhecimentos entre os servidores, incentivar a inovação e propiciar um ambiente de trabalho mais participativo, potencializando, assim, a capacidade de gestão e a qualidade de atendimento aos usuários.

Em relação à “originalidade”, Prodanov e Freitas (2013, p. 143) afirmam que “há diferentes graus de originalidade, criatividade e profundidade” em uma pesquisa. Assim, é possível dizer que todo trabalho tem algo de original já que é realizado dentro de um contexto único, em um determinado tempo e local específico, e, conseqüentemente, suas conclusões são únicas também para a realidade investigada.

Dessa forma, embora originalidade não seja uma condição exigida para a realização de uma dissertação de mestrado, pode-se considerar esse trabalho com certo grau de originalidade e com características inovadoras, visto que, além do que foi exposto no parágrafo anterior, também não se tem conhecimento de que pesquisa semelhante tenha sido conduzida dentro da instituição.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos relevantes que embasam o desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente, faz-se uma contextualização sobre Gestão de Pessoas, Processos de Gestão de Pessoas e Gestão de Pessoas em IFES. Em seguida, abordam-se os temas Gestão do Conhecimento, Práticas de Gestão de Conhecimento e Fatores de Estímulo à Gestão do Conhecimento.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O processo histórico da gestão de pessoas acompanha a evolução socioeconômica mundial e está associada ao desenvolvimento da Administração. Sua origem está ligada à história da moderna Administração que surgiu no início do século XX (RIBAS; SALIM, 2016).

A Revolução Industrial, ocorrida entre 1760 e 1900, mudou profundamente o cenário mundial ao substituir o trabalho artesanal pelo trabalho assalariado e transferiu o centro dos negócios da agricultura para a indústria. Esse período da história foi fundamental para o aparecimento da teoria administrativa (CHIAVENATO, 2005).

Esse novo cenário abriu as portas para o início da Era Industrial que dominou o mundo econômico até o final do século XX, constituindo-se em um divisor de águas entre os países industrializados (mais avançados) e os países não industrializados (emergentes e subdesenvolvidos) e, do mesmo modo, entre as organizações mais bem administradas e aquelas precariamente administradas (CHIAVENATO, 2004). O Brasil ingressou nessa era somente no início dos anos 1940 com a inauguração da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) (CHIAVENATO, 2005).

Os novos rumos do cenário mundial provocaram mudanças significativas nos processos produtivos, transformando as relações do homem com o trabalho. Com o surgimento das fábricas, houve intensa migração de mão de obra dos campos para os centros industriais. Esse deslocamento acabou aumentando em grandes proporções a população das cidades, fazendo surgir um surto acelerado e desorganizado de urbanização. Nessa época, o crescimento industrial era improvisado e baseado no empirismo (CHIAVENATO, 2004).

Com o crescimento das empresas, surgiram novas oportunidades de emprego, elevando-se o nível de qualificação e conscientização dos trabalhadores. Essa nova realidade também fez surgir conflitos no

relacionamento entre a classe trabalhadora e os proprietários das indústrias e, por isso, foi necessária a presença de um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal. Nesse momento, as grandes empresas, baseadas na experiência das empresas norte-americanas, criaram os departamentos de Relações Industriais (GIL, 2001).

Segundo Chiavenato (2010), no decorrer do século XX, as transformações e a evolução na área de gestão de pessoas dentro das organizações passaram por três momentos distintos: Relações Industriais, associadas à Era da Industrialização Clássica; Recursos Humanos, ligados à Era da Industrialização Neoclássica; e Gestão de Pessoas, relacionada à Era da Informação. O Quadro 1 apresenta as características de cada fase.

A Era da Industrialização Clássica dominou a primeira metade do século XX, dando início às mudanças ocorridas no restante do século. Nesse momento histórico, a Teoria Administrativa, impulsionada por Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França, lança seus fundamentos básicos, trazendo as três abordagens tradicionais da administração, focada nos aspectos prescritivos e normativos, substituindo a improvisação e o empirismo: **1) Administração Científica:** ressaltando as tarefas executadas pelos operários; **2) Teoria Clássica e Modelo Burocrático:** enfatizando a estrutura organizacional; **3) Teoria das Relações Humanas:** valorizando o papel das pessoas nas organizações. Essas teorias nortearam a administração nos primeiros 50 anos do século XX (CHIAVENATO, 2005).

Quadro 1 - As mudanças e transformações na área de RH

<b>Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)</b>	<b>Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)</b>	<b>Era da Informação (Após 1990)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização e formação do proletariado</li> <li>• Transformação das oficinas em fábricas</li> <li>• Estabilidade, rotina, manutenção e permanência</li> <li>• Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos</li> <li>• Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial</li> <li>• Início do dinamismo do ambiente; instabilidade e mudança</li> <li>• adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial</li> <li>• Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações</li> <li>• Extremo dinamismo, turbulência e mudança</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitudes de controle</li> <li>• Necessidade de ordem e rotina</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita</li> <li>• Necessidades de adaptação</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas</li> <li>• Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis</li> <li>• Necessidades de mudança</li> </ul>
Departamento de Pessoal	Departamento de Relações Industriais	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão de Pessoas
Pessoas como <b>mão de obra</b>		Pessoas como <b>recursos humanos</b>		Pessoas como <b>parceiros</b>

Fonte: Chiavenato (2010, p. 43)

O final da Segunda Guerra Mundial proporcionou as condições ideais para o processo de produção em larga escala. Devido às mudanças culturais, sociais, econômicas e tecnológicas, os mercados ampliaram-se e o ambiente de negócios tornou-se mais complexo, trazendo inovações e estimulando a substituição dos antigos conceitos prescritivos e normativos por conceitos descritivos e explicativos na teoria administrativa. A Era da Industrialização Neoclássica (1950-1990) alavancou o segundo momento de mudanças na teoria administrativa (CHIAVENATO, 2005).

Nesse período, as relações humanas passaram a ser mais valorizadas, principalmente no ambiente de trabalho das organizações de maior porte e complexidade. Com base nos estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), constatou-se a necessidade de se considerar a importância dos valores psicológicos e sociais na produtividade. Cabe destacar que, também nessa época, nos Estados Unidos, houve um expressivo aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores, fator que gerou mudanças importantes na administração de pessoal das empresas que, até então, limitavam-se a executar rotinas orientadas pelo enfoque legal e disciplinar (GIL, 2001).

Assim, a Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica; a Teoria da Burocracia pela Teoria Estruturalista; e a Teoria das Relações Humanas pela Teoria Comportamental. Surgem, também, a Teoria de Sistemas e, mais recentemente, a Teoria da Contingência que busca explicar a administração em um mundo dinâmico e turbulento (CHIAVENATO, 2005).

As teorias administrativas, portanto, enfatizam os aspectos específicos das organizações, refletindo o momento histórico e a maneira de lidar com as pessoas em determinada época. O Quadro 2 sintetiza as principais características de cada teoria, mostrando como se deu a evolução do pensamento administrativo a partir da Revolução Industrial.

Quadro 2 - Quadro referencial das principais teorias da Administração

Ênfase nas tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração Científica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão do trabalho e exagerada especialização do operário</li> <li>• Estudo de tempos e movimentos</li> <li>• Método de trabalho/incentivos</li> </ul>
Ênfase na estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Clássica</li> <li>• Teoria da Burocracia</li> <li>• Teoria Estruturalista</li> <li>• Teoria Neoclássica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenho Organizacional</li> <li>• Departamentalização. Hierarquia</li> <li>• Princípios de administração</li> <li>• Organização formal</li> </ul>
Ênfase nas pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria das Relações Humanas</li> <li>• Teoria Comportamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização informal</li> <li>• Grupos e dinâmica de grupos</li> <li>• Liderança. Motivação</li> <li>• Comunicação</li> </ul>
Ênfase na tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Estruturalista</li> <li>• Teoria Neo-Estruturalista</li> <li>• Teoria da Contingência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação entre organização formal <i>versus</i> informal</li> <li>• Administração de conflitos</li> <li>• Tecnologia, mudança e inovação</li> </ul>
Ênfase no ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Estruturalista</li> <li>• Teoria de Sistemas</li> <li>• Teoria da Contingência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação entre organização e ambiente externo</li> <li>• Incerteza, mudança e inovação</li> <li>• Flexibilidade e ajustamento</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2005, p. 54)

A Era da Informação surge no início da década de 1990 com o impacto gerado pelo desenvolvimento da tecnologia da informação (TI). O conhecimento, passa, então, a ser considerado o recurso mais valioso e importante no ambiente corporativo, substituindo o capital financeiro pelo capital intelectual (CHIAVENATO, 2005).

Nessa direção, Gil (2001, p. 31) afirma:

A ciência da Administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um número cada vez

maior de problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo. Transição essa que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. Dessa forma, a Gestão de Pessoas, mais do que qualquer outro ramo da Administração vem sofrendo esses desafios, sobretudo porque sua matéria prima é exatamente o conhecimento.

Esse período é marcado por grandes avanços tecnológicos nos sistemas de gestão que impulsionam importantes mudanças nessa área e, dessa forma, as empresas passam a desenvolver produtos personalizados e novas tecnologias de gestão empresarial, com visão sistêmica. O setor de serviços passa, também, a ser bastante valorizado e as pessoas adquirem maior consciência sobre a importância da preservação ambiental. Nesse contexto social, mais dinâmico e de alta complexidade, além de novas tecnologias de gestão, surgem, também, novas disciplinas, como a gestão do conhecimento, que tem como base as ciências como administração, comunicação e informação e, também, disciplinas da área de humanas, como psicologia e sociologia (MAGNANI; HEBERLÊ, 2010). Segundo esses autores, as organizações do conhecimento introduziram novos valores no ambiente corporativo, mudando a relação capital-trabalho e a configuração do emprego, chegando, inclusive, a influenciar as bolsas de valores nos casos de demissão e admissão de funcionários que ocupam postos estratégicos dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2010), até pouco tempo, em muitas organizações, ainda se falava em relações industriais ou em administração de recursos humanos. O autor ressalta que, atualmente, a tendência é falar em administração com as pessoas que significa conduzir a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos, encarando-os não mais como um recurso organizacional, mas como sujeitos ativos com capacidade e potencial para criar, inovar e tomar decisões. O autor dá a essa nova tendência o nome de Gestão de Pessoas.

Para Gil (2001, p. 17), Gestão de Pessoas é a "função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". A expressão consiste em uma evolução das áreas denominadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos, termo este que o autor considera ainda bastante

utilizado nos tempos atuais para se referir ao modo de lidar com as pessoas nas organizações.

As pessoas passam parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações e, por isso, separar o trabalho da vida pessoal é muito difícil, quase impossível. Elas também dependem das organizações nas quais trabalham para atingir os seus objetivos pessoais. Ser bem-sucedido significa crescer dentro da empresa. Por outro lado, as organizações também dependem diretamente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos estratégicos. Assim, estabelece-se uma via de mão dupla, onde cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência e benefícios recíprocos, ficando quase impossível dissociar o comportamento das pessoas e o das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Até recentemente, segundo esse mesmo autor, havia o entendimento de que não era possível conciliar os objetivos das organizações, como lucro e produtividade, com os objetivos das pessoas na busca por melhores salários e benefícios. Essa visão, bastante limitada, já foi superada e, atualmente, já se reconhece que, para atingir seus objetivos, é importante que a organização também direcione esforços para que as pessoas que ali trabalham também alcancem seus objetivos pessoais de forma que seja vantajoso para as duas partes. O autor ressalta ainda que "cada organização tem uma ideologia própria a respeito do papel das pessoas na tarefa organizacional e a denominação dada às pessoas pode refletir qual o papel que a organização confere a elas" (p. 6).

Nesse sentido, Drucker (HSM, 2010, p. 76) afirma que "os trabalhadores do conhecimento fornecem capital tanto quanto o provedor de dinheiro. Os dois dependem um do outro e isso faz do trabalhador do conhecimento um parceiro".

Também Sveiby (1998, p. 9) considera que "as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa". Para ele, "todos os ativos e estruturas - quer tangíveis ou intangíveis - são resultado das ações humanas [...] e "dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir".

Sob essa perspectiva, as empresas estão mudando sua forma de pensar, buscando ampliar a sua visão e agindo mais estrategicamente. Estão cada vez mais conscientes da importância da participação e da contribuição dos diversos parceiros para atingir seus objetivos e tornar mais dinâmica a organização. Até pouco tempo, as organizações

consideravam que os acionistas e investidores eram os parceiros mais importantes. Entretanto, esse entendimento vem sendo substituído por uma visão sistêmica de que todos os parceiros do negócio são indispensáveis para o sucesso da empresa. O parceiro mais íntimo da organização é justamente o empregado e, dessa forma, ele deve ser valorizado e tratado como parte integrante do capital intelectual da organização e não como recurso produtivo e organizacional (CHIAVENATO, 2010).

### **2.1.1 Processos de Gestão de Pessoas**

Numa abordagem etimológica, "processo" (do latim *procedere*) é uma palavra relacionada a percurso, que indica a ação de avançar, ir para a frente. É um conjunto sequencial de ações ordenadas para se atingir um objetivo comum e "pode ter os mais variados propósitos: criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas" (WIKIPEDIA, 2009).

Nesse sentido, o uso do termo é bastante adequado para as mais diversas áreas voltadas à observação ou à atuação humana. Nos dicionários da Língua Portuguesa, o vocábulo está associado a vários significados, como método, sistema, ação; ou como sinônimo de procedimento, processamento, entre outros (CHAVES, 2014).

No âmbito da Gespública, processo é definido como um “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado” (BRASIL, 2014, p. 15).

Uma definição de processo mais completa e atual é fornecida pela Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão:

conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados. Essa visão reforça a ideia de que processos possuem o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, exigem sincronia, transformam elementos, seguem orientações e consomem recursos (BRASIL, 2011, p. 9).

Na definição de Chiavenato (2010),

processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto específico para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas. O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ele pode estar dentro da empresa. É o chamado cliente interno (p. 16).

Segundo Dutra (2013), o termo processo foi emprestado da Biologia e significa a transição de uma condição para outra. Quando adaptado para a Sociologia, incorpora a ideia de interação entre elementos distintos associados à ideia de movimento, mudança e fluxo. Esses processos podem repetir-se dentro de padrões e estão sujeitos a interferências que irão induzi-los, aperfeiçoá-los ou inibi-los.

Dessa forma, os processos de gestão podem ser definidos como interações entre partes com um determinado objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos, podendo ser classificados em três categorias: movimentação, desenvolvimento e valorização (DUTRA, 2013).

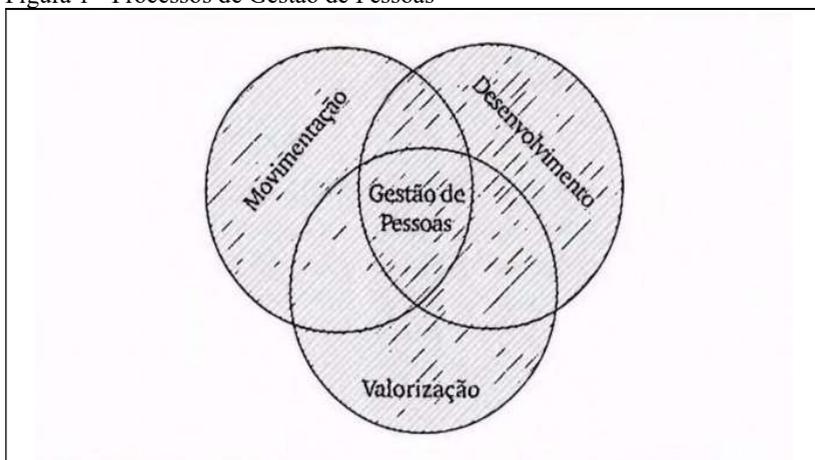
Segundo o autor, os processos classificados na categoria "movimentação" visam dar suporte às ações de movimento de pessoas que se relacionam com a empresa independente de seu vínculo empregatício. Nessa categoria, incluem-se as práticas: captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação.

Na categoria "desenvolvimento", agrupam-se os processos cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Essa categoria engloba as práticas de capacitação, carreira e desempenho.

A categoria "valorização" incorpora os processos que têm como objetivo estabelecer padrões e procedimentos para distinguir e valorizar as pessoas que mantêm relação com a empresa. Nessa categoria estão as seguintes práticas: remuneração; premiação; serviços e facilidades.

Para um melhor entendimento, a Figura 1 mostra como esses processos interagem e se influenciam mutuamente.

Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Dutra, 2013, p. 50

"A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas" (HSM, 2004a, p. 1).

Para Chiavenato (2010), a moderna Gestão de Pessoas consiste no agrupamento de atividades integradas entre si que produzem efeitos cooperativos e multiplicadores tanto para as pessoas como para as organizações. É, portanto, um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que se referem às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

- a) Agregar talentos à organização;
- b) Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora;
- c) Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador;
- d) Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo;
- e) Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente;
- f) Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva;
- g) Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem;
- h) Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;

- i) Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
- j) Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual;
- k) Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos de gestão de pessoas, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Processos básicos de Gestão de Pessoas (GP)

<b>Tipo</b>	<b>Definição</b>
1. Processo de Agregar Pessoas	São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processo de Aplicar Pessoas	São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processo de Recompensar Pessoas	São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processo de Desenvolver Pessoas	São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
5. Processo de Manter Pessoas	São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processo de Monitorar Pessoas	São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Chiavenato (2010, p. 15-16)

Para uma melhor compreensão, um resumo desses processos pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 - Principais Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 19)

O autor salienta que todos esses processos estão interligados e influenciando-se mutuamente e, por estarem correlacionados, dependendo da forma que forem utilizados, tendem a favorecer ou prejudicar os outros. Quando um processo é inconsistente, ele compromete todos os demais. Para se obter o melhor resultado, todos os processos devem ser delineados "de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas" [...] e funcionar como um sistema aberto e interativo" (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

Para que isso ocorra, é muito importante que os processos de trabalho de um setor sejam geridos continuamente. Uma prática constante de avaliação e revisão dos processos de trabalho garante a atualização das tarefas e sua sintonia com as frequentes mudanças provocadas pelo dinamismo do ambiente interno e externo. Manter os processos mapeados e revisados constantemente colaboram para integrar o sistema informatizado ao modo de trabalho de seus usuários (GESPÚBLICA, 2012).

Com a abordagem sistêmica, o foco está nos processos que tramitam de ponta a ponta e não mais nas tarefas. "Não mais nos meios, mas nos fins e resultados. Não mais em cargos individualizados,

separados e confinados, mas no trabalho conjunto realizado em equipes autônomas e multidisciplinares. É o holismo, focar o todo e não as partes" (CHIAVENATO, 2010, p. 18).

## 2.1.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública

Embora exista uma vasta literatura voltada à gestão de pessoas nas empresas, são escassas as obras que têm como foco as peculiaridades dessa temática na administração pública (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Os esforços empreendidos na qualificação dos servidores públicos envolvem um conjunto de iniciativas que transcendem governos. Tais iniciativas têm gradativamente alterado a forma como a função pública é exercida e o papel que os recursos humanos desempenham nas organizações públicas (BRASIL, 2012).

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira sempre foi marcada por uma série de dificuldades. A criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, representa o primeiro esforço concreto de implementação de um serviço público profissional no Brasil (PIRES *et al.*, 2005).

Para esses autores, apesar dos avanços que culminaram na criação do SIPEC<sup>1</sup> (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), do SIAFI<sup>2</sup> (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal) e do SIAPE<sup>3</sup> (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos), sistemas que modernizaram a Administração Pública e que vigoram até hoje, verificou-se que o investimento em tecnologias priorizou somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, fragilizando os processos relativos à gestão de recursos humanos. Na prática, tal conduta acabou prejudicando o desenvolvimento ou a incorporação de metodologias modernas de planejamento, que

---

<sup>1</sup> Criado pelo Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970. Tem como funções básicas a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal.

<sup>2</sup> Implantado em janeiro/1987. Consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal.

<sup>3</sup> Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990. Sistema de abrangência nacional criado com a missão de integrar todas as plataformas de gestão da folha de pessoal dos servidores públicos. Hoje, o SIAPE é um dos principais sistemas estruturadores do governo e é responsável pela produção das folhas de pagamento dos mais de 200 órgãos federais.

viabilizariam "a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalhos das instituições envolvidas" (p. 12). Também a Constituição de 1988 e a obrigatoriedade da adoção do Regime Jurídico Único (Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990) para os servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais teve como implicação imediata a redução da flexibilidade operacional.

Como consequência, verifica-se que, atualmente, em grande parte das organizações públicas brasileiras, a área de gestão de pessoas está mais voltada às atividades no âmbito operacional, desempenhando funções meramente burocráticas. Sua forma de atuar é geralmente reativa, respondendo às demandas somente quando acionadas e mostrando pouca participação nas decisões que seriam de sua responsabilidade. O foco nas demandas pontuais e emergenciais acaba deixando em segundo plano as atividades estratégicas, como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com a missão da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas de contratação, capacitação, entre outras. Além disso, a falta de ênfase no desempenho, nos resultados e nos critérios de mérito retrata a ausência de mecanismos para o desenvolvimento profissional continuado e permanente dos servidores (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Na mesma direção, Dutra (2009, p.38) enfatiza a falta de diretrizes:

A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para "apagar incêndios" constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Esse contexto resultou em "dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público: a construção de mecanismos efetivos de motivação para os servidores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos" (PIRES *et al.*, 2005, p. 12).

Na visão de Pantoja, Camões e Bergue (2010), devido à inexistência de uma política de gestão de pessoas efetiva, as regras e

definições existentes nos planos de cargos podem levar à apatia e ao desinteresse dos servidores. Entre elas, destacam-se o uso do tempo de serviço como critério principal para progressão na carreira, a desvinculação do desempenho dos mecanismos de remuneração, o uso impróprio da gratificação como forma de compensação pela inviabilidade de aumento salarial, entre outras. A forma como é feita a descrição de cargos restringe a atuação dos servidores e desestimula a multifuncionalidade e a visão sistêmica, além de levar a desvios de função que são bastante comuns nos órgãos públicos brasileiros. Também o ingresso por meio de concursos, com foco nos cargos e não nas competências, não contribui para suprir as reais necessidades em relação às habilidades necessárias para a execução das atividades regulares. Os autores ressaltam que essas características condizem com a descrição de um "departamento de pessoal" e que as iniciativas adotadas para transformar as instituições públicas brasileiras em autênticas unidades de gestão de pessoas precisam ser consolidadas.

Além disso, apontam ainda que não é possível pensar em transformações substantivas na sociedade, e por acréscimo na administração pública, sem levar em conta os componentes da formação histórica. Segundo os autores, a combinação de princípios da tradição legalista e formal do setor público com traços culturais, como o patrimonialismo e o individualismo, em contraste com os atributos de uma burocracia profissional, como a impessoalidade e o mérito, resultam na criação de um universo complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas.

A gestão pública, segundo Oliveira e Medeiros (2011), tem importado da iniciativa privada muitos dos seus conceitos e critérios gerenciais, como produtividade, eficiência, eficácia, efetividade organizacional, avaliação de desempenho, entre outros. Essa nova visão organizacional exige não apenas maior engajamento dos servidores públicos, mas também pessoas eficientes, eficazes e proativas, cada vez mais comprometidas com seu ambiente organizacional para alcançar resultados positivos e atingir as metas delineadas no planejamento estratégico. Entretanto, para que isso ocorra, é necessário o gerenciamento do conhecimento. Para esses autores, os processos de controle adotados pela gestão pública na busca por resultados provocam mudanças na cultura da organização. Essas mudanças vão além de uma simples participação na gestão, requer dos servidores um maior entendimento do ambiente organizacional e a transformação de suas

crenças, ideias e experiências em novos conhecimentos em prol da organização.

Segundo Bergue (2007, p. 18 *apud* OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 27), no setor público, gestão de pessoas pode ser entendida como um "esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas [...], em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem".

Entretanto, "para que o modelo de gestão de pessoas seja integrado e estrategicamente orientado, é fundamental que princípios gerais, determinados pela organização, funcionem como elo entre suas políticas, estruturas, processos e práticas operacionais" (HSM, 2004b, p. 2).

### **2.1.3 Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**

Historicamente, a gestão das universidades públicas brasileiras sempre foi permeada de adversidades, que vão desde a escassez de recursos até a rigidez da estrutura administrativa. Por serem mantidas com recursos públicos, sua conduta deve ser rigorosamente orientada pela legislação e regras impostas pelo Tribunal de Contas da União, o que torna a autonomia administrativa dos gestores bastante limitada. Nesse sentido, é essencial que suas ações sejam gerenciadas com o máximo de eficiência para que seja possível atender com efetividade as demandas da sociedade (PESSOA, 2000).

Apesar "das fragilidades de modelos de gestão ainda fortemente influenciados pelo clientelismo político e pela rigidez das estruturas organizacionais", existe nas IFES "um movimento intenso em busca do conhecimento e do desenvolvimento do capital humano" (JUNCKES, 2015, p. 45-46).

É importante ressaltar que as instituições de ensino superior (IES), pela complexidade e características peculiares inerentes a sua natureza, enfrentam maiores dificuldades para implementar uma política de gestão de pessoas que atenda de forma efetiva as suas necessidades e a de seus servidores (SOUZA; KOBYIAMA, 2010).

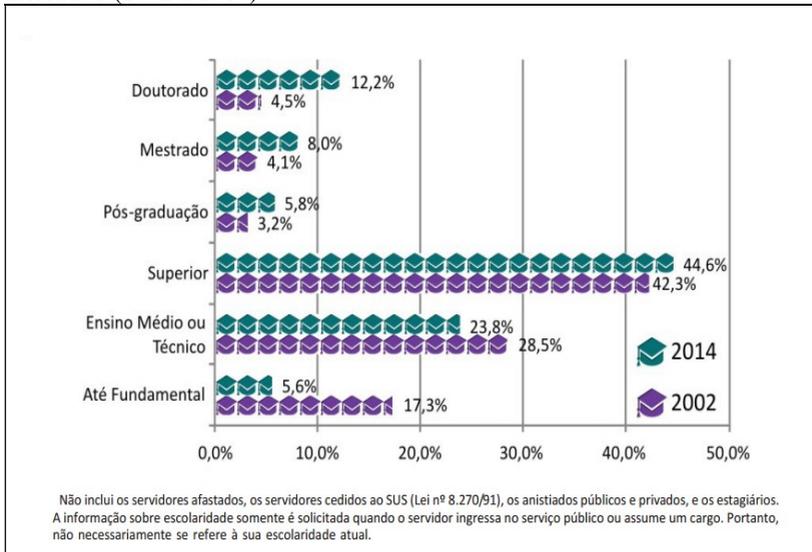
O pleno funcionamento das instituições de ensino superior só é possível com investimentos permanentes na capacitação e qualificação de servidores docentes e técnico-administrativos. Dados extraídos do SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos, em junho/2013, apontam que, nos institutos federais, a maioria dos servidores

já possui nível de escolaridade acima do exigido para o ingresso no cargo (MEC 2014).

Essa tendência parece se refletir no serviço público como um todo. Mais especificamente, a Figura 3 mostra a evolução do nível de escolaridade dos servidores civis ativos do Poder Executivo entre 2002 e 2014.

A constatação de que o nível de escolaridade nas instituições de ensino superior vem aumentando é um fator relevante que incide diretamente no desempenho do servidor e na qualidade do serviço prestado, sendo também um indicativo do aumento das aspirações e expectativas do indivíduo em relação ao seu trabalho. Esse dado parece revelar ainda que o trabalho passa a ter um papel de destaque na vida dessas pessoas e que esta pode ser uma oportunidade para mobilizá-las, construir espaços de discussão, criando um clima de aprendizagem e de crescimento pessoal e coletivo que pode levar à transformação do ambiente organizacional e à modernização da gestão.

Figura 3 - Evolução do nível de escolaridade dos servidores civis ativos do Poder Executivo (2002 x 2014)



Fonte: ENAP (2015, p. 7)

Marcovitch (1998 *apud* FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009) compreende que a profissionalização dos quadros funcionais das instituições de ensino superior depende de três fatores. O primeiro é a

valorização das pessoas, reconhecendo sua contribuição. Para o autor, há profundas injustiças relacionadas a essa questão, como, por exemplo, não se atribuir certos méritos ao quadro funcional e sim aos docentes ou aos gestores. O segundo fator é a rigidez na política salarial - o desempenho acaba sendo pouco valorizado em uma cultura aparentemente igualitária, mas que não reconhece quem se dedica. O terceiro e último ponto é a capacitação - o autor sugere a implantação de cursos preparatórios para os servidores que venham a assumir posição de maior nível nas unidades organizacionais.

O Governo Federal, atento a essas demandas e como parte da política de valorização dos servidores e de modernização da gestão de pessoas nas IFES, que engloba os institutos federais, instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, fundamentado nas diretrizes definidas pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005; no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006; Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006; e no Decreto nº 5.825, 29 de junho 2006, evidenciando avanços promissores nessa área.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/2005 e atualizado posteriormente pela Lei nº 12.772/2012, foi pautado por um amplo processo de negociação com a participação ativa dos servidores, estabelecendo novos paradigmas para a estruturação dos cargos que desempenham atividades administrativas no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (UFRGS, 2006).

A hierarquia dos cargos foi organizada considerando não somente o nível de escolaridade para o exercício da função, mas também outros elementos como responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, entre outros, resultando em um arranjo bem mais preciso das necessidades institucionais (UFRGS, 2006).

Além disso, a definição dos ambientes organizacionais, áreas próprias de atuação dos servidores, foram estruturados a partir das necessidades institucionais, norteando, assim, a política de desenvolvimento de pessoal e inserindo a carreira no desenvolvimento institucional (UFRGS, 2006).

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, tem como finalidades:

- a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- b) desenvolvimento permanente do servidor público;
- c) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- d) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- e) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) veio consolidar a visão sobre a importância do desenvolvimento profissional dos servidores como um elemento da qualidade na prestação do serviço público (BRASIL, 2012).

As diretrizes dessa política, dispostas no artigo 3º, fazem referência ao apoio, incentivo, promoção, estímulo e acesso aos servidores a eventos de capacitação para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais ao longo de sua vida funcional. A amplitude e complexidade dessas diretrizes requerem a realização de um trabalho sistematizado para alcançar os objetivos propostos. Para tanto, foram definidos, no artigo 5º, os três instrumentos que integram essa política e que permitirão atingir esses objetivos e alcançar os resultados esperados: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competências.

Em 22 de setembro de 2008, ainda como parte da política de modernização da gestão das IFES, foi editada a Lei nº 11.784 que instituiu a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores, tendo como objetivo "o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tomando como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil" (BRASIL, 2008a).

Outro passo importante para o desenvolvimento da área de gestão de pessoas foi a autonomia dada às Instituições Federais de Ensino pelos Decretos nº 7.232, de 19 de julho de 2010 e nº 7.311, de 22 de setembro de 2010, permitindo a reposição automática de servidores técnico-administrativos em seu quadro de pessoal, impondo, dessa forma, um processo contínuo de aperfeiçoamento dessa força de trabalho (MEC, 2014).

A literatura mostra que, ao longo dos últimos anos, o Governo Federal vem desenvolvendo ações e implementando programas visando à

modernização na gestão do serviço público e a construção de um sistema voltado especificamente para essa finalidade.

Com esse enfoque, o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com o objetivo de "contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país" (BRASIL, 2005).

O programa, vinculado ao Ministério do Planejamento, é uma evolução de programas anteriores e foi criado com o entendimento de que "um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial" e, nesse sentido, seria necessário buscar "um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão". O modelo permite fazer avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e, também, com empresas do setor privado (GESPÚBLICA, 2009, p. 15).

Para um melhor entendimento, a Figura 4 mostra os quatro marcos que caracterizam a evolução do Programa GesPública a partir de sua concepção inicial, em 1990.

Figura 4 - Evolução do Programa GesPública



Fonte: GESPÚBLICA, 2009

Também a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), é uma escola de governo, cuja missão é "desenvolver competências de servidores para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas". Criada em 1986, no início do processo de

redemocratização do país, atua na oferta de cursos e programas de desenvolvimento técnico e gerencial, formação e aperfeiçoamento de carreiras e especialização (pós-graduação *lato sensu*), além da produção e disseminação de conhecimento sobre gestão e políticas públicas (ENAP, 2016a).

Além disso, também realiza "atividades de cooperação internacional, que se caracterizam pela articulação com seus projetos estratégicos e pelo intercâmbio de boas práticas. Desse modo, a Escola mantém relação transformadora com a comunidade internacional, contribuindo com as experiências brasileiras em gestão pública e trazendo inovações e boas práticas que podem contribuir para a melhoria da ENAP, enquanto Escola de Governo, e para a transformação da realidade brasileira" (ENAP, 2016a).

Os estudos e pesquisas desenvolvidos pela ENAP objetivam subsidiar a Administração Pública Federal com elementos que colaborem para o aperfeiçoamento da gestão governamental. Contribuem para o aprofundamento de reflexões e a busca de soluções para problemas concretos de gestão de políticas públicas vivenciados pelas áreas de governo, por meio da produção e disseminação de conhecimento aplicado. São eixos temáticos de pesquisa na Escola: 1) Gestão de pessoas no setor público, 2) Formação e capacitação, 3) Estado e administração pública no Brasil, 4) Gestão pública e inovação, 5) Gestão do conhecimento no setor público e 6) Temas prioritários do Governo Federal (ENAP, 2016b).

Outra importante iniciativa de estado é o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) que, fundado em 1964 e vinculado à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, vem desenvolvendo relevantes estudos voltados a pesquisas em Gestão do Conhecimento na administração pública. O IPEA oferece suporte técnico e institucional às ações do governo, disponibilizando para a sociedade pesquisas e estudos realizados por seus técnicos. Sua missão de "aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas" (IPEA, 2016).

Do exposto, depreende-se, portanto, que, embora as mudanças no setor público não sejam tão fáceis de serem implementadas quanto na iniciativa privada devido a sua complexidade, a necessidade de estabelecer novos referenciais de gestão impõe às IFES uma reestruturação em seu ambiente organizacional com a adoção de novos modelos e incorporação de modernas práticas gerenciais para atender com

efetividade as demandas de uma sociedade que está em constante movimento.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, são abordados os vários conceitos existentes na literatura sobre Gestão do Conhecimento, considerando sua importância dentro das organizações como forma de agregar valor e gerenciar fluxos de conhecimento dentro do ambiente corporativo.

Para estudar a gestão do conhecimento nas organizações, é preciso compreender preliminarmente o conceito de conhecimento que passa, necessariamente, pelo entendimento da definição de dado e informação e, também, pelo conceito de conhecimento tácito e explícito.

### 2.2.1 Dado, Informação e Conhecimento

Dado é qualquer registro relacionável a algum evento, objeto ou pessoa que, isolado, não conduz à compreensão de determinado fato ou situação. O processamento dos dados, quando tratados, comparados, classificados e relacionados a outros dados passa a constituir uma informação. Informação, portanto, é o sentido que um conjunto de dados tem para alguém e passa pela interferência e interpretação humana. Tanto o dado quanto a informação podem ser tratados de forma objetiva, mas quando uma informação é assimilada, levando um indivíduo a agir, essa informação transforma-se em conhecimento (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

Da mesma forma, Davenport e Prusak (2003) afirmam que o conhecimento deriva da informação assim como a informação deriva de dados e que transformar informação em conhecimento requer necessariamente a intervenção humana.

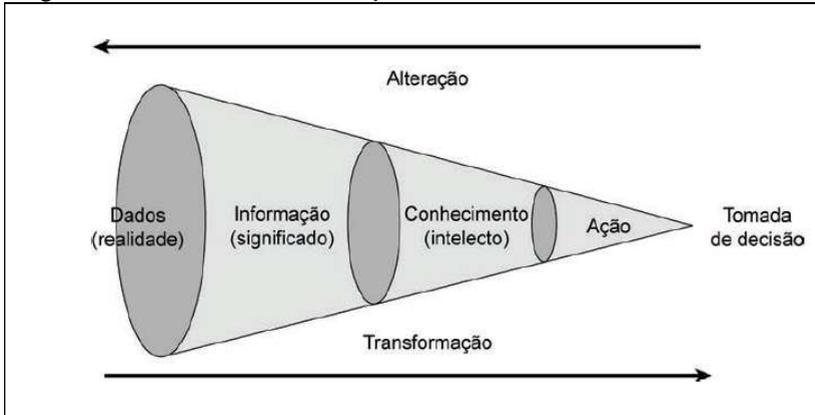
Segundo esses autores, no contexto organizacional, dados referem-se a registros estruturados de transações e limitam-se a descrever uma parte do que ocorreu, "não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação". Entretanto, são relevantes para as organizações "porque são matéria prima essencial para a criação da informação" (p. 2-3).

Acrescentam ainda que, diferentemente de dados e informação, o conhecimento contém discernimento, pois tem a capacidade de analisar informações e situações inéditas com base naquilo que já é conhecido, julgar a si mesmo, aperfeiçoar-se e evoluir. Para eles, "quando o

conhecimento para de evoluir, ele se transforma numa opinião ou num dogma" (p. 12).

Para Hoffmann (2012), a transformação de dados em conhecimento é um processo progressivo de agregação de significados aos dados primitivos por sistematização, análise e experiências, que, ao final, conduz à ação que se concretiza pela tomada de decisão, como mostra a Figura 5.

Figura 5 - Processo de Transformação de Dados em Conhecimento



Fonte: HOFFMANN (2012, p. 24)

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) definem informação como um "fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor". Esse entendimento enfatiza que o conhecimento está, em sua essência, associado à ação humana.

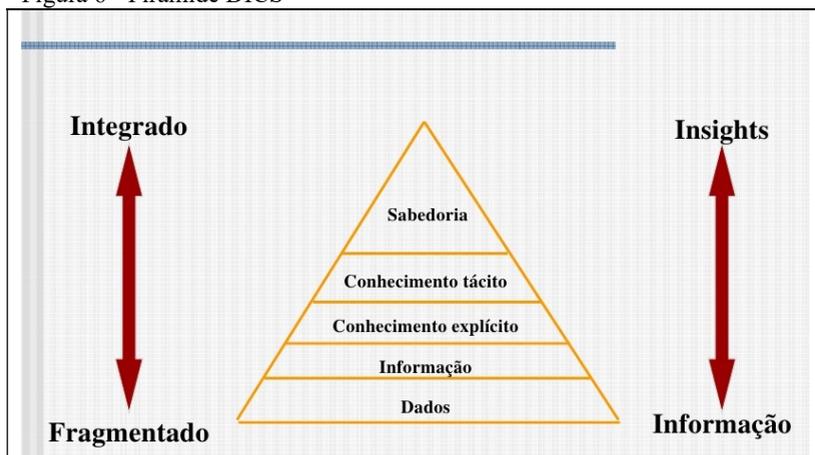
Da mesma forma, Wiig (2004, p. 73 *apud* Cranfield, 2011) afirma que "informação não é conhecimento", tendo em vista que este está relacionado à ação e a informação está relacionada à descrição. Essas ações, no entanto, são iniciadas por pessoas bem informadas, que tomam decisões e agem usando diferentes tipos de funções mentais (WIIG, 2003, p. ix).

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 24), além de acrescentar as palavras "sabedoria, inteligência e capacidade de reflexão" a esse conjunto de termos, opõem-se a fazer uma distinção absoluta entre eles, considerando mais sensato colocá-los em "uma série contínua com os dados em uma extremidade e o conhecimento em outra". Ressaltam, ainda, que o conhecimento está sempre associado a pessoas, refere-se ao

conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos usam para solucionar problemas, não podendo ser reproduzido em sistemas de informação.

A Pirâmide DICS - Dados, Informação, Conhecimento e Sabedoria (DIKW Pyramid, em inglês) representa a relação entre esses conceitos, acrescentando o termo "sabedoria", permitindo, assim, um melhor entendimento sobre a importância e os limites das atividades de quem trabalha com o conhecimento (Figura 6).

Figura 6 - Pirâmide DICS



Fonte: Pereira, 2017

Na literatura, muitos autores creditam a origem dessa pirâmide a Ackoff (1989) que, em seu artigo intitulado "From data to wisdom", propôs uma estrutura gradual estabelecendo uma associação entre esses termos (ROWLEY, 2006).

Diferentemente de Probst, Raub e Romhardt (2002), Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que embora, com certa frequência, "informação" e "conhecimento" sejam utilizados como sinônimos, existe uma clara distinção entre eles.

Essa visão também é compartilhada por Davenport e Prusak (2003) que asseguram ser essencial fazer a distinção entre "dado, informação e conhecimento" para se obter êxito no trabalho ligado ao conhecimento, considerando que o sucesso ou o fracasso organizacional depende do correto entendimento de cada um desses termos e do que se pode ou não fazer com cada um deles.

Assim, diante do exposto, pode-se dizer que embora as definições de conhecimento encontradas na literatura sejam diversificadas, existe o consenso de que "todo conhecimento, seja ele tangível ou intangível, tem origem no ser humano" (HOFFMANN, 2012, p. 23).

### 2.2.2 Tipos de Conhecimento

Aspectos relacionados à natureza, criação, compartilhamento, transferência, retenção e armazenamento de conhecimentos sob o ponto de vista de sua gestão estratégica dentro das organizações vêm sendo extensivamente abordados e discutidos na literatura contemporânea (MAGNANI; HEBERLÊ, 2010).

Embora essa temática, envolvendo a compreensão dos conceitos de conhecimento tácito e explícito, tenha ficado conhecida nos estudos realizados por Nonaka e Takeuchi, em 1997, o conhecimento tácito, que é considerado o mais importante para a gestão do conhecimento, possui raízes na obra de Polanyi<sup>4</sup>, publicada em 1966, sob o título "The Tacit Dimension", que pode ser considerada uma referência teórica para os estudos posteriores (MAGNANI; HEBERLÊ, 2010).

Assim, antes de adentrar nos conceitos propriamente ditos, apenas como ponto de partida e reflexão para esta seção, cita-se aqui a célebre frase do autor "we can know more than we can tell", que pode ser traduzida como "sabemos mais do que podemos expressar" (POLANYI, 1966, p. 4), pressupondo que há muito conhecimento escondido na mente das pessoas e que saber extrair esse conhecimento e trazê-lo à tona é de vital importância no contexto das organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento humano é um processo dinâmico, interativo, construído através da relação do indivíduo com ele mesmo e com o grupo organizacional ao qual pertence, podendo ser classificado em explícito e tácito. O conhecimento explícito está ligado à racionalidade, é objetivo, fácil de ser codificado, pode ser

---

<sup>4</sup> **Michael Polanyi** (1891-1976) é um cientista reconhecido por suas contribuições notáveis na química física, sendo considerado um dos pensadores mais importantes do século XX. Após passar pela turbulência do final do século na Europa oriental e vivenciar os dramas das duas guerras mundiais, exilou-se no Reino Unido após o Nazismo, em 1933. Perto dos 50 anos, trocou a cátedra de química física por uma cátedra de ciências sociais, passando a dedicar-se à construção de estudos filosóficos. Ao longo desse processo, reformulou o papel das pessoas no conhecimento, reconstruindo as bases da epistemologia, criando o conceito de "conhecimento pessoal", que está para além do *objetivo* e do *subjetivo*, assim como os mecanismos de "conhecimento tácito" e o seu papel fundamental em todo o processo de produção e difusão do conhecimento (explícito ou não).

transmitido formalmente entre indivíduos e armazenado em livros, manuais, instruções, base de dados, arquivos e computadores. O conhecimento tácito é subjetivo, está relacionado à experiência do indivíduo, envolve fatores intangíveis como as crenças pessoais, a história de vida, os valores, ideais entre outros. É difícil de ser codificado e transmitido a outras pessoas, pois diz respeito às habilidades de cada um, exigindo maior complexidade no processo de disseminação, quando comparado ao conhecimento explícito.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), os conceitos de tácito e explícito estão vinculados à cultura ocidental e oriental de entender o conhecimento, influenciando diretamente o modo de administrar as empresas. Para esses autores, nas organizações ocidentais, as práticas administrativas privilegiam o conhecimento explícito, aquele que é facilmente decodificado, visto pelos japoneses "apenas como a ponta do *iceberg*", diferentemente das práticas orientais, que priorizam o conhecimento tácito, mais subjetivo e difícil de ser articulado. Ainda segundo os autores, a ênfase sobre o conhecimento tácito "proporciona uma visão completamente diferente de como é adquirido o aprendizado - não a de uma máquina para processar informações [...], mas a de um organismo vivo" (p. 29). Entretanto, salientam que as interações entre os dois tipos de conhecimento constituem a principal dinâmica de criação de conhecimento nos ambientes corporativos.

Com base nessas premissas, os teóricos sustentam que a criação e a utilização do conhecimento nas organizações passam pela conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, formando um ciclo em espiral, como mostra a Figura 7. Esse processo dinâmico de conversão contínua ocorre de quatro maneiras:

- a) Socialização (tácito para tácito/indivíduo para indivíduo): compartilhamento e criação de conhecimento tácito através de experiência direta.
- b) Externalização (tácito para explícito/indivíduo para grupo): processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos.
- c) Combinação (explícito para explícito/grupo para organização): processo de sistematização e aplicação do conhecimento explícito por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas de conceitos.
- d) Internalização (explícito para tácito/organização para indivíduo): processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito na prática (aprender fazendo).

Nessa dinâmica, a etapa considerada mais importante pelos autores para a criação do conhecimento é a externalização "porque cria conceitos novos, explícitos a partir do conhecimento tácito" (p. 64). É importante salientar que embora nesse processo seja utilizado o termo "criação do conhecimento organizacional", os autores esclarecem que a empresa por si só não é capaz de criar o conhecimento sozinha. É necessário que as pessoas sejam proativas e estejam dispostas a interagir com a equipe. A interação que se estabelece entre os membros da equipe, por meio do debate e do diálogo, faz surgir novas possibilidades e novos pontos de vista que nem sempre são consensuais. São justamente os conflitos e as divergências que levam os funcionários a questionar as regras existentes e a ver suas experiências por um outro ângulo, possibilitando, assim, a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional.

Figura 7 - Ciclo SECI de conversão do conhecimento



Fonte: Takeuchi; Nonaka (2008, p. 24)

Mencionando a importância de Nonaka e Takeuchi como influentes pensadores no campo da gestão do conhecimento, Bukowitz e Williams (2002, p. 19) citam os termos "explícito e implícito" utilizados pelos autores japoneses para se referirem às diferentes formas de conhecimento, dando a esses termos sua própria definição: o "conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de

expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação - visuais, sonoras, corporais"; e o "conhecimento implícito é aquele que um indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação".

As autoras sugerem o emprego dos termos "conhecimento sabido" e "conhecimento desconhecido" no lugar de "explícito e implícito", respectivamente, explicando que "conhecimento sabido" é aquele "que o indivíduo sabe que sabe" e "conhecimento desconhecido" é aquele que "o indivíduo não sabe que sabe" porque faz parte da sua maneira de trabalhar (p. 19). O entendimento é que no âmbito das organizações o uso desses termos seja mais apropriado.

Sveiby (1998), baseado nas ideias de Polanyi e Ludwig Wittgenstein<sup>5</sup>, define o conhecimento "como uma capacidade de agir" (p.44). O autor considera que qualquer ação é executada por meio de duas dimensões de conhecimento: o *conhecimento de foco*, relacionado "ao objeto ou fenômeno focalizado"; e o *conhecimento tácito*, "utilizado como uma ferramenta para lidar com o que está sendo focalizado" (p. 36-37). Entretanto, salienta que os dois tipos de conhecimento encontram-se no mesmo nível hierárquico, sendo duas dimensões do mesmo todo, de forma que um complementa o outro.

O autor prossegue enfatizando que há significativas diferenças entre a mente consciente e a mente subconsciente. Segundo ele, estudos comprovam que a mente consciente é um processador de informações altamente ineficaz, processando uma quantidade de informações muito menor (16 a 40 bits por segundo) em comparação com a mente subconsciente (11 milhões de bits por segundo). "Quando estamos tacitamente envolvidos em um processo de saber, agimos de forma inconsciente, não refletimos" [...], sempre restam vestígios daquilo que um dia soubemos". Diferentemente dos computadores, "os seres humanos nunca esquecem tudo", é como andar de bicicleta ou tocar piano (p. 40).

### 2.2.3 A Importância da Gestão do Conhecimento

O desenvolvimento da economia contemporânea trouxe uma série de transformações ao cenário organizacional e as empresas começaram a

---

<sup>5</sup> **Ludwig Joseph Johann Wittgenstein** (1889-1951) foi um filósofo austríaco, naturalizado britânico. Um dos principais atores da virada linguística na filosofia do século XX, suas principais contribuições foram feitas nos campos da lógica, filosofia da linguagem, filosofia da matemática e filosofia da mente. Muitos o consideram o filósofo mais importante do século passado.

perceber a importância do conhecimento como um recurso valioso para se obter vantagem competitiva e a necessidade de administrá-lo estrategicamente (ANGELONI, 2008).

Segundo Teixeira Filho (2000), o interesse pelo capital intelectual nas empresas teve início com a constatação de que várias empresas possuíam um valor de mercado muito acima do valor de seu patrimônio físico. Verificou-se que as ações dessas empresas eram valorizadas em decorrência da incorporação de elementos intangíveis, como o valor das marcas, as patentes, a capacidade de inovação, o talento dos funcionários, entre outros fatores.

Sveiby (1998, p. 21) acrescenta que "a diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil líquido oficial é o valor de seus ativos intangíveis" e que "na maioria das empresas, o valor dos ativos intangíveis é superior ao valor de ativos tangíveis". Para o autor, a parte invisível do balanço patrimonial de uma empresa é composta por três elementos de ativos intangíveis: *competência dos funcionários* (capacidade de agir em diferentes situações); *estrutura interna* (patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos); e *estruturas externas* (relações com clientes, fornecedores e imagem da organização).

Segundo Drucker (2002, p. 98), "a chave para a grandeza está em buscar o potencial das pessoas e dedicar tempo a seu desenvolvimento". O autor salienta que a única forma de uma empresa que atua na sociedade do conhecimento melhorar seu desempenho é obtendo mais das mesmas pessoas. Para ele, "em uma força de trabalho tradicional, o trabalho serve o sistema; em uma força de trabalho do conhecimento, o sistema deve servir o trabalhador" (p. 96).

Dados de um relatório publicado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 1999, indicam que "mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos resultaram do conhecimento", indicando, ainda, aumento de sua contribuição na geração de riqueza para as organizações, regiões e países. E isso cresceu exponencialmente nos últimos anos" (MAGNANI; HEBERLÊ, 2010, p. 14).

Desse modo, pode-se dizer que "o conhecimento tornou-se, hoje mais do que no passado, um dos principais fatores de superação de desigualdades, de agregação de valor, criação de emprego qualificado e de propagação do bem-estar", com reflexos nos sistemas político e econômico a ponto de a manutenção da soberania e autonomia dos países

"dependerem nitidamente do conhecimento, da educação e do desenvolvimento científico e tecnológico" (TAKAHASHI, 2000, p. v).

Maximiano (2000 *apud* Santana; Maia, 2014) entende que os conhecimentos atuam como referenciais para a compreensão dos fenômenos e como suporte para o desenvolvimento de habilidades. Quanto maior o acervo de conhecimentos que o indivíduo possui, maior será a quantidade de fenômenos que ele terá a capacidade de interpretar.

Na visão de Terra (2010, p. 11), "empresas que trabalham bem o conhecimento também são organizações que trabalham bem a comunicação". Para o autor, a comunicação eficiente dentro de uma empresa requer canais acessíveis, tempestivos e fidedignos em todos os níveis hierárquicos, estendendo-se por todas as direções. Investimentos em ferramentas modernas de comunicação são fundamentais para minimizar os ruídos no processo de compartilhamento de conhecimento, desempenhando um papel de maior importância no contexto da gestão do conhecimento.

Nessa perspectiva, Teixeira Filho (2000, p. 12) afirma que a Gestão do Conhecimento "não é novidade, é um novo nome para uma preocupação antiga". E prossegue:

Também não é para todos, pressupõe um certo nível de organização, uma certa capacidade de visão sistêmica, uma preocupação com a competitividade, alguma base tecnológica e algum investimento de tempo, energia e dinheiro. Não há mágica. Partir para a GC na empresa é uma decisão que sempre implica esforço, comprometimento e superação de obstáculos.

As empresas firmemente empenhadas na transferência de conhecimento tácito entre seus colaboradores buscam implementar programas formais de orientação, tornando explícita parte dessa transferência nas descrições de cargo para os funcionários mais jovens. A ampla transferência de conhecimento nas grandes corporações não seria possível sem a utilização de ferramentas da tecnologia da informação, entretanto, os fatores que determinam o grau de sucesso da transferência do conhecimento importante são os valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O conceito de Gestão do Conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos

processos e no coração dos departamentos pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir todo o conhecimento presente na organização (HSM, 2004a, p. 1).

Nessa perspectiva, a Gestão do Conhecimento compreende a aquisição e a utilização de recursos para criar um ambiente no qual as informações sejam acessíveis às pessoas e no qual os indivíduos possam adquirir, compartilhar e usar a informação para desenvolver seus próprios conhecimentos e sejam estimulados e capacitados a aplicar esse conhecimento em prol de toda a organização (HARMAN, 2007).

Na visão de Bukowitz e Williams (2002, p. 17), Gestão do Conhecimento pode ser definida como um "processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual". A riqueza se materializa quando a organização usa o conhecimento para gerar e criar processos mais eficientes e efetivos.

Davenport e Prusak (2003, p. 28) apontam como características importantes para a Gestão do Conhecimento os seguintes princípios:

- a) O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- b) O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- c) A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- d) O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- e) O suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- f) Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto;
- g) Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
- h) O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Para Terra (2005), é um equívoco bastante comum tratar o conhecimento como algo simples e confundir a gestão do conhecimento com algum sistema ou programa de computador e não como um processo contínuo que evolui com ações sustentáveis dentro das empresas. O autor ressalta, entretanto, que o sucesso de um programa de gestão do

conhecimento depende, precisamente, da capacidade da empresa identificar e caracterizar os diversos tipos de conhecimento que permitam a ela funcionar, desenvolver-se e atingir seus objetivos estratégicos. Essa conduta permitirá que inúmeras ações para a busca, criação, compartilhamento, codificação e retenção do conhecimento sejam desenvolvidas e colocadas em prática (TERRA, 2010).

O grande desafio para as organizações é justamente reunir e organizar o conhecimento e as experiências que estão espalhados por ela. Muitas vezes, por ignorar os conhecimentos que possuem ou não ser capaz de localizá-los, as empresas acabam “reinventando a roda” desnecessariamente. Um outro grande obstáculo ao aprendizado organizacional é a dificuldade de desaprender o que foi aprendido no passado, reavaliar crenças e questionar práticas existentes (CHOO, 2003 *apud* RAMOS, 2010).

Nesse sentido, citando John Maynard Keynes<sup>6</sup>, Sveiby (1998, p. 40-44) salienta que, nas organizações, "a maior dificuldade não está em persuadir as pessoas a aceitar novas ideias, mas em persuadi-las a abandonar as antigas" e, mais adiante, conclui que "a marca de um verdadeiro especialista não é a capacidade de enumerar e aplicar as regras, mas a segurança de quebrá-las e substituí-las por regras melhores".

Para Teixeira Filho (2000, p. 47), "a ponte da Gestão do Conhecimento para a administração de recursos humanos se dá, justamente, pela cultura organizacional". A cultura organizacional tem a capacidade de moldar as formas de gestão e o comportamento das pessoas por introduzir práticas de valores fundamentais para o sucesso da instituição, estimulando o engajamento de seus membros e criando um clima favorável ao trabalho, consolidando, dessa forma, uma base cultural interna (ASSI, 2014).

Dutra (2013, p. 20) compreende que "a criação de uma cultura de aprendizagem organizacional nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico" e que "a existência dessa cultura depende dos vínculos estabelecidos entre as pessoas e as organizações".

---

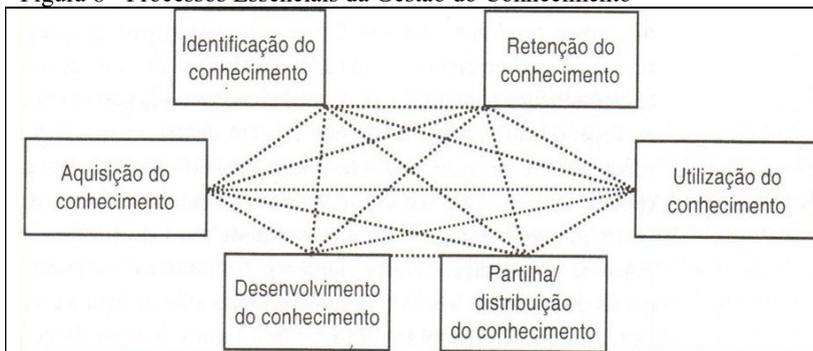
<sup>6</sup> John Maynard Keynes (1883-1946) foi um economista britânico cujas ideias mudaram fundamentalmente a teoria e prática da macroeconomia, bem como as políticas econômicas instituídas pelos governos. Ele fundamentou suas teorias em trabalhos anteriores que analisavam as causas dos ciclos econômicos, refinando-as enormemente e tornando-se amplamente reconhecido como um dos economistas mais influentes do século XX e o fundador da macroeconomia moderna.

Nesse sentido, é essencial que “o discurso da liderança se reflita em suas próprias ações e nos mecanismos reforçadores da cultura e da estrutura organizacional que se deseja estabelecer” (TERRA, 2005, p. 111 *apud* SOUZA; KURTZ, 2014, p. 71).

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 38):

os seis processos essenciais de gestão do conhecimento são: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento. Quando os objetivos de conhecimento estão estabelecidos e o conhecimento existente é avaliado, pode-se construir um sistema de gestão que dará um ponto de partida útil a todos os gestores de conhecimento (Figura 8).

Figura 8 - Processos Essenciais da Gestão do Conhecimento



Fonte: Probst; Raub; Romhardt (2002, p. 33)

Assim, pode-se afirmar que "o compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma organização são uma condição prévia vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar" (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 34).

Nesse sentido,

gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos, ferramentas gerenciais e de tecnologia da informação à luz de uma clara compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação,

compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores e *stakeholders*" (TERRA, 2017, p. 1).

Por isso, "a Gestão do Conhecimento surge [...] como um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho" (BATISTA, 2012, p. 39). Trata-se de um processo permanente de criar continuamente novos conhecimentos, disseminá-los pela organização e incorporá-los aos serviços, tecnologias e sistemas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Sendo a Gestão do Conhecimento essencial para uma organização gerir o seu conhecimento e sendo um sistema formado por pessoas, processos e tecnologias, sua implementação só será bem-sucedida se as tecnologias adotadas forem integradas à natureza do trabalho executado e preparadas para potencializar a melhoria constante de seus processos (ROSÁRIO, 2008).

Assim, torna-se necessário o entendimento de que a construção de uma cultura orientada para o conhecimento vai além da criação de uma infraestrutura para a gestão do conhecimento. É fundamental criar um ambiente favorável para que as pessoas que trabalham na organização possam se conhecer melhor e sejam capazes de refletir criticamente sobre suas ações, identificando pontos positivos e negativos. Uma avaliação objetiva permitirá obter respostas sobre os conhecimentos necessários para que cada um possa desenvolver melhor sua função, sobre as competências que a função exige, sobre o tipo de convivência com os colegas de trabalho (amigável ou não), se há compartilhamento de informações entre os membros da equipe e se há disposição para gerar e tornar explícitos os conhecimentos vivenciados e adquiridos (HOFFMANN, 2012).

Para um melhor entendimento, o Quadro 4 mostra a evolução do pensamento científico relacionado ao tema Gestão do Conhecimento.

Quadro 4 - Evolução da Literatura Científica relacionada à GC

<b>Época</b>	<b>Autor</b>	<b>Foco e termos utilizados</b>
Década de 80	Porter	Conhecimento estratégico
	Nonaka; Takeuchi	Compartilhamento de conhecimento
Década de 90	Drucker	Sociedade do conhecimento
	Senge	5ª disciplina: pensamento sistêmico
	Quinn	Inteligência organizacional
	Lipnack; Stamps	<i>Networking</i>

	Leonard-Barton	Aptidões Estratégicas/Conhecimento como inovação
	Nonaka; Takeuchi	Teoria da criação do conhecimento organizacional
	Wiig	Métodos de GC/Gerência do conhecimento
	Sveiby	Ativos intangíveis
	Stewart	Capital humano, capital estrutural e capital cliente
	Edvinsson e Malone	Capital humano, capital estrutural, capital cliente e capital organização
	Davenport; Prusak	Ecologia da Informação. Prática do conhecimento
	Rowley	Definição de GC
	Choo	Organização do conhecimento
2000 em diante	Amidon	Conhecimento e inovação
	Von Krogh; Ichijo; Nonaka	Consolidação da teoria de criação do conhecimento organizacional
	Terra	Práticas gerenciais no processo de GC
	Shin, Holden e Schmit	Fluxo de conhecimento e sistemas de GC
	Stollenwerk	Modelo genérico de GC
	Bukowitz e Willians	Diagnóstico de GC
	Probst, Raub e Romhardt	Aplicação de GC com base na abordagem de "elementos construtivos"
	Pesquisadores diversos, nacionais e estrangeiros	Consolidação de conceitos, discussão interdisciplinar, difusão de conhecimentos, estudos de casos em inteligência organizacional e GC

Fonte: Krücken-Pereira; Costa; Bolzan (2002, p. 52 *apud* VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2008, p. 3).

Considerando as inúmeras abordagens encontradas na literatura sobre Gestão do Conhecimento, como se observa no Quadro 4, e sua importância para as empresas, como disposto ao longo desta seção, considera-se bastante oportuna e completa, principalmente no âmbito da administração pública, a definição dada pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) sobre esse tema:

um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de assegurar a habilidade de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar conhecimentos estratégicos que

podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo" (BRASIL, 2017).

## **2.2.4 Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

Para discorrer sobre a Gestão do Conhecimento na Administração Pública na atualidade é preciso antes fazer um breve relato de sua evolução histórica e dos modelos administrativos adotados no país, bem como apontar as principais diferenças entre o setor público e o privado.

Como já mencionado anteriormente, a intenção de “reformular administrativamente” o Estado brasileiro é antiga, remonta ao início da década de 1930, assumindo maior evidência em meados de 1990 e tem como marco institucional a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

A administração pública possui princípios e características distintas da administração das empresas privadas e evoluiu por meio de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Estes três modelos se sucedem no tempo, sem que, no entanto, sejam totalmente abandonados (BRASIL, 1995).

Em linhas gerais, o modelo de administração pública patrimonialista, baseado nos modelos de estados absolutistas, caracteriza-se fortemente pela predominância do interesse privado em detrimento ao interesse público e pela dificuldade dos gestores em definir esses limites. O Estado é visto como extensão do poder do dirigente. O clientelismo, a tendência ao nepotismo, baseado na crença da lealdade plena e na garantia da cumplicidade em eventuais desvios, a distribuição de cargos comissionados e funções como forma de reconhecimento pessoal ou como moeda de troca fazem parte da mentalidade patrimonialista, norteando as condutas estatais (BERGUE, 2011). Como bem salienta Bresser Pereira (1996), nesse modelo, o nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, são a regra.

A administração pública burocrática, que surgiu na segunda metade do século XIX, foi adotada como uma alternativa à administração patrimonialista, como forma de combater a corrupção e o nepotismo, dando prioridade aos controles administrativos. Tem como ponto de partida a descrença nos dirigentes públicos e nos cidadãos ao empregar controles rígidos nos processos, como na contratação de pessoal, nas compras e no atendimento às demandas, entre outros (BRASIL, 1995).

Entretanto, esse modelo não surtiu o efeito desejado, pois o Estado acabou voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua principal missão de servir à sociedade (PEREIRA, 2016). Assim, "o pressuposto da eficiência em que se baseava não se revelou real" (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 5).

O modelo gerencial da administração pública, que emergiu na segunda metade do século XX, baseia-se em conceitos modernos de administração e eficiência, tendo como principais características a ênfase nos resultados e na descentralização como forma de conseguir chegar ao cidadão, que é o responsável por imprimir legitimidade às instituições públicas (BRASIL, 1995).

Aqui cabe destacar o conceito de descentralização que, muitas vezes, é confundido com desconcentração. Descentralização é um conceito eminentemente político, que significa governo próprio para as entidades descentralizadas, implicando em autonomia para elaborar suas próprias leis dentro dos limites estabelecidos pela Constituição e por outras leis nela baseadas. Por sua vez, desconcentração "é um processo eminentemente administrativo pelo qual um determinado Governo desconcentra suas atividades administrativas, seja por critérios espaciais [...] seja por critérios funcionais, criando órgãos dotados de autonomia administrativa...", mas sem poder para adotar suas próprias leis (MELLO, 1991, p.199). Assim, é muito comum falar-se em descentralização administrativa, quando o correto é o termo desconcentração e não descentralização em seu conceito verdadeiro.

Segundo o modelo gerencial, em razão da globalização da economia e da expansão de suas funções, o Estado deve ter sua conduta pautada pela transparência, participação social e ter suas ações orientadas pelos valores de eficiência e qualidade na prestação de serviços, bem como pela necessidade de redução de custos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas instituições, com profissionalização do servidor público (BRASIL, 1995).

Nesse sentido, a perspectiva era tornar o Estado "um instrumento fundamental da sociedade para a realização dos grandes objetivos políticos de liberdade, bem-estar, justiça social, proteção do ambiente, segurança". Para cumprir essa missão, seriam necessários bons administradores, infraestrutura, organização, além de um sistema constitucional legal e a administração pública para garantir o cumprimento dessa lei (BRESSER PEREIRA, 2014, p. 1054).

Entretanto, apesar das tentativas de reforma do Estado, o modelo gerencial não prevaleceu, pois, verifica-se que ainda hoje persistem os

problemas na administração pública: delimitação rígida entre departamentos, funções e níveis de gestão; resistência ao compartilhamento espontâneo de conhecimentos entre servidores e departamentos; utilização do conhecimento como forma de poder, de proteção do cargo e de estratégia para promoções; ausência de reconhecimento daqueles que disseminam o conhecimento; inexistência de recompensas pecuniárias e de incentivos, entre outros (AZEVEDO, 2002 *apud* SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Esse cenário, segundo Nohara (2013), é resultado do processo de formação burocrática da Administração Pública brasileira, que sempre pautou sua gestão pela ênfase na criação de normas e procedimentos, fazendo com que a área de pessoal valorizasse mais as rotinas sem maior envolvimento com a questão comportamental.

Angeloni (2002) acrescenta a esse quadro algumas características bastante peculiares inerentes à cultura brasileira que acabam interferindo negativamente no ambiente organizacional, como "o jeitinho" brasileiro, que tenta amenizar as relações impessoais; a ambiguidade em relação à burocracia, tradições, normas e leis, que ora se cumpre, ora se aplica o jeitinho; a relação paternalista das pessoas com o poder; a opção pelo consenso no lugar do enfrentamento em questões geradoras de conflitos. Todos esses elementos acabam sendo nocivos quando se pretende atingir uma gestão de qualidade.

Wiig (2000) ressalta que a administração pública em qualquer sociedade é importante e complexa, influenciando os principais aspectos dessa sociedade. Seu modo de atuar e efetividade determinam a cultura dessa sociedade, a qualidade de vida, seu sucesso e sua viabilidade. O autor ainda salienta que a qualidade e efetividade da administração pública também são influenciadas por diversos fatores que afetam sua *performance*, como estrutura organizacional, responsabilidades, nível de informações, *expertise* de seus servidores e seu capital intelectual. O capital intelectual é a matéria prima que norteia as ações da Administração Pública e o gerenciamento do conhecimento de forma sistemática e abrangente é essencial para garantir que a sociedade tenha serviços públicos de qualidade.

Segundo Nogueira (1999 *apud* BERGUE, 2011), embora os organismos da administração pública não operem no mesmo grau de intensidade e dinamismo das instituições privadas, também estão sujeitos às transformações geradas por fatores de ordem social, política, econômica, tecnológica, entre outros. Entretanto, devido à natureza das relações que estabelecem e de sua função institucional, atuam em um

nível de complexidade equivalente ou superior quando comparados a essas instituições.

Nesse sentido, Bergue (2011) considera que a complexidade aliada à maior estabilidade do ambiente em que operam acabam levando as organizações públicas a adotar uma estrutura organizacional mais formal, com pouco espaço para a informalidade e vontade pessoal no trato com o patrimônio público e os interesses da sociedade.

Lynn Junior (2010, p. 39 *apud* BERGUE, 2011, p. 31) aponta como elementos distintivos fundamentais da gestão pública em relação à privada.

- a) o interesse público difere do privado;
- b) as autoridades públicas, por exercerem o poder soberano do Estado devem necessariamente atender aos valores democráticos em detrimento dos interesses de qualquer grupo ou material em particular;
- c) a Constituição exige tratamento igualitário às pessoas e descarta o tipo de seletividade que é essencial para sustentar a lucratividade.

Christensen *et al.* (2007, p. 4 *apud* BERGUE, 2011, p. 31) compartilham o primeiro aspecto distintivo citado anteriormente e acrescentam:

- a) os dirigentes de organizações públicas prestam contas aos cidadãos e aos eleitores, e não a um grupo específico;
- b) as organizações públicas exigem grande ênfase em abertura, transparência, tratamento isonômico, imparcialidade e previsibilidade.

Assim, pode-se dizer que enquanto o setor privado implementa a gestão do conhecimento com o objetivo de obter lucro e o crescimento, a administração pública empreende esforços na busca pela qualidade, eficiência e desenvolvimento econômico e social (BATISTA, 2012).

Da mesma forma, Osborne e Gaebler (1998, p. 22 *apud* SCHLESINGER *et al.*, 2008) enfatizam que a missão do governo é "fazer o bem", "não é fazer dinheiro", realizando serviços que irão beneficiar a comunidade, o coletivo e trazer bem-estar social. Por sua vez, a iniciativa privada preza pelos cuidados dos interesses de um grupo específico objetivando lucro e rentabilidade.

O Quadro 5 apresenta as principais diferenças entre as organizações públicas e privadas.

Com base nessas características, pode-se dizer que, em termos comparativos, a Gestão do Conhecimento, no setor privado, constitui-se em uma importante ferramenta para inovação de processos, produtos e serviços, com foco no aumento da produtividade e lucratividade para tornar as empresas mais competitivas. No setor público, embora os processos de Gestão do Conhecimento também estejam relacionados com a aprendizagem e a inovação, essa inovação está voltada para o aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade (BATISTA, 2012).

Quadro 5 - Diferenças entre organizações públicas e privadas

<b>Características</b>	<b>Organizações Públicas</b>	<b>Organizações Privadas</b>
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: 1) garantia de transparência de ações e atos; e 2) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Treinamento dos clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de "mercado", estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundos de	Financiadas com recursos particulares

	contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os "clientes" atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública temo poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Gespublica (INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - CICLO 2010, p. 10 e 11 *apud* BATISTA, 2012, p. 16)

Batista (2004) ressalta que a Gestão do Conhecimento na administração pública vai além do objetivo de melhorar o desempenho organizacional das instituições, exercendo o relevante papel de inserir o país na economia mundial.

Essa visão também é compartilhada por Takahashi (2000) ao afirmar que o advento da Sociedade da Informação é o alicerce de novas formas de organização e de produção em nível mundial, reorientando a inclusão dos países no cenário internacional e no sistema econômico mundial. Para o autor, no Brasil, governo e sociedade devem caminhar juntos para garantir que os benefícios de suas políticas alcancem efetivamente todos os cidadãos.

Segundo Batista (2012), um estudo realizado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2002, com o objetivo de conhecer o desempenho das organizações públicas dos governos dos seus países membros, revelou que são vários os fatores considerados decisivos para que a implementação da Gestão do Conhecimento tenha êxito nas organizações públicas:

*i*) o papel da alta administração; *ii*) a participação ativa das pessoas (servidores públicos e demais colaboradores); *iii*) o uso das tecnologias da informação e comunicações e do governo eletrônico; *iv*) a definição de estratégia e política de GC; *v*) a implementação de práticas de GC relacionadas aos processos de GC; *vi*) a instituição de uma estrutura de governança de GC; *vii*) o estabelecimento de um sistema de reconhecimento e recompensa para promover uma cultura de compartilhamento do conhecimento; *viii*) a implementação de iniciativas de compartilhamento da informação e do conhecimento entre as organizações públicas; e *ix*) ter foco em resultados (eficiência, descentralização, mudança da cultura organizacional, entre outros) (p. 34).

Dentre esses fatores, a pesquisa destaca a importância de se promover o compartilhamento de conhecimento com outras organizações (órgãos públicos federais, organizações internacionais, órgãos e entidades da administração pública de outros países, etc.) para se alcançar os objetivos organizacionais.

Assim, é inegável que o "paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade", contrapondo-se ao formalismo e ao rigor técnico da burocracia tradicional (BRASIL, 1995, p. 17).

Bresser Pereira (1996) afirma que, nesse sentido, a Constituição de 1988 representou um retrocesso burocrático para a Administração Pública. Segundo o autor, em um momento em que havia uma

necessidade urgente de reforma para torná-la mais eficiente e de melhor qualidade, ela tornou-se mais ineficiente e mais cara, dissociando-se completamente do setor privado. Essa ruptura ocorreu não só pelo sistema privilegiado de aposentadorias do setor público, mas também pela instituição de um regime jurídico único que extinguiu os funcionários celetistas e criou um sistema de estabilidade rígido que impossibilitou a cobrança de trabalho dos servidores.

Outro ponto desfavorável que merece atenção no sistema público, segundo Terra (2010), é o conhecimento estar associado a um determinado cargo nas organizações públicas. Ao prestar um concurso público, os servidores ficam vinculados a um cargo específico, não importando, no exercício de suas atividades, suas competências e potencial. Considerando o dinamismo não só da sociedade, mas também do ambiente corporativo, em que o aprendizado é contínuo e a flexibilidade uma importante característica de quem trabalha com o conhecimento, estar rigidamente vinculado ao cargo não é uma condição desejável. Na sociedade do conhecimento, os indivíduos são vistos de forma plena, tendo suas habilidades pessoais reconhecidas e suas experiências de vida e capacidade de adaptação a diferentes ambientes de aprendizagem e práticas valorizadas.

Embora algumas empresas públicas no Brasil ocupem posição de destaque no desenvolvimento gerencial por terem incorporado em suas ações práticas de gestão do conhecimento adotadas na iniciativa privada, estudos mostram que esses são casos isolados (BATISTA, 2004).

Pesquisa publicada pelo IPEA, em 2005, sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública revela que

[...] as iniciativas isoladas; os esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de Gestão do Conhecimento; e o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral demonstram que, para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta uma política de GC faz-se necessária (BATISTA *et al.*, 2005).

Essa realidade mostra que a Gestão do Conhecimento é uma abordagem imprescindível na governança das organizações

contemporâneas e que, para evoluir, o setor público precisa ter a capacidade de implementar a Gestão do Conhecimento que o habilitará a armazenar, organizar, compartilhar, criar e integrar suas incomparáveis fontes de conhecimento. (KAMMAI; DATE, 2009).

Nesse sentido, o objetivo máximo da aprendizagem organizacional é a institucionalização do conhecimento e, conseqüentemente, a capacidade de ampliar os saberes dentro da organização. A incorporação dos resultados da aprendizagem ao sistema, à estrutura e às rotinas organizacionais representa substancial redução do risco de perdas de conhecimentos significativos para a instituição, especialmente em casos de aposentadorias ou substituição de recursos humanos (BARBOSA; SOUZA, 2015).

Assim como exposto por Nonaka e Takeuchi (2008), Capobianco *et al.* (2013, p. 73) enfatizam que o ambiente sozinho não traz mudanças, são as pessoas que criam novos rumos estratégicos e mudam as organizações. Dessa forma, "a mudança organizacional deve ser entendida [...] como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo" (p. 73).

De acordo com Nohara (2013, p. 54), as mudanças no setor público acontecem geralmente de duas maneiras: por meio de (1) "macrorreformas, geralmente com alguma base legal, que mudam os procedimentos e a cultura ao longo do tempo" e (2) "mudanças que são mais pontuais, [...] de baixo para cima e [...] mais localizadas em algumas organizações". Tais mudanças ocorrem de forma não contínua, mais em função de inovações do que de um processo consciente de planejamento. Embora haja "ilhas de excelências" na gestão pública brasileira, elas se encontram na Administração Indireta, caso do Banco do Brasil e da Petrobras, por exemplo. Esse diferencial pode ser atribuído ao fato de serem sociedades de economia mista e operarem no mercado sob muita pressão, sendo praticamente obrigadas a se profissionalizarem para serem competitivas.

Para Matos (1988, p. 22), no contexto da sociedade brasileira, o processo de modernização organizacional deve ser visto como um "processo educacional permanente, abrangendo todos os níveis e segmentos organizacionais e integrando as dimensões técnica, política e comportamental".

O autor aponta diferenças entre Modernização Organizacional (MO) e Modernização Administrativa (MA). A Modernização Organizacional compreende um processo político-educacional aplicado de forma contínua às organizações sociais com o objetivo de transformar

e democratizar as relações de trabalho e poder, bem como reduzir custos e potencializar os resultados. Por sua vez, a Modernização Administrativa tem um alcance menos abrangente, restringindo-se ao plano estrutural (organograma) das organizações, modificando normas, procedimentos e simplificando rotinas e formulários (MATOS, 1988).

No setor público, a Gestão do Conhecimento pode ser vista sob dois enfoques: o da política pública e o da ferramenta gerencial. É política pública porque tem como objetivo dar efetividade, oferecer um serviço público de excelência, com perspectivas de médio a longo prazo. É ferramenta gerencial porque visa otimizar processos e evitar retrabalhos, estruturar o conhecimento disperso na instituição e encontrar as soluções que possam dar subsídio à tomada de decisão em tempo hábil e resposta para os problemas que se apresentam. Para que isso ocorra, é necessário organizar, filtrar e encontrar competências e informações (BOTELHO; COSTA, 2007).

Segundo Batista (2004, p. 8), “o campo de estudo da Gestão Pública pode ser dividido em duas áreas: Gestão Governamental e Gestão Organizacional”. A Gestão Governamental “dedica-se à análise da gestão de programas de governo, definidos para executar um conjunto de políticas públicas demandadas pela sociedade em determinado momento”. A Gestão Organizacional avalia “como a organização pública gerencia os recursos disponíveis para cumprir sua missão institucional, de natureza técnica, para apoiar os sucessivos governos na execução de suas políticas públicas”. É por meio da Gestão Organizacional que são atendidas as demandas da sociedade e, nesse sentido, a melhoria da gestão nas instituições públicas é imprescindível para o sucesso da gestão governamental.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) compreende a Gestão do Conhecimento como um conjunto de práticas organizacionais associadas à geração, captura, disseminação de experiências e compartilhamento de conhecimento nas organizações. Para consolidar essas práticas, torna-se essencial que haja mudanças organizacionais; desenvolvimento de pessoas; transferência de competências; mudanças gerenciais e estímulos para o compartilhamento de conhecimento (IPEA, 2015, p. 61).

Considerando o exposto, pode-se dizer que a implantação da Gestão do Conhecimento na administração pública é um processo complexo que requer reflexão e a utilização de metodologias próprias para atender as suas necessidades específicas, devendo ser “encarada como política pública estratégica e de longo prazo que supera os limites

temporais de governos [...] assumindo, obrigatoriamente, o cidadão como foco, colaborador e partícipe dessa ação, na direção da democracia participativa” (MENDES, 2009, p.20)<sup>7</sup>.

### **2.2.5 Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino Superior (IES)**

As universidades, tidas como sistemas complexos, heterogêneos e pouco articulados, possuem profissionais que gozam de autonomia no exercício de suas atividades em nível individual e grupal. Meyer Jr. (2014, p. 23) salienta que as práticas da administração dentro das universidades requerem maior atenção, não só pela forma como são executadas, mas também pelos resultados alcançados. Para o autor, "a identificação dos problemas, a busca de solução, as decisões, as ações praticadas, as experimentações e os resultados, não necessariamente nesta ordem, integram a agenda dos administradores acadêmicos".

Para Simon (1967 *apud* MEYER JR., 2014), essa realidade mostra que, nas universidades, os profissionais aprendem como administrar no exercício da própria função. Para o autor, essa forma peculiar de administrar é justamente um dos aspectos que distingue as universidades de outras organizações e, nesse sentido, constata-se a existência de um paradoxo, tendo em vista que as instituições formam profissionais, mas são administradas por amadores.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), em seu artigo 52, define as universidades como "instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

- I. produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

---

<sup>7</sup> Estado no conceito de Gramsci, como aparelho de exercício de hegemonia, incluindo obrigatoriamente a sociedade civil. Ver: BUCI-GLUCKSMANN, C. Gramsci e o Estado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

- II. um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- III. um terço do corpo docente em regime de tempo integral.” (BRASIL, 1996).

Como se observa, a complexidade das instituições universitárias pode ser identificada pela multiplicidade de funções inerentes a sua natureza (ensino, pesquisa e extensão), denominadas atividades-fim, suportadas pelas atividades-meio, que são responsáveis por manter todo o seu funcionamento. Some-se a isso a interdisciplinaridade e a decisão colegiada que fazem parte de sua estrutura administrativa e que trazem características únicas para esta organização (ROZANSKI, 2009).

Cabe ressaltar que tais características também estão presentes nos institutos federais, tendo em vista que, a partir da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foram equiparados às universidades federais “para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior” (BRASIL, 2008b).

Outro ponto importante a destacar na gestão das universidades é que os gestores possuem uma autonomia administrativa bastante limitada, fator que dificulta ações voltadas à racionalização dos recursos recebidos. Além da burocracia normal que predomina nessas instituições, também merece ênfase a presença de gestores demasiadamente burocratas, com foco apenas no cumprimento rigoroso e metódico de regras e procedimentos, colaborando para atravancar ainda mais os processos gerenciais, podendo coibir iniciativas criativas, imprescindíveis para o desenvolvimento de qualquer organização (PESSOA, 2000).

Nessa estrutura conservadora e rígida, permeada de adversidades, a busca pela melhoria da qualidade dos processos administrativos e serviços prestados requer uma administração que seja capaz de gerenciar as ações da maneira mais eficiente possível. Para isso, é necessário que o gestor tenha uma postura diferenciada, já que os critérios gerenciais utilizados pela empresa privada podem não ser adequados para a administração universitária (SOUZA, 2009).

Meyer Jr. (2014) considera que grande parte das iniciativas desenvolvidas dentro das instituições universitárias são bem-sucedidas, trazendo resultados promissores e benefícios ao sistema de administração, influenciando positivamente o desempenho da organização. Também considera que dentro das universidades existem administradores empreendedores e criativos em todos os níveis hierárquicos. Segundo o

autor, as ações praticadas nos níveis intermediário e operacional, por estarem mais próximas das principais atividades que dão suporte ao trabalho acadêmico, são primordiais à missão organizacional. Ele ressalta que é importante estar atento a esse aspecto, pois, muitas vezes, práticas relevantes provenientes de microações localizadas acabam não sendo compartilhadas com o restante da organização, com prejuízos para a aprendizagem.

Para Rosa Maria Fischer (1999 *apud* FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009, p. 200-201)

cabe às organizações diretamente vinculadas ao Estado o esforço de se recriarem para que sejam capazes de efetivar suas finalidades em padrões de cidadania e, dentre elas, a mais fortemente comprometida com a consolidação dos conceitos de cidadania e responsabilidade social é a universidade, com sua missão de gerar e disseminar conhecimento.

Kidwell *et al.* (2000 *apud* CRANFIELD, 2011) assinalam que inúmeras instituições de ensino superior não possuem um sistema estruturado de Gestão do Conhecimento ou mesmo o entendimento de como funciona esse sistema, visão esta também defendida por Corral (1999). Da mesma forma, Cheng (2009 *apud* CRANFIELD, 2011) acredita que a criação de simples repositórios de conhecimento seja mais comum nas IES do que a implementação de um sistema efetivo de compartilhamento de conhecimento.

Embora a literatura mencione poucos exemplos de implementação de Gestão do Conhecimento nas IES, como sustenta Cranfield (2011), de acordo com Allen (1988 *apud* LOH *et al.*, 2003), uma análise fundamentada na missão das universidades mostra que seus objetivos coincidem com os princípios da Gestão do Conhecimento, ou seja, a descoberta, aquisição ou criação de conhecimento (pesquisa); a transmissão ou disseminação de conhecimento (ensino); a aplicação do conhecimento para solução de problemas no interesse da sociedade; bem como, a preservação do conhecimento em bibliotecas, museus e arquivos.

A situação relatada anteriormente por Cranfield (2011) pode ser encontrada também no âmbito das instituições de ensino superior brasileiras.

Resultados de uma pesquisa realizada pelo IPEA, em 2006, envolvendo 44 (quarenta e quatro) IFES mostram que na grande maioria

das áreas de administração e planejamento dessas instituições não existe nem explicitação, nem formalização da gestão do conhecimento e que a adoção de práticas de GC encontram-se em estágio inicial nas três categorias avaliadas pela pesquisa: recursos humanos, estruturação de processos organizacionais e base tecnológica<sup>8</sup>. A pesquisa também aponta que existe uma inegável relação entre o apoio e a formalização da GC no nível gerencial estratégico e os resultados alcançados. Por isso, o êxito da institucionalização da GC passa pela sua explicitação e formalização (BATISTA, 2006).

Em relação à intenção estratégica, a pesquisa revelou que a GC não constitui uma prioridade para a maior parte das áreas administrativa e de planejamento das IFES; a importância de sua implementação é maior entre os gestores; para grande parte das áreas das IFES, a GC é um conceito abstrato, abordado apenas informalmente em pequenos grupos; as iniciativas de GC são mais empregadas nas áreas de informática, nas unidades de documentação das instituições e na área de recursos humanos, sendo os gestores de alta hierarquia os responsáveis por inserir o tema na organização. Além disso, a pesquisa também mostrou que existe uma baixa compreensão sobre o tema dentro da organização; carência de infraestrutura tecnológica, de redes e de pessoal; dificuldades para captar o conhecimento tácito; falta de estímulos para compartilhar o conhecimento; falhas de comunicação, entre outros fatores.

## 2.2.6 Práticas de Gestão do Conhecimento

Como ficou evidenciado, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel crucial na efetividade da administração pública, trazendo novas possibilidades e aperfeiçoamento de sua capacidade de realização (WIIG, 2002 *apud* BATISTA, 2012).

Para Teixeira Filho (2000, p. 157),

as principais atividades relacionadas à gestão do conhecimento, em geral, são: compartilhar o conhecimento internamente; atualizar, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional; encontrar o conhecimento internamente, adquiri-lo externamente e reutilizá-

---

<sup>8</sup> A descrição das práticas de GC agrupadas por categorias podem ser visualizadas nos Quadros 6, 7, 8 e 9.

lo; criar novos conhecimentos e compartilhá-los com a comunidade externa à empresa.

Nesse sentido, a proposta da gestão do conhecimento é a adoção de práticas gerenciais sistemáticas objetivando justamente a identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento pelas organizações. Tais práticas devem estar alinhadas à missão, objetivos e estratégias das empresas, realizando "uma função de ponte entre indivíduos, grupos e estruturas organizacionais" e possibilitando, dessa forma, a integração entre áreas funcionais diferentes (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 37).

Em especial nas organizações públicas, a implementação dessas práticas é fundamental para permitir a transição de um modelo burocrático para um modelo de administração gerencial, que possibilite atingir novos patamares de desempenho para as pessoas e para a organização (IPEA, 2014).

São consideradas práticas de GC as rotinas que envolvem o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento nas organizações e que as auxiliam a tomar decisões para melhorar sua capacidade de resposta e a superar limitações (COOMBS; HULL; PELTU, 2000 *apud* HURTADO, 2012).

De acordo com Batista (2004), as práticas de gestão do conhecimento podem ser definidas como as atividades que são realizadas regularmente, que possuem um padrão de execução e que tenham como finalidade a criação, a retenção, o compartilhamento e aplicação de conhecimentos dentro das organizações e em sua relação com o ambiente externo.

Segundo o autor, embora muitas instituições desconheçam o termo "Gestão do Conhecimento" executam atividades e utilizam técnicas e ferramentas que podem ser classificadas como práticas de Gestão do Conhecimento.

Davenport e Prusak (2003, p.196) asseguram que a gestão do conhecimento não é algo totalmente novo visto que se baseia em recursos que, muitas vezes, já se encontram disponíveis dentro das organizações, como "uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas da gestão de recursos humanos".

Hansen *et al.* (1999 *apud* CONG; PANDYA, 2003) corroboram essa visão ao afirmar que as organizações sempre fizeram uso de práticas de Gestão do Conhecimento de várias formas, tanto para tomar decisões como para produzir bens e serviços, embora de maneira não sistemática e deliberada. Essencialmente, considera-se que a novidade é o ato de estar

consciente sobre a existência do processo de Gestão do Conhecimento (SARVARY, 1999 *apud* CONG; PANDYA, 2003). As organizações que fazem uso das práticas de GC sem terem consciência dessa situação não terão a oportunidade de colher os benefícios dessas práticas em sua plenitude. Gerir o conhecimento deliberadamente de forma sistemática e holística pode aumentar a consciência de seus benefícios tanto para os indivíduos que nela trabalham quanto para as organizações (HANSEN *et al.*, 1999 *apud* CONG; PANDYA, 2003).

Kurtz (2011, p. 153) considera dois fatores essenciais para a institucionalização de práticas de Gestão do Conhecimento: a) orçamento exclusivo dedicado à Gestão do Conhecimento e b) unidade organizacional ou gestores específicos responsáveis pela Gestão do Conhecimento. Para ele, "a destinação de recursos humanos e financeiros é fundamental para a efetiva gestão do conhecimento organizacional".

A seguir, são apresentadas várias práticas de gestão do conhecimento agrupadas com base na tipologia proposta por Batista *et al.* (2005); Batista (2006); e Batista; Quandt (2015) em estudos realizados com apoio do IPEA entre 2005 e 2015. A opção de usar os termos propostos nas publicações do IPEA leva em consideração as pesquisas relevantes que o órgão vem realizando nessa área com entidades públicas nacionais e internacionais, inclusive com mensuração de dados, o que torna o instituto uma referência nessa área. Segundo Batista (2006, p. 13), as práticas foram elaboradas a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo em momentos distintos, podendo ser classificadas, de maneira simplificada, em três categorias:

- a) Práticas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;
- b) Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;
- c) Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

Uma síntese das principais práticas de Gestão do Conhecimento de cada categoria pode ser visualizada no Quadro 6 e uma descrição detalhada nos quadros seguintes (Quadro 7, Quadro 8 e Quadro 9).

Quadro 6 - Síntese das principais práticas de Gestão do Conhecimento

<b>Categorias</b>		
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Estruturação de Processos</b>	<b>Base Tecnológica</b>
1. Fóruns/Listas de Discussão	1. Melhores práticas ( <i>Best practices</i> )	1. Portais, Intranets e Extranets
2. Comunidades de Prática (CPs)	2. <i>Benchmarking</i> (interno e externo)	2. Sistemas de <i>Workflow</i>
3. Educação Corporativa	3. Memória Organizacional	3. Gestão do Conteúdo
4. Narrativas	4. Sistemas de Inteligência	4. Gestão Eletrônica de Documentos
5. <i>Mentoring/ Coaching</i>	5. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	5. Blogs
6. Universidade Corporativa	6. Sistemas de Gestão por Competências	6. Serviços <i>On-line</i> de Redes Sociais
7. <i>Brainstorming</i>	7. Banco de Competências Organizacionais	7. <i>Voice and Voice-Over Internet Protocol</i> (VOIP)
8. Assistência de Colegas	8. Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/ Páginas Amarelas	8. Ferramentas de Busca Avançada
9. Revisão de Aprendizagem ( <i>Learning Review</i> )	9. Gestão do Capital Intelectual/Gestão dos Ativos Intangíveis	9. <i>Data Warehouse</i>
10. Revisão pós-ação ( <i>After Action Review</i> )	10. Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	10. <i>Data Mining</i> (ferramenta de TI para Apoio à GC)
11. Espaços Colaborativos Físicos	11. Taxonomia	11. <i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
12. Espaços colaborativos virtuais	12. Bases de Conhecimentos	
13. Café do Conhecimento ( <i>Knowledge Coffee</i> )	13. Construção de Clusters de Conhecimento/ Repositório do Conhecimento	
14. Compartilhamento de Vídeos	14. Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC	
	15. <i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i>	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos do IPEA (BATISTA *et al.*, 2005; BATISTA, 2006; BATISTA; QUANDT, 2015)

Quadro 7 - Descrição das práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

<b>Categoria: Recursos Humanos</b>	
1. Fóruns/Listas de Discussão	definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências;
2. Comunidades de Prática (CPs)	são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. Propiciam o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas;
3. Educação Corporativa	compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização;
4. Narrativas	são técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos;
5. <i>Mentoring/Coaching</i>	modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O <i>coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas;
6. Universidade Corporativa	é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização com programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos;
7. <i>Brainstorming</i>	é um processo dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos;

8. Assistência de Colegas	técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”;
9. Revisão de Aprendizagem ( <i>Learning Review</i> )	técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento. Um evento pode ser uma atividade curta ou parte de uma atividade mais longa;
10. Revisão Pós-Ação ( <i>After Action Review</i> )	técnica para avaliar e captar lições aprendidas ao final de um projeto. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto;
11. Espaços Colaborativos Físicos	espaços físicos planejados adequados para promover trabalho colaborativo. Facilitam a interação entre as pessoas e promovem a criação e compartilhamento do conhecimento;
12. Espaços Colaborativos Virtuais	permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estejam fisicamente;
13. Café do Conhecimento ( <i>Knowledge Coffee</i> )	é uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e insights de maneira amistosa;
14. Compartilhamento de Vídeos	refere-se à publicação de conteúdo na forma de vídeo, ou para um público específico ou para todo mundo. Além de compartilhar conteúdo, os sítios permitem algum nível de debate também.

Fonte: Adaptado de Batista *et al.*, 2005; Batista, 2006; Batista; Quandt, 2015

Quadro 8 - Descrição das práticas relacionadas à estruturação de processos

<b>Categoria: Estruturação de Processos</b>	
1. Melhores Práticas ( <i>Best Practices</i> )	refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes;
2. <i>Benchmarking</i> (interno e externo)	prática relacionada à busca sistemática das melhores referências (internas ou externas) para comparação de processos, produtos e serviços da organização;
3. Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos	este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. São relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo;
4. Sistemas de Inteligência	voltados à transformação de dados em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso;
5. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou da organização como um todo;
6. Sistemas de Gestão por Competências	estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
7. Banco de Competências Organizacionais	trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento;
8. Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas	trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas que trabalham nas organizações;

9. Gestão do Capital Intelectual/Gestão dos Ativos Intangíveis	refere-se ao mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e política de propriedade intelectual;
10. Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	busca captar – de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que surgem no contexto organizacional. Exemplos de ferramentas pessoais para captar ideias e lições aprendidas: computador, <i>blogs</i> , gravador, filmadora, etc.. Exemplos de ferramentas coletivas: salas de bate-papo eletrônicas; intranet; Wikis, redes sociais (Facebook, LinkedIn, etc), videoconferências;
11. Taxonomia	é uma técnica que possibilita a organização estrutural (informação, documentos e bibliotecas) de maneira consistente. A estrutura, ou arquitetura, ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar dados e informações necessários em toda a organização;
12. Bases de Conhecimentos	refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional;
13. Construção de Clusters de Conhecimento/Repositório do Conhecimento	um repositório do conhecimento contém conhecimento valioso, que é uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela empresa, assim como o <i>know-how</i> que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho;
14. Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC	é um questionário de pesquisa que realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC. Deve ser feita no início da implementação da GC para identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria da empresa. Dessa forma, os projetos de GC podem ser direcionados para preencher as lacunas identificadas nessa avaliação;
15. <i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i>	é um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC. O método foi desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial e conta com três elementos básicos: pessoas; processos; e sistemas.

Fonte: Adaptado de Batista *et al.*, 2005; Batista, 2006; Batista; Quandt, 2015

Quadro 9 - Descrição das práticas relacionadas à base tecnológica

<b>Categoria: Base Tecnológica</b>	
1. Portais, Intranets e Extranets	esse grupo de práticas refere-se à criação de portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre colaboradores e departamentos com segurança e privacidade dos dados;
2. Sistemas de <i>Workflow</i>	são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc.;
3. Gestão do Conteúdo	é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc.;
4. Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos;
5. Blogs	é um tipo de <i>site</i> em formato de jornal. Contém uma lista de entradas em ordem cronológica que podem ser textos, fotografias, vídeos, gravações de áudio ou uma mistura de tudo isso. O conteúdo do blog pode ser produzido por um único autor ou por uma equipe;
6. Serviços <i>on-line</i> de Redes Sociais	contemplam mecanismos para encontrar pessoas com interesses e necessidades semelhantes, organizar grupos ou subgrupos de pessoas para facilitar a comunicação entre elas, compartilhar conteúdo (documentos, <i>links</i> para <i>sites</i> relevantes e vídeos);
7. <i>Voice Over Internet Protocol</i> (VOIP)	permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores, utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo, como <i>webcam</i> e fone de ouvido;

8. Ferramentas de Busca Avançada	permitem melhor qualidade dos resultados nas buscas realizadas pela internet;
9. <i>Data Warehouse</i>	é uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grande volume de dados;
10. <i>Data Mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos;
11. <i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)	classe de ferramentas que automatiza as funções de contato com o cliente. Ajuda a organização a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes, armazenando e inter-relacionando informações sobre suas atividades e interações com a empresa.

Fonte: Adaptado de Batista *et al.*, 2005; Batista, 2006; Batista; Quandt, 2015

As práticas de gestão do conhecimento descritas na presente seção e que compreendem iniciativas que objetivam promover a criação, a disseminação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento nas instituições foram utilizadas como referência para a elaboração dos instrumentos de pesquisa para a coleta de dados primários.

### **2.2.7 Fatores de Estímulo à Gestão do Conhecimento**

A base de sustentação para o desenvolvimento de qualquer organização é formada pelo tripé "estratégias, processos e pessoas". Nessa estrutura, as pessoas representam todo o arsenal de conhecimentos que a empresa precisa para crescer e evoluir. É fundamentado nesse entendimento que o desenvolvimento dos recursos humanos torna-se estratégico para atingir os objetivos organizacionais (IPEA, 2014).

Nesse sentido, um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações na era do conhecimento é justamente ser capaz de extrair e gerenciar o conhecimento de anos construído por uma pessoa ou equipe (MACHADO; ABREU; NETO, 2013).

A questão da motivação humana nas organizações é um tema bastante complexo, pois tem implicação direta com a qualidade do trabalho desempenhado pelo servidor e seu nível de envolvimento e comprometimento com o ambiente organizacional. Sem a pretensão de aprofundar na complexidade das teorias comportamentais, pretende-se aqui discorrer, em linhas gerais, sobre as condutas e estímulos encontrados na literatura que podem levar o servidor a sentir-se motivado a atuar no ambiente de trabalho e também aqueles que podem levar à desmotivação.

De maneira geral, é comum o usar o termo motivação para descrever as forças externas ou internas que agem sobre as pessoas e as influenciam, direcionando sua conduta (SANCHO *et al.*, 2002). A compreensão do termo a partir de tais forças pode levar a interpretações que vão desde o conceito de motivação como simples condicionamento, tendo como elemento propulsor as forças externas, até o conceito inverso que, focado nos fatores internos, considera a motivação como sinônimo de instinto (GOMES; QUELHAS, 2003).

Bergamini (2002) afirma que, dada a complexidade do comportamento humano, é muito difícil, praticamente impossível, encontrar a fórmula ideal para motivar pessoas e que perseguir esse objetivo pode ser muito frustrante. Assim como todos os temas relacionados ao comportamento humano, o da motivação possui sutilezas

que não podem ser ignoradas. Esse parece ser o principal desafio enfrentado pelos líderes nas organizações e para o qual poucos têm conseguido encontrar respostas.

Mesmo em organizações onde se compreende a importância da motivação no ambiente de trabalho, verifica-se, de um modo geral, certa confusão em torno do significado do termo e da natureza do processo motivacional, o que acaba gerando a adoção de "programas de motivação" bastante simplistas e superficiais para solucionar problemas de baixo desempenho, de descontentamento e de suposta má vontade dos funcionários sem, no entanto, obter resultados positivos (GOMES; QUELHAS, 2003).

É importante ressaltar que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais facilidade e eficácia com servidores motivados, aperfeiçoando rotinas e qualificando os serviços prestados à sociedade. Não estar motivado para o trabalho pode resultar em perda de padrões de qualidade, menor produtividade e eficiência para a empresa. Para os trabalhadores, as consequências podem ser esgotamento, desânimo, baixo desempenho, absenteísmo, falta de comprometimento com a organização e até mesmo doenças físicas e mentais. Assim, a motivação humana torna-se um grande desafio a ser enfrentado pelas organizações em geral e ainda maior para as organizações do setor público (AIRES; FERREIRA, 2016).

Segundo Lima (2009), embora a administração pública brasileira, de maneira geral, possua uma complexa e ampla estrutura organizacional para produção estratégica, formada por núcleos estratégicos, secretarias e departamentos de planejamento estratégico, unidades de gestão estratégica e de investimento estratégico, o que se observa é nenhuma ou quase nenhuma produção estratégica.

De acordo com Matos (1982, p. 13), para desenvolver a área de recursos humanos, não basta realizar ações periódicas de aperfeiçoamento para melhorar o desempenho da função, é preciso estimular "um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação". O autor afirma ainda que essa abordagem democrática nas organizações públicas esbarra em diversas dificuldades, a começar pela descontinuidade administrativa.

Além disso, também é preciso superar a ênfase dada à aprendizagem formal e técnica como ferramenta para o compartilhamento de conhecimento e a falta de organização para estimular os servidores nesse processo de partilha de conhecimentos e necessidades de aprendizagem (DE ANGELIS, 2014).

Alguns críticos consideram que a estabilidade no serviço público pode ser um fator de desmotivação para o servidor, tendo em vista que ele não teme perder o emprego e, em função disso, assume uma postura displicente, tornando-se menos comprometido e dedicado ao trabalho (GLÓRIA JR., 2012).

Bergue (2007 *apud* GLÓRIA JR., 2012, p. 65) discorda dessa afirmação:

[...] trata-se, além de simplificação extremada, de uma perspectiva distorcida da realidade organizacional. De início, cumpre ressaltar que o ritmo de trabalho – em qualquer organização, seja pública ou privada – é dado essencialmente pela administração (gerência) quando define os processos de trabalho e as necessidades de recursos em termos quantitativos e qualitativos. Em reduzidíssimo número de situações, o gestor público pode afirmar que o modelo de trabalho é dado ou não admite ajustes de eficiência. Tampouco pode furtar-se de aplicar os mecanismos de aferição de desempenho e apuração de responsabilidade preconizados em sede constitucional e infraconstitucional.

O autor prossegue afirmando que se o servidor não desempenha bem suas funções, o assunto deve ser encarado como um problema de gestão, pois o potencial do indivíduo pode não estar sendo bem administrado ou utilizado adequadamente. Outra possibilidade pode ser a incompatibilidade entre o perfil da pessoa e o perfil requerido para o desempenho do cargo ou, ainda, algum problema pessoal que o indivíduo esteja vivendo e que prejudique o seu desempenho profissional.

Nessa direção também segue Dutra (2013) ao afirmar que é papel das empresas criar um ambiente propício e estimulante ao desenvolvimento profissional e pessoal, bem como oferecer estrutura e condições que permitam uma alavancagem recíproca das expectativas e necessidades de ambos os lados. Nesse sentido, é fundamental que a empresa esteja em contínua interação com as pessoas e consciente de que esse movimento não se realiza somente por meio de processos, ferramentas e instrumentos, mas assumindo um verdadeiro compromisso com elas.

Bergamini (2002, p. 64) ressalta que estar motivado não é a mesma coisa que vivenciar momentos de bem-estar, alegria, entusiasmo ou euforia. Esses estados podem até ser decorrentes do processo

motivacional, mas nada explicam sobre sua origem nem sobre como foram alcançados. A motivação é bem mais abrangente do que os comportamentos que venham a provocar. "A simples e imediata observação do comportamento motivado não responde à pergunta de como conhecer o verdadeiro porquê de sua existência".

O irlandês Robert Owen (1771-1858), precursor do movimento cooperativista e fundador de colônias socialistas na Inglaterra e nos EUA, já em 1826, escreveu um discurso em que criticava os dirigentes das manufaturas por não dar mais atenção às pessoas no trabalho. Ele defendia a ideia de que as empresas deveriam dar boas condições de trabalho, educar para a eficiência e cuidar para que os funcionários tivessem acesso a uma boa qualidade de vida. Para ele, era necessário firmar um pacto produtivo em que todos saíam ganhando. Desde então, o mundo passou por uma verdadeira revolução, mas a essência do discurso de Owen permanece válido. Por mais que mundo tenha mudado, a solução para os desafios empresariais ainda continua nas mãos dos trabalhadores que precisam ser valorizados para que o trabalho seja estimulante e produtivo (XAVIER, 2006).

Os fatores que parecem gerar maior impacto sobre a satisfação e motivação dos servidores públicos, afetando a produtividade e a qualidade do trabalho, são os relacionados à recompensa, ao reconhecimento, à valorização profissional e ao serviço realizado (AIRES; FERREIRA, 2016).

Várias estratégias podem contribuir para criar um contexto favorável ao compartilhamento de conhecimento nas instituições: a construção de relacionamentos colaborativos e de confiança mútua; o desenvolvimento de um clima misto de consenso e questionamento contínuo, construído por uma rotina de discussões em grupo, trabalhos em equipe, leituras e revezamento de funções; a realização de reuniões rápidas no dia a dia; a viabilização de espaços e tempo para que seja possível partilhar os conhecimentos; o estímulo ao questionamento e apoio a iniciativas de mudança (TONET; PAZ, 2006).

Segundo essas autoras, a confiança surge quando os valores difundidos pela organização se concretizam no cotidiano do ambiente corporativo, quando há coerência entre discurso e prática. As organizações que transmitem confiança cultivam o hábito de ouvir e valorizar as ideias de seus colaboradores e dispensar tratamento igualitário e justo a todos.

Outra maneira de motivar a transferência de conhecimento dentro das organizações é oferecer oportunidades para que os funcionários mais

experientes, na função de mentores, acompanhem o pessoal com menos experiência (SRIKANTIAH, 2004 *apud* HURTADO, 2012).

Como já enfatizado anteriormente, embora a administração pública esbarre em dificuldades para efetuar mudanças na estrutura, cultura e filosofia, é possível implementar pequenas modificações que vão se consolidando e são vitais para consumir um programa de criação e compartilhamento de conhecimentos (SCHELESINGER *et al.*, 2008).

Para Xavier (2006), a base para se obter uma boa gestão de pessoas consiste em acreditar no ser humano e no seu potencial; estimular os trabalhadores a dar o melhor de si e a melhorar seu desempenho; ajudar as pessoas a se desenvolverem e alcançar metas mais desafiadoras; adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas, como respeito, apoio e orientação.

Davenport e Prusak (2003) acreditam que a melhor maneira de transferir conhecimento em uma organização é permitir que as pessoas conversem entre si no ambiente de trabalho. Consideram que as reuniões face a face, os bate-papos informais, as conversas pessoais são recursos tão valiosos quanto os eletrônicos para a transferência de conhecimento e que se deve propiciar oportunidades para ambos. Também ressaltam que a ampla transferência de conhecimento não seria possível em grandes empresas sem as ferramentas tecnológicas, entretanto, os valores, normas e comportamentos que definem a cultura da empresa é que são, de fato, responsáveis pelo grau de sucesso da transferência do conhecimento relevante. Por outro lado, salientam que há diversos fatores culturais e barreiras individuais que dificultam a transferência do conhecimento no ambiente corporativo.

Para Parente Filho (1991), na administração pública, dentre os vários fatores que podem influenciar negativamente a motivação dos servidores e a qualidade da gestão estão o uso de critérios políticos para escolha dos dirigentes; a rotatividade dos gestores e mudanças administrativas contínuas que prejudicam o avanço e a continuidade de programas; cortes no orçamento e atrasos no recebimento de recursos financeiros; a escassez de servidores especializados, bem como a falta de políticas de motivação e de retenção de pessoal (PARENTE FILHO, 1991).

O Quadro 10 mostra os principais atritos e possíveis soluções para a superação dos problemas enfrentados pelas organizações, segundo Davenport e Prusak (2003).

Quadro 10 - Principais atritos e possíveis soluções

Atrito	Soluções Possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
<i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado, basear as contratações na abertura de ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não inventado aqui"	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento, a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidades de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo.

Fonte: Davenport e Prusak (2003, p. 117-118)

Como se observa, a motivação no ambiente organizacional, além de estar fortemente associada ao comprometimento, também se manifesta a partir de interações pessoais sólidas, em que predominam a confiança e cooperação mútuas, que levam a uma mudança de cultura dentro da organização. Dessa forma, direcionar esforços nesse sentido pode ser o caminho para se alcançar uma gestão de excelência no serviço público.

Por outro lado, a interação entre as pessoas é um processo delicado, depende de elementos humanos e organizacionais que nem sempre são favoráveis. Os estudos de Schlesinger *et al.* (2008) sugerem que o primeiro passo para a integração é o estabelecimento de conexões entre as partes envolvidas; a seguir, argumenta que se faz necessário instituir um protocolo de comunicação, uma linguagem comum entre os envolvidos para dar início a conversações que giram, normalmente, em torno de interesses comuns; ao final desse processo, estabelece-se a colaboração entre pessoas. Esse processo, segundo os autores, exigirá da

empresa mudança de procedimentos em relação aos papéis e responsabilidades de cada um e, também, nos incentivos oferecidos para garantir que todos possam compartilhar seus conhecimentos.

Grande parte dos estudiosos que abordam as modernas formas de gestão afirmam que as empresas que implementam a Gestão do Conhecimento em suas práticas administrativas possuem particularidades e qualidades próprias que possibilitam o surgimento de ambientes de trabalho favoráveis ao autodesenvolvimento, à inovação, ao aperfeiçoamento contínuo e à melhoria de seus serviços e produtos (SANTOS *et al.*, 2001).

Esse ambiente favorável propicia “uma grande oportunidade de criar círculos virtuosos de geração de conhecimentos” dentro das empresas, de desenvolver competências, testar diferentes ideias, aprender com o ambiente e de estar sempre buscando novos desafios, possibilitando o desencadeamento de processos de aprendizagem individual e também organizacional (TERRA, 2000, p. 44).

Por sua vez, Gratton (2000 *apud* VASCONCELOS; FERREIRA, 2002) enfatiza que confiança é a palavra-chave nos processos de transferência de conhecimentos e que é preciso confiar nas pessoas e na empresa para haver troca de informações. A criação de um ambiente de confiança é um processo que leva tempo e necessita ser incentivado pela empresa. Para que isso ocorra, a comunicação exerce um papel da maior importância.

Nessa direção, Denhardt (2012, p. 256) afirma que o senso de comunidade deve ser um objetivo a ser perseguido pela administração pública. Para ele, uma "comunidade baseia-se em solicitude, confiança, trabalho em equipe e se conecta por um sistema forte e efetivo de colaboração, comunicação e resolução de conflitos". Citando Gardner (1991, p. 18), o autor salienta que os membros de uma comunidade reconhecem que precisam uns dos outros e que existe entre eles um sentimento de pertencimento, identidade e um espírito de responsabilidade mútua.

Além dos fatores aqui já elencados que podem estimular o servidor a atuar mais motivado no ambiente de trabalho, também cabe destacar o *empowerment*, outra técnica de gestão, vinculada à cultura de empresas empreendedoras, que se caracteriza pela descentralização de poder e por conferir maior autonomia e participação dos servidores nos processos decisórios (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

Para um melhor entendimento sobre o tema, o Quadro 11 reúne vários conceitos do termo *empowerment* concebidos por diversos autores.

Quadro 11 - Conceitos do termo *empowerment*

SLACK <i>et al.</i> , 1997, p. 311	<i>empowerment</i> significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma ele é desempenhado;
RANDOLPH, 1995, p. 20	<i>empowerment</i> é o reconhecimento e liberação dentro da organização do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna;
HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999, p. 375	<i>empowerment</i> é um conjunto de procedimentos que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativas e a interferir com ações no processo produtivo;
CUNNINGHAM & HYMAN, 1999, p. 193	<i>empowerment</i> significa conseguir o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização;
WILKINSON, 1997, p. 40	<i>empowerment</i> é uma referência muito comum na década de 80 baseada na mudança de atitude voltada para o envolvimento dos funcionários nos processos de inovação;
PFEIFFER & DUNLOP, 1990, p. 11-12	<i>empowerment</i> consiste da capacitação e da valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho.

Fonte: Rodrigues; Santos (2001, p. 238)

Segundo Tracy (2004, p. 177), o conceito de *empowerment* está fundamentado em 10 princípios:

- a) Diga às pessoas quais são suas responsabilidades;
- b) Dê-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
- c) Estabeleça padrões de excelência;
- d) Ofereça-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões;
- e) Forneça-lhes conhecimento e informação;
- f) Dê-lhes *feedback* sobre seu desempenho;
- g) Reconheça-as pelas suas realizações;
- h) Confie nelas;

- i) Dê-lhes permissão para errar;
- j) Trate-as com dignidade e respeito.

Para Chiavenato (2010, p. 190-191), o *empowerment* é uma ação que possibilita uma mudança cultural, uma verdadeira transformação no comportamento das pessoas que "passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal em suas atividades, estimulando a criatividade, aumentando a autoestima e alavancando a qualidade dentro da organização".

Dessa forma, instituir uma cultura onde o conhecimento seja valorizado e compartilhado efetivamente é um dos maiores desafios que se colocam em prática na Administração Pública. Mudar o pensamento dominante do "conhecimento é poder" para "compartilhamento de conhecimento é poder" exige esforços que passam pela sensibilização e massificação de uma nova forma de ser e agir, traduzindo-se em uma profunda mudança de cultura organizacional (DE ANGELIS, 2014).

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, são apresentados os procedimentos empregados para a realização do estudo. Para atender aos objetivos propostos, são detalhadas, a seguir, as ações que foram executadas para o desenvolvimento do trabalho, o tipo de pesquisa realizada, a população envolvida na pesquisa, as técnicas e instrumentos para coleta de dados, a delimitação do estudo e as técnicas de análise para tratamento dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, tendo em vista que é realizada a partir do diagnóstico de um problema identificado em um contexto específico, no caso, a área de gestão de pessoas do IFSC, com proposta de aplicação direta dos resultados obtidos.

Para Gil (2008, p. 27), a pesquisa aplicada caracteriza-se fundamentalmente pelo interesse “na utilização, aplicação e consequências práticas dos conhecimentos [...] para a aplicação imediata numa realidade circunstancial”.

Quanto à abordagem, a pesquisa é predominantemente qualitativa, considerando que, tanto os objetivos como o tema de estudo, visam à compreensão de uma situação específica dentro do contexto em que ocorre, permitindo que seja analisada numa perspectiva integrada com o apoio da teoria sobre o tema para analisar e interpretar essa realidade (GODOY, 1995).

Na pesquisa qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Ao analisar e interpretar as informações geradas pela pesquisa qualitativa, o pesquisador deve ter em mente que é preciso olhar “tanto na direção do que é homogêneo quanto no que se diferencia dentro de um mesmo meio social” (GOMES, 2009, p. 80).

Minayo (2009, p. 22) salienta que “os dois tipos de abordagem (qualitativa e quantitativa) e os dados delas advindos [...] não são incompatíveis. Entre eles há uma oposição complementar que, quando bem trabalhada teórica e praticamente, produz riqueza de informações, aprofundamento e maior fidedignidade interpretativa”.

Assim, cabe ressaltar que, embora prevaleça a abordagem qualitativa, o uso de procedimentos estatísticos foi considerado para complementar a análise dos dados coletados e enriquecer os resultados.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, considerando que são descritos os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). As pesquisas descritivas preocupam-se com a atuação prática, podendo proporcionar uma nova visão do problema (GIL, 2008).

A pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, procurando observar, registrar, analisar e ordenar fatos, sem a interferência do pesquisador. Para isso, utiliza técnicas específicas como entrevistas, formulários, questionários, testes e observação sistemática (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Nessa perspectiva, busca-se compreender a realidade da área de gestão de pessoas do IFSC em relação ao processo de compartilhamento e transferência de conhecimentos entre servidores e de que forma essa área interage com a instituição.

Quanto aos meios para atingir os objetivos propostos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, acessível ao público em geral, fornecendo instrumental analítico para todo tipo de pesquisa ou então esgotar-se em si mesma (VERGARA, 2010, p. 43).

Marconi e Lakatos (2003, p. 183) destacam que a pesquisa bibliográfica

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...].

Assim, para a construção dos fundamentos teóricos deste estudo, foram consultados inúmeros livros impressos e eletrônicos, legislações, artigos científicos, revistas, dissertações, teses, entre outros materiais ligados à temática de pesquisa.

Por sua vez, a pesquisa documental é bastante similar à pesquisa bibliográfica. Entretanto, as fontes são mais diversificadas e dispersas, podendo ser utilizados tanto documentos que ainda não passaram por

tratamento analítico (boletins, regulamentos, gravações, memorandos, fotografias) quanto materiais que, de alguma forma, já receberam algum tipo de tratamento como relatórios de diversos tipos, tabelas estatísticas, entre outros. (GIL, 2002).

Com base nos objetivos específicos, a pesquisa documental deste estudo utilizou como fontes documentos externos e internos ao IFSC (legislação, regimentos, registros estatísticos, estatutos, relatórios de gestão, resoluções, organogramas, dados extraídos do portal institucional, sistemas de gestão, intranet, entre outros) que permitiram visualizar a estrutura organizacional, compreender melhor o contexto em que está inserida a área de gestão de pessoas, conhecer a política de comunicação institucional e entender de forma mais abrangente a política de gestão de pessoas na instituição, do ponto de vista estratégico institucional.

O estudo de caso, segundo Zanella (2009), é uma forma de pesquisa em que a característica principal é a profundidade do estudo, tendo em vista que ao procurar conhecer a fundo uma determinada realidade (grupo ou organizações, programa de governo, política econômica, etc.), o estudo acaba alcançando grande profundidade e pequena amplitude.

De acordo com Yin (2001, p. 21), o estudo de caso “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”, sendo uma estratégia comum de pesquisa não apenas em administração, mas em várias outras áreas.

Assim, pode-se dizer que o presente trabalho enquadra-se como um estudo de caso, tendo em vista que a pesquisadora procurou investigar mais profundamente de que forma ocorre o processo de transferência de compartilhamento de conhecimento entre servidores no âmbito da área de gestão de pessoas do IFSC, por meio das práticas adotadas neste setor.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO (População e Amostra)

O universo desta pesquisa é formado pelo conjunto de servidores que atuam regularmente na área de Gestão de Pessoas em todos os 22 *campi* do IFSC e na Reitoria nas seguintes unidades administrativas: Departamento de Gestão de Pessoas – DGPF (*campus* Florianópolis); Coordenadorias de Gestão de Pessoas - CGPs (demais *campi*) e Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP (Reitoria).

Cabe ressaltar que o *campus* Avançado São Lourenço do Oeste não possui coordenadoria de gestão de pessoas, sendo essa função exercida pelo *campus* de São Miguel do Oeste.

Quadro 12 - Número de servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas (GP) nos *campi* do IFSC

Campus		Número de Servidores da Área de Gestão de Pessoas <sup>1</sup>			Número de Servidores no IFSC/Campus <sup>2</sup>	
		Nível Operacional	Gestores <sup>3</sup>	Total	Total de Servidores	Relação Servidores GP/Campus
1	Avançado São Lourenço do Oeste <sup>4</sup>	0	0	0	15	-
2	Araranguá	2	1	3	108	2,8%
3	Caçador	0	1	1	64	1,6%
4	Canoinhas	1	1	2	82	2,4%
5	Chapecó	5	1	6	109	5,5%
6	Criciúma	2	1	3	98	3,1%
7	Florianópolis	10	1	11	526	2,1%
8	Florianópolis-Continente	1	1	2	102	2,0%
9	Garopaba	1	1	2	49	4,1%
10	Gaspar	2	1	3	95	3,2%
11	Itajaí	3	1	4	87	4,6%
12	Jaraguá do Sul	1	1	2	105	1,9%
13	Jaraguá do Sul Rau	1	1	2	81	2,5%
14	Joinville	2	1	3	145	2,1%
15	Lages	2	1	3	82	3,7%
16	Palhoça-Bilíngue	0	1	1	80	1,3%
17	São Carlos	1	1	2	40	5,0%
18	São José	4	0	4	182	2,2%
19	São Miguel do Oeste	2	1	3	78	3,8%
20	Tubarão	0	1	1	31	3,2%

21	Urupema	0	1	<b>1</b>	37	2,7%
22	Xanxerê	1	1	<b>2</b>	58	3,4%
23	Reitoria	15	3	<b>18</b>	219	8,2%
<b>Total</b>		<b>56</b>	<b>23</b>	<b>79</b>	<b>2473</b>	<b>3,2%</b>

<sup>1</sup> Dados referentes ao mês de setembro/2017 (quantitativo existente no momento da pesquisa).

<sup>2</sup> Dados referentes a maio/2017 (extraídos do *site* institucional *dgp.ifsc.edu.br*. Acesso em maio/2017).

<sup>3</sup> Gestores que também atuam em nível operacional.

<sup>4</sup> O *campus* de São Lourenço do Oeste não possui coordenadoria de gestão de pessoas. Esta função é exercida pelo *campus* de São Miguel do Oeste.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme mostra o Quadro 12, esse universo é constituído por 79 servidores, assim distribuídos:

- a) Nos *campi*: 61 servidores técnico-administrativos, sendo 41 atuando em nível operacional e 20 gestores (19 coordenadores e 1 chefe de departamento) que também atuam em nível operacional (gestores operacionais).
- b) Na Reitoria: 18 servidores, sendo 15 exercendo atividades em nível operacional e 3 gestores operacionais.

Além dos servidores mencionados no Quadro 12, a pesquisa também contou com a participação de um gestor com experiência e vivência na área de gestão de pessoas no último processo de expansão do IFSC.

Considerando tratar-se de um universo pequeno, não foi necessária a delimitação da amostra, tendo sido empregada a pesquisa censitária, com a distribuição de questionários para a totalidade dos indivíduos da população alvo.

Gil (2008) e outros autores (MARCONI; LAKATOS, 2003) evidenciam a necessidade de realização de um pré-teste ou teste piloto para assegurar a validade e precisão do instrumento de pesquisa.

Assim, antes da aplicação, os dois questionários foram submetidos a testes preliminares com quatro pessoas não pertencentes ao universo da pesquisa para verificar as dificuldades de entendimento das questões, possíveis erros de formulação e o tempo médio gasto em cada aplicação. Feito isso, procedeu-se à realização de ajustes e refinamento de algumas questões, estimando-se o tempo de resposta entre 10 e 15 minutos para os servidores e gestores operacionais e entre 20 e 30 minutos para o gestor.

Concluídos os devidos ajustes, a pesquisa foi aplicada aos servidores entre o final de agosto e início de setembro/2017; e ao gestor no mês de novembro/2017.

Após a aplicação do questionário, considerando o quantitativo de 79 servidores lotados nos *campi* e Reitoria, verificou-se o retorno de 61 questionários respondidos, abrangendo, portanto, 77,2% de todo o universo investigado, uma parcela bastante expressiva, o que torna os resultados bastante representativos.

Cabe ressaltar que, para os servidores, o questionário foi aplicado em duas etapas. Primeiramente foi enviado para os *campi* e, posteriormente, para os servidores lotados na Reitoria. Considerando somente o universo nos *campi* (61 servidores), obteve-se o retorno de 51

questionários ou 83,6% do total de respondentes. Na Reitoria, o questionário foi aplicado a 18 servidores, havendo o retorno de 10 questionários e, portanto, 55,6%. Entretanto, para a análise dos resultados foi considerado o universo total, excetuando-se o gestor sênior que respondeu a questionário específico.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Primeiramente, cabe destacar a coleta de dados secundários feita por meio de pesquisas bibliográfica e documental, já mencionadas anteriormente (seção 3.2). Para a coleta de dados primários foram utilizados dois questionários (Apêndice A e Apêndice B), organizados conforme Quadro 13 e Quadro 14, enviados aos participantes via *e-mail*. Aos servidores foi disponibilizado um *link* na Internet para acesso a um questionário *on-line* e ao gestor foi enviado um questionário eletrônico.

Triviños (1987, p. 137) considera que “os questionários [...] são meios ‘neutros’ que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria”, podendo ser empregados tanto na investigação quantitativa quanto nos estudos com enfoque qualitativo.

Os dois questionários foram elaborados com base nos instrumentos desenvolvidos e aplicados em pesquisas realizadas pelo IPEA em três momentos: em 2005, em 28 (vinte e oito) órgãos da Administração Direta e em 6 (seis) empresas estatais do Executivo Federal brasileiro (BATISTA *et al.*, 2005); em 2006, em 44 instituições de ensino superior (BATISTA, 2006); e, em 2014, em 74 organizações da administração pública federal (sendo 67 do Executivo Federal, duas do Legislativo Federal e cinco do Judiciário Federal); 5 órgãos do Ministério Público (MP); o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) (BATISTA, QUANDT, 2015). Alguns resultados específicos da pesquisa realizada em 2006, aplicada às IFES, constam na revisão bibliográfica deste trabalho (seção 2.2.5).

O questionário aplicado aos servidores (Apêndice A) é composto de 3 seções, totalizando 43 questões fechadas e uma aberta. Na Seção I, são abordadas questões relativas ao perfil profissional dos participantes; a Seção II permite avaliar, em linhas gerais, o processo de comunicação entre gestores e servidores da área de GP e questões relativas à capacitação e iniciativas de Gestão do Conhecimento no IFSC; na Seção III, foram identificadas quais práticas de GC estão efetivamente implementadas na área de gestão de pessoas na percepção dos servidores de acordo com classificação (Recursos Humanos, Estruturação de Processos e Base Tecnológica), tipologia e conceitos utilizados nos

estudos realizados pelo IPEA, conforme mencionado anteriormente e exposto na seção 2.2.6. Ao final do questionário, foi solicitado aos servidores que deixassem sugestões que pudessem contribuir para a melhoria dos processos e serviços executados na área de gestão de pessoas.

Cabe ressaltar que as questões relativas às 26 práticas investigadas junto aos servidores não foram feitas de maneira direta por se tratar de termos específicos utilizados na literatura que poderiam não ser reconhecidos pelos respondentes. Assim, as perguntas foram desenvolvidas de forma a captar a experiência vivenciada e as atividades do cotidiano dos servidores, associando-as às principais práticas de GC estabelecidas na literatura.

Quadro 13 – Organização do questionário aplicado aos servidores\*

<b>Seção</b>	<b>Título</b>	<b>Número e tipo de questão</b>
<b>I</b>	Perfil Profissional	9 questões objetivas
<b>II</b>	Questões gerais sobre capacitação e GC	8 questões objetivas
<b>III</b>	Práticas de GC (Recursos Humanos)	7 questões objetivas
	Práticas de GC (Estruturação de Processos)	11 questões objetivas
	Práticas de GC (Base Tecnológica)	8 questões objetivas
	Comentários e sugestões	1 questão aberta
*Apêndice A		

Fonte: Elaborado pela autora

O questionário aplicado ao gestor (Apêndice B) também foi dividido em 3 seções, totalizando 45 questões fechadas e uma aberta. Na Seção I, além do perfil profissional do respondente, foram incluídas questões abrangentes sobre Gestão do Conhecimento e uma pergunta aberta sobre as ações necessárias para aperfeiçoar os processos e práticas de GC no IFSC na visão do gestor. Na Seção II, foram identificados os elementos facilitadores e os principais obstáculos que podem influenciar no processo de implementação de práticas de GC no IFSC e, por fim, na Seção III, foi solicitado ao gestor que indicasse o estágio de implantação e o alcance de 26 práticas dentro da área de gestão de pessoas do IFSC, as mesmas apresentadas aos servidores.

Quadro 14 – Organização do questionário aplicado ao gestor\*

<b>Seção</b>	<b>Título</b>	<b>Número e tipo de questão</b>
<b>I</b>	Perfil Profissional/Questões Gerais sobre GC	17 questões objetivas
	Recomendações para aperfeiçoar as práticas de GC no IFSC	1 questão aberta
<b>II</b>	Elementos Facilitadores e Obstáculos à Implementação de GC no IFSC	2 questões objetivas
<b>III</b>	Estágio e Alcance das Práticas de GC (Recursos Humanos)	7 questões objetivas
	Estágio e Alcance das Práticas de GC (Estruturação de Processos)	11 questões objetivas
	Estágio e Alcance das Práticas de GC (Base Tecnológica)	8 questões objetivas
*Apêndice B		

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe salientar que os dois questionários sofreram alterações e adaptações em relação aos instrumentos do IPEA para se adequarem aos objetivos deste estudo e recortes para facilitar o entendimento dos respondentes. Especificamente em relação às práticas de GC, algumas foram agrupadas e outras eliminadas por serem mais direcionadas a projetos, que não é o foco desta pesquisa e pelo entendimento de que eram muito similares, podendo confundir os respondentes.

A composição dos dois questionários (Apêndice A e Apêndice B) leva em consideração as variáveis definidas para o alcance dos objetivos específicos do estudo, conforme mostra o Quadro 15.

Quadro 15 - Operacionalização das variáveis

Objetivos Específicos	Variáveis	Fundamentação Teórica	Instrumentos de Coleta de Dados
a) caracterizar a estrutura da área de Gestão de Pessoas do IFSC quanto à divisão de trabalho, sistema de autoridade e de comunicação;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão de trabalho;</li> <li>• Sistema de autoridade;</li> <li>• Política de comunicação.</li> </ul>	Seção 2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa documental (legislação, regimentos, resoluções, estatutos, organogramas, <i>site</i> institucional);</li> </ul>
b) identificar os processos de gestão de pessoas na área de gestão de pessoas do IFSC;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de gestão de pessoas.</li> </ul>	Seção 2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa documental (intranet, sistemas operacionais institucionais).</li> </ul>
c) descrever as práticas de transferência de conhecimento adotadas na área de gestão de pessoas no IFSC;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de transferência de conhecimento;</li> <li>• Grau de explicitação e formalização das práticas de GC;</li> <li>• Estágio de implantação e alcance das práticas de GC.</li> </ul>	Seção 2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário aplicado aos servidores (Apêndice A - Seção III);</li> <li>• Questionário aplicado ao gestor (Apêndice B - Seções I, II e III).</li> </ul>
d) apontar diretrizes para estimular a transferência de conhecimentos entre servidores na área de gestão de pessoas do IFSC.	Não se aplica.	Seções 2.1 e 2.2	Não se aplica.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Considerando tratar-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa, foi utilizada a técnica “análise de conteúdo” para tratamento dos dados coletados. Dellagnelo e Silva (2005, p. 115) consideram que a análise de conteúdo vem se consolidando como uma técnica de análise de dados “extremamente útil”, principalmente em pesquisas qualitativas, “por enfatizar a sistematização de procedimentos e apoiar-se no estudo da linguagem”.

Bardin (1977, p. 38) salienta que “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção [...], inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”. Para o autor (1977, p. 44),

a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça [...], é uma busca de outras realidades através das mensagens [...] visando o conhecimento [...] por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares.

Gil (2002, p. 89) reitera que essa técnica possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações.

Isto posto, considera-se que essa técnica de análise mostrou-se perfeitamente adequada à pesquisa, tendo em vista que se buscou compreender como ocorre o processo de compartilhamento e transferência de conhecimentos na área de gestão de pessoas do IFSC, sob a ótica dos sujeitos (servidores e gestores) que atuam nesse ambiente de trabalho específico. Essa realidade foi investigada não somente por meio de questionários, contendo questões bastante abrangentes acerca do tema estudado, mas também pela livre manifestação de todos os participantes, como pode ser constatado na análise dos resultados.

A análise de cada questão individual do questionário aplicado aos servidores (Apêndice A - Seções I, II e III) foi feita de acordo com a frequência das respostas de cada questão. Ao final, foi feita uma análise geral dos resultados obtidos em cada conjunto de prática, de acordo com os critérios definidos na Tabela 2.

Com base na frequência das respostas afirmativas, foram estabelecidos quatro padrões qualitativos de resultado para o estágio de cada prática: **a)** não implementada (igual ou inferior a 35,0%); **b)** em

processo de implantação (35,1% a 49,9%); **c**) parcialmente implementada (50,0% a 64,9%) e **d**) implementada (a partir de 65,0%), conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Estágio de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento

<b>Frequência de resposta afirmativa*</b>	<b>Estágio da prática</b>
Igual ou inferior a 35,0%	Não implementada
De 35,1% a 49,9%	Em processo de implementação
De 50,0% a 64,9%	Parcialmente implementada
A partir de 65,0%	Implementada

\*Sim, regularmente + Sim, às vezes.

Fonte: Elaborado pela autora

Definiu-se como prática “implementada” aquela com frequência de respostas afirmativas (“sim, regularmente” e “sim, às vezes”) igual ou superior a 65,0%, uma vez que esse índice reflete a opinião da maioria dos servidores, considerando a participação na pesquisa de 77,2% do universo investigado. Da mesma forma, no sentido oposto e simetricamente, foi classificada como prática “não implementada” aquela com frequência de respostas afirmativas igual ou inferior a 35,0%, uma vez que não foi reconhecida pela maioria dos servidores como existente. Nos níveis intermediários, foi definido como “parcialmente implementada” a prática que obteve frequência de respostas afirmativas entre 50,0% e 64,9% por ter sido reconhecida como existente pela maioria dos respondentes. Estabeleceu-se como prática “em processo de implementação” aquela que alcançou o índice de respostas afirmativas entre 35,1% e 49,9% tendo em vista que, apesar de não ter sido reconhecida pela maioria dos indivíduos participantes da pesquisa, foi identificada como existente por uma parcela importante destes.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Gil (2008), embora sejam processos distintos, a análise e a interpretação dos dados em uma pesquisa estão sempre intimamente relacionados. A análise tem por objetivo organizar e resumir os dados para trazer respostas ao problema investigado. A interpretação procura encontrar um sentido mais amplo para os dados analisados, mediante associação com conhecimentos anteriores provenientes, principalmente, das teorias.

Com essa perspectiva, esta seção apresenta o trabalho de pesquisa e análise documental, dedicado ao levantamento de dados sobre (1) a estrutura organizacional e administrativa do IFSC; (2) a estrutura da área de gestão de pessoas quanto à divisão de trabalho, sistema de autoridade e de comunicação; e (3) a identificação dos processos inerentes à área de gestão de pessoas.

Na sequência, apresenta-se a análise dos resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos servidores e ao gestor da área de gestão de pessoas, permitindo identificar (4) o perfil profissional; (5) a percepção dos servidores em relação ao processo de comunicação, capacitação e gestão do conhecimento no IFSC; (6) as práticas de GC efetivamente implementadas na área de gestão de pessoas, bem como (7) o grau de formalização e alcance dessas práticas, na visão do gestor.

Primeiramente, é realizada a análise dos resultados da pesquisa aplicada aos servidores e, em seguida, são descritas e analisadas as respostas obtidas do gestor da área de gestão de pessoas. Posteriormente, os resultados relativos às práticas de Gestão do Conhecimento são comparados nos dois segmentos (servidores e gestor).

Os tópicos mencionados anteriormente respondem aos objetivos específicos que norteiam a presente pesquisa e passam a ser analisados a seguir.

### 4.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IFSC

O Instituto Federal de Educação, Ciência de Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Tem como objetivo oferecer formação e qualificação em diversas áreas, nos vários níveis e modalidades de ensino, bem como realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços (IFSC, 2017a).

Com a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC) em Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), as então Unidades de Ensino passaram a denominar-se “campus”, conforme dispõe o artigo 5º, § 2º, da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, passando a ter estrutura “multicampi”, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e para a reitoria, exceto em relação a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores (BRASIL, 2008b).

Atualmente, o IFSC possui, além da reitoria, 22 *campi* distribuídos por todo o estado nas cidades de Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Florianópolis, Florianópolis-Continente, Garopaba, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul, Jaraguá do Sul Rau, Joinville, Lages, Palhoça Bilingue, São Carlos, São José, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema e Xanxerê (IFSC, 2009), como mostra a Figura 9.

Figura 9 - O IFSC em Santa Catarina



Fonte: IFSC, 2018c

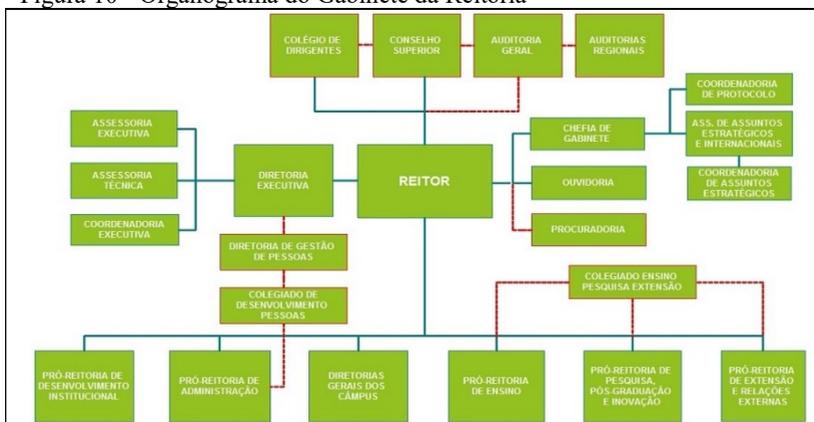
Também conta com um Centro de Referência em Formação e EaD (CERFEaD), que oferece programas de formação de professores e de gestores para o serviço público, por meio de cursos presenciais e a distância para a comunidade interna e externa, empregando metodologias

inovadoras e articuladas aos objetivos e metas da instituição (IFSC, 2017a).

A Reitoria é o órgão executivo responsável pela administração geral da instituição, sendo assessorada pelo Colégio de Dirigentes e pelo Conselho Superior (IFSC, 2010). Conforme ilustra a Figura 10, a estrutura organizacional básica do IFSC é composta por:

- a) Órgãos Superiores da Administração:**
  - Conselho Superior (CONSUP), de caráter consultivo e deliberativo;
  - Colégio de Dirigentes (CODIR), de caráter consultivo.
- b) Órgão Executivo e de Administração Geral:**
  - Reitoria, composta pelo Reitor e
  - Cinco Pró-Reitorias:
    - Pró-Reitoria de Administração (PROAD);
    - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN);
    - Pró-Reitoria de Ensino (PROEN);
    - Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas (PROEX);
    - Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPi).
- c) Órgãos de Assessoramento:**
  - Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (CDP):
    - Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD);
    - Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CIS).
  - Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE);
  - Comissão Própria de Avaliação (CPA).
- d) Órgão de Controle: Auditoria Interna (UNAI);**
- e) Procuradoria Federal;**
- f) Órgãos de atividade finalística:**
  - Diretorias Gerais dos *campi* e
  - Diretoria do Centro de Referência em Formação e Educação a Distância (CERFEaD);
- g) Órgãos de Assessoramento das Diretorias Gerais dos *campi*:**
  - Colegiados dos *campi*.

Figura 10 - Organograma do Gabinete da Reitoria



Fonte: IFSC, 2017c, p. 34.

Os *campi*, por sua vez, são administrados por diretores-gerais, nomeados de acordo com o estabelecido no artigo 13 da Lei nº 11.892/2008 e demais legislações, aos quais compete a supervisão dos programas de ensino, pesquisa e extensão e a gestão das atividades administrativas. A estrutura de referência de cada *campus*, de caráter obrigatório, independentemente de seu porte, é formada por:

- Diretor-Geral e Vice-Diretor-Geral\* (\*para os *campi* com mais de 2.500 alunos);
- Assessoria do Diretor-Geral;
- Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão ou Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Departamento de Administração ou Diretoria de Administração;
- Coordenadoria de Gestão de Pessoas;
- Coordenadoria de Registro Acadêmico ou Departamento de Assuntos Estudantis
- Função Comissionada de Coordenação de Curso – FCC.

Além dessa estrutura, o regimento interno de cada *campus* dispõe sobre as coordenações e assessorias que assegurem o atendimento aos serviços de relações externas, comunicação, extensão, estágios, pós-graduação, pesquisa e inovação, coordenação pedagógica, ingresso, secretaria acadêmica, orientação e assistência estudantil, biblioteca, Núcleo de EaD, áreas acadêmicas, níveis de ensino, tecnologia da

informação e comunicação, planejamento, compras, orçamento e finanças, infraestrutura, manutenção, almoxarifado e patrimônio (IFSC, 2010; 2017a).

#### 4.1.1 Estrutura da Área de Gestão de Pessoas do IFSC

O ano de 2007 trouxe como marca a consolidação da expansão do IFSC, com a interiorização das unidades de ensino e, conseqüentemente, a ampliação da oferta de vagas nos cursos oferecidos pela instituição (CEFET-SC, 2008). A Figura 11 mostra as principais mudanças ocorridas na instituição desde a sua fundação.

Figura 11 - Linha do Tempo



Fonte: IFSC, 2017j

Nesse mesmo ano, como consequência do processo acelerado de expansão e buscando atender a essa nova realidade, teve início o projeto de descentralização da área de gestão de pessoas que resultou, em 2008, na implantação da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP) em Florianópolis (CEFET-SC, 2008, 2009) e, na sequência, nas demais unidades da instituição.

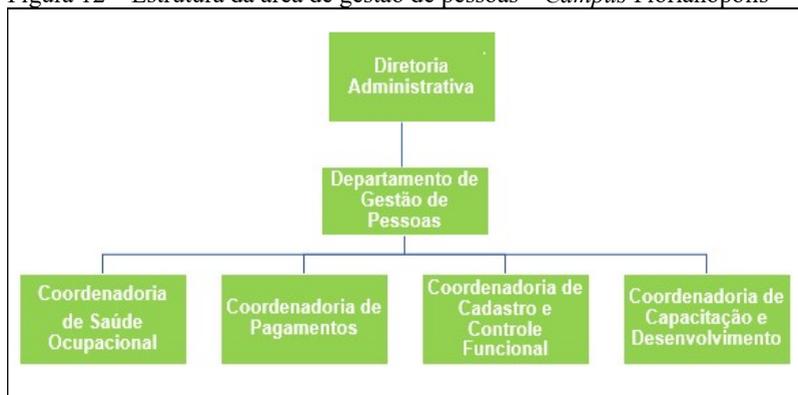
O *campus* Florianópolis, considerando seu porte e características singulares, diferentemente dos demais *campi*, teve, em 2013, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP) transformada em

Departamento de Gestão de Pessoas (DGPF), incorporando a sua estrutura 4 (quatro) coordenadorias:

- a) Coordenadoria de Saúde Ocupacional;
- b) Coordenadoria de Pagamento;
- c) Coordenadoria de Cadastro e Controle Funcional; e
- d) Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento.

Entretanto, cabe ressaltar que a estrutura organizacional descrita anteriormente, embora retrate a realidade do *campus*, ainda não está oficialmente constituída, tendo em vista que o novo Regimento, que formalizará essa nova configuração, ainda não foi aprovado. Conforme mostra o organograma (Figura 12), o Departamento de Gestão de Pessoas no *Campus* Florianópolis está vinculado à Diretoria Administrativa (IFSC, 2016b).

Figura 12 – Estrutura da área de gestão de pessoas – *Campus* Florianópolis



Fonte: Elaborado pela autora

Com exceção do *Campus* Florianópolis, nas demais unidades do IFSC, de acordo com seus respectivos regimentos internos, as Coordenadorias de Gestão de Pessoas estão subordinadas ou à Direção Geral ou ao Departamento de Administração, conforme mostra o Quadro 16.

Quadro 16 – Setor ao qual as CGPs estão subordinadas nos *campi*

	<b>Campus/Coordenadorias</b>	<b>Setor de vinculação</b>
1	Avançado São Lourenço do Oeste***	Não possui coordenadoria de gestão de pessoas
2	Araranguá	Direção Geral
3	Caçador	Direção Geral
4	Canoinhas*	Direção Geral
5	Chapecó*	Departamento de Administração
6	Criciúma	Direção Geral
7	Florianópolis**	Diretoria de Administração
8	Florianópolis-Continente	Direção Geral
9	Garopaba*	Departamento de Administração
10	Gaspar*	Direção Geral
11	Itajaí*	Departamento de Administração
12	Jaraguá do Sul*	Departamento de Administração
13	Jaraguá do Sul Rau*	Direção do Campus Avançado
14	Joinville	Departamento de Administração
15	Lage*	Departamento de Administração
16	Palhoça-Bilíngue*	Direção Geral do Campus Avançado
17	São Carlos	Direção Geral
18	São José*	Departamento de Administração
19	São Miguel do Oeste*	Direção Geral
20	Tubarão	Departamento de Administração
21	Urupema	Departamento de Administração
22	Xanxerê	Departamento de Administração
*Regimento não atualizado		
** Regimento não atualizado/Departamento de Gestão de Pessoas		
*** Não possui Coordenadoria de Gestão de Pessoas, esta função é exercida pelo <i>campus</i> de São Miguel do Oeste.		

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos regimentos internos

Em nível estratégico, como apresentado na Figura 13, a área de gestão de pessoas está vinculada à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), que é composta pela Diretoria de Administração e Diretoria de Gestão de Pessoas.

Figura 13 – Organograma da Pró-Reitoria de Administração\*



Fonte: IFSC (2017e)

Considerando o foco dessa pesquisa, dar-se-á ênfase à estrutura organizacional da Diretoria de Gestão de Pessoas que, segundo o Regimento Geral, é formada pelo Departamento de Seleção de Pessoas e Departamento de Administração de Pessoal. O mesmo regimento (artigo 28, parágrafo único) estabeleceu que a estrutura e as atribuições das coordenadorias e assessorias vinculadas à Pró-Reitoria de Administração seriam publicadas por meio de Instrução Normativa (IFSC, 2010, p. 10).

Assim, a Instrução Normativa nº 2, publicada em 8 de fevereiro de 2017, incorporou à estrutura da Diretoria de Gestão de Pessoas os seguintes órgãos:

- a) Secretaria do Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas;
- b) Coordenadoria de Atenção à Saúde;
- c) Departamento de Seleção de Pessoas;
- d) Departamento de Administração de Pessoal:
  - Coordenadoria de Pagamento;
  - Coordenadoria de Controle Funcional.

Entretanto, esse documento não faz qualquer menção às atribuições desses órgãos, não tendo sido localizado, também, qualquer outro documento que formalize tais atribuições.

Cabe ainda ressaltar que o artigo 6º, parágrafo único, da mesma Instrução Normativa estabelece que “os encaminhamentos decisórios e operacionais da Diretoria de Gestão de Pessoas encontram-se vinculados à Diretoria Executiva de forma experimental até a revisão do Regimento Geral do IFSC” (IFSC, 2017k, p. 5).

Dessa maneira, verifica-se que a Diretoria de Gestão de Pessoas, embora subordinada à Pró-Reitoria de Administração, tanto no organograma (Figura 13) como no Regimento Geral do IFSC, na prática, encontra-se vinculada, em caráter experimental, à Diretoria Executiva, que é a instância de apoio ao Reitor nas questões técnicas e administrativas. Segundo Veiga (2016), essa situação transitória vem ocorrendo desde 2015.

Esse contexto parece indicar que, devido às grandes mudanças ocorridas no IFSC após a sua transformação em 2008 e seu recente processo de expansão, a área de gestão de pessoas está passando por um processo de construção de sua identidade, buscando novas referências para lidar com a complexidade desse novo cenário e, assim, consolidar seu modelo de gestão.

#### **4.1.2 Competências da Área de Gestão de Pessoas**

O Pró-Reitor de Administração, dirigente nomeado pelo reitor, além de outras atribuições, é responsável por “supervisionar a execução da política de gestão de pessoas da Reitoria e dos *campi*” (IFSC, 2010, p. 10). Compete a ele, também, presidir o Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), órgão normativo e consultivo da Reitoria, cuja finalidade é “subsidiar a Reitoria nos encaminhamentos das políticas de pessoal” (movimentação de servidores, aplicação de políticas para capacitação, alocação de recursos humanos e progressão funcional) (IFSC, 2010, p. 5; IFSC, 2017a).

Uma das competências da PROAD é “planejar, desenvolver, controlar e avaliar a administração orçamentária, financeira e a gestão de pessoas do IFSC”, bem como “executar o planejamento nos níveis tático e operacional [...]” (IFSC, 2010, p. 10).

Das duas diretorias subordinadas à PROAD citadas anteriormente, cabe à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) “supervisionar a execução da política de gestão de pessoas e dos recursos alocados no orçamento de pessoal” (IFSC, 2017a, p. 9.3) juntamente com o Departamento de Seleção de Pessoas (DESP) e o Departamento de Administração de Pessoal (DAPE) que a compõem. É função do Diretor de Gestão de Pessoas:

- a) Supervisionar as atividades relativas à saúde e segurança do trabalho;
- b) Supervisionar os serviços de processamento da folha de pagamento;
- c) Supervisionar a execução das avaliações de desempenho de servidores estáveis e em estágio probatório;
- d) Subsidiar a elaboração da proposta orçamentária relativa às ações de gestão de pessoas;
- e) Acompanhar os processos de progressão, afastamento, licença e aposentadoria de servidores;
- f) Coordenar a elaboração e a implementação do plano de capacitação de servidores;
- g) Elaborar projetos e relatórios necessários ao bom funcionamento da área de gestão de pessoas;
- h) Propor e acompanhar a implantação de projetos de melhoria da área de gestão de pessoas;
- i) Gerenciar o desenvolvimento dos servidores na carreira;
- j) Supervisionar a execução da política de gestão de pessoas da Reitoria e dos *campi*;
- k) Supervisionar a execução dos recursos alocados no orçamento de pessoal;
- l) Organizar e manter atualizadas as informações relativas à legislação e a jurisprudência referentes a assuntos de pessoal;
- m) Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados a sua área;
- n) Prestar esclarecimentos aos órgãos de controle e dar parecer sobre processos administrativos, em questões pertinentes à área, bem como as provenientes de demandas judiciais;
- o) Representar o IFSC nos foros específicos da área, quando se fizer necessário;
- p) Fomentar, articular e encaminhar demandas de formação da área de gestão pública em Instituição de Ensino, internas à instituição, em articulação com a Pró-Reitoria de Ensino, para o Centro de Referência em Formação e Educação a Distância (IFSC, 2010, p. 11, 12).

Em linhas gerais, a atuação das CGPs e do DGPF ocorre de forma articulada com a Diretoria de Gestão de Pessoas, na Reitoria. Contudo, observa-se que, de certa maneira, a DGP também acaba exercendo

funções de competência das coordenadorias para alguns *campi* e para os servidores lotados na própria Reitoria. Essa atuação em nível operacional da Diretoria de Gestão de Pessoas, entretanto, não é bem estabelecida nos organogramas e documentos oficiais da instituição.

As competências específicas da área de gestão de pessoas nos *campi*, bem como de todos os setoriais do IFSC, estão normatizadas pelos seus respectivos regimentos internos.

Nesse sentido, cabe ressaltar que, desde 2015, está em andamento um projeto de atualização desses regimentos com o objetivo de formalizar as alterações ocorridas ao longo do tempo na instituição e retratar, de fato, a realidade de cada *campus*, além de reorganizar conceitos e terminologias. Para coordenar esse trabalho, foi criada uma Comissão Central, presidida pelo Diretor de Gestão do Conhecimento, que atua em conjunto com as comissões locais instituídas em cada unidade para esse fim. Também se disponibilizou na *internet* uma minuta com o texto base para orientar a elaboração do novo documento (IFSC, 2017i).

Para um melhor entendimento, o Quadro 17 mostra as diferenças entre os dois modelos regimentais, em relação às competências da área de gestão de pessoas, utilizando como exemplos a versão atual do *campus* Florianópolis e a versão básica proposta pelo IFSC para atualização.

Quadro 17 - Competências da área de gestão de pessoas nos *campi*

Regimento Atual	Regimento Novo (proposta)
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) elaborar o planejamento anual das atividades inerentes a sua Coordenadoria;</li> <li>b) propor, ao Diretor de Administração, normas, métodos e estratégias de trabalho que visem ao aprimoramento das atividades da sua Coordenadoria;</li> <li>c) propor, ao Diretor de Administração, o plano de capacitação dos servidores lotados na sua Coordenadoria;</li> <li>d) planejar, coordenar e acompanhar as atividades de desenvolvimento de pessoas;</li> <li>e) participar da execução das políticas e do programa de gestão de pessoas;</li> <li>f) registrar e organizar informações referentes à vida funcional dos servidores;</li> <li>g) organizar e manter atualizado o arquivo de legislação de pessoal;</li> <li>h) divulgar aos servidores a legislação e as normas de pessoal;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) planejar junto à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e executar no seu câmpus a política de pessoal do IFSC por meio das atividades relativas à seleção, administração e desenvolvimento de pessoas, de acordo com a legislação federal e as normativas internas vigentes;</li> <li>b) revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>i) participar da organização dos concursos públicos para provimento de cargos efetivos;</li> <li>j) participar da organização do processo seletivo para contratação de docentes substitutos;</li> <li>k) receber, registrar, orientar e organizar a movimentação de processos dos servidores do Campus Florianópolis;</li> <li>l) participar da elaboração de planos de capacitação de desenvolvimento de pessoas;</li> <li>m) supervisionar a emissão de diárias e passagens do Campus;</li> <li>n) acompanhar os processos de progressão, afastamento, licença e aposentadoria de servidores do Campus;</li> <li>o) supervisionar a execução da política de gestão de pessoas no Campus;</li> <li>p) representar o Campus nos fóruns específicos da área, quando se fizer necessário ou solicitado;</li> <li>q) acompanhar e avaliar o planejamento e a execução do plano de ação da Coordenadoria;</li> <li>r) responsabilizar-se pelos bens patrimoniais da sua Coordenadoria;</li> <li>s) revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados à sua Coordenadoria;</li> <li>t) prestar esclarecimentos aos órgãos de controle e dar parecer sobre processos administrativos, em questões pertinentes à sua Coordenadoria;</li> <li>u) desenvolver outras atividades, dentro de sua competência, atribuídas pelo Diretor de Administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>relacionados à área;</li> <li>c) incentivar a capacitação e a formação continuada e promover a articulação entre os servidores da Coordenadoria;</li> <li>d) representar o Câmpus nos fóruns específicos da área.</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora

Pela pesquisa documental, identificou-se que, até o momento, dez regimentos foram atualizados (IFSC, 2017i) e a comparação das duas versões (atual e proposta) aponta que há alterações importantes em relação às competências e ao perfil esperado dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas.

Verificou-se que, entre outras competências e modificações, pelo texto sugerido aos novos regimentos, existe agora a intenção de que as Coordenadorias e o Departamento de Gestão de Pessoas não somente executem a política de pessoal do IFSC, como estabelecido na quase

totalidade dos regimentos anteriores, mas, também, planeje essa política com a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), mostrando a disposição de se fazer uma gestão mais participativa.

Evidencia-se, assim, um avanço no sentido de conferir às CGPs um papel maior na política de gestão de pessoas do IFSC e uma atuação não somente no âmbito operacional.

Cabe também salientar que o *campus* Florianópolis e o *campus* São José possuem uma maior autonomia administrativa em relação aos outros campi, pois realizam algumas atividades operacionais que são de responsabilidade da Reitoria para os demais *campi*.

Nessa perspectiva, é possível inferir que o processo de descentralização planejado para a área de gestão de pessoas iniciado com expansão do IFSC vem evoluindo gradualmente e se concretizando em algumas ações, não se limitando, portanto, somente ao espaço físico e, com isso, as pessoas podem sentir-se encorajadas a se envolver de forma efetiva nos processos decisórios.

#### **4.1.3 Política de Comunicação Institucional**

O IFSC define sua Política de Comunicação como um conjunto de princípios e procedimentos para orientar de maneira profissional e sistemática o relacionamento da instituição com seus diversos públicos estratégicos. Tem como diretrizes “o estímulo à participação, o respeito à pluralidade de ideias e opiniões, a valorização do *feedback* e a utilização de metodologias adequadas para avaliação sistemática de seus objetivos e de seus resultados”, integrando-se ao processo de gestão institucional de forma estratégica (IFSC, 2013, p. 29).

Segundo essa Política, a comunicação interna envolve os processos, ações, estratégias, veículos ou canais que se destinam ao relacionamento entre o IFSC e seus públicos internos e destes entre si, devendo ser constantemente avaliada para averiguar a efetividade dos canais de relacionamento empregados (IFSC, 2013).

Nesse sentido, deve ser orientada para edificar uma cultura que estabeleça relações harmoniosas entre os servidores, favoráveis à criação de um clima organizacional saudável, que estimule o sentimento de solidariedade, parceria e de pertencimento à instituição, propicie a troca de conhecimentos e experiências e contribua para o desenvolvimento pessoal e profissional. Deve, ainda, empenhar-se em disseminar e consolidar a cultura, a missão e a visão do instituto, buscando continuamente o engajamento e o comprometimento do público interno.

As tecnologias de informação, comunicação e mídias são grandes aliadas nesse processo (IFSC, 2013).

Estrategicamente, a responsabilidade pelo desenvolvimento e propagação da política de comunicação no IFSC é da Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas - PROEX, por meio da Diretoria de Comunicação Institucional (DIRCOM), cabendo ao diretor dessa área, entre outras competências, “executar a política de comunicação social para o público interno e externo; propor projetos para melhoria dos processos de divulgação e comunicação institucional; acompanhar as ações de comunicação nos *campi*; e planejar e coordenar as ações de comunicação institucional” (IFSC, 2010).

Em linhas gerais, para interagir com seus diversos públicos estratégicos, o IFSC dispõe de vários canais de relacionamento que podem ser classificados entre sistêmicos (que atendem de forma integrada os *campi* e a Reitoria) e locais (que atendem de forma pontual o público de cada *campus* ou Reitoria) (IFSC, 2017a).

Dentre os sistêmicos, tem-se a Intranet e o Sistema Integrado de Gestão (SIG), iniciado em 2013, destinados ao público interno, que podem ser considerados os mais utilizados juntamente com o Sistema DGP que vem sendo gradualmente substituído pelo SIG e deve ser extinto.

A Intranet, de acesso restrito, além de permitir acesso a uma conta de e-mail a todos os servidores, abriga um conjunto de ferramentas e repositórios virtuais, trazendo, também, informações sobre a administração, notícias de interesse da comunidade interna, bem como documentos diversos para auxiliar no desenvolvimento das atividades de rotina dos servidores em geral.

Para a gestão de pessoas, a Intranet disponibiliza um módulo específico contendo modelos de documentos e formulários diversos, fluxos de processos eletrônicos, tutoriais de operacionalização de sistemas e módulos relativos à área de pessoal.

O e-mail é, sem dúvida, o recurso mais versátil e ágil utilizado no dia a dia para a comunicação rápida, permitindo, também o compartilhamento de conhecimentos entre os servidores, principalmente nas questões relativas à legislação trabalhista que muda constantemente e impacta diretamente nos resultados do trabalho executado, podendo, ainda, ser utilizado também por grupos de pessoas por meio de listas de discussão.

Conforme pode ser visualizado na Figura 14, o SIG é composto por cinco sistemas integrados que, por sua vez, são divididos em módulos.

Figura 14 – IFSC -Sistemas Institucionais Integrados (Intranet)

<b>SIPAC</b>	<b>Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos</b> Possui funcionalidades que suportam as atividades administrativas relacionadas à gestão patrimonial, financeira e contratual, envolvendo aquisições, almoxarifado, orçamento, compras, patrimônio, licitação, infraestrutura, contratos, bolsas, faturas, processos, transportes etc.
<b>SIGAA</b>	<b>Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas</b> Composto por módulos que congregam atividades acadêmicas relativas ao Ensino, Pesquisa, Extensão, Monitoria, Ensino a distância, Bibliotecas, Vestibular, Secretaria de apoio ao estudante e Infra-estrutura física.
<b>SIGRH</b>	<b>Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos</b> Fornece operações inerentes à administração de pessoal, apoiando atividades como: Gestão de desenvolvimento humano, capacitação, estágio probatório, férias, licenças, cadastro de dependentes etc.
<b>SIGCertame</b>	<b>Sistema de Concursos</b> Oferece as funcionalidades necessárias para proceder os certames de ingresso, concurso público e outras seleções que a instituição necessita realizar. Compreende desde a montagem dos editais, as inscrições de candidatos e a gestão dos mesmos, bem como a realização das provas e processamento dos resultados.
<b>SIGAdmin</b>	<b>Sistema de Administração dos Sistemas (Técnica e Gestão)</b> Área de administração e gestão dos sistemas. Contém a gerência de permissões, comunicação em grupo, gestão de unidades e usuários e administração das páginas da IFSC.

Fonte: IFSC, 2017d

Nesse conjunto, o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) pode ser considerado o principal sistema interno de apoio e suporte às atividades relacionadas à gestão de pessoas, utilizado por todos os servidores juntamente com o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), responsável pela operacionalização e tramitação de processos institucionais, integrando toda a instituição.

Por fim, tem-se o Sistema DGP desenvolvido pelo próprio IFSC e que, como já mencionado anteriormente, deverá ser extinto, mas que ainda é amplamente utilizado pela gestão de pessoas dando suporte a diversas atividades, tais como, realização de avaliação de desempenho, contratação de professores substitutos, recadastramento de servidores, entre outras. Pode-se dizer que, na época em que foi implantado, o Sistema DGP representou um grande avanço tecnológico para a gestão de pessoas.

Especificamente na área de gestão de pessoas, o SIG, por meio dos módulos SIGRH e SIPAC, tem se destacado como um dos mais

importantes canais de comunicação, organizando e agilizando o compartilhamento e a transferência de conhecimento entre servidores e ajudando gradativamente a transformar a cultura organizacional.

Assim, pode-se dizer que o IFSC, ciente da importância da comunicação para aperfeiçoar a gestão, vem se empenhando para consolidar uma cultura de comunicação que tenha efetividade.

Entretanto, embora importantes e necessárias, as plataformas tecnológicas parecem ser o foco principal dos investimentos em comunicação na instituição, observando-se pouco investimento em práticas que valorizam a integração das pessoas no processo, como direciona a sua Política de Comunicação.

#### 4.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFSC

A Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC) foi efetivamente implantada no IFSC a partir de 18 de setembro de 2006, embora sua implantação já tivesse sido aprovada dois anos antes, durante o processo de discussão e definição do estatuto do então CEFET-SC. Sua criação só foi possível devido à alocação do cargo de direção pelo Ministério da Educação. O grande diferencial na implantação desta diretoria foi caracterizá-la como um sistema de gestão pública para toda a instituição em nível estratégico, mostrando, com isso, uma postura inovadora do IFSC frente a outras instituições de ensino (CEFET-SC, 2007).

Essa iniciativa pioneira teve como objetivo oferecer um “serviço público federal mais eficiente, mais transparente e mais responsável em sua tomada de decisões e respectivas ações” (CEFET-SC, 2007, p. 5).

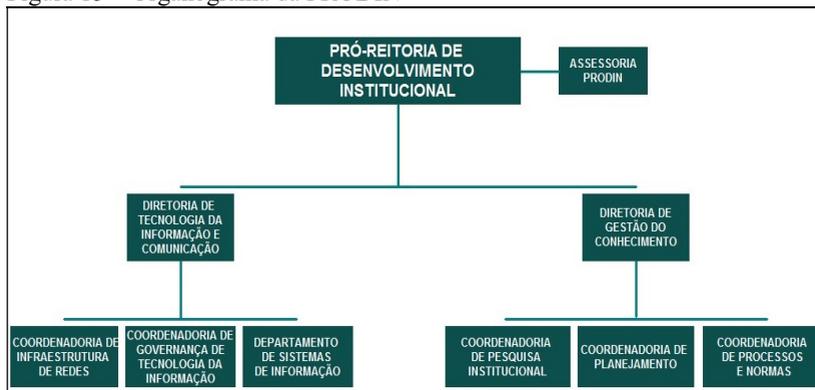
Imediatamente após a sua implementação, além da estrutura organizacional, outras ações foram desencadeadas, envolvendo desde a elaboração de organograma até o delineamento de suas competências e atribuições para consolidar sua estruturação básica. (CEFET-SC, 2007).

Desde então, a Diretoria de Gestão do Conhecimento vem empreendendo esforços para estabelecer normas e procedimentos para que a memória institucional possa ser construída, preservada e para que as informações e o conhecimento possam fluir no interior da instituição em todos os sentidos (CEFET-SC, 2009).

Atualmente, conforme mostra a Figura 15, a Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC) no IFSC está vinculada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), cabendo a ela fomentar o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de

informações e de práticas de gestão do conhecimento e inovação no IFSC (IFSC, 2017a, p. 9.5).

Figura 15 – Organograma da PRODIN



Fonte: IFSC, 2017e

As três coordenadorias atualmente vinculadas à Diretoria de Gestão do Conhecimento (Coordenadoria de Pesquisa Institucional, Coordenadoria de Planejamento e Coordenadoria de Processos e Normas), que aparecem no organograma da PRODIN (Figura 15), não constam oficialmente no Regimento Geral do IFSC, tendo sido definido nesse documento que a estrutura e as atribuições dessas coordenadorias seriam publicadas por meio de Instrução Normativa (IFSC, 2010, p. 14).

Com a publicação da Instrução Normativa nº 02, em 8 de fevereiro de 2017, que dispõe sobre a estrutura organizacional da Reitoria, foi oficializada a incorporação das três coordenadorias à Diretoria de Gestão do Conhecimento, mas nada foi mencionado sobre quais seriam suas atribuições. Não foi localizado qualquer outro documento que contenha tais informações.

São competências do Diretor de Gestão do Conhecimento:

- I. Fomentar o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de informações e de práticas de gestão do conhecimento e inovação no IF-SC;
- II. Coordenar a coleta e a sistematização de dados e informações das distintas áreas organizacionais da instituição, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico;

- III. Estabelecer diretrizes e coordenar a elaboração do planejamento institucional, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico Institucional;
- IV. Coordenar o processo de mapeamento e documentação dos processos institucionais do IF-SC;
- V. Assessorar o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional em assuntos e encaminhamentos relativos à gestão do conhecimento;
- VI. Coordenar a elaboração do planejamento anual das atividades de gestão do conhecimento;
- VII. Coordenar e acompanhar a atualização e o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional;
- VIII. Supervisionar e orientar o processo de elaboração e atualização dos Regimentos Internos das Unidades Organizacionais do IF-SC;
- IX. Coordenar a elaboração dos Manuais de Gestão do IF-SC;
- X. Atuar de forma integrada com o Diretor de Tecnologia da Informação e da Comunicação para viabilizar a informatização dos processos e o desenvolvimento de sistemas específicos;
- XI. Coordenar a elaboração do Relatório de Gestão do IF-SC;
- XII. Atuar, em conjunto com a Diretoria de Administração, na elaboração da Prestação de Contas do IF-SC;
- XIII. Supervisionar e acompanhar o processo de avaliação institucional;
- XIV. Propor o desenvolvimento de ações em conjunto com as demais unidades organizacionais do IF-SC, visando a melhoria do processo de gestão e o desenvolvimento institucional;
- XV. Acompanhar as atividades das unidades organizacionais vinculadas à Diretoria de Gestão do Conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento de suas competências e atribuições, assim como do plano de trabalho;
- XVI. Organizar, documentar, publicar e manter atualizados os procedimentos relacionados a sua área;

- XVII. Manter intercâmbio com estruturas organizacionais congêneres de modo a possibilitar o aprendizado mútuo e o desenvolvimento de ações em conjunto;
- XVIII. Prestar apoio e assessoria aos campi em assuntos relativos a sua diretoria;
- XIX. Desempenhar outras atividades atribuídas pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional;
- XX. Representar e substituir o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional quando designado;
- XXI. Fomentar a elaboração, a utilização e o compartilhamento de conteúdos digitais (IFSC, 2010, p. 15).

Atualmente, a Diretoria da Gestão do Conhecimento conta com uma equipe de 11 servidores, com formação nas áreas de Ciência da Computação, Administração, Sistemas de Energia, Design e Programação, Gestão Pública, Secretariado, Arquivologia, Estatística e Ciências Econômicas.

Uma consulta ao organograma administrativo funcional do IFSC mostrou que das três coordenadorias vinculadas à DGC, somente na Coordenadoria de Processos e Normas há um servidor em atividade, as demais estão inativas (IFSC, 2017g).

Em relação à Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTI) e respectivos órgãos subordinados (Departamento e Sistemas da Informação, Coordenadoria de Governança de Tecnologia da Informação e Coordenadoria de Infraestrutura de Redes), que completa a estrutura da PRODIN, verificou-se que há 18 servidores em atividade distribuídos pelos setoriais citados (IFSC, 2017g).

Pelo que acima foi exposto, nota-se que, das duas diretorias subordinadas a PRODIN, somente a DTI vem atuando de forma plena e integrada com suas coordenadorias. A DGC encontra-se com a estrutura fragmentada, tendo duas coordenadorias inativas e ainda sem atribuições definidas.

Esse quadro parece indicar um viés mais tecnológico da PRODIN no IFSC e uma atuação mais alinhada com a DTI. A Diretoria de Gestão do Conhecimento, por sua vez, apesar de sua perspectiva de crescimento, parece estar ainda em processo de estruturação.

### 4.3 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO IFSC

Os processos de gestão de pessoas no IFSC envolvem o conjunto de práticas e procedimentos que organizam as atividades voltadas às ações para recrutamento e seleção, admissão de pessoal, capacitação e avaliação, atenção à saúde, movimentação de servidores e controle funcional e pagamento (IFSC, 2017a, p. 7.1).

A criação da Coordenadoria de Processos e Normas, vinculada à Diretoria de Gestão do Conhecimento, no início de 2008, foi o marco inicial da gestão de processos na instituição (IFSC, 2017b). Nesse período, os processos institucionais começaram a ser mapeados em conjunto com outras áreas com a utilização de uma metodologia adaptada para o IFSC.

Com essa finalidade, foi criado o primeiro Comitê Gestor de Processos Institucionais, por meio da portaria nº 677, de 30 de julho de 2009. De caráter permanente, esse comitê tinha as seguintes atribuições: a) coordenar o Plano de Atividades voltado à elaboração de Manuais de Gestão para os *campi* do Plano de Expansão II; b) promover a articulação permanente com as demais unidades organizacionais da instituição, visando sistematizar e socializar as informações, além de c) padronizar os processos e procedimentos em toda a instituição, contribuindo para o estabelecimento de padrões de referência (IFSC, 2017b).

No início de 2011, foi disponibilizada uma página eletrônica na Intranet, desenvolvida pela Coordenadoria de Processos e Normas, com todos os processos institucionais já mapeados para promover o compartilhamento e a socialização do conhecimento registrado até aquele momento. Nesta página, há registros de atualizações desses processos somente até 2014, entretanto, após essa data, não houve mais inclusão ou revisão do conteúdo ali disponibilizado (IFSC, 2017b; 2018a). Com essa interrupção, os conteúdos ficaram defasados, inviabilizando a sua utilização plena, podendo ter sido, inclusive, o fator responsável por muitos servidores desconhecerem a existência da própria ferramenta de consulta.

A formalização da implantação da gestão por processos no IFSC é uma ação estratégica, que visa ao cumprimento de uma das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019) para o fortalecimento da gestão em rede. (IFSC, 2017a).

Por isso, por meio da Coordenadoria de Processos e Normas, o IFSC vem se empenhando na capacitação e treinamento de servidores para o desenvolvimento da gestão por processos na instituição, utilizando

uma metodologia específica que possibilitará maior comunidade de usuários, melhor documentação, interface mais intuitiva, entre outros benefícios (IFSC, 2018e).

Atualmente, a Coordenadoria de Processos e Normas disponibiliza uma página na Intranet, contendo informações atualizadas sobre o andamento do mapeamento dos processos que já estão em curso por meio dessa nova ferramenta adotada. Verificou-se que, na área de gestão de pessoas, há 12 processos em fase de elaboração e nenhum concluído (IFSC, 2018d).

Como já relatado anteriormente (seção 4.1.3), também a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) disponibiliza na Intranet uma página para uso exclusivo da área de gestão de pessoas denominada “Formulários DGP”. Seu conteúdo é dividido em três seções (Seleção de Pessoas, Administração de Pessoal e Desenvolvimento de Pessoas) e nesse espaço estão disponíveis, não apenas modelos de documentos e formulários, como sugere o título, mas, também tutoriais e instruções sobre fluxos e processos eletrônicos que tramitam no Sistema Integrado de Gestão (SIG) (IFSC, 2017h).

Embora possa evoluir muito ainda em termos de conteúdo e organização, esse repositório de conhecimentos constitui-se, hoje, uma ferramenta de trabalho bastante útil, servindo de suporte para quem atua na área de gestão de pessoas.

O Quadro 18 elenca os principais processos existentes na área de gestão de pessoas, agrupados por categorias, baseadas, em parte, na tipologia proposta por Dutra (2013) e ampliadas pela autora. Parte desses processos encontram-se catalogados na Intranet em vários *links* da página “Formulários DGP” (IFSC, 2017h) e outros foram acrescentados pela pesquisadora, a partir da legislação (BRASIL, 1990) e, também, de sua experiência pessoal. Cada um desses processos pode ser desdobrado em vários outros subprocessos.

Como se observa, os processos de gestão de pessoas no IFSC são inúmeros, complexos e burocráticos, podendo ainda ser classificados em internos e externos de acordo com o público atendido. Atualmente, grande parte deles tramita de forma eletrônica, permitindo maior agilidade ao trabalho e ao trânsito de informações entre os servidores. Alguns ainda têm origem em documentos físicos para só depois serem digitalizados e inseridos no sistema, outros são híbridos e outros tramitam apenas fisicamente.

Quadro 18 – Principais processos de Gestão de Pessoas (GP) no IFSC

Categoria	Processo
1. Movimentação	1. Contratação de servidores (efetivos/substitutos) 2. Remoção/Redistribuição de servidores 3. Colaboração técnica e cessão de servidores 4. Vacância 5. Exoneração 6. SISAC
2. Capacitação/ Desenvolvimento	7. Ambientação de novos servidores 8. Licença para capacitação 9. Afastamento (e continuidade) para pós-graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado) 10. Afastamento do país 11. Horário especial de estudante
3. Avaliação	12. Avaliação de desempenho 13. Estágio probatório
4. Valorização	14. Adicional (noturno, insalubridade, periculosidade) 15. Abono de permanência 16. Gratificação por encargo de curso/concurso 17. Substituição remunerada de cargo (FG, CD) 18. Nomeações em FCC/FG/CD 19. Retribuição por titulação (docentes) 20. Incentivo à qualificação (TAEs) 21. Progressão (por mérito profissional, por capacitação profissional) 22. Promoção (mudança de classe na carreira de docentes) 23. Aceleração da promoção 24. Reconhecimento de Saberes e Competências – RSC (docentes) 25. Promoção à classe titular (docentes) 26. Ajuda de custo

	<p>27. Ressarcimento saúde</p> <p>28. Aposentadoria</p> <p>29. Auxílio (pré-escolar, natalidade, transporte, alimentação, moradia, funeral)</p> <p>30. Licença (para tratamento de saúde, por motivo de doença em pessoa da família)</p> <p>31. Licenças (gestante, adotante, paternidade)</p> <p>32. Licença por motivo de afastamento de cônjuge ou companheiro</p> <p>33. Licença prêmio por assiduidade (em extinção)</p> <p>34. Afastamento (casamento, falecimento, doação de sangue, alistamento ou recadastramento como eleitor)</p> <p>35. Licença (para tratar de interesses particulares, incentivada sem remuneração)</p> <p>36. Licença (para atividade política, exercício de mandato eletivo, desempenho de mandato classista, para o serviço militar)</p> <p>37. Pensão por morte</p> <p>38. Pagamento de direitos de exercícios anteriores</p> <p>39. Isenção de IR para aposentados e pensionistas</p>
5. Controle Funcional e Pagamento	<p>40. Controle de frequência</p> <p>41. Recadastramento de servidores</p> <p>42. Cadastro de servidores (SIAPE/SISAC)</p> <p>43. Emissão de certidões e declarações funcionais</p> <p>44. Cadastro dos dependentes (para fins de imposto de renda, auxílio pré-escolar, assistência à saúde e acompanhamento de pessoa da família)</p> <p>45. Alterações cadastrais (dados bancários, endereço, dependentes, auxílio saúde)</p> <p>46. Reposição ao erário</p> <p>47. Rescisão contratual de professores substitutos e efetivos</p>
6. Atenção à Saúde	<p>48. Horário especial para servidor portador de deficiência ou dependente</p> <p>49. Remoção por motivo de saúde</p> <p>50. Licença por acidente em serviço</p>

Fonte: Elaborado pela autora (com ampliação das categorias propostas por Dutra, 2013)

Normalmente, o volume de trabalho operacional com os processos é grande e, muitas vezes, acaba comprometendo a dedicação ao planejamento e a atividades de desenvolvimento no setor. Também prejudica a coordenação de esforços para o gerenciamento de fluxos e processos de forma sistêmica, que é fundamental para ganhar tempo, minimizar falhas, aumentar a eficiência e, assim, reduzir a própria carga operacional.

O contexto apresentado mostra que o IFSC há muito tempo está atento às necessidades de mudanças e à necessidade de aperfeiçoar a gestão em todos os níveis. A criação da Diretoria de Gestão do Conhecimento e a de um comitê gestor, de caráter permanente, para gerenciar processos e estabelecer padrões de referências e, mais recentemente, a procura de ferramentas mais adequadas para implementar a gestão por processos são indicativos claros dessa busca contínua por melhores resultados.

Entretanto, observa-se, também, que embora haja todo um esforço e um movimento para construir o conhecimento organizacional de forma sistêmica, na prática, as ações para atingir esse objetivo são centralizadoras e pouco integradas, resultando em trabalhos paralelos, intermitentes e individualizados que perdem a continuidade com a rotatividade dos servidores, levando sempre a recomeços e perdendo-se, dessa forma, muitas vezes, um conhecimento já construído anteriormente, como é o caso do mapeamento de processos.

Entende-se que o mapeamento de fluxos e processos, sendo essencial à atividade de gestão de pessoas, deve ser uma construção coletiva, devendo ser continuamente atualizado e revisado. Uma análise mais atenta ao conteúdo publicado na Intranet do IFSC mostra que o conhecimento ali compartilhado está, de certa forma, pulverizado. Há inconsistências e informações importantes que ainda não estão compartilhadas e lacunas e que poderiam ser mais facilmente preenchidas com o engajamento de todos.

Para exemplificar essa realidade, a seguir, faz-se a análise de um processo da área de gestão de pessoas, com o objetivo de mostrar uma importante lacuna que poderia ser preenchida se houvesse um envolvimento efetivo dos servidores nos processos de institucionalização do conhecimento dentro do IFSC.

### 4.3.1 Exemplo Prático

Nesta seção, faz-se uma breve análise do processo denominado “Temporários” que trata da contratação de professores substitutos, atividade desempenhada pela pesquisadora.

A contratação de professores substitutos é um processo longo e complexo, com várias etapas a serem cumpridas, que se inicia antes do lançamento do edital e da inscrição dos candidatos e termina com a desligamento do professor substituto da instituição após, no máximo, dois anos de exercício na função, conforme determina a legislação.

A última parte desse processo consiste na rescisão do contrato de trabalho e, nessa etapa, além do registro de desligamento funcional no sistema SIAPE, é efetuado o cálculo dos valores devidos que são lançados na folha de pagamento.

Atualmente, no IFSC, o cálculo dos valores da rescisão contratual é realizado manualmente pelo servidor que desempenha essa função. Não existe uma planilha ou um programa de TI que o auxilie a efetuar esses cálculos automaticamente, de forma a erradicar ou mesmo minimizar possíveis erros que possam ocorrer.

Devido à complexidade de todas as variáveis que envolvem uma rescisão contratual, essa operação exige o máximo de atenção por parte de quem a realiza e qualquer descuido pode ter sérias consequências e trazer prejuízos ao erário ou mesmo ao servidor dispensado.

Uma ferramenta de TI é essencial para realizar essa atividade. Porém, essa ferramenta não existe e nem ao menos um tutorial com orientações sobre como calcular esses valores. Pela experiência vivida pela pesquisadora como servidora da área de gestão de pessoas, sabe-se também que não existe capacitação institucional para orientar a execução dessa tarefa para quem assume essa função, apenas explicações básicas em um tempo exíguo, o que torna esse processo bastante vulnerável e totalmente dependente de quem realiza a atividade, já que o conhecimento tácito referente a esta atividade não está explicitado e institucionalizado.

É importante ressaltar que essa lacuna não é exclusividade do IFSC. Para efeito de comparação, a pesquisadora, no início de dezembro/2017, conversou com o responsável pela realização dessa atividade na UFSC e constatou situação idêntica. Ou seja, todo o cálculo da rescisão contratual de professores substitutos na UFSC também é efetuado manualmente, sem o auxílio de qualquer ferramenta de TI.

Dessa forma, constata-se, com esse exemplo que, mesmo em práticas que envolvam riscos financeiros e que poderiam ser solucionadas

de maneira muito simples, como uma planilha de cálculo automatizado, identifica-se que a Gestão do Conhecimento não está presente.

Embora o IFSC, de longa data, venha empreendendo esforços e recursos no desenvolvimento de tecnologias para que o conhecimento seja sistematizado e institucionalizado, como exposto anteriormente, verifica-se que, na prática, algumas atividades básicas são executadas sem o auxílio tecnológico. Sem esta ferramenta de compartilhamento do conhecimento institucional, decisões são tomadas com alto grau de individualidade, sem padronização, podendo levar a resultados diferentes e a falhas importantes.

#### 4.4 A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

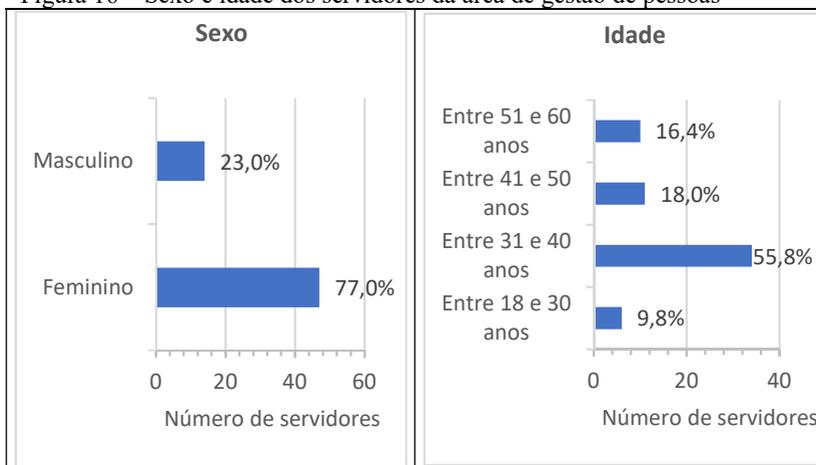
Esta seção tem início com a análise do perfil do servidor que atua regularmente na área de gestão de pessoas e sua percepção sobre o processo de comunicação, capacitação e gestão do conhecimento no IFSC. Na sequência, são descritas e avaliadas as práticas de transferência de conhecimento efetivamente implementadas nessa área sob a ótica dos servidores. Tais práticas estão divididas em três categorias (Recursos Humanos, Estruturação de Processos e Base Tecnológica) e fundamentadas nos conceitos e tipologia adotada nos estudos realizados pelo IPEA, conforme mencionado na seção 2.2.6.

##### 4.4.1 O Perfil dos Servidores

Na primeira parte da pesquisa direcionada aos servidores (Seção I), foram solicitadas informações sobre sexo, idade, natureza do cargo ocupado na instituição (docente ou técnico-administrativo), formação exigida para o cargo ocupado, nível de escolaridade, se ocupa cargo comissionado, jornada de trabalho semanal, tempo de serviço no IFSC e tempo de serviço na área de gestão de pessoas.

Os dados obtidos com a pesquisa (Figura 16) revelam que o quadro de pessoal da área de gestão de pessoas do IFSC é constituído, em sua maioria, por indivíduos do sexo feminino (77,0%), com predominância de jovens com idade entre 31 e 40 anos (55,8%) e os demais nas seguintes faixas: entre 18 e 30 anos (9,8%); entre 41 e 50 anos (18,0%); e entre 51 e 60 (16,4%).

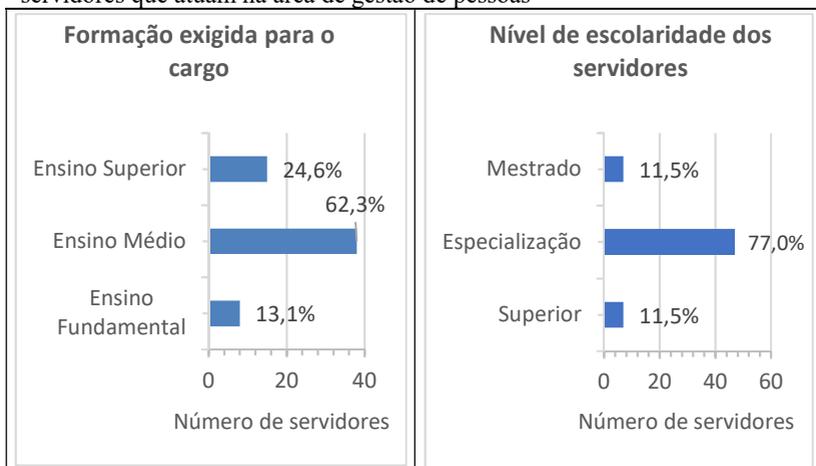
Figura 16 – Sexo e idade dos servidores da área de gestão de pessoas



Fonte: Dados primários

Conforme a Figura 17, os resultados indicam, ainda, o alto nível de escolaridade dos servidores, tendo em vista que, para 62,3% dos respondentes, a formação exigida para o cargo é ensino médio e que 77,0% possuem graduação com especialização em alguma área; outros 11,5% possuem curso de mestrado e 11,5% têm nível superior.

Figura 17– Formação exigida para o cargo e nível de escolaridade dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas

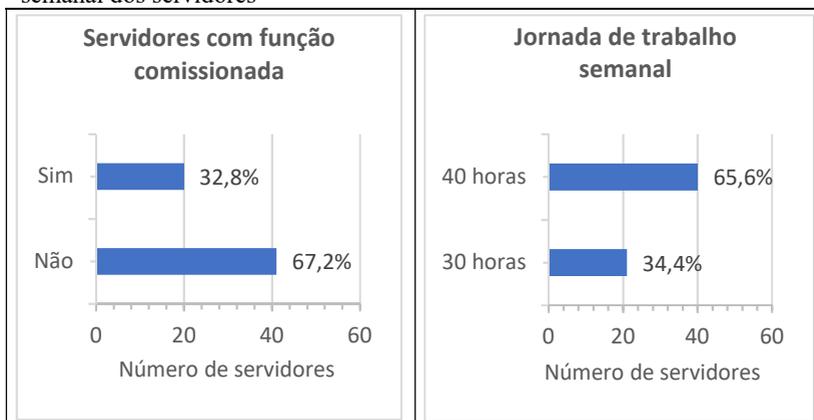


Fonte: Dados primários

Esses dados mostram que todos os servidores são altamente qualificados e possuem, no mínimo, nível superior para um cargo em que se exige para a grande maioria, formação de nível médio (62,3%) e ensino fundamental (13,1%).

Na sequência, conforme apresentado na Figura 18, um terço (1/3) dos servidores possuem função comissionada. Considerando o número reduzido de servidores na área de gestão de pessoas em cada *campus* (a maioria entre 1 e 3), pode-se concluir que esse percentual é bastante alto. O Quadro 12 (seção 3.3) mostra, inclusive, que há unidades em que apenas o gestor atua na área.

Figura 18 – Total de servidores com função comissionada e jornada de trabalho semanal dos servidores



Fonte: Dados primários

Esse cenário revela uma estrutura dispersa regionalmente e excessivamente subdividida, compatível mais com um processo de “desconcentração” do que propriamente de “descentralização”, como salientado por Mello (1991), tendo em vista que, embora haja um gestor em cada unidade organizacional, na prática, as decisões nos *campi* estão subordinadas às decisões da Reitoria.

A literatura (BRASIL, 1995) ressalta que o modelo gerencial contemporâneo exige formas mais flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas e descentralização de decisões, contrapondo-se ao excesso de formalidade e burocracia.

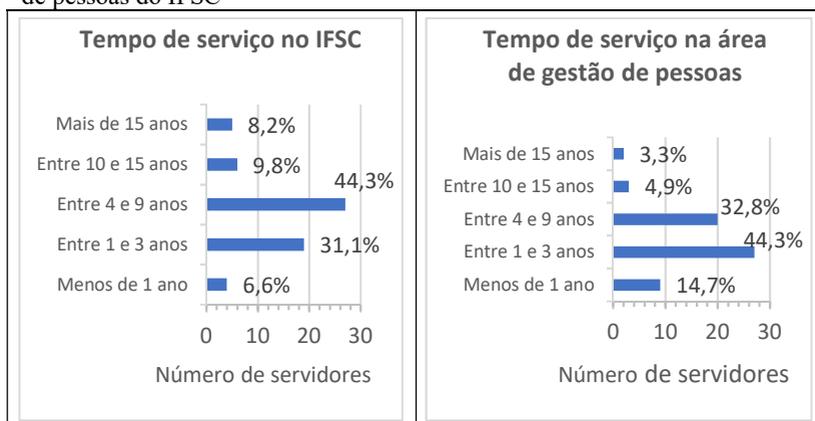
Assim, no contexto exposto, os dados da pesquisa parecem revelar que o modelo de gestão predominante no IFSC é ainda bastante

conservador e, embora um formato de gestão mais flexível e participativo venha ganhando espaço na instituição, na prática ainda não se consolidou.

Para 65,6% dos servidores, a jornada de trabalho semanal é de 40 horas e para 34,4%, de 30 horas. Apesar de o IFSC adotar a flexibilização da carga horária, verifica-se que a maior parte dos setores não adota a jornada de 12 horas ininterruptas, talvez pela quantidade reduzida de servidores em cada coordenadoria, que não permite ao setor trabalhar no sistema de 12 horas contínuas.

De acordo com a Figura 19, os servidores com tempo de serviço no IFSC igual ou superior a 10 anos são minoria, apenas 18,0%. Para a maioria (82,0%), o tempo de serviço na instituição é menor que 10 anos, além de se ter 37,7% do total de servidores com tempo de serviço igual ou inferior a 3 anos, portanto em estágio probatório ou recém-saído deste.

Figura 19 – Tempo de serviço no IFSC e tempo de serviço na área de gestão de pessoas do IFSC



Fonte: Dados primários

Em relação ao tempo de trabalho específico na área de gestão de pessoas, verifica-se que a grande maioria (91,8%) dos servidores possui tempo de serviço abaixo de 10 anos, sendo que 59,0% dos respondentes têm 3 ou menos anos de trabalho no setor. Os que possuem larga experiência na área (acima de 10 anos) totalizam apenas 8,2%. Esses dados são bastante significativos porque revelam que a maior parte da força de trabalho no setor (59,0%) tem pouca experiência no setor, enquanto os servidores mais antigos, que possuem maior bagagem de conhecimentos, constituem uma ínfima minoria, apenas 8,2%, seguidos por aqueles que possuem uma experiência intermediária (32,8%).

Esse panorama aponta para duas direções. Primeiramente, a necessidade de garantir a preservação da memória institucional que pode ser perdida com a aposentadoria dos servidores mais antigos que são poucos; e, em segundo lugar, a perspectiva de mudanças concretas devido ao quadro de pessoal ser formado predominantemente por pessoas jovens, muito qualificadas, com expectativas de crescimento profissional e com muito tempo pela frente para impulsionar mudanças. A troca de experiências e a integração entre as duas gerações deve ser um objetivo a ser perseguido pelo IFSC como forma de preservar a memória organizacional, desenvolver novas habilidades, construir e disseminar novos conhecimentos e alavancar a gestão.

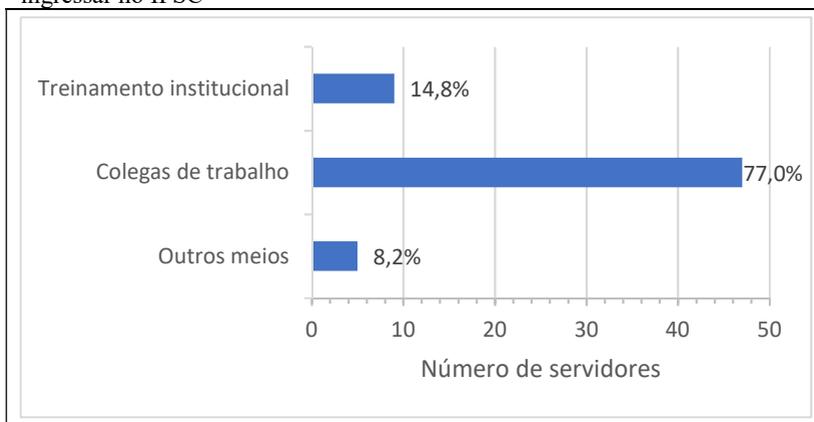
#### **4.4.2 O Processo de Comunicação, Capacitação e Gestão do Conhecimento no IFSC**

Na segunda etapa da pesquisa (Seção II), foram abordados temas relacionados à capacitação inicial para ingresso na instituição, ao apoio do IFSC aos servidores nos cursos ministrados pela ENAP, ao processo de comunicação entre servidores e gestores, além de questões básicas sobre Gestão do Conhecimento.

De acordo com a Figura 20, as respostas à pergunta sobre a forma de aprendizagem dos servidores para exercício de suas atividades ao ingressar na instituição mostram que maioria aprende suas funções com os próprios colegas de trabalho (77,0%), apenas 14,8% participam de treinamento institucional e outros 8,2% aprendem por outros meios. Esse quadro indica, portanto, que é alto o índice de aprendizagem informal e não estruturado na área de gestão de pessoas (85,2%).

A análise sobre essa questão vai ao encontro da situação relatada na literatura (KIDWELL *et al.*, 2000 *apud* CRANFIELD, 2011) sobre a falta de um sistema estruturado de GC nas IES para repassar o conhecimento e, como consequência, os prejuízos gerados por essa deficiência. Com isso, as instituições acabam ficando dependentes das ações individuais praticadas nos níveis intermediário e operacional, perdendo a oportunidade de socializar e sedimentar conhecimentos importantes para a aprendizagem organizacional e também para o desenvolvimento institucional (MEYER, 2014).

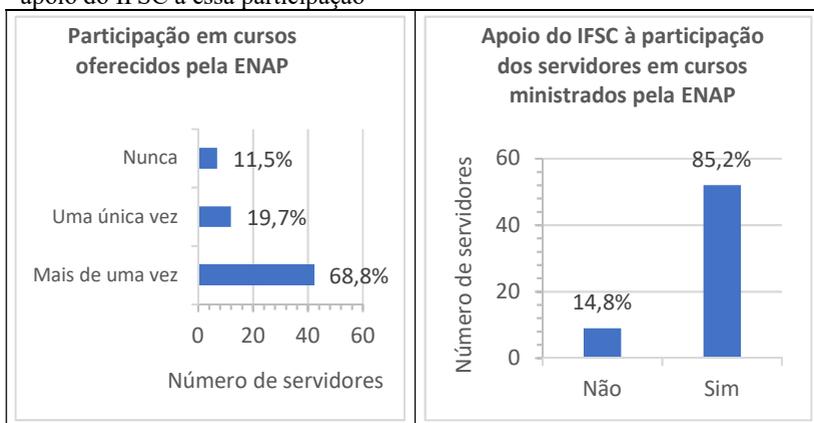
Figura 20 – Forma de aprendizagem para o exercício das atividades ao ingressar no IFSC



Fonte: Dados primários

Conforme a Figura 21, uma expressiva maioria (88,5%) declara já ter participado de cursos ministrados pela ENAP, sendo que 68,8% participaram mais de uma vez e outros 19,7% uma única vez. Os demais (11,5%) afirmam nunca ter participado, apesar de conhecer a Escola. A grande maioria também (85,2%) considera que o IFSC apoia a participação dos servidores nesses cursos e 14,8% dizem não contar com esse apoio.

Figura 21 – Participação dos servidores em cursos ministrados pela ENAP e apoio do IFSC a essa participação

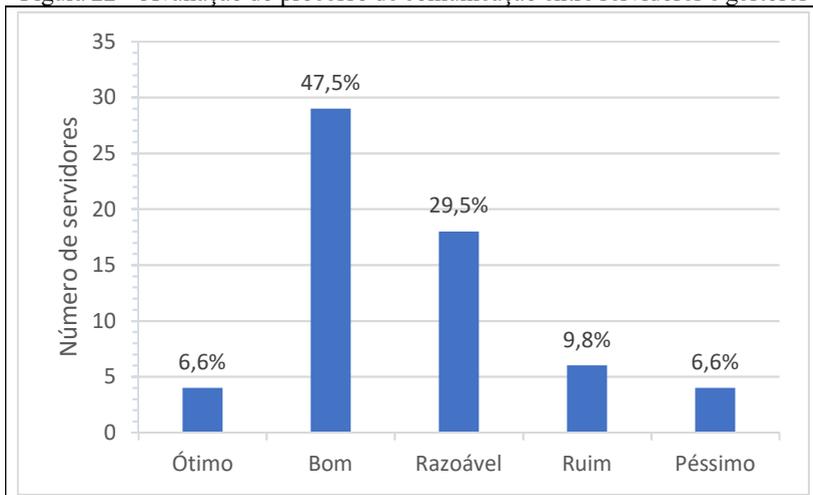


Fonte: Dados primários

Nessa questão, destaca-se o alto índice de participação dos servidores nos cursos ofertados pela ENAP, inclusive, mais de uma vez, e o apoio dado pelo IFSC aos servidores que realizam esses cursos.

Sobre o processo de comunicação entre gestores e servidores da área de gestão de pessoas, os resultados mostram que 6,6% dos respondentes avaliam ser “ótimo”, enquanto 47,5% consideram “bom”. Para 29,5%, das pessoas, entretanto, esse processo é somente “razoável”; outros 9,8% julgam ser “ruim” e o restante (6,6%) considera “péssimo” (Figura 22).

Figura 22 – Avaliação do processo de comunicação entre servidores e gestores



Fonte: Dados primários

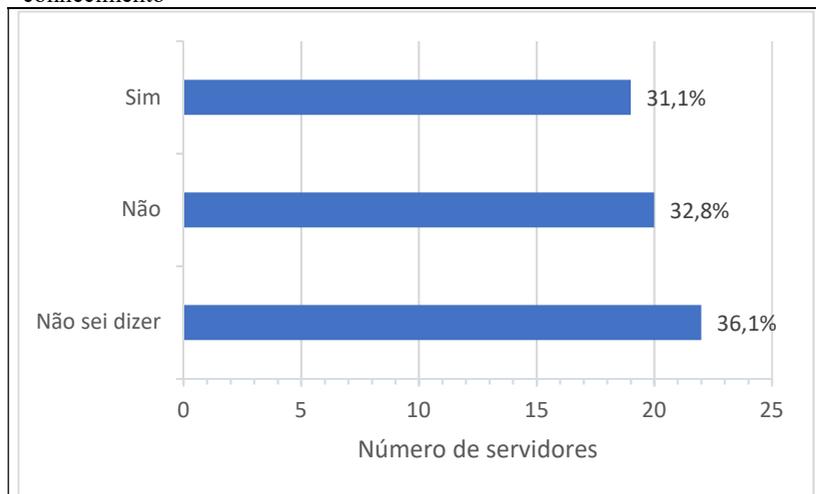
Observa-se, nessa questão, que embora a maioria (54,1%) avalie o processo de comunicação como “ótimo” ou “bom”, uma parcela expressiva de servidores (45,9%) entende que essa comunicação é passível de melhoria, estando entre “razoável”, “ruim” e “péssima”. Assim, essa resposta demonstra a necessidade de se buscar os motivos que levam a esse nível de insatisfação, ainda mais considerando que a comunicação, como salientado por Terra (2010), é um fator determinante para alavancar a eficiência administrativa e a excelência da gestão. Considerando, ainda, que a comunicação é fator chave quando se fala em Gestão do Conhecimento é preciso que ela seja efetiva, eficiente e confiável, tenha clareza e permeie toda a instituição.

Na sequência, a Figura 23 mostra que a maior parte dos servidores (68,9%) desconhece se “compartilhar conhecimento e informação” seja

um dos itens considerados na avaliação de desempenho, tendo em vista que 36,1% afirmaram “não saber dizer” e outros 32,8% negaram que este ponto esteja contemplado no processo. Os 31,1% restantes responderam afirmativamente à questão.

Essa questão revela um resultado surpreendente, tendo em vista que a avaliação de desempenho é utilizada, principalmente, como parâmetro para a progressão funcional dos servidores na carreira. Entretanto, as respostas apontam desconhecimento dos servidores em relação a esse item específico e, provavelmente, aos itens que compõem o conjunto da avaliação, deixando evidente uma fragilidade no processo e a existência de uma lacuna importante entre os objetivos pretendidos pela instituição e os resultados obtidos com a avaliação.

Figura 23 – Avaliação de desempenho como estímulo ao compartilhamento de conhecimento



Fonte: Dados primários

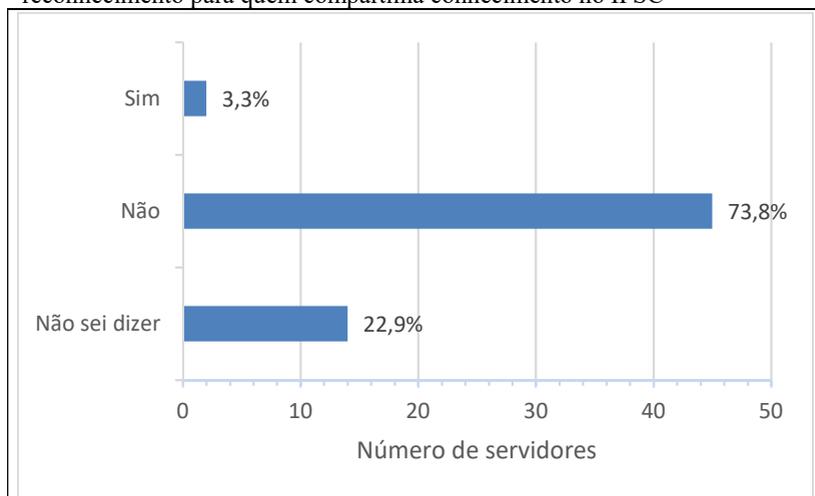
Considerando que a aplicação da pesquisa foi restrita ao grupo de gestão de pessoas e que a avaliação de desempenho tem a função de subsidiar a política de gestão de pessoas em relação à qualificação dos servidores e melhoria do serviço público, torna-se indispensável repensar seu processo de construção, refletir sobre seus pontos fracos e avaliar se os objetivos desta avaliação estão sendo efetivamente alcançados.

Sobre essa questão, cabe salientar que uma consulta à Resolução 08/2016/CDP/IFSC, de 24/06/2011, que rege o Programa de Avaliação de Desempenho no IFSC, mostrou que “compartilhar conhecimento e

informação” não é um dos objetivos específicos do programa e nem um item considerado na avaliação de desempenho propriamente dita. No formulário de avaliação, faz-se menção apenas ao “compartilhamento dos objetivos e metas institucionais” que não pode se confundido com compartilhamento de conhecimentos entre pessoas. Conforme prevê a resolução, os servidores são avaliados por suas competências conceituais (domínio de conceitos), competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e competências interpessoais (capacidade de comunicação e interação), além de atitudes e valores pessoais.

Pela Figura 24, verifica-se que 73,8% dos servidores consideram que no IFSC não há recompensa para o servidor que compartilha informação e conhecimento, enquanto outros 22,9% afirmam não saber dizer. Apenas 3,3% identificaram algum tipo de reconhecimento por parte da instituição. Nessa questão, é possível inferir que, quando o servidor assinala a opção “não sabe dizer”, está admitindo que, efetivamente, a prática não existe, pois, caso contrário, haveria o sentimento de estar sendo recompensado, totalizando, assim, um percentual de 96,7% de servidores com essa percepção.

Figura 24 – Percepção dos servidores sobre a existência de recompensa ou reconhecimento para quem compartilha conhecimento no IFSC



Fonte: Dados primários

Diversos autores (BATISTA, 2012; AIRES, FERREIRA, 2016; AZEVEDO, 2002 *apud* SCHLESINGER *et al.*, 2008) salientam justamente o reconhecimento e a recompensa como importantes fatores

de motivação para promover uma cultura de compartilhamento do conhecimento.

Aqui cabe destacar que, diferentemente do setor privado, o gestor público tem uma autonomia bastante limitada, não podendo agir por conta própria para criar incentivos e recompensas. A literatura (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010) salienta que as regras existentes no plano de cargos dos servidores públicos utilizam somente o tempo de serviço como critério para progressão na carreira, o que pode levar à apatia e ao desinteresse, já que o desempenho individual não está vinculado a qualquer mecanismo de remuneração.

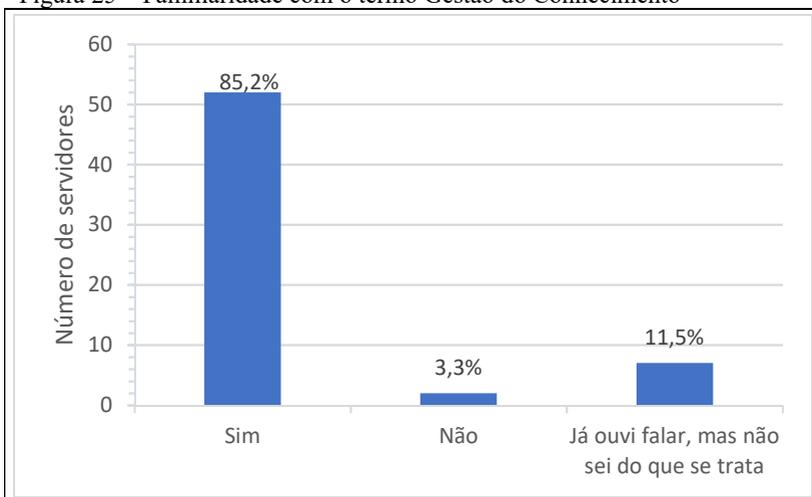
Assim, é preciso pensar em formas de recompensas e benefícios que possam trazer motivação sem que estejam ligadas ao fator financeiro. Denhardt (2012) enfatiza que o senso de comunidade, o sentimento de pertencimento, o trabalho em equipe e a confiança mútua são fatores que levam as pessoas a trabalharem motivadas. Diversos autores (SLACK *et al.*, 1997; RANDOLPH, 1995; CUNNINGHAM; HUMAN, 1999 *apud* RODRIGUES; SANTOS, 2001, p. 238; CHIAVENATO, 2010) destacam o *empowerment* como uma técnica de gestão bastante eficiente, que se caracteriza pela descentralização de poder e por dar maior autonomia aos servidores nos processos decisórios. Com isso, as pessoas passam a ter maior iniciativa em suas atividades, aumentando sua autoestima e possibilitando uma verdadeira transformação no comportamento das pessoas.

Os resultados apresentados na Figura 25 também mostram que a grande maioria dos servidores (85,2%) consideram familiar o termo “Gestão do Conhecimento”, enquanto para 3,3% a expressão é desconhecida. Outros 11,5% afirmaram já ter ouvido falar, mas não saber do que se trata.

Esse resultado é extremamente positivo, indicando um enorme potencial dos servidores da área de gestão de pessoas para entender e lidar com mudanças que são necessárias para estruturar práticas e iniciativas de GC.

Batista (2006) enfatiza a importância de se estar consciente e familiarizado com o termo para o sucesso desse projeto dentro das organizações, ressaltando que, para muitas delas, trata-se de um conceito ainda abstrato, inserido pela alta hierarquia e mais empregado na área de informática.

Figura 25 – Familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados primários

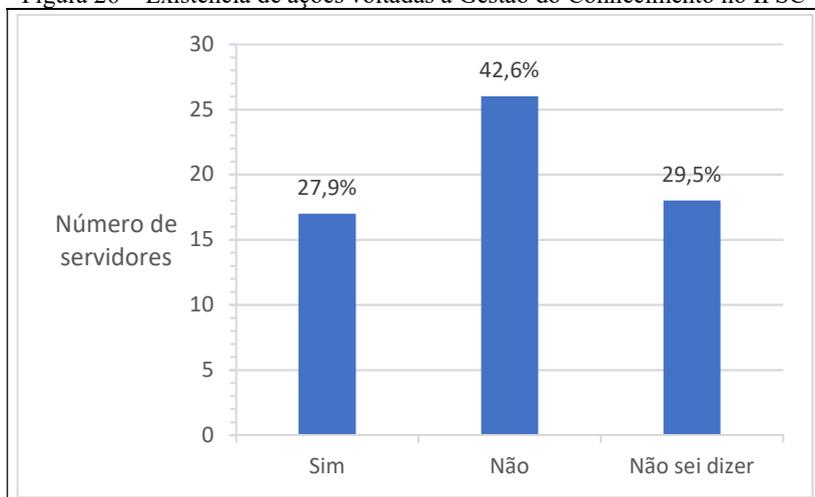
Nesse ponto específico, cabe ressaltar que o IFSC tem a vantagem de ter em seu quadro servidores altamente qualificados, atuando em nível tático e intermediário, familiarizados com o termo e que podem fazer toda a diferença no momento de consolidar práticas de GC.

Entretanto, por outro lado, também é preciso salientar que estar familiarizado com o termo não significa necessariamente que se tenha uma compreensão clara e plena sobre o tema. Sem dúvida, é um aspecto bastante positivo, mas não se pode precisar exatamente o nível de compreensão e a abrangência desse entendimento e até que ponto vai essa consciência.

Sobre a existência de ações voltadas à Gestão do Conhecimento no IFSC, 72,1% dos servidores afirmaram não saber dizer ou negaram existir. Somente uma minoria (27,9%) respondeu afirmativamente à questão (Figura 26).

A familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento apontada pela imensa maioria dos respondentes (85,2%) na questão anterior parece indicar que os servidores possuem algum conhecimento nessa área para identificar ações voltadas à GC no IFSC. Nesse sentido, considerando que uma parcela bastante expressiva (72,1%) nessa questão afirmou não reconhecer a existência de tais ações, torna-se importante refletir sobre essa política na instituição.

Figura 26 – Existência de ações voltadas à Gestão do Conhecimento no IFSC



Fonte: Dados primários

Esse dado parece revelar que, apesar de uma unidade específica com essa finalidade, as ações decorrentes dessa política ainda não estão bem estabelecidas e sedimentadas na prática diária dos servidores. Sobre essa questão, Hoffmann (2012) afirma que a construção de uma cultura orientada para o conhecimento vai muito além da criação de uma estrutura para a GC.

Diversos autores (HANSEN *et al.*, 1999 *apud* CONG; PANDYA, 2003; CHENG, 2009 *apud* CRANFIELD, 2011) salientam que as práticas de GC devem ser sistemáticas e deliberadas e que estar consciente sobre a existência do processo faz toda a diferença nos resultados, permitindo colher de forma plena todos os benefícios dessas práticas. Além disso, apontam a necessidade de não confundir simples repositórios de conhecimento com um sistema efetivo de compartilhamento de conhecimento.

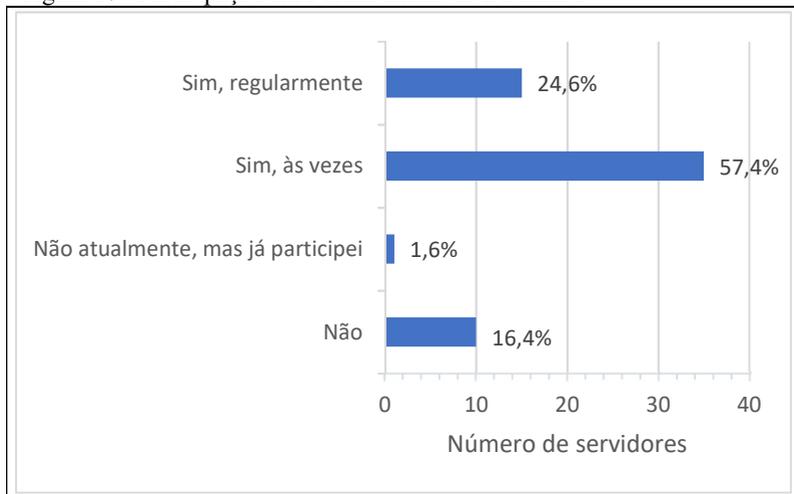
Dessa forma, entende-se que o sucesso dessa política no IFSC depende do engajamento de todos os servidores e, nesse sentido, deve ser uma construção coletiva, em que todos efetivamente participem e estejam envolvidos em todas as etapas do processo.

### 4.4.3 Práticas Enquadradas na Categoria Recursos Humanos

No decorrer desta seção, os resultados referentes ao grupo de práticas Recursos Humanos foram analisados individualmente e, ao final, interpretados de maneira global. Nesta categoria, foram pesquisadas a implementação de 7 práticas: 1) Fóruns/Listas de discussão; 2) Comunidades de Prática (CPs); 3) Educação/Universidade Corporativa; 4) Narrativas; 5) *Mentoring/Coaching*; 6) *Brainstorming* e 7) Café do conhecimento.

Conforme mostra a Figura 27, a análise dos dados mostra que somente 24,6% dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas participam regularmente de “Fóruns ou Listas de discussão”. Para a grande maioria (57,4%), entretanto, essa participação é eventual. Um percentual de 16,4% afirmou não participar e outros 1,6% declaram não participar atualmente, mas já ter participado. Esses dados revelam, portanto, que apesar de ser uma prática de fácil e amplo acesso não há uma participação efetiva e regular da maior parte dos servidores.

Figura 27– Participação em Fóruns/Listas de Discussão

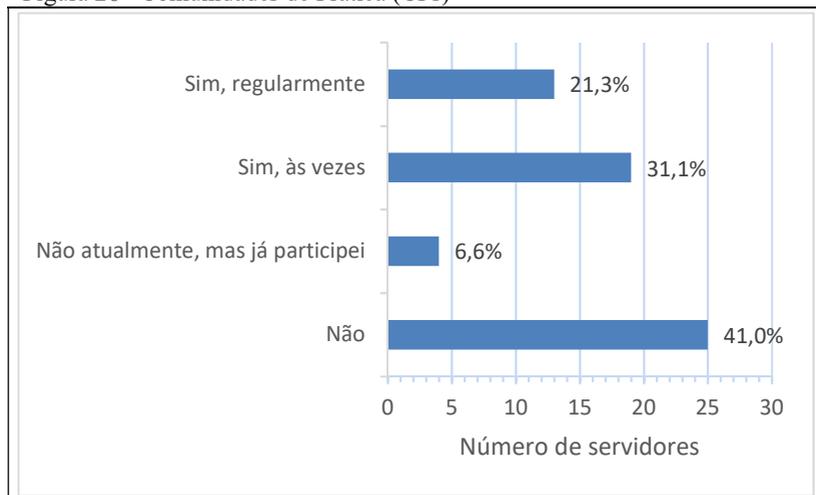


Fonte: Dados primários

Em relação às Comunidades de Prática (CPs) verificou-se que apenas 21,3% dos servidores participam regularmente desse tipo de atividade, enquanto 31,1% dizem participar “às vezes”. Um percentual de 6,6% diz não utilizar essa prática, mas afirmam já ter utilizado; os demais (41,0%) declaram não participar. Esse resultado mostra que essa também

não é uma prática consolidada no cotidiano da área de gestão de pessoas, estando restrita a um grupo muito pequeno, conforme pode ser observado na Figura 28.

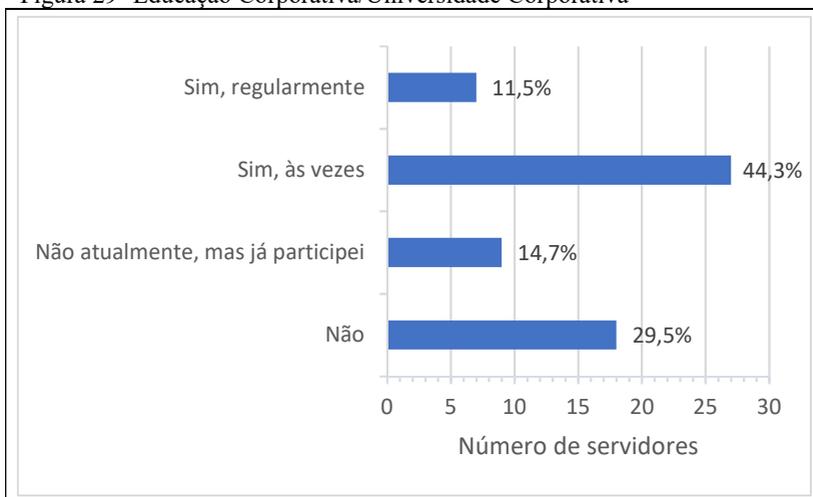
Figura 28– Comunidades de Prática (CPs)



Fonte: Dados primários

Conforme mostra a Figura 29, a pesquisa revela que apenas 11,5% dos respondentes afirmam participar regularmente de atividades de educação continuada, treinamento personalizados e cursos específicos oferecidos pelo IFSC para atualização permanente de pessoal, ações que configuram a prática denominada Educação/Universidade Corporativa. Os demais (88,5%) relatam que participam eventualmente desse tipo de atividade (44,3%), outros 14,7% dizem não participar atualmente, mas já terem participado desses eventos, enquanto os demais (29,5%) declaram não participar.

Figura 29- Educação Corporativa/Universidade Corporativa



Fonte: Dados primários

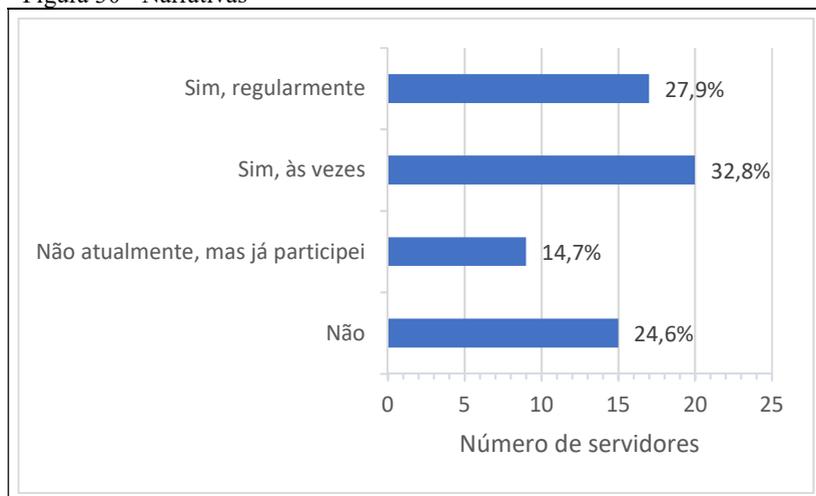
As respostas indicam que, na verdade, essa prática não está consolidada no IFSC, uma vez que a existência de uma Educação/Universidade Corporativa requer necessariamente uma estrutura (física ou virtual) específica permanente, com alcance abrangente e realizada de maneira consciente por toda a organização. Trata-se de um processo que faz parte da formação do servidor desde o seu ingresso com a realização ações continuadas de capacitação, estendendo-se ao longo de sua vida funcional, devendo, portanto, ser utilizada por todos e não apenas por uma pequena parcela de servidores, como mostra a pesquisa.

Nessa questão, cabe também ressaltar que a interpretação dessa pergunta pode ter gerado o entendimento equivocado por parte dos respondentes de que as atividades de educação continuada são os cursos ou os encontros de capacitação que ocorrem de forma eventual ou pontual no IFSC, mas que, na realidade, não configuram exatamente a prática de Educação e Universidade Corporativa pelos motivos expostos acima.

Os resultados referentes à prática Narrativas revelam que 27,9% dos servidores participam desse procedimento regularmente, enquanto para 32,8% essa prática ocorre de forma esporádica. Outros 24,6% afirmam não participar de atividades dessa natureza no IFSC e 14,7% declaram já ter participado em algum momento tempo, mas não no momento atual (Figura 30).

Esses dados revelam, portanto, que apenas uma minoria considera regular essa prática na instituição. Um percentual bastante expressivo (72,1%), entretanto, compreende que ela não faz parte do cotidiano da gestão de pessoas.

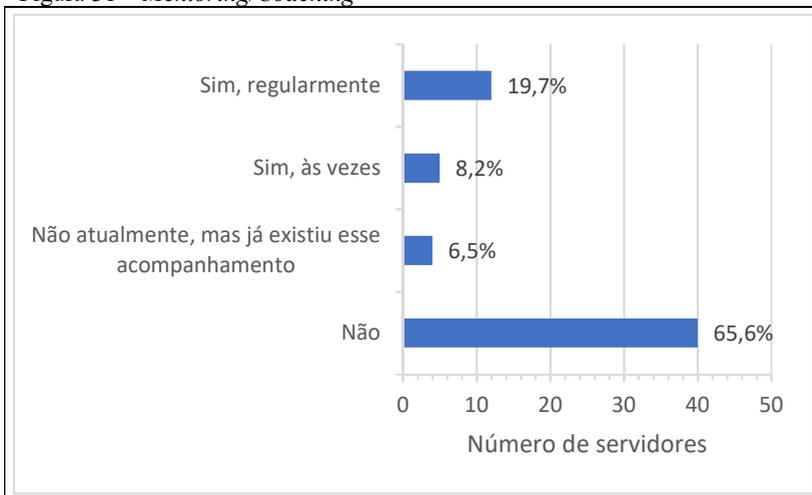
Figura 30 - Narrativas



Fonte: Dados primários

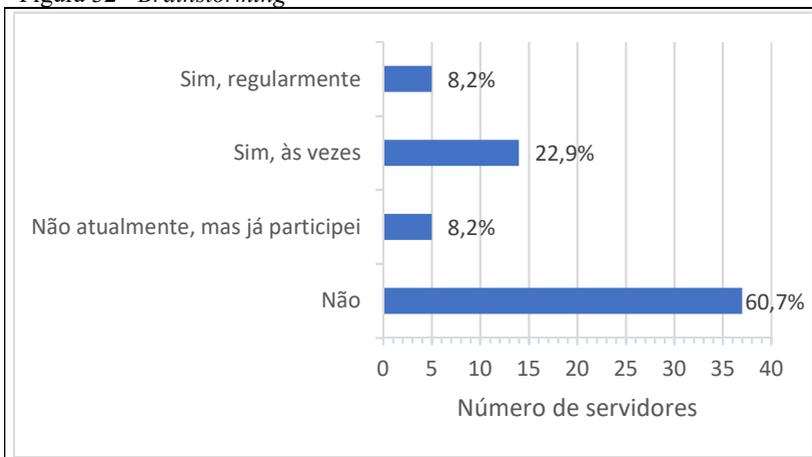
De acordo com os resultados obtidos (Figura 31), uma maioria significativa (65,6%) de servidores afirma não contar com o acompanhamento de alguém especializado ou com maior experiência dentro da instituição para exercer suas atividades. Os que declaram receber essa orientação de um profissional ou de um servidor mais experiente perfazem 19,7% e aqueles que entendem que essa prática ocorre eventualmente (8,2%) ou que já existiu no passado (6,5%) totalizam 14,7%.

Nesse sentido, pode-se concluir que a prática *Mentoring/Coaching* também não está efetivamente implementada no IFSC, com iniciativas pulverizadas e estando restrita, portanto, a uma pequena minoria de servidores que atuam na área de gestão de pessoas.

Figura 31 – *Mentoring/Coaching*

Fonte: Dados primários

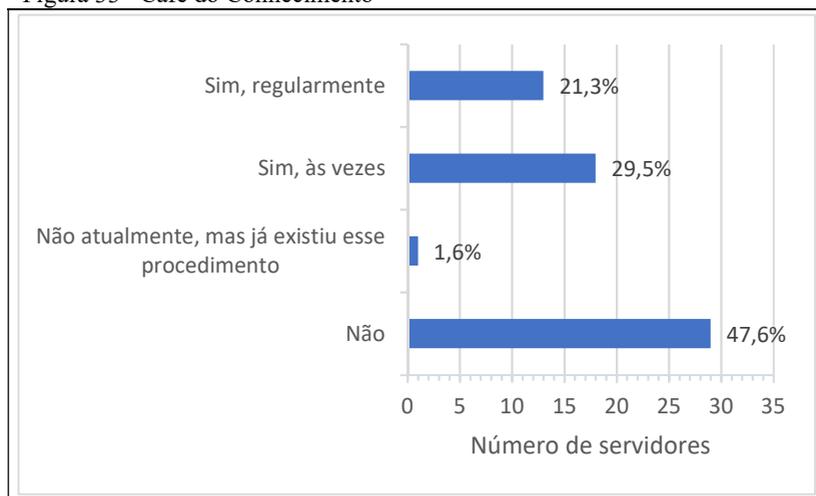
Em relação à prática *Brainstorming*, para 60,7% dos servidores ela não existe no ambiente de trabalho. Um percentual de 22,9% afirma que essa atividade ocorre eventualmente, enquanto 8,2% avaliam que esse procedimento já ocorreu no passado, mas que não vem sendo realizado no momento atual. O restante (8,2%) considera que se trata de uma prática inserida no cotidiano e, portanto, com ocorrência regular (Figura 32).

Figura 32 - *Brainstorming*

Fonte: Dados primários

A análise das respostas relacionadas à prática “Café do Conhecimento” mostra que grande parte dos servidores (47,6%) não se reúne para “tomar café” com a finalidade de debater ideias sobre as atividades de rotina ou trocar experiências profissionais no ambiente de trabalho. Um total de 50,8%, entretanto, declaram que essa prática ocorre regularmente (21,3%) ou de forma eventual (29,5%). Outros 1,6% consideram que esse procedimento já existiu em algum momento, mas não no presente (Figura 33).

Figura 33– Café do Conhecimento



Fonte: Dados primários

#### 4.4.3.1 Resumo e Análise Geral dos Resultados referentes às Práticas Enquadradas na Categoria Recursos Humanos (visão dos servidores)

Após a análise individual de cada questão, esta seção dedica-se à análise geral do conjunto de práticas desse grupo, de acordo com os índices apresentados no Quadro 19.

Para a interpretação global dos resultados desse conjunto de práticas, foram observados os critérios de avaliação estabelecidos na seção 3.5 (Tabela 2), que utiliza a frequência de respostas afirmativas para determinar o estágio de implementação de cada prática: **a)** não implementada (igual ou abaixo de 35,0%); **b)** em processo de implementação (35,1% a 49,9%); **c)** parcialmente implementada (50,0% a 64,9%) e **d)** implementada (a partir de 65,0%).

Quadro 19 – Resumo das respostas das práticas associadas à categoria Recursos Humanos (visão dos servidores)

Prática	Respostas			
	Sim, regularmente	Sim, às vezes	Não atualmente	Não
1. Fóruns/Listas de Discussão	24,6%	57,4%	1,6%	16,4%
2. Comunidades de Prática (CPS)	21,3%	31,1%	6,6%	41,0%
3. Educação Corporativa/Universidade Corporativa	11,5%	44,3%	14,7%	29,5%
4. Narrativas	27,9%	32,8%	14,7%	24,6%
5. <i>Mentoring/Coaching</i>	19,7%	8,2%	6,5%	65,6%
6. <i>Brainstorming</i>	8,2%	22,9%	8,2%	60,7%
7. Café do Conhecimento	21,3%	29,5%	1,6%	47,6%
Respostas:				
1. Sim/Sim, regularmente/Sim, bem completo;				
2. Sim, às vezes;				
3. Não atualmente, mas já participei/Não atualmente, mas já existiu esse procedimento e/ou acompanhamento;				
4. Não				

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os índices obtidos na pesquisa e os parâmetros de avaliação estabelecidos para definição do estágio de implantação que se encontram as práticas investigadas na área de gestão de pessoas do IFSC, chegou-se aos resultados apresentados no Quadro 20, que passam agora a ser interpretados de maneira mais abrangente.

Como se observa, o Quadro 20 revela que, nesse grupo, pelos critérios anteriormente definidos, somente a prática “**Fóruns/Listas de Discussão**” pode ser considerada “implementada”, tendo em vista que 82,0% dos servidores assinalaram as opções “sim regularmente” (24,6%) e “sim, às vezes” (57,4%). Cabe ressaltar que, embora seja expressivo o percentual de respondentes que considere apenas eventual (57,4%) a utilização dessa prática, é possível inferir que, embora possa não estar totalmente disseminada e consolidada, é utilizada pela maioria dos servidores, ainda que de maneira ocasional.

Quadro 20 – Estágio de implementação das práticas associadas à categoria Recursos Humanos (visão dos servidores)

Prática	Estágio da prática			
	Implemen- tada	Parcial- mente implemen- tada	Em processo de implemen- tação	Não implemen- tada
1. Fóruns/Listas de Discussão	X			
2. Comunidades de Prática (CPs)		X		
3. Educação Corporativa/ Universidade Corporativa		X		
4. Narrativas		X		
5. <i>Mentoring/Coaching</i>				X
6. <i>Brainstorming</i>				X
7. Café do Conhecimento		X		

Fonte: Elaborado pela autora

As práticas intituladas “**Comunidades de Prática**”, “**Educação Corporativa/Universidade Corporativa**”, “**Narrativas**” e “**Café do Conhecimento**” alcançaram percentuais de utilização que variam de 50,8% a 60,7% estando, portanto, dentro da faixa estabelecida para serem consideradas práticas “parcialmente implementadas”. Todas estas práticas são utilizadas pela maioria dos respondentes que, estatisticamente, pode representar a maioria desse universo, notando-se, também, que não há discrepância na frequência de respostas afirmativas, estando bem distribuídas nas duas opções (“sim, regularmente” e “sim, às vezes”), com exceção da prática “Educação Corporativa/Universidade Corporativa”.

Em relação à prática “**Educação Corporativa/Universidade Corporativa**”, cabe fazer uma ressalva e olhar mais de perto para os resultados obtidos. Embora tenha atingido a frequência de respostas afirmativas de 55,8% que permite classificá-la como “parcialmente implementada”, é importante ressaltar que apenas 11,5% consideraram-na uma prática regular. O restante (44,3%) e, portanto, uma parcela muito expressiva, entendeu que essa prática ocorre somente de maneira eventual. Assim, torna-se necessário analisá-la mais profundamente. Como salientado nos estudos do IPEA (BATISTA *et al.*, 2005;

BATISTA, 2006), essa prática requer uma estrutura própria e constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua, engajamento maciço e abrangente dos servidores em nível institucional, não podendo ser confundida com capacitações pontuais e encontros realizados eventualmente pela instituição. Nesse sentido, levando em conta o caráter ocasional de uso relatado por 44,3% dos servidores, entende-se que essa prática está longe de ser consolidada ou mesmo parcialmente implementada, como indicam os números, e o que se apurou, na visão e experiência da pesquisadora que atua na área de gestão de pessoas, foram ações segmentadas e pontuais de capacitação sendo confundidas com essa prática.

Uma possibilidade a ser considerada em relação a esse resultado é que a necessária redução ao transformar o conceito da prática em pergunta, trouxe perda à essência do significado, levando os participantes à interpretação equivocada de que encontros, cursos de capacitação e palestras realizadas de maneira pontual possam ser definidos como atividades de educação corporativa ou confundidos com a estrutura de uma universidade corporativa que são práticas radicadas, permanentes e amplamente difundidas quando existentes dentro de uma organização.

Segundo os dados obtidos, as práticas “*Mentoring/Coaching*” e “*Brainstorming*” são pouco utilizadas, tendo o menor índice de reconhecimento por parte dos servidores (entre 27,9% e 31,1%) em comparação às demais práticas desse conjunto, não sendo admitidas pela grande maioria, podendo, dessa forma, serem enquadradas como práticas “não implementadas”.

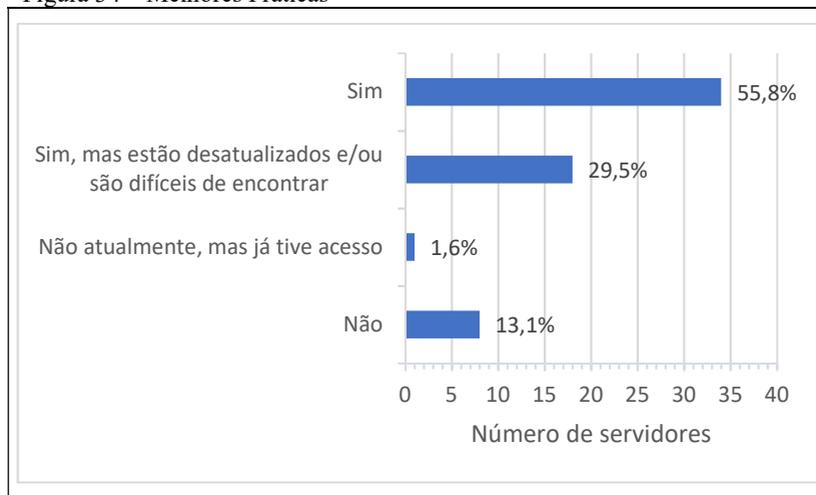
#### **4.4.4 Práticas Enquadradas na Categoria Estruturação de Processos**

Nesta seção, são apresentados os resultados das 11 práticas que fazem parte desse conjunto: 8) Melhores Práticas; 9) *Benchmarking* (interno e externo); 10) Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos; 11) Sistemas de Inteligência; 12) Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento; 13) Sistemas de Gestão por Competências; 14) Banco de Competências Organizacionais; 15) Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas; 16) Captura de Ideias e de Lições Aprendidas; 17) Bases de Conhecimentos; 18) Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC.

Conforme mostra a Figura 34, os resultados revelam que a maioria dos servidores (55,8%) declara ter acesso a documentos e manuais que descrevem as “Melhores Práticas” para a resolução de problemas

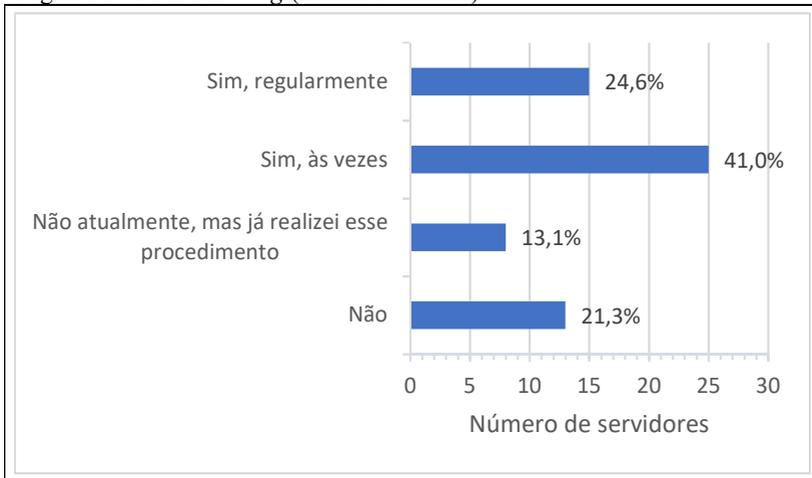
relacionados às atividades de trabalho. Um percentual de 29,5% afirma que, embora tenham acesso a esse tipo de documento, estes estão desatualizados e/ou são difíceis de encontrar. Outros 13,1% afirmam não ter acesso e somente 1,6% asseguram já ter tido acesso, mas não no momento atual.

Figura 34 – Melhores Práticas



Fonte: Dados primários

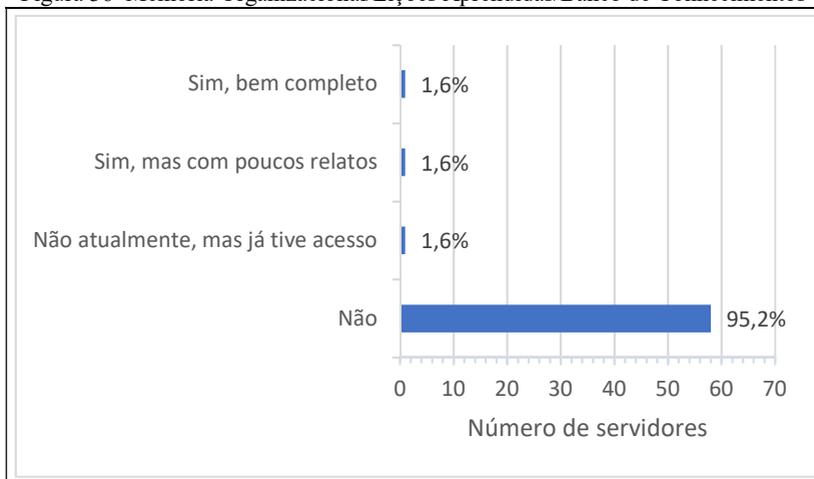
Em relação à prática de *Benchmarking*, 24,6% dos servidores identificam que essa prática ocorre regularmente na instituição, para 41,0%, entretanto, esse procedimento ocorre apenas eventualmente. Outros 13,1% afirmaram não realizar esse procedimento no momento atual, mas já ter realizado antes; o restante (21,3%) declarou que a prática não faz parte da rotina de trabalho na gestão de pessoas (Figura 35).

Figura 35– *Benchmarking* (interno e externo)

Fonte: Dados primários

No grupo de práticas denominado Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos, verifica-se que há um significativo percentual de servidores (95,2%) que afirmam não ter acesso a qualquer banco de conhecimento organizacional com as características apresentadas na pesquisa, enquanto 1,6% afirmam que esse banco existe e com relatos bem completos. Outros 1,6% declaram ter acesso a essa prática, mas com poucos relatos e os 1,6% restantes afirmam já ter tido acesso a esse banco conhecimentos em algum momento, mas não atualmente (Figura 36).

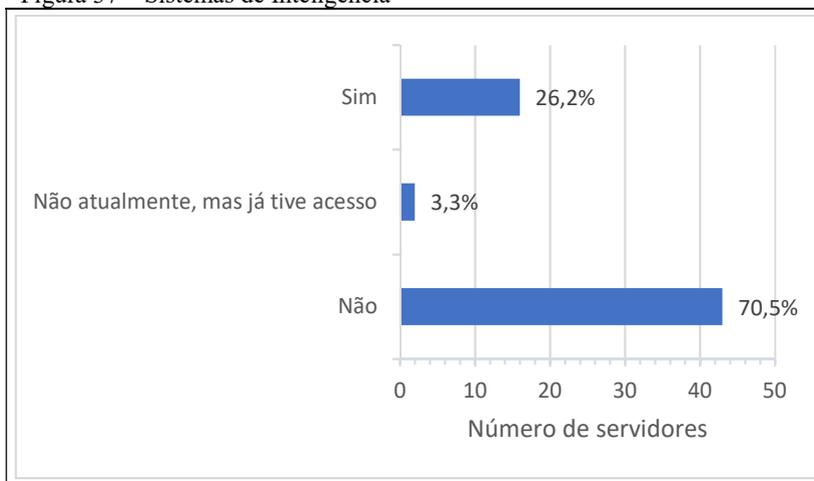
Figura 36–Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos



Fonte: Dados primários

De acordo com a Figura 37, constata-se que a maior parte dos pesquisados (70,5%) relatam não ter acesso a sistemas de inteligência para apoiar a tomada de decisão, enquanto outros 26,2% consideram ter esse acesso. Os 3,3% restantes dizem já ter tido acesso em algum momento, mas não atualmente.

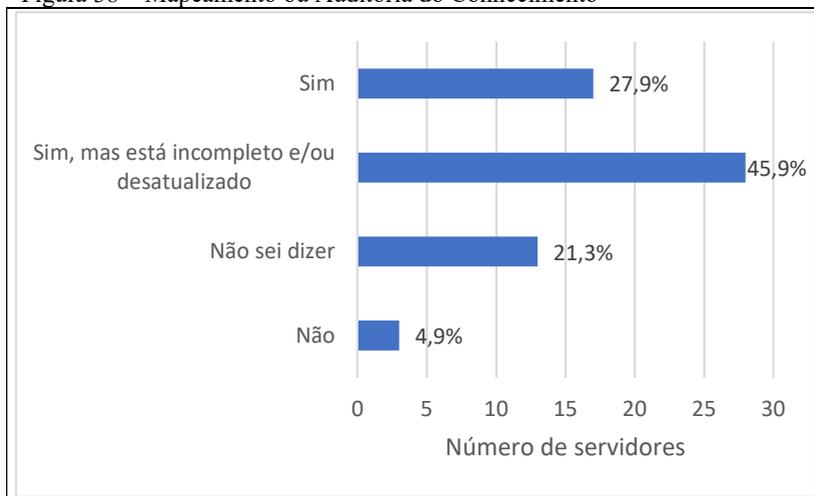
Figura 37 – Sistemas de Inteligência



Fonte: Dados primários

Em relação à prática “Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento”, verifica-se que um percentual de 27,9% considera que existe o mapeamento de fluxos de processos, produtos e serviços na área de gestão de pessoas, enquanto para 45,9% o procedimento existe, mas está incompleto e/ou desatualizado. Outros 21,3% não sabem dizer e outros 4,9% responderam negativamente à questão (Figura 38).

Figura 38 – Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento

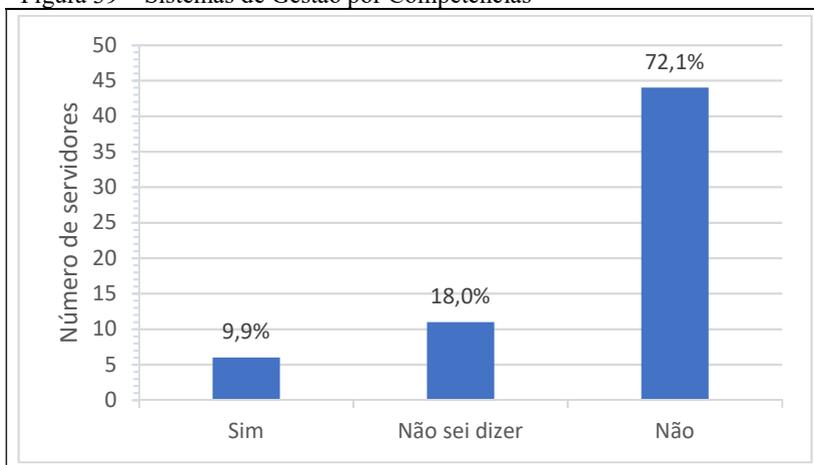


Fonte: Dados primários

Os resultados da pesquisa revelam que, para 72,1% dos respondentes, não há um sistema de gestão por competências na instituição. Um percentual de 18,0% não sabe dizer, enquanto apenas 9,9% afirmam que esse procedimento existe (Figura 39).

Sobre essa questão, cabe ressaltar que, após a realização da pesquisa, o IFSC deu início ao processo de mapeamento das competências para definir as competências necessárias para cada área dentro da instituição. Essa ação, prevista no Planejamento Estratégico do IFSC para fundamentar a elaboração do Plano Anual de Capacitação de 2018, também atendeu a uma exigência do Tribunal de Contas da União (TCU).

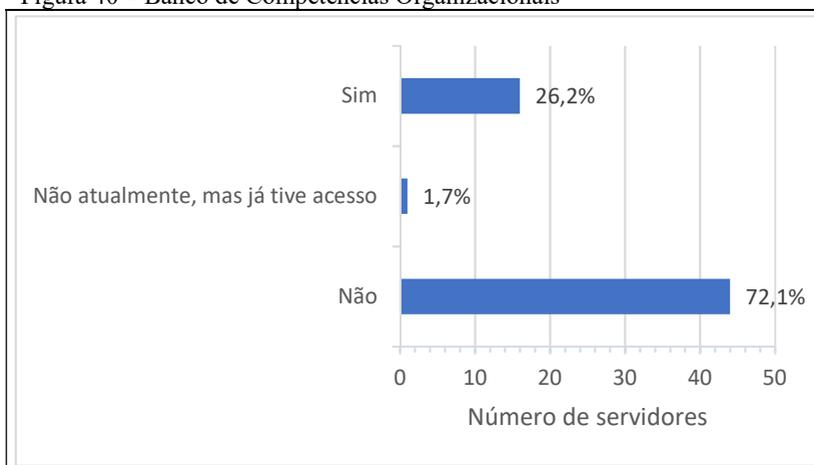
Figura 39 – Sistemas de Gestão por Competências



Fonte: Dados primários

Conforme mostra a Figura 40, um percentual de 72,1% de servidores afirma não ter acesso a um banco de competências organizacionais na área de gestão de pessoas que contenha nomes de servidores ou equipes detentoras de determinado conhecimento que possa ajudá-los a resolver problemas relacionados às suas atividades funcionais. Outros 26,2% declaram ter esse acesso e só 1 servidor relata já ter tido acesso a esse repositório em algum momento, mas não no presente.

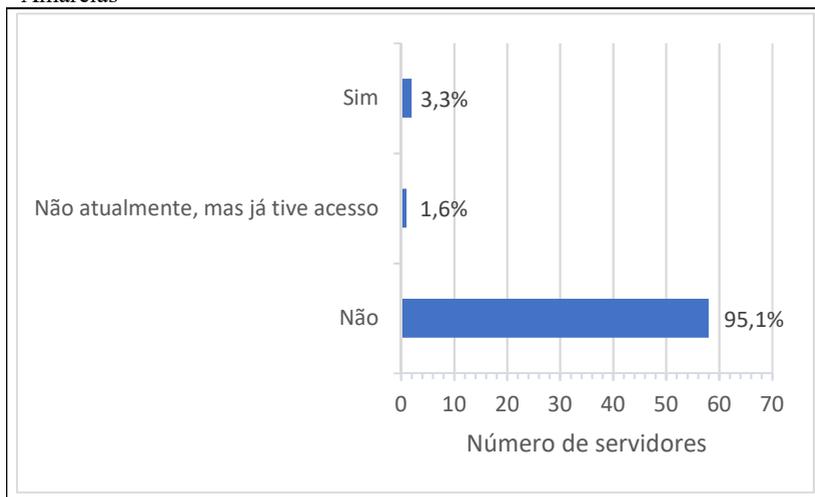
Figura 40 – Banco de Competências Organizacionais



Fonte: Dados primários

Conforme apresentado na Figura 41, os dados obtidos relativos à prática Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas mostram que 95,1% dos servidores afirmam não ter acesso a um banco de competências individuais com informações sobre as capacidades técnica, científica, artística e cultural dos servidores que trabalham no IFSC. Para 3,3% dos respondentes, esse acesso existe, enquanto 1,6% declaram já ter tido acesso, mas não no presente momento.

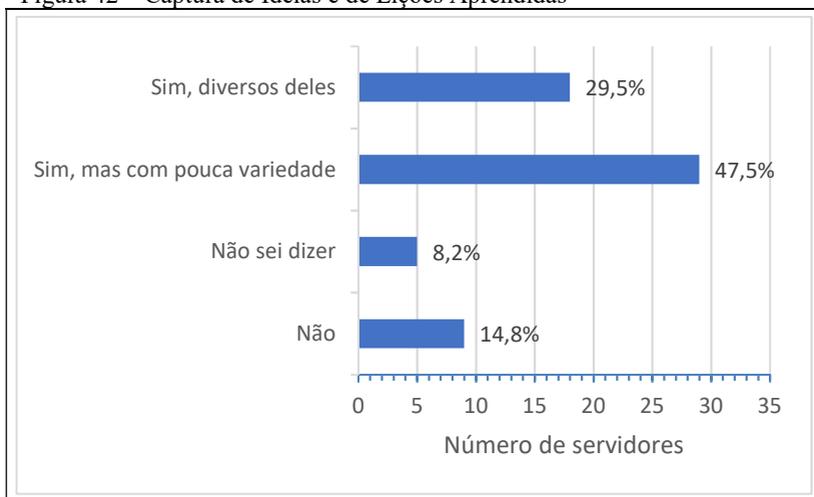
Figura 41 – Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas



Fonte: Dados primários

De acordo com a Figura 42, para 29,5% dos servidores a prática denominada Captura de Ideias e de Lições Aprendidas está disseminada na instituição por diversos meios, como videoconferências, blogs, entre outros. Para 47,5%, entretanto, a prática existe, mas com pouca variedade de canais. Um percentual de 14,8% declara que a instituição não utiliza meios virtuais para socializar de forma coletiva e sistemática o conhecimento, enquanto 8,2% não sabem dizer.

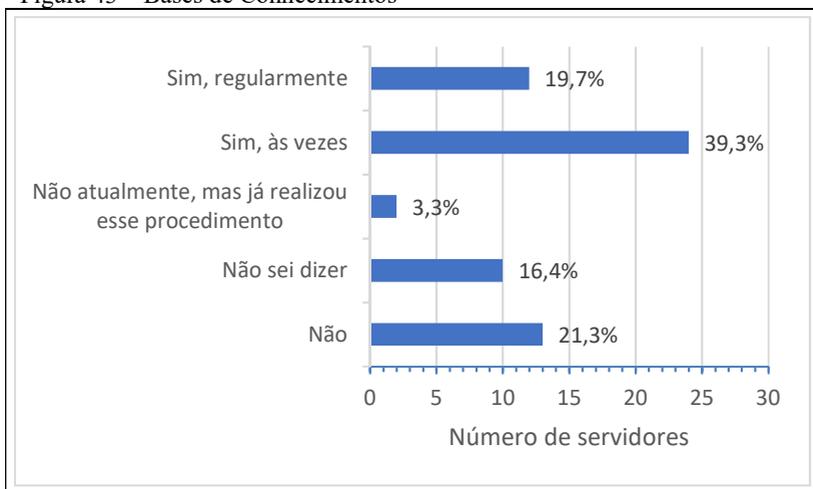
Figura 42 – Captura de Ideias e de Lições Aprendidas



Fonte: Dados primários

Quanto à prática Bases de Conhecimentos, de acordo com a Figura 43, os resultados revelam que para 19,7% dos respondentes o conhecimento considerado indispensável é socializado e está acessível aos servidores que atuam na área de gestão de pessoas. Entretanto, para uma grande parte (39,3%) esse conhecimento só é acessível eventualmente. Um percentual de 16,4% não sabe dizer e outros 21,3% negam que esse conhecimento seja acessível aos servidores. Os 3,3% restantes entendem que a instituição já disponibilizou esse conhecimento em algum momento, mas não atualmente.

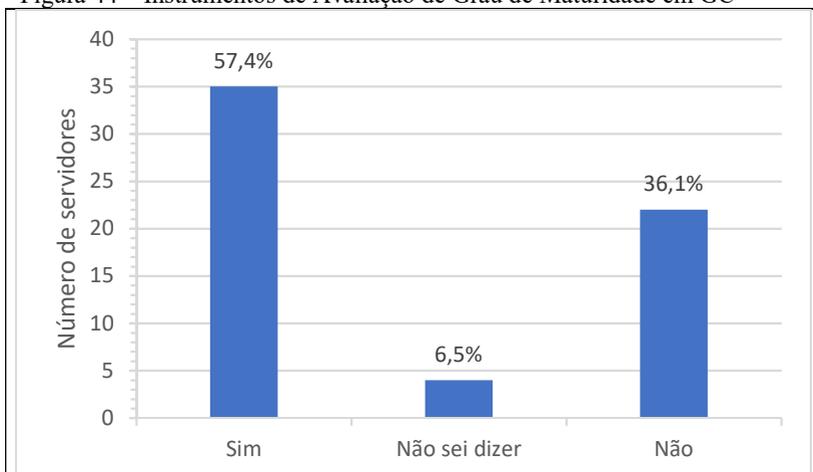
Figura 43 – Bases de Conhecimentos



Fonte: Dados primários

Conforme mostra a Figura 44, os resultados obtidos apontam que 57,4% dos servidores já preencheram algum instrumento para avaliar os pontos fortes e fracos da instituição, bem como trazer contribuições para o aperfeiçoamento de práticas na área de gestão de pessoas. Entretanto, um percentual bastante significativo (36,1%) afirma nunca ter realizado tal procedimento, enquanto 6,5% não sabem dizer.

Figura 44 – Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC



Fonte: Dados primários

#### 4.4.4.1 Resumo e Análise Geral dos Resultados referentes às Práticas Enquadradas na Categoria Estruturação de Processos (visão dos servidores)

Esta seção apresenta a análise geral das práticas associadas à estruturação de processos, implementadas na área de gestão de pessoas, tendo como referência os resultados apurados na pesquisa (Quadro 21).

Quadro 21– Resumo das respostas das práticas associadas à categoria Estruturação de Processos (visão dos servidores)

Prática	Respostas				
	Sim, regularmente	Sim, às vezes	Não atualmente	Não sei dizer	Não
8. Melhores Práticas ( <i>Best practices</i> )	55,8%	29,5%	1,6%	-	13,1%
9. <i>Benchmarking</i> (interno e externo)	24,6%	41,0%	13,1%	-	21,3%
10. Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos	1,6%	1,6%	1,6%	-	95,2%
11. Sistemas de Inteligência	26,2%	-	3,3%	-	70,5%
12. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	27,9%	45,9%	-	21,3%	4,9%
13. Sistemas de Gestão por Competências	9,9%	-	-	18,0%	72,1%
14. Banco de Competências Organizacionais	26,2%	-	1,7%	-	72,1%
15. Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas	3,3%	-	1,6%	-	95,1%
16. Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	29,5%	47,5%	-	8,2%	14,8%
17. Bases de Conhecimentos	19,7%	39,3%	3,3%	16,4%	21,3%
18. Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC	57,4%	-	-	6,5%	36,1%
Respostas:					
1. Sim/Sim, regularmente/ Sim, bem completo/Sim, diversos deles;					
2. Sim, às vezes/Sim, mas estão desatualizados e/ou são difíceis de encontrar/Sim, mas com poucos relatos/Sim, mas está incompleto e/ou desatualizado/Sim, mas com pouca variedade;					
3. Não atualmente, mas já tive acesso/Não atualmente, mas já realizei(ou) esse procedimento;					
4. Não sei dizer;					
5. Não.					

Fonte: Elaborado pela autora

Partindo desses resultados, é feita uma análise mais abrangente sobre o estágio de implantação das práticas pertencentes a esta categoria, segundo a percepção dos servidores, conforme os parâmetros estabelecidos no tópico 3.5. Dessa forma, tem-se o estágio de implementação de cada prática, como mostra o Quadro 22.

Quadro 22 - Estágio de implementação das práticas associadas à categoria Estruturação de Processos (visão dos servidores)

Prática	Estágio da prática			
	Implemen- tada	Parcial- mente implemen- tada	Em processo de implemen- tação	Não implemen- tada
8. Melhores práticas ( <i>Best practices</i> )	X			
9. <i>Benchmarking</i> (interno e externo)	X			
10. Memória Organizacional/Lições Aprendidas/ Banco de Conhecimentos				X
11. Sistemas de Inteligência				X
12. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	X			
13. Sistemas de Gestão por Competências				X
14. Banco de Competências Organizacionais				X
15. Banco de Competências Individuais/ Banco de Talentos/ Páginas Amarelas				X
16. Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	X			
17. Bases de Conhecimentos		X		
18. Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC		X		

Fonte: Elaborado pela autora

A análise das respostas obtidas na categoria Estruturação de Processos revela que, pelos critérios estabelecidos, as práticas intituladas **“Melhores Práticas”** (85,3%), **“Benchmarking”** (65,6%), **“Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento”** (73,8%) e **“Captura de Ideias e de Lições Aprendidas”** (77,0%) são reconhecidas como “implementadas” na área de gestão de pessoas na opinião da maioria dos servidores. Observa-se, entretanto, que diferentemente do resultado obtido com as **“Melhores Práticas”** que alcançou um alto percentual de respostas na opção “sim, regularmente” (55,8%), indicando um resultado mais consistente, não deixando dúvidas sobre a sua existência, as demais práticas tiveram um desempenho mais modesto, com menor frequência de respostas na opção “sim, regularmente” (de 16,4 a 18,0 pontos percentuais menor) em comparação com a opção “sim, às vezes”.

Os percentuais obtidos em relação às práticas **“Bases de Conhecimentos”** (59,0%) e **“Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC”** (57,4%) apontam que essas práticas estão “parcialmente implementadas” na gestão de pessoas, na visão dos servidores. Cabe ressaltar, que, principalmente a segunda prática aqui analisada atingiu a totalidade de frequência de respostas na opção “sim, regularmente”, indicando estar em um processo mais avançado de implementação em relação à primeira.

Os resultados apurados relativos às práticas **“Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos”** (3,2%), **“Sistemas de Inteligência”** (26,2%), **“Sistemas de Gestão por Competências”** (9,9%), **“Banco de Competências Organizacionais”** (26,2%) e **“Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas”** (3,3%) indicam que a grande maioria dos servidores não reconhece a existência dessas práticas na área de gestão de pessoas e, dessa forma, não podem ser consideradas práticas implementadas no setor.

Quanto à prática **“Sistemas de Gestão por Competências”**, é importante salientar que, após a aplicação da pesquisa, como já relatado anteriormente, o IFSC deu início ao processo de “mapeamento de competências”, organizado pela Coordenadoria de Capacitação da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) em parceria com a Universidade Federal do Pará (UFPA) para definir as competências necessárias para os servidores atuarem em diversas áreas do IFSC. A partir desse mapeamento, foram elaborados Questionários de Avaliação das Necessidades de Capacitação por Competências e, com base nas respostas desses questionários, será elaborado o Plano Anual de Capacitação do IFSC para 2018 (IFSC, 2017f).

Essa iniciativa, além de uma obrigação imposta pelo acórdão 3023/2013 do Tribunal de Contas da União (TCU), também vai ao encontro de um dos objetivos do Planejamento Estratégico do IFSC para “promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para execução da estratégia” (IFSC, 2017a, p. 3.34).

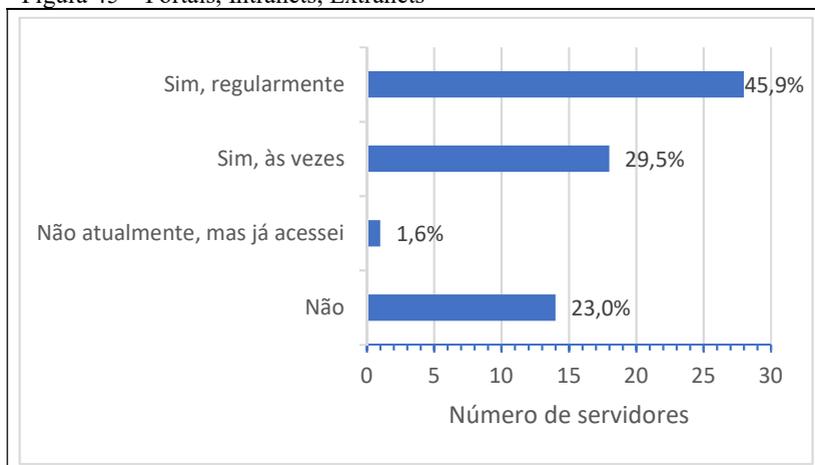
Dessa forma, entende-se que, embora a prática não tenha sido reconhecida como existente pelos servidores, pode ser considerada como prática “em processo de implementação” pelos motivos anteriormente expostos.

#### **4.4.5 Práticas Enquadradas na Categoria Base Tecnológica**

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos em cada prática pesquisada na categoria Base Tecnológica, sendo ao final, feita a análise global do conjunto das práticas considerando as respostas recebidas, conforme padrão adotado anteriormente (seções 4.4.3 e 4.4.4). Estão incluídas nesta categoria 8 práticas: 19) Portais, Intranets e Extranets; 20) Sistemas de *Workflow*; 21) Gestão Eletrônica de Documentos (GED); 22) Serviços *on-line* de Redes Sociais; 23) Ferramentas de Busca Avançada; 24) *Data Warehouse*; 25) *Data Mining*; 26) *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente).

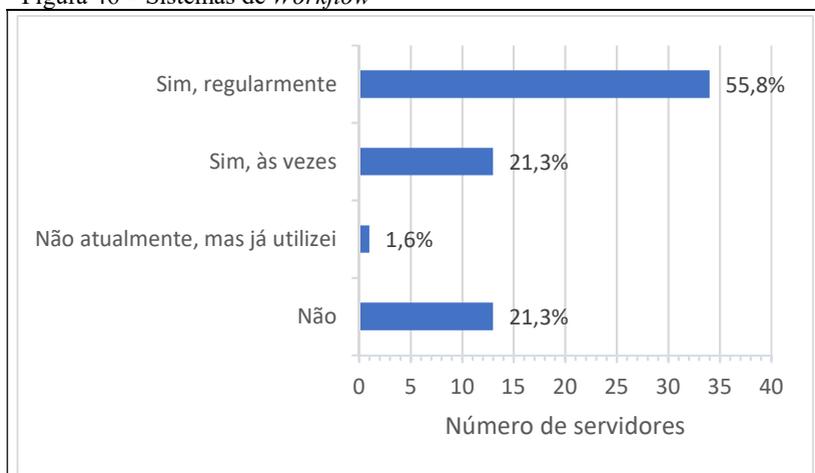
Conforme mostra a Figura 45, os resultados relacionados à prática Portais, Intranets e Extranets revelam que 45,9% dos servidores pesquisados acessam regularmente a sistemas informatizados na instituição com o objetivo de captar e difundir conhecimento, enquanto 29,5% relatam acessar “às vezes”. Um percentual de 23,0% declara não realizar esse procedimento e 1,6% afirmam já ter acessado, mas não atualmente.

Figura 45 – Portais, Intranets, Extranets



Fonte: Dados primários

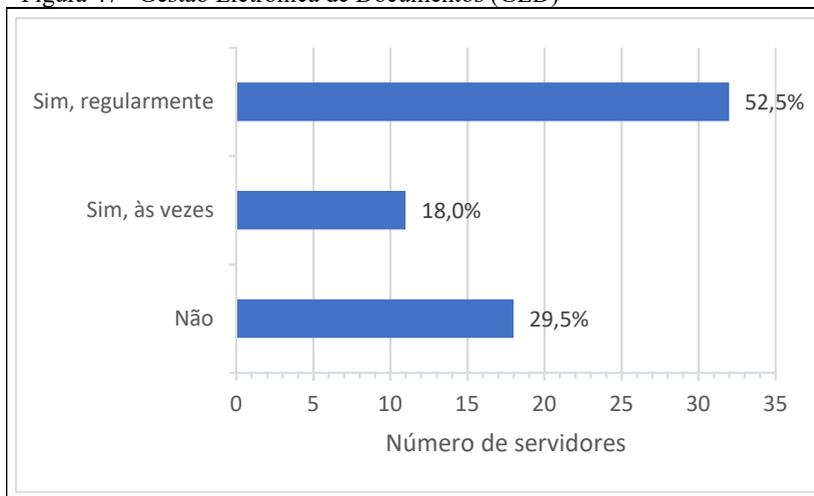
As respostas referentes à prática Sistemas de *Workflow* (Figura 46) mostram que a maior parte dos servidores (55,8%) utiliza regularmente esses sistemas para gerenciar os fluxos de trabalho, de processos e a tramitação de documentos contra 21,3% que afirmam não utilizar. Para outros 21,3%, entretanto, essa utilização é apenas eventual e 1,6% declaram não fazer uso de sistemas com essas características para exercer suas atividades.

Figura 46 – Sistemas de *Workflow*

Fonte: Dados primários

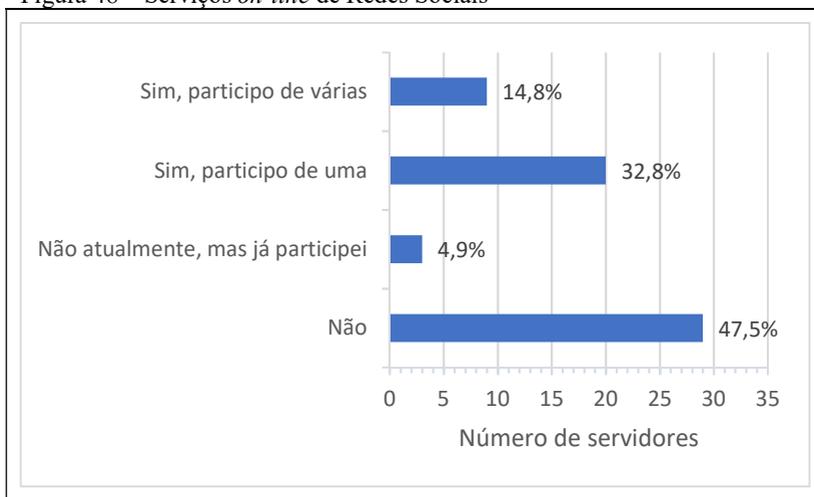
Sobre o uso de sistemas informatizados para gerenciamento eletrônico de documentos, 52,5% dos respondentes afirmaram utilizá-los regularmente e outros 29,5% afirmam não utilizar esse procedimento na sua rotina de trabalho. Um percentual de 18,0% afirma fazer uso eventual. Ninguém assinalou a opção de já ter feito uso dessa prática em algum momento (Figura 47).

Figura 47– Gestão Eletrônica de Documentos (GED)



Fonte: Dados primários

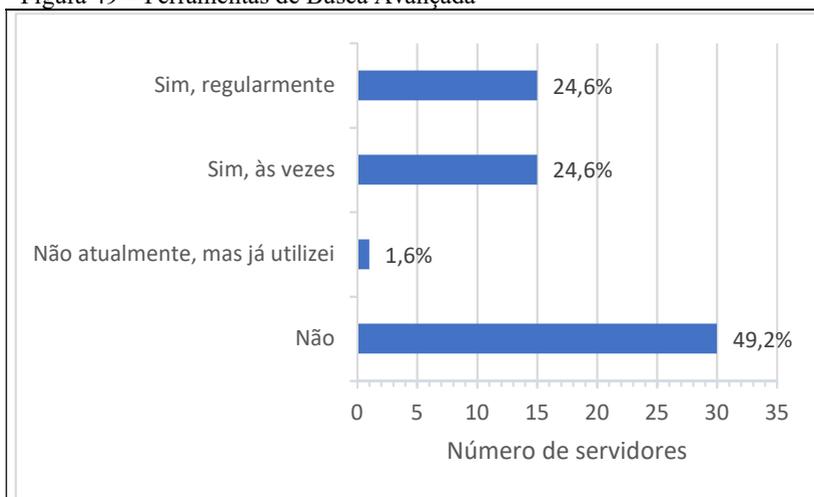
Quanto à prática denominada “Serviços *on-line* de Redes Sociais”, verifica-se que 47,5% não participam de redes cujo objetivo seja compartilhar conteúdo relativo à atividade profissional; somente 14,8% afirmam participar de várias e 32,8% participam de pelo menos uma rede social com essas características. Os demais (4,9%) declaram já ter participado em algum momento, mas não atualmente (Figura 48).

Figura 48 – Serviços *on-line* de Redes Sociais

Fonte: Dados primários

Conforme mostra a Figura 49, as ferramentas de busca avançada são utilizadas regularmente somente por 24,6% dos servidores, enquanto 49,2% afirmam não utilizar. Outros 24,6% declaram utilizar “às vezes” e 1,6% relatam já ter utilizado, mas não no momento atual.

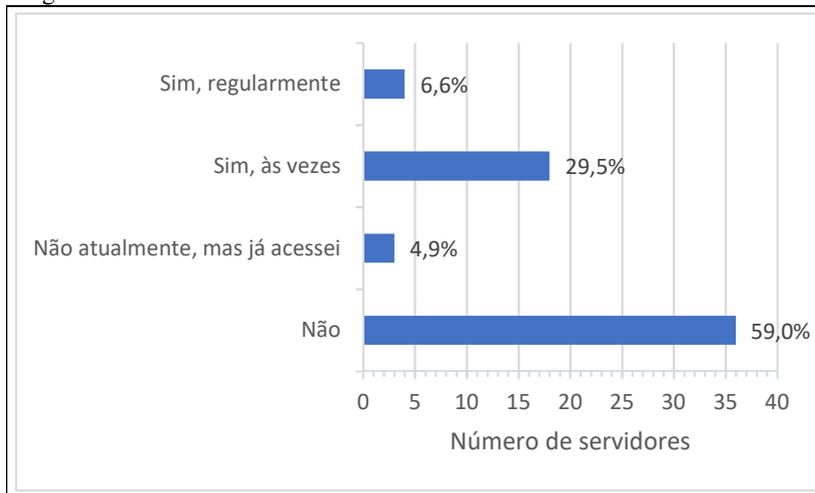
Figura 49 – Ferramentas de Busca Avançada



Fonte: Dados primários

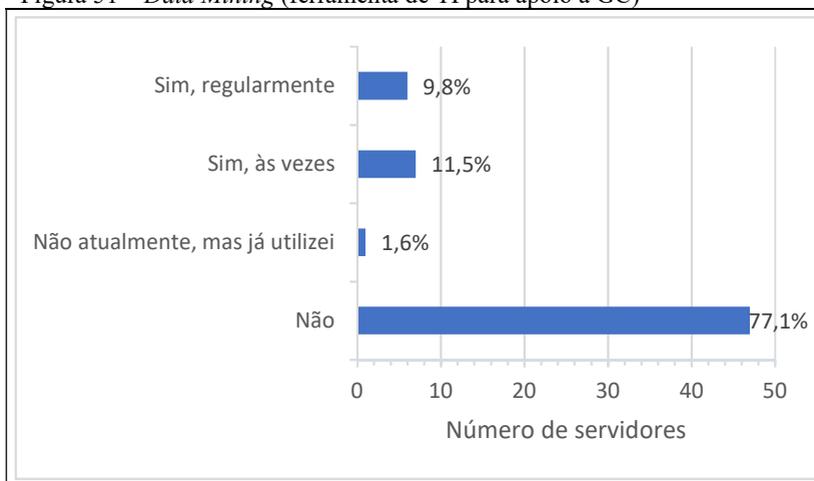
Os resultados relacionados à prática “*Data Warehouse*” revelam que 59,0% dos servidores pesquisados negam acessar base de dados que concentre informações detalhadas sobre a instituição e que permita extrair relatórios que possam auxiliar nas atividades realizadas. Um percentual de 6,6%, entretanto, afirma acessar regularmente, enquanto 29,5% declaram acessar eventualmente. Uma minoria (4,9%) admite já ter realizado esse procedimento, mas nega que o faça atualmente (Figura 50).

Figura 50 – *Data Warehouse*



Fonte: Dados primários

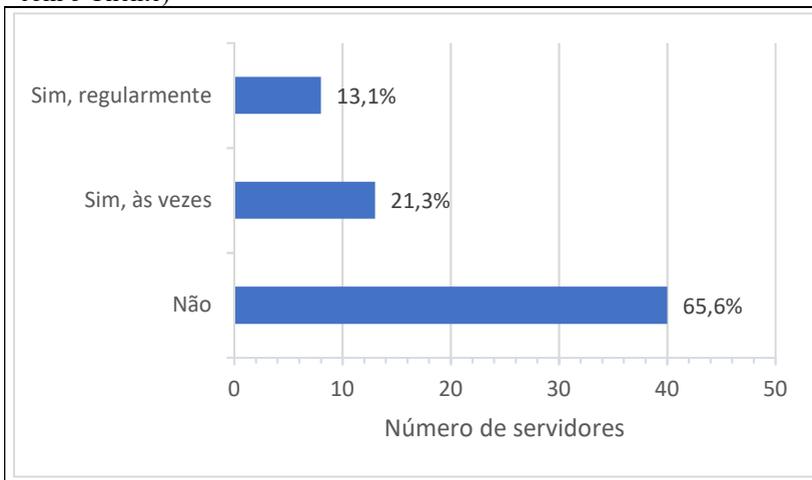
Para a prática intitulada “*Data Mining*” (Figura 51) os resultados apontaram que uma maioria expressiva (77,1%) não utiliza em suas atividades diárias ferramenta de TI que seja capaz de recuperar informações e reconhecer padrões para obter dados estatísticos e, com isso, adquirir algum conhecimento específico. Um percentual de 9,8% afirma utilizar esse procedimento regularmente, enquanto 11,5% declaram utilizar eventualmente. Uma minoria (1,6%) relata já ter utilizado, mas não no presente.

Figura 51 – *Data Mining* (ferramenta de TI para apoio à GC)

Fonte: Dados primários

De acordo com a Figura 52, os resultados referentes à prática “*Customer Relationship Management*” evidenciam que a grande maioria dos respondentes (65,6%) não utiliza sistema automatizado para estabelecer contato e interagir com o público usuário da área de gestão de pessoas. Outros 21,3% afirmaram que fazem uso dessa prática “às vezes”, enquanto 13,1% registraram que utilizam esse procedimento regularmente. Nenhum servidor assinalou a resposta “não atualmente, mas já utilizei”.

Figura 52 – *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)



Fonte: Dados primários

#### 4.4.5.1 Resumo e Análise Geral dos Resultados referentes às Práticas Enquadradas na Categoria Base Tecnológica (visão dos servidores)

Esta seção tem como objetivo apresentar a análise global dos resultados associados ao grupo de práticas enquadradas na categoria Base Tecnológica. Um resumo das respostas pode ser visualizado no Quadro 23.

Com base nas respostas obtidas, foram traçados parâmetros para definir o estágio de implementação das práticas pertencentes a esta categoria, chegando aos resultados apresentados no Quadro 24 que, na sequência, passam a ser analisados.

De acordo com o Quadro 23, verifica-se que as práticas denominadas “**Portais, Intranets e Extranets**” (75,4%), “**Sistemas de Workflow**” (77,1%) e “**Gestão Eletrônica de Documentos – GED**” (70,5%) são reconhecidas pelos servidores como existentes na área de gestão de pessoas, podendo, portanto, ser classificadas como “implementadas” (Quadro 24).

Quadro 23 – Resumo das respostas das práticas associadas à categoria Base Tecnológica (visão dos servidores)

Prática	Respostas			
	Sim, regularmente	Sim, às vezes	Não atualmente	Não
19. Portais, Intranets e Extranets	45,9%	29,5%	1,6%	23,0%
20. Sistemas de <i>Workflow</i>	55,8%	21,3%	1,6%	21,3%
21. Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	52,5%	18,0%	0%	29,5%
22. Serviços <i>on-line</i> de Redes Sociais	14,8%	32,8%	4,9%	47,5%
23. Ferramentas de Busca Avançada	24,6%	24,6%	1,6%	49,2%
24. <i>Data Warehouse</i>	6,6%	29,5%	4,9%	59,0%
25. <i>Data Mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	9,8%	11,5%	1,6%	77,1%
26. <i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)	13,1%	21,3%	0%	65,6%
Respostas:				
1. Sim, regularmente/Sim, participo de várias;				
2. Sim, às vezes/Sim, participo de uma;				
3. Não atualmente, mas já acessei/Não atualmente, mas já utilizei/Não atualmente, mas já participei				
4. Não				

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 24 – Estágio de implementação das práticas associadas à categoria Base Tecnológica (visão dos servidores)

Prática	Estágio da prática			
	Implementada	Parcialmente implementada	Em processo de implementação	Não implementada
19. Portais, Intranets e Extranets	X			
20. Sistemas de <i>Workflow</i>	X			
21. Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	X			
22. Serviços <i>on-line</i> de Redes Sociais			X	
23. Ferramentas de Busca Avançada			X	
24. <i>Data Warehouse</i>			X	
25. <i>Data Mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)				X
26. <i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)				X

Fonte: Elaborado pela autora

As práticas identificadas como “**Serviços on-line de Redes Sociais**”, “**Ferramentas de Busca Avançada**” e “**Data Warehouse**” apresentaram frequência de respostas afirmativas, respectivamente, de 47,6%, 49,2% e 36,1%, sendo reconhecidas como existentes pelos servidores, enquadrando-se, portanto, como práticas “em processo de implementação”. Observa-se, nesses resultados, que as três práticas obtiveram índices de respostas afirmativas bem próximos aos limites máximo (47,6% e 49,2%) e mínimo (36,1%) da faixa de frequência para serem consideradas “parcialmente implementadas” (Serviços on-line de Redes Sociais e Ferramentas de Busca Avançada) e “não implementadas” (*Data Warehouse*).

As duas últimas práticas desta categoria, “**Data Mining**” e “**Customer Relationship Management**”, atingiram, respectivamente, 21,3% e 34,4% de frequência de respostas afirmativas, caracterizando-se, portanto, na percepção dos servidores, como práticas “não implementadas” na área de gestão de pessoas.

#### **4.4.6 Questão Aberta (visão dos servidores)**

Esta seção dedica-se à análise e discussão dos comentários e sugestões recebidos dos participantes ao final do questionário como forma de contribuir para o aperfeiçoamento dos processos e serviços executados na área de gestão de pessoas. As respostas obtidas foram compiladas, categorizadas e podem ser visualizadas, na íntegra, no Quadro 25. Nessa questão, houve a participação de 10 pessoas, o que representa 13% do universo investigado.

Em linhas gerais, pode-se dizer que, além das sugestões propostas, os pontos levantados pelos servidores permitem entender com maior clareza e objetividade as dificuldades enfrentadas no cotidiano da área de gestão de pessoas.

Todos os problemas elencados (centralização das decisões, ruídos no processo de comunicação entre os *campi* e a Reitoria; falta de padronização e atualização de processos e fluxos; ausência de capacitação; falta de sistematização do conhecimento organizacional; insegurança gerada pela falta de atualização na jurisprudência e regulamentos internos) são indicativos de que medidas de aperfeiçoamento da gestão de pessoas devem ser tomadas no IFSC.

Nesse rol, merece destaque, por sua importância estratégica, a comunicação que foi citada como deficiente no IFSC pelos servidores, reforçando a análise de que, embora bem avaliada pela maioria no

questionário aplicado, pode estar deixando a desejar, e não estar cumprindo a sua missão de passar a informação adiante com eficiência e exatidão, prejudicando não apenas o compartilhamento de conhecimentos, mas a gestão em todos os aspectos. Entende-se que é fundamental a comunicação institucional ter um alcance muito superior ao médio para atingir seus propósitos, devendo ser amplamente reconhecida pelos servidores.

Quadro 25 – Comentários/Sugestões dos servidores para a melhoria dos processos e serviços executados na área de GP

Categoria	Comentários/Sugestões
Centralização	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Na Reitoria, ainda existe a cultura de concentrar as informações nas pessoas e não disponibilizá-las para todos terem acesso.</li> <li>✓ Acredito que os câmpus estão ainda muito longe da Reitoria, que muitas vezes as CGPs se sentem amarrados por precisarem de uma autorização ou de uma informação mais detalhada de certo assunto.</li> </ul>
Compartilhamento de Conhecimento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Na nossa CGP tentamos organizar nosso conhecimento e informações através de uma pasta compartilhada entre nosso setor, o que é insuficiente e muitas vezes ineficaz, pois se a mesma não estiver alimentada e atualizada constantemente haverá falhas nos procedimentos.</li> <li>✓ Pouco compartilhamento oficial de informações relativas ao trabalho.</li> <li>✓ Os sistemas que alimentamos não se comunicam, exigindo assim um retrabalho imenso nos lançamentos.</li> <li>✓ Consulto muito o manual do servidor do IFC, tem fácil acesso a informações, todas fundamentadas.</li> <li>✓ Venho pensando nisso há muito tempo [...], precisamos de um banco de dados em que se joga a palavra-chave, por exemplo: "cooperação técnica" e ele me retorna com o que a legislação cita, com o fluxo do procedimento, com onde encontra-se o requerimento, enfim, como toda a informação a respeito do assunto.</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A área de gestão de pessoas no IFSC tem uma grande defasagem na comunicação entre Reitoria e Campus.</li> <li>✓ Muitas vezes, documentos e procedimentos são atualizados e a Reitoria não faz nenhum tipo de comunicação aos câmpus e o último só descobre quando acontece algum problema num processo administrativo que esteja em andamento.</li> <li>✓ As leis/regulamentos e formulários são alterados sem divulgação, uma inconstância que dá insegurança no trabalho e nas informações que prestamos aos usuários.</li> <li>✓ Acho que o maior problema do IFSC é a comunicação.</li> </ul>

Gestão por Competências	✓ Melhorar a seleção de servidores, ou seja, lotar na DGP e nas CGPs servidores com perfil esperado para o setor (primeiro precisa ser definido que perfil é esse) e que, principalmente, gostem de trabalhar nessa área.
Mapeamento de Processos	✓ Mapear todos os processos de gestão de pessoas, parecem ser boas soluções para combater o grande problema gerado pela constante renovação de pessoal em uma área com uma quantidade imensa de informações a serem gerenciadas e de atividades a serem realizadas.
Padronização/Otimização de Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhora nos fluxos e divulgação desses.</li> <li>✓ Padronização dos processos nos câmpus.</li> <li>✓ Atualização dos formulários/requerimentos deve ser contínua.</li> </ul>
Rotatividade	✓ A área de gestão de pessoas do IFSC sofre com a imensa movimentação de servidores nela lotados.
Treinamento Institucional/ Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprendi o que sei com colegas que já trabalharam no setor, no estilo "fazendo, errando e aprendendo".</li> <li>✓ Não temos acesso a cursos relacionados às atividades e práticas de gestão de pessoas.</li> <li>✓ Nossas capacitações são poucas, muito poucas, em vista de toda a demanda e toda informação que quem trabalha nas CGPs devem ter.</li> </ul>
Considerações gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sua pesquisa será muito importante para mostrar à Gestão do IFSC como somos carentes nesse assunto.</li> <li>✓ Frente aos questionamentos, se essas ideias fossem implantadas, nos forneceria uma maturidade organizacional formidável. Os sistemas da informação estão disponíveis para fomentar esse crescimento.</li> <li>✓ Acredito que seria relevante ter a informação de número de pessoas que atuam no setor, pois isso influencia no trabalho. E algumas respostas, são consideradas de acordo com a existência das informações, mas isso não significa que elas são boas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

Na percepção dos servidores, o mapeamento de processos, a instituição da gestão por competências no processo de contratação, a instituição de capacitação inicial para ingresso na área de gestão de pessoas, bem como capacitações regulares relacionadas às atividades e práticas do setor para suprir a demanda crescente são outras medidas que devem ser consideradas pela administração para aperfeiçoar a gestão.

Outro ponto a ser destacado é a importância da parceria com outras instituições de ensino pela informação apresentada de que o IFC possui um “Manual do Servidor” com informações fundamentadas sobre os processos de gestão de pessoas.

Uma análise rápida nesse manual que está disponível na Internet mostra que, de fato, é uma ferramenta de fácil utilização e com grande quantidade de informações que poderia servir de referência para o IFSC ou para troca de experiências entre as instituições.

De modo geral, todos os comentários e sugestões recebidas indicam que os servidores estão atentos e conscientes dos problemas que afligem a área de gestão de pessoas e interessados em buscar soluções para os problemas detectados.

Assim, pelo exposto, reitera-se que é importante e necessário rever, de forma abrangente, a política de gestão de pessoas e que as proposições aqui levantadas devem ser encaradas como uma oportunidade de reflexão para promover mudanças e tomar medidas que levem ao aperfeiçoamento das práticas de gestão em todos os sentidos. O papel desempenhado pela Gestão do Conhecimento também merece ser reavaliado, considerando sua função estratégica em relação aos processos de comunicação e disseminação do conhecimento em nível institucional.

Choo (2003, *apud* RAMOS, 2010) salienta que é um grande desafio reunir e organizar o conhecimento e as experiências espalhadas pelas organizações e que, muitas vezes, por ignorar os conhecimentos ou não conseguir localizá-los, as empresas acabam “reinventando a roda”.

#### 4.5. A PERCEPÇÃO DO GESTOR

Nesta seção, são apresentados os resultados do questionário aplicado ao gestor da área de gestão de pessoas. Além de uma questão aberta sobre Gestão do Conhecimento, foram analisados os resultados obtidos em relação aos elementos facilitadores, aos principais obstáculos à implementação de GC, ao estágio de implantação e ao alcance das práticas de GC na área de gestão de pessoas do IFSC.

Para enriquecer a discussão e a análise, as respostas do gestor referentes à implementação de práticas de GC no IFSC nas três categorias avaliadas (Recursos Humanos, Estruturação de Processos e Base Tecnológica), abordadas nas seções 4.5.3, 4.5.4 e 4.5.5, são comparadas com as respostas dos servidores.

#### 4.5.1 Questões Gerais sobre Gestão do Conhecimento

Os dados obtidos revelam que, na percepção do gestor, diferentemente do posicionamento dos servidores, existe recompensa para quem compartilha informação e conhecimento no IFSC. Para ele, isso ocorre de maneira informal por parte dos próprios colegas de trabalho, sendo também um dos itens considerados na avaliação de desempenho. Da mesma forma que os servidores, o gestor também avalia como sendo “bom” o processo de comunicação entre gestores e servidores da área de gestão de pessoas.

Para ele, é alta a importância dada à Gestão do Conhecimento na instituição pela alta e média administração, entretanto, classifica como média a importância dada a esse tema pelos servidores de maneira geral.

Em relação às iniciativas de GC, considera que estão em fase de implementação na área de gestão de pessoas e espalhadas por diversos setores com diferentes estágios de implantação:

- a) na Biblioteca estão em planejamento;
- b) no setor de Informática e Departamentos Acadêmicos estão em processo de implantação;
- c) na Direção Geral e Contabilidade/Finanças em fase parcial de utilização.

Sobre essa questão, afirma, ainda, que existe um grupo com responsabilidades e objetivos bem definidos dedicado a esse tema e que, embora os recursos ainda não sejam suficientes, são crescentes e mostram um efetivo compromisso da instituição.

Em relação a esse tema, Kurtz (2011) considera que é imprescindível para a institucionalização de práticas de GC ter um orçamento exclusivo e unidade organizacional dedicada a esta finalidade.

De um modo geral, o gestor considera que a implantação de práticas de GC na área de gestão de pessoas tem tido “algum sucesso” no IFSC e que existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação das práticas por meio de *feedback* escrito ou verbal dos servidores. Na sua percepção, entretanto, existe resistência à

implementação dessas práticas por parte dos servidores que atuam em nível operacional.

#### **4.5.2 Elementos Facilitadores e Principais Obstáculos à Implementação da Gestão do Conhecimento**

Os resultados referentes aos elementos facilitadores e principais obstáculos à implementação da Gestão do Conhecimento no IFSC podem ser visualizadas no Quadro 26 e no Quadro 27, respectivamente.

As respostas obtidas mostram que, na percepção do gestor, dos 16 elementos mencionados na pesquisa, os mais intensamente utilizados pelo IFSC para favorecer a implementação de processos e práticas de Gestão do Conhecimento na área de gestão de pessoas são:

- a) os programas de capacitação de pessoal;
- b) a alta prioridade dada às iniciativas de GC pela alta administração.

Outros elementos elencados pelo gestor que costumam ser empregados para facilitar o processo de implementação de práticas de GC, porém, com média utilização são:

- a) os planos de comunicação bem desenvolvidos e coordenados;
- b) o estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento;
- c) a alocação de recursos financeiros para esse fim;
- d) a identificação de base de conhecimento relevante para a instituição;
- e) as metodologias consolidadas para orientar o processo;
- f) a disseminação de exemplos que ajudam a convencer a importância da implementação;
- g) a troca de experiências com outras instituições e
- h) *benchmarking* das melhores práticas e processos.

São classificados pelo gestor como elementos facilitadores pouco utilizados:

- a) o compromisso institucional com a mudança em todos os níveis;
- b) o momento adequado para a implementação;
- c) o acesso a consultores especializados e a recursos bibliográficos sobre o tema;
- d) os sistemas de informática para apoiar os processos de GC;
- e) a infraestrutura computacional adequada.

Quadro 26 – Elementos facilitadores de implementação da GC na área de gestão de pessoas (visão do gestor)

ELEMENTOS FACILITADORES DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC	Intensidade de uso pela área de GP		
	Alta	Média	Baixa
a) Programas de capacitação para o pessoal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Prioridade dada às iniciativas de GC pela alta administração.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a implementação.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Compromisso com a mudança em todos os níveis da instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
e) Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Alocação de recursos financeiros suficientes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Identificação da base de conhecimento organizacional relevante para a instituição.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Metodologias consolidadas que orientem o processo de implantação de GC.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Disseminação de exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer sobre a importância de implementação da GC.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Momento adequado para a implantação de práticas de GC, dadas as condições favoráveis internas e externas à organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
k) Acesso a consultores especializados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
l) Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
m) Troca de experiências com outras instituições que estão envolvidas nesse processo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Sistemas de informática que apoiem os processos de GC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
o) Infraestrutura computacional, redes, servidores, etc..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
p) <i>Benchmarking*</i> das melhores práticas e processos.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Outros. Favor especificar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*Busca sistemática e contínua das melhores referências (internas ou externas) para comparação de processos, produtos e serviços, visando o aperfeiçoamento das práticas organizacionais.			

Fonte: Adaptado de Batista, 2015

Conforme mostra o Quadro 27, dentre os principais obstáculos mencionados na pesquisa para a implementação de práticas de GC nas organizações, o gestor considera que estão presentes no IFSC, de forma intensa, vários deles:

- a) o entendimento de que as estratégias de GC provenientes do setor privado são inadequadas para o setor público;
- b) a baixa compreensão sobre GC na instituição;
- c) a concentração de esforços na tecnologia de informação e de comunicação, deixando em segundo plano as questões organizacionais ou ligadas às pessoas;
- d) a resistência de certos grupos de servidores e a cultura organizacional de resistência a mudanças;
- e) a falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária.

Como obstáculos de média intensidade à implantação de práticas de GC no IFSC, os seguintes elementos foram citados:

- a) a compreensão de que a GC não é uma prioridade na instituição;
- b) a preocupação de que outros órgãos ou mesmo o público em geral possam ter acesso a informações confidenciais;
- c) as deficiências de capacitação de pessoal e da infraestrutura computacional, redes e servidores;
- d) o pouco investimento em tecnologias voltadas para a facilitação de aprendizado e colaboração;
- e) a dificuldade para captar o conhecimento tácito, não documentado;
- f) a falta de incentivos para compartilhar o conhecimento;
- g) falhas no processo de comunicação.

Dos pontos mencionados no Quadro 27, as dificuldades menos importantes relatadas pelo gestor foram:

- a) a falta de comprometimento da alta administração; e
- b) a inexistência de indicadores para avaliar o processo de implementação.

Quadro 27 – Principais obstáculos à implementação de processos de GC no IFSC (visão do gestor)

PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE GC	Nível de intensidade		
	Alto	Médio	Baixo
a) Falta de comprometimento da alta administração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade na instituição.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Receio de que outros órgãos ou o público em geral possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Estratégias de GC provenientes do setor privado são inadequadas ao setor público.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Deficiências de capacitação de pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Baixa compreensão sobre GC na instituição.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) A instituição tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e de comunicação, deixando em segundo plano as questões organizacionais ou ligadas às pessoas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores, etc..	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Pouco investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Resistência de certos grupos de servidores/cultura organizacional de resistência a mudanças.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Dificuldade para capturar o conhecimento tácito, não documentado.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Inexistência de indicadores para avaliar o processo de implementação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
n) Falta de incentivos para compartilhar o conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Falhas no processo de comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Outros. Favor especificar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Adaptado de Batista, 2015

#### 4.5.3 Análise e Discussão das Práticas Enquadradas na Categoria Recursos Humanos

Nesta seção, são discutidos e interpretados os resultados referentes ao estágio de implantação das práticas associadas à categoria Recursos

Humanos na área de gestão de pessoas e seu alcance junto aos servidores, sob a ótica do gestor. Na sequência, são comparadas as respostas do gestor com as respostas obtidas dos servidores, conforme mostra o Quadro 28.

Quadro 28 – Estágio de implementação e alcance das práticas na área de GP (Recursos Humanos)

Prática	Estágio de implementação <sup>1</sup>		Alcance <sup>2</sup>
	Visão do gestor	Visão do servidor	Visão do gestor
1. Fóruns/Listas de Discussão	***	*****	Amplamente disseminada
2. Comunidades de Prática (CPs)	-	****	Não se aplica
3. Educação Corporativa/ Universidade Corporativa	-	****	Não se aplica
4. Narrativas	-	****	Não se aplica
5. <i>Mentoring/Coaching</i>	***	*	Amplamente disseminada
6. <i>Brainstorming</i>	-	*	Não se aplica
7. Café do Conhecimento	***	****	Restrita a alguns <i>campi</i>
<p><sup>1</sup> <b>Estágio:</b>            Não existem planos de implementação (-)            Não implementada (*)            Planejada para o futuro (**)            Em processo de implementação (***)            Parcialmente implementada (****)            Implementada (*****)            Implementada e apresentando resultados importantes e relevantes (*****)</p> <p><sup>2</sup> <b>Alcance:</b> Não se aplica/ Restrita a alguns <i>campi</i>/ Amplamente disseminada</p>			

Fonte: Elaborado pela autora

Pela análise dos resultados, verifica-se que, segundo a percepção do gestor, as práticas denominadas “Fóruns/Listas de Discussão”, “*Mentoring/Coaching*” e “Café do Conhecimento” já se encontram em “processo de implementação” e “amplamente disseminadas” na área de gestão de pessoas, com exceção do “Café do Conhecimento” que, embora também tenha sido considerada prática “em processo de implementação”, mantém-se restrita a alguns *campi*. Para o restante dos itens desta categoria (“Comunidades de Prática”, “Educação

Corporativa/Universidade Corporativa”, “Narrativas” e “*Brainstorming*”) não existem planos de implantação no IFSC.

A comparação das respostas entre gestor e servidores revela divergências relevantes quanto ao estágio de implantação de quase todas as sete (7) práticas desta categoria. O servidor tem uma visão bem mais otimista que o gestor, reconhecendo a existência de pelo menos quatro (4) delas como “parcialmente implementadas” e uma (1) como “implementada”, enquanto o gestor compreende que nenhuma delas está implementada, estando três (3) em “processo de implantação” e o restante (4) “sem planos de implementação”.

#### **4.5.4 Análise e Discussão das Práticas Enquadradas na Categoria Estruturação de Processos**

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados relativos ao conjunto de onze (11) práticas enquadradas na categoria Estruturação de Processos, que podem ser visualizados no Quadro 29.

Os dados mostram que, nesse grupo de práticas, o gestor reconhece somente a prática intitulada “Melhores Práticas” como efetivamente implementada e apresentando resultados importantes, além de amplamente disseminada na instituição.

A maior parte delas, “*Benchmarking*”, “Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos”, “Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento” “Sistemas de Inteligência”, “Sistemas de Gestão por Competências” e “Banco de Competências Organizacionais” encontram-se “em processo de implementação” na visão do gestor. Observa-se, entretanto, que há uma peculiaridade nesta avaliação, uma vez que, embora todas tenham sido posicionadas no mesmo estágio de implementação, quanto ao alcance, as três primeiras são identificadas como “amplamente disseminadas” e as demais como “restrita a alguns *campi*”.

Quadro 29- Estágio de implementação e alcance das práticas na área de GP (Estruturação de Processos)

Prática	Estágio de implementação <sup>1</sup>		Alcance da prática <sup>2</sup>
	Visão do gestor	Visão do servidor	Visão do gestor
8. Melhores Práticas ( <i>Best practices</i> )	*****	*****	Amplamente disseminada
9. <i>Benchmarking</i> (interno e externo)	***	*****	Restrita a alguns <i>campi</i>
10. Memória Organizacional/ Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos	***	*	Restrita a alguns <i>campi</i>
11. Sistemas de Inteligência	***	*	Amplamente disseminada
12. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	***	*****	Restrita a alguns <i>campi</i>
13. Sistemas de Gestão por Competências	***	*	Amplamente disseminada
14. Banco de Competências Organizacionais	***	*	Amplamente disseminada
15. Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/ Páginas Amarelas	**	*	Amplamente disseminada
16. Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	-	*****	Não se aplica
17. Bases de Conhecimentos	**	****	Restrita a alguns <i>campi</i>
18. Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC	**	****	Restrita a alguns <i>campi</i>

<sup>1</sup>**Estágio:**

Não existem planos de implementação (-)

Não implementada (\*)

Planejada para o futuro (\*\*)

Em processo de implementação (\*\*\*)

Parcialmente implementada (\*\*\*\*)

Implementada (\*\*\*\*\*)

Implementada e apresentando resultados importantes e relevantes (\*\*\*\*\*)

<sup>2</sup>**Alcance:** Não se aplica/ Restrita a alguns *campi*/ Amplamente disseminada

Fonte: Elaborado pela autora

Outras três práticas, denominadas “Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas”, “Bases de Conhecimentos” e “Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC”, foram classificadas como “planejadas para o futuro”, estando a primeira “amplamente disseminada” e as outras duas restritas a alguns *campi*.

Para a prática “Captura de Ideias e de Lições Aprendidas” não existem planos de implementação no IFSC, segundo o gestor.

A comparação dessas respostas com as dos servidores revela que, das onze (11) práticas elencadas neste grupo, os servidores consideram que pelo menos quatro (4) delas já estão “implementadas”. Outras duas (2) foram reconhecidas como “parcialmente implementadas” e cinco (5) delas foram identificadas como “não implementadas”.

Esse resultado mostra, mais uma vez, uma visão bastante positiva do servidor em relação ao processo de implementação de práticas de GC na gestão de pessoas, quando comparada à visão do gestor.

De maneira geral, verifica-se que das 6 práticas identificadas pelo gestor como “em processo de implementação”, quatro (4) foram avaliadas como “não implementadas” pelos servidores e duas (2) foram reconhecidas como “implementadas”, resultado que aponta diferenças relevantes de percepção entre os dois segmentos.

#### **4.5.5 Análise e Discussão das Práticas Enquadradas na Categoria Base Tecnológica**

Os resultados referentes ao grupo de práticas da categoria Base Tecnológica são apresentados no Quadro 30 e, na sequência, passam a ser analisados.

Verifica-se que, neste grupo, segundo a percepção do gestor, das oito (8) práticas pesquisadas, cinco (5) delas não estão planejadas para serem implementadas no IFSC: “Sistemas de *Workflow*”, “Ferramentas de Busca Avançada”, “*Data Warehouse*”, “*Data Mining*” e “*Customer Relationship Management*”.

Somente a prática intitulada “Gestão Eletrônica de Documentos (GED)” é reconhecida pelo gestor como efetivamente implementada e amplamente disseminada.

Quadro 30 – Estágio de implementação e alcance das práticas na área de GP (Base Tecnológica)

Prática	Estágio de implementação <sup>1</sup>		Alcance da prática <sup>2</sup>
	Visão do gestor	Visão do servidor	Visão do gestor
19. Portais, Intranets e Extranets	***	*****	Restrita a alguns campi
20. Sistemas de <i>Workflow</i>	-	*****	Não se aplica
21. Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	*****	*****	Amplamente disseminada
22. Serviços <i>on-line</i> de Redes Sociais	***	***	Amplamente disseminada
23. Ferramentas de Busca Avançada	-	****	Não se aplica
24. <i>Data Warehouse</i>	-	***	Não se aplica
25. <i>Data Mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	-	*	Não se aplica
26. <i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)	-	*	Não se aplica

<sup>1</sup>**Estágio:**  
 Não existem planos de implementação (-)  
 Não implementada (\*)  
 Planejada para o futuro (\*\*)  
 Em processo de implementação (\*\*\*)  
 Parcialmente implementada (\*\*\*\*)  
 Implementada (\*\*\*\*\*)  
 Implementada e apresentando resultados importantes e relevantes (\*\*\*\*\*)

<sup>2</sup>**Alcance:** Não se aplica/ Restrita a alguns campi/ Amplamente disseminada

Fonte: Elaborado pela autora

As duas (2) restantes, “Portais, Intranets e Extranets” e “Serviços *on-line* de Redes Sociais” foram avaliadas pelo gestor como práticas “em processo de implantação”, sendo o alcance da primeira “restrita a alguns campi” e a segunda “amplamente disseminada”.

Os resultados comparativos, mais uma vez, apontam uma divergência de percepção entre servidores e gestor em praticamente todas as respostas desta categoria.

Na percepção dos servidores, das oito (8) práticas pesquisadas neste grupo, pelo menos três (3) já estão “implementadas” na instituição;

uma (1) foi considerada “parcialmente implementada” e outras duas (2) encontram-se “em processo de implementação”; somente duas (2) foram classificadas como “não implementadas”.

Na visão do gestor, apenas uma (1) prática está implementada nesta categoria; para cinco (5) delas “não existem planos de implementação” e duas (2) encontram-se “em processo de implementação”, sendo que uma delas coincide com a avaliação dos servidores.

A análise sobre a percepção bastante diferenciada entre servidores e gestor sobre a existência de práticas na área de gestão de pessoas do IFSC vai ao encontro do entendimento de alguns autores sobre o tema, como Davenport e Prusak (2003) quando afirmam que a transferência de conhecimento espontânea ocorre cotidianamente dentro das organizações, entretanto, sem formalização.

Hansen *et al.* (1999 *apud* CONG; PANDYA, 2003) corroboram essa visão ao afirmar que práticas de Gestão do Conhecimento sempre estiveram presentes nas organizações de forma não sistemática e deliberada e que estar consciente sobre sua utilização faz toda a diferença.

Meyer Jr. (2014) também ressalta a importância de se estar atento a práticas importantes decorrentes de microações executadas nos níveis intermediário e operacional das organizações que acabam não sendo compartilhadas institucionalmente, trazendo prejuízos para a aprendizagem organizacional.

Considerando esse contexto, o resultado divergente entre servidores e gestor da área de gestão de pessoas parece ser perfeitamente natural e justificável, tendo em vista que muitas práticas executadas em nível operacional, por surgirem da necessidade do cotidiano, ainda não estão institucionalizadas e estruturadas e, dessa forma, acabam não chegando ao conhecimento dos gestores.

#### **4.5.6 Questão Aberta (visão do gestor)**

Ao ser perguntado sobre quais ações seriam necessárias para aperfeiçoar os processos e práticas de GC na área de gestão de pessoas”, o gestor respondeu:

Primeiramente, é muito importante o mapeamento de processos. Quando todos os detalhes estiverem mapeados, a instituição estará segura. Independente de quem estiver nos cargos/funções, todo o conhecimento de rotinas e práticas estará à disposição para consulta e utilização.

Outro ponto importante é o mapeamento de competências. É preciso identificar quais são as competências institucionais e individuais, a fim de identificar a lacuna de competências e a real necessidade de capacitação.

Aprimorar os sistemas de informática para dar suporte à esta gestão do conhecimento é fundamental, de modo a garantir a segurança da informação.

Observa-se que a resposta à pergunta foi bastante específica e diz respeito ao foco da gestão de pessoas no momento atual. Tanto o mapeamento de processos como o mapeamento de competências são iniciativas em andamento na instituição ou em fase de conclusão e atendem a objetivos estratégicos. Para o gestor, direcionar as capacitações para preencher as lacunas detectadas no mapeamento de competências é fundamental para aperfeiçoar a gestão.

Além disso, demonstrou-se também preocupação em tornar disponível o conhecimento institucional para ser compartilhado entre todos e, nesse sentido, o gestor mostra que a administração está atenta a esse aspecto que é, justamente, um dos princípios elementares da gestão do conhecimento.

Outro ponto levantado está relacionado à segurança da informação, havendo o entendimento de que é necessário aperfeiçoar os sistemas de informática para dar suporte à Gestão do Conhecimento.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou compreender, a partir do que foi abordado na literatura, dos resultados obtidos com as pesquisas bibliográfica e documental, bem como por meio da percepção do gestor e servidores técnico-administrativos que atuam na área de gestão de pessoas do IFSC, como ocorre o processo de transferência e compartilhamento de conhecimentos neste setor. A análise de todos os elementos investigados nessa pesquisa trouxe uma visão bem abrangente sobre o tema e mostrou que a Gestão do Conhecimento ainda não está estruturada de forma sistêmica na instituição.

Inicialmente, os resultados da pesquisa mostram que a área de gestão de pessoas do IFSC possui um quadro de pessoal formado, em sua maioria, por servidores jovens, do sexo feminino, na faixa entre 31 e 40 anos, e altamente qualificados que se encontra ainda em estágio probatório ou saindo dele. A ampla maioria possui pós-graduação (especialização), nível de escolaridade bem acima do exigido para o ingresso no cargo.

Segundo os dados obtidos, a estrutura física organizacional da área de gestão de pessoas do IFSC pode ser considerada desconcentrada, mas não descentralizada, uma vez que somente as atividades administrativas foram distribuídas, sem que fosse atribuído às coordenadorias de gestão de pessoas, criadas em cada *campus*, o poder de decisão. Do ponto de vista hierárquico, portanto, permanece uma estrutura centralizada, com ações sendo planejadas e decisões tomadas pela alta administração e repassadas aos demais *campi* para que sejam cumpridas, o que condiz com um modelo tradicional de gestão e um sistema de autoridade vertical.

Quanto aos processos de gestão de pessoas, verificou-se que são inúmeros e complexos e que o IFSC, desde sua transformação em 2008, vem direcionando esforços e recursos na tentativa de implementar ferramentas apropriadas que permitam o gerenciamento dos processos de forma estratégica. Entretanto, apesar do empenho, observa-se que as ações nesse sentido ainda não estão totalmente articuladas, resultando, muitas vezes, em trabalhos paralelos e mais individualizados, não permitindo um avanço de forma estruturada e sistêmica.

Os dados também revelam que o IFSC não possui um programa de treinamento institucional para quem ingressa na instituição. A aprendizagem na área de gestão de pessoas para o exercício da atividade ocorre principalmente por meio dos colegas de trabalho que já atuam no setor.

Sobre os programas de desenvolvimento e qualificação profissional, constatou-se que o IFSC dá total apoio à participação dos servidores nos cursos ministrados pela Escola Nacional de Administração Pública, tendo a ampla maioria, inclusive, participado mais de uma vez dos cursos oferecidos pela Escola, o que demonstra que o IFSC valoriza e incentiva a capacitação de seus servidores.

Quanto à existência de reconhecimento ou recompensa para quem compartilha conhecimento na instituição, os resultados obtidos junto aos servidores apontaram que não existe incentivo nesse sentido, não sendo também um dos itens que compõe a avaliação de desempenho, fato confirmado pela análise documental, sugerindo que não há uma ação articulada e estratégica entre a Gestão de Pessoas e a Gestão do Conhecimento em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho.

A pesquisa também mostrou que o processo de comunicação no âmbito da área de gestão de pessoas entre os servidores e gestores estratégicos é percebido como bom, apesar de alguns relatos explícitos, indicando que ela precisa ser melhorada.

De uma maneira geral, verificou-se que os servidores estão familiarizados com o termo Gestão do Conhecimento, mas muitos poucos reconhecem ações voltadas à GC na instituição.

Quanto às iniciativas de Gestão do Conhecimento, constatou-se ser alta a importância dada a esse tema pela alta e média administração do IFSC e que, embora os recursos alocados para esta finalidade ainda não sejam suficientes, mostram um efetivo compromisso da instituição. Há, também, um grupo de pessoas com responsabilidades em termos de GC, o que caracteriza algum grau de formalização.

Os resultados também mostraram que a instituição procura acompanhar a evolução na implantação de práticas de GC por meio de *feedback* escrito ou verbal de seus servidores e que, de um modo geral, o processo tem tido algum sucesso.

Como principais elementos facilitadores à implementação de práticas de GC no IFSC têm-se o incentivo à capacitação e qualificação dos servidores, bem como o apoio dado às iniciativas de GC pela alta administração. Outros elementos como trocas de experiências com outras instituições e *benchmarking* das melhores práticas também são utilizados como facilitadores de média intensidade.

Dentre os maiores obstáculos estão a baixa compreensão sobre GC na instituição; a tendência em concentrar esforços na tecnologia de informação, deixando em segundo plano as questões organizacionais ou ligadas às pessoas; a cultura organizacional de resistência a mudanças; e

a falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária.

Além destes, estão presentes como obstáculos médios: as deficiências de capacitação de pessoal; dificuldade para capturar o conhecimento tácito; falta de incentivos para compartilhar o conhecimento; e falhas no processo de comunicação.

Os resultados e a análise referentes às 26 práticas de GC investigadas mostraram que os servidores têm uma visão mais positiva do estágio de implantação das práticas do que o gestor. O reconhecimento sobre a existência de um grande número de práticas de GC pelos servidores, porém, não pelo gestor, parece indicar que, algumas delas, ainda que de forma embrionária, surgem espontaneamente e de forma inconsciente nos diversos setores da área de gestão de pessoas do IFSC, não sendo ainda reconhecidas, e, portanto, estruturadas e geridas pela administração.

O IFSC preenche os requisitos indispensáveis sustentados na literatura para institucionalização de práticas de GC, como orçamento exclusivo e estrutura organizacional específica. Entretanto, os resultados da pesquisa mostram que esta unidade ainda não se encontra totalmente consolidada. Vinculada estrategicamente à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, o foco da Gestão do Conhecimento no IFSC parece mais voltado para a área de Tecnologia da Informação do que para o desenvolvimento de estratégias que permitam promover a cultura do conhecimento na instituição e seu gerenciamento de forma sistêmica.

Da mesma forma, a pesquisa identificou que a área de gestão de pessoas ainda está em fase de estruturação de seu modelo de gestão, aproximando-se mais do comportamento de um departamento de pessoal. Sua atuação é mais direcionada à realização de atividades no âmbito operacional, agindo de forma mais reativa para responder a demandas pontuais e demonstrando pouco envolvimento nas decisões.

A ampla participação dos servidores em uma pesquisa tão extensa mostrou que o tema interessa a todos e que o IFSC tem na área de gestão de pessoas ativos intangíveis valiosos, servidores altamente qualificados e com grande potencial e disposição para impulsionar mudanças e construir o conhecimento organizacional. Saber aproveitá-los em prol de uma gestão de excelência é o grande desafio do IFSC.

## 5.1 SUGESTÕES

A partir da análise dos resultados obtidos com o presente estudo, são apresentadas, a seguir, algumas propostas e recomendações para estimular a transferência de conhecimentos entre os servidores da área de gestão de pessoas.

Inicialmente, sugere-se a implementação de um programa de treinamento formal para capacitar os servidores que irão ingressar na área de gestão de pessoas. A proposta é que este programa seja uma construção coletiva dos servidores que já atuam no setor, devendo ser ministrado no início das atividades. Com isso, os servidores mais antigos são reconhecidos como multiplicadores e disseminadores de conhecimentos, podendo aí, ser iniciado um ciclo virtuoso e uma ação que, a médio prazo, pode trazer mudanças comportamentais e transformar a cultura organizacional.

Considerando que os resultados apontaram que muitas práticas já se encontram instituídas entre os servidores de maneira espontânea e informal, propõe-se que estas iniciativas sejam institucionalizadas, estruturadas, sistematizadas e fomentadas na instituição. São elas:

- a) Comunidades de Prática;
- b) Narrativas;
- c) Café do Conhecimento;
- d) Melhores Práticas;
- e) Captura de Ideias e de Lições Aprendidas.

É importante ressaltar que, para a institucionalização dessas práticas, não são necessários grandes investimentos, mas uma nova postura de gestão. São práticas importantes, validadas na literatura, utilizadas para capturar o conhecimento tácito e como ponto de partida para fomentar o ciclo operacional do processo de gestão do conhecimento. Também aqui tem-se a valorização dos servidores mais antigos, possibilitando ao IFSC a construção de um repositório que garanta a preservação da sua memória organizacional.

Sugere-se, também, a instituição de parcerias para troca de conhecimentos e experiências entre servidores da área de gestão de pessoas do IFSC e de outras instituições, de forma regular, como a UFSC e o IFC, que podem trazer relevantes contribuições recíprocas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Da Escola de Aprendizes de Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2010.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2014.

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Cláudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011. v. 1. 114 p.

AIRES, Vanessa Fernandes Gonzales; FERREIRA, Viviane Paula. Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público. **Revista Humanidades e Inovação**, v..3, n.1, p. 66-77, 2016.

ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANGELONI, Maria Terezinha (org.) **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, 240 p.

ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. 2. ed. Ed. Saint Paul, 2014. 192 p. Disponível em: <[https://issuu.com/saintpaul5/docs/leiaumtrecho\\_controles-internos](https://issuu.com/saintpaul5/docs/leiaumtrecho_controles-internos)> Acesso em: 19 out. 2016.

BARBOSA, Marina Castro Passos de Souza; SOUZA, Wander Pereira. **A importância da transferência do conhecimento em instituições públicas: um estudo na fundação Universidade Federal de Rondônia**. X Jornada Científica CEDSA, p. 46-70, 2015. Disponível em: <[http://www.jornadacedsa.unir.br/uploads/43434343/arquivos/Ebook\\_X\\_Jornada\\_1880144221.pdf](http://www.jornadacedsa.unir.br/uploads/43434343/arquivos/Ebook_X_Jornada_1880144221.pdf)>. Acesso em: 10 mar.2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. Lisboa/Portugal: Edições 70, LDA. 1977.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. IPEA. Brasília, 2004. Texto para Discussão n. 1022.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, C.; PACHECO, F. e TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. IPEA. Brasília, 2005. Texto para Discussão n. 1095.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. IPEA. Brasília, 2006. Texto para Discussão n.1181.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012. 132 p.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão Do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014 – Grau de externalização e formalização**. Brasília: IPEA, 2015. Texto para Discussão n. 2066.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento**. IPEA: Brasília, 2015. Texto para Discussão n. 2120.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. RAE Executivo, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov/2002 a jan/2003.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BOTELHO, Cassia Regina Ossipe Martins; COSTA, Roberto. **Dimensões da Gestão do Conhecimento na Câmara dos Deputados**. **Revista GC Brasil**, n.4, p. 30-33, maio/2007. Disponível em <[https://issuu.com/sbgcnacional/docs/gcbrasil\\_2007\\_n4](https://issuu.com/sbgcnacional/docs/gcbrasil_2007_n4)>. Acesso em: 08 mar. 2017.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Brasília, DF, Senado, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado.** Brasília, 1995. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/plano\\_diretor.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/plano_diretor.pdf)>. Acesso em: 13 jan.2017.

\_\_\_\_\_. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União, Seção I, de 23/12/1996, p. 1-9.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.** Diário Oficial da União, de 24/02/2005, Seção 1, n. 37, p. 2.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui 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 de dezembro de 1990.** Diário Oficial da União, de 24/02/2006, Seção 1, n. 40, p. 3.

\_\_\_\_\_. Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo e outros.** Diário Oficial da União, Seção I, de 23/09/2008, p. 1, 2008a.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Diário Oficial da União, de 30/12/2008, Seção 1, n. 253, p. 1, 2008b.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gestão

de Processos no Departamento de Programas de Gestão (Ministério do Planejamento/Secretaria de Gestão), BRASIL. **GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Guia de Gestão de Processos do Governo**, 2011. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia para Gestão de Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal**. Brasília, 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília; MP, SEGEPE, 2014.

\_\_\_\_\_. GOVERNO ELETRÔNICO (e-GOV). **Histórico**. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/sobre-o-programa/historico>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

BRESSER PEREIRA, Luiz C. Da Administração Pública Burocrática à Reforma Gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1) jan/abr 1996. Disponível em: <[www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGencial.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGencial.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

BRESSER PEREIRA, Luiz C. Entrevista: Reflexões de um reformador contemporâneo do Estado brasileiro: entrevista com Luiz Carlos Bresser Pereira, por Leonardo Queiroz Leite. **RAP - Revista de Administração Pública** - Rio de Janeiro. p. 1051-1070, jul/ago 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/30920/29738>>. Acesso em 10 fev. 2017.

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Tradução de Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira; NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes; SILVA, Edson Arlindo; FARONI, Walmer. Reformas Administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e prática. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, SP, v. 20, n. 1, p. 61-78, mar/2013.

CEFET-SC - Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina. **Relatório de Gestão-Exercício 2006**. Florianópolis, fev/2007. Disponível em: <[http://www.ifsc.edu.br/images/sic/3/relatorio\\_2006-versaopublicacao.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/sic/3/relatorio_2006-versaopublicacao.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão-Exercício 2007**. Florianópolis, março/2008. Disponível em: <[http://www.ifsc.edu.br/images/sic/3/relatorio\\_2007formato%20cgu.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/sic/3/relatorio_2007formato%20cgu.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão-Exercício 2008**. Florianópolis, 2009. Disponível em:<<http://www.ifsc.edu.br/images/sic/relatorio%20de%20gestao%2008%20versao%20final%20-%201%20junho%202009.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2017.

CHAVES, Roberto de Souza. **Introdução ao estudo do processo: conceito, natureza jurídica e princípios fundamentais**, 2014. Disponível em: < <https://conteudojuridico.com.br/artigo,introducao-ao-estudo-do-processo-conceito-natureza-juridica-e-principios-fundamentais,51509.html>>. Acesso em: 12 mar.2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

CONG, Xiaoming; PANDYA, Kaushik V. **Issues of Knowledge Management in the Public Sector**. University of Luton, UK. Electronic Journal of Knowledge Management, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003. Disponível em: <<http://www.ejkm.com/front/search/index.html>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

CRANFIELD, Desireé Joy. **Knowledge Management and Higher Education: a UK case study using grounded theory**. Tese de Doutorado. UNIVERSITY OF SOUTHAMPTON, 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento**

**Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE ANGELIS, Cristiano Trindade. Um modelo e um plano de gestão do conhecimento e inteligência organizacional para administração pública brasileira. **RBPO - Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. Brasília. v. 4, n. 1, p. 77-103, 2014. Disponível em: <[www.assecor.org.br/files/7314/1295/5705/rbpo\\_vol4\\_num1-artigo5-um\\_modelo\\_de\\_plano.pdf](http://www.assecor.org.br/files/7314/1295/5705/rbpo_vol4_num1-artigo5-um_modelo_de_plano.pdf)>. Acesso em 10 mar. 2017.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In: M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Organizadores), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática (p. 97-118). Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013. 216 p. Disponível em <[https://issuu.com/luisfernandoirgang/docs/gest\\_o\\_de\\_pessoas\\_joel\\_souza\\_dutra](https://issuu.com/luisfernandoirgang/docs/gest_o_de_pessoas_joel_souza_dutra)> Acesso em: 22 nov. 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Estudos. MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Servidores Públicos Federais. Perfil 2015**. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/1156374-Servidores-Publicos-Federais-Perfil-2015/>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Institucional**. 2016a. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/web/pt-br/institucional>>. Acesso em 25 out.2016.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa ENAP.** 2016b. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/web/pt-br/pesquisa-enap>>. Acesso em 25 out.2016.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas.** São Paulo: Atlas, 2009.

GESPÚBLICA. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Secretaria de Gestão. **Documento de Referência 2008-2009.** Brasília: MP, SEGES, 2009.

\_\_\_\_\_. Apoio à Preparação de um Programa Nacional de Fortalecimento do Planejamento e da Gestão Pública nos Estados Brasileiros. Sistema de Gestão de Pessoas. Produto 3. Relatório Final, 2012. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/relatorio\\_final\\_bid\\_oswaldo\\_noman.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/relatorio_final_bid_oswaldo_noman.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLÓRIA JÚNIOR, Odair de Souza. **Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal.** Dissertação de Mestrado. FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-19, mai/jun, 1995.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção On Line.** UFSC, v. 3, n.3, set/2003.

GOMES, Romeu. **Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa**. in: Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

HARMAN, Christopher. Human Resource Issues. Managing Human Resources in the Knowledge Economy. In: Managing Knowledge to Build Trust in Government. **United Nations Department of Economic and Social Affairs**, 2007, p. 116-123. Disponível em: <<https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2007%20Managing%20knowledge%20to%20build%20trust%20in%20Government.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do conhecimento: aprender e compartilhar**. São Carlos: EdUFSCar, 2012. 159p. Disponível em: <[http://audiovisual.uab.ufscar.br/impresso/2016/SI/SI\\_Wanda\\_GestaoConhecimento.pdf](http://audiovisual.uab.ufscar.br/impresso/2016/SI/SI_Wanda_GestaoConhecimento.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2017.

HSM Management. **A Gestão do Conhecimento na prática**. n.42, jan-fev/2004a.

HSM Management. **Para onde vai a Gestão de Pessoas**, n. 44, mai-jun/2004b.

HSM Management. Book Summary n. 10. Edição Especial. O inovador da gestão em 5 obras resumidas. **A administração na próxima sociedade**. Peter F. Drucker, p.69-79. São Paulo, jul/ago 2010.

HURTADO, Segundo Raymundo Benítez. **Práticas de Gestão do Conhecimento no processo de formação de docentes em uma universidade privada do Equador**. Dissertação de Mestrado. Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. **Resolução nº 028/2009/CS**, de 31/08/2009. **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência Tecnologia de Santa Catarina**. Florianópolis, 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 54/2010**, de 05/11/2010. **Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência Tecnologia de Santa**

**Catarina.** Florianópolis, 2010. Disponível em:<[http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_n%C2%BA\\_54\\_-\\_REGIMENTO\\_GERAL\\_DO\\_IFSC.pdf](http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_54_-_REGIMENTO_GERAL_DO_IFSC.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Política de Comunicação do IFSC.** 1. ed., Florianópolis, 2013. Disponível em:<[http://www.ifsc.edu.br/images/jornalismo/PolCom/politica\\_comunicacao\\_IFSC\\_edicao1.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/jornalismo/PolCom/politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Anuário Estatístico IFSC/PROEN - 2016: ano base 2015.** Florianópolis: Publicação do IFSC, 2016a. Disponível em:<[https://public.tableau.com/profile/publish/AnurioEstatsticoPROENIFSC2016anobase2015-DadosdeMatrculas\\_/AnurioEstatstico#!/publish-confirm](https://public.tableau.com/profile/publish/AnurioEstatsticoPROENIFSC2016anobase2015-DadosdeMatrculas_/AnurioEstatstico#!/publish-confirm)>. Acesso em: 22 set.2016.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno do Câmpus.** Florianópolis, 2016b.

\_\_\_\_\_. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.** Florianópolis, 2017a. Disponível em:<[http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI\\_IFSC\\_revisado\\_2017.pdf](http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_revisado_2017.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Histórico.** 2017b. Disponível em:<[https://intranet.ifsc.edu.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1065&Itemid=435](https://intranet.ifsc.edu.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1065&Itemid=435)>. Acesso em: 14 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do exercício de 2016.** Florianópolis, 2017c. Disponível em: <[http://www.ifsc.edu.br/arquivos/sic/RG\\_2016-IFSC.pdf](http://www.ifsc.edu.br/arquivos/sic/RG_2016-IFSC.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **IFSC – Sistemas Integrados Institucionais.** Florianópolis, 2017d. Disponível em: <<https://sig.ifsc.edu.br/admin/public/loginunificado/index.jsf>>. Acesso em: 25 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Estrutura Organizacional – PRODIN.** Florianópolis, 2017e. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/menu-institucional/estrutura?id=156>>. Acesso em: 25 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **IFSC abre período de avaliação das necessidades de capacitação por competências.** Florianópolis, 2017f. Disponível

em:<<http://linkdigital.ifsc.edu.br/2017/10/05/inicia-hoje-o-periodo-de-avaliacao-das-necessidades-de-capacitacao-por-competencias/>>. Acesso em 02 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Organograma**. Florianópolis, 2017g. Disponível em: <<https://dgp.ifsc.edu.br/sigp/index.php?pg=sigp&md=administrativoorganoograma>>. Acesso em 25 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Formulários DGP**. Florianópolis, 2017h. Disponível em: <[https://intranet.ifsc.edu.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=607&Itemid=276](https://intranet.ifsc.edu.br/index.php?option=com_content&task=view&id=607&Itemid=276)>. Acesso em: 17 nov.2017.

\_\_\_\_\_. **Regimentos IFSC. Regimentos Internos**. Florianópolis, 2017i. Disponível em: <<https://regimentos.ifsc.edu.br/>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Linha do Tempo**. Florianópolis, 2017j. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/campi/campi-gde-fpolis?id=153>>. Acesso em: 16 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa nº 2, de 8 de fevereiro de 2017. **Dispõe sobre a estrutura organizacional da reitoria**. Florianópolis, 2017k.

\_\_\_\_\_. **Apresentação**. Florianópolis, 2018a. Disponível em: <<http://cpn.ifsc.edu.br/>>. Acesso em: 14 fev.2018.

\_\_\_\_\_. **Processos do IFSC**. Florianópolis, 2018b. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/cliquote-veja-mapa-sc>>. Acesso em: 13 fev.2018.

\_\_\_\_\_. **O IFSC em Santa Catarina**. Florianópolis, 2018c. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/cliquote-veja-mapa-sc>>. Acesso em: 13 fev.2018.

\_\_\_\_\_. **Gabinete**. Florianópolis, 2018d. Disponível em: <<http://cpn.ifsc.edu.br/bpm/GABINETE/#diagram/46d4d60c-8eb5-4ccc-91de-be7c9bcf880c>>. Acesso em: 14 fev.2018.

\_\_\_\_\_. **Notícias**. Florianópolis, 2018e. Disponível em: <[https://intranet.ifsc.edu.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2766&Itemid=946](https://intranet.ifsc.edu.br/index.php?option=com_content&task=view&id=2766&Itemid=946)>. Acesso em: 14 fev. 2018.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Estratégias para desenvolvimento de pessoas**. Brasília: Ipea, 2014, 67 p.

**.Sobre**. 2015. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/observatorio/sobre>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

**.O IPEA - Quem somos**. 2016. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1226&Itemid=68](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1226&Itemid=68)>. Acesso em 25 out.2016.

JUNCKES, Elci Terezinha de Souza. **Política de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KAMMANI, Abdullah; DATE, Hema. **Public Sector Knowledge Management: a generic framework**. Public Sector ICT Management Review. v. 3, n. 1, jan/jun 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Dr\\_Abdullah\\_Kammani/publication/272421206\\_Public\\_Sector\\_Knowledge\\_Management\\_A\\_Generic\\_Framework/links/54e444880cf2b2314f5feba4.pdf?origin=publication\\_list](https://www.researchgate.net/profile/Dr_Abdullah_Kammani/publication/272421206_Public_Sector_Knowledge_Management_A_Generic_Framework/links/54e444880cf2b2314f5feba4.pdf?origin=publication_list)>. Acesso em 10 fev. 2017.

KLERING, L. R.; PORSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da Administração Pública brasileira. **Revista Acadêmica da FACE**. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan-jun., 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8231%20/5903>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

KURTZ, Diego Jacob. **Fluxo de Conhecimento Interorganizacional: aspectos relacionados à cadeia suínica brasileira**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira**. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 2009.

LOH, Benjamin; AI-CHEE, Tang; MENKHOFF, Thomas; WAH, Chay Yue; EVERS, Hans-Dieter. **Applying knowledge management in**

**university research.** Institutional Knowledge at Singapore Management University, 2003.

MACHADO, Catia do Reis; ABREU, Aline França de; NETO, Manoel Agrasso. Best Practices in Brazilian Companies. **Journal of Technology Management & Innovation.** Special Issue ALTEC. Universidad Alberto Hurtado. Facultad de Economía y Negocios. v. 8, p. 79-91, 2013.

MAGNANI, Márcio; HEBERLÊ, Antonip.o Luiz Oliveira. **Introdução à Gestão do Conhecimento:** organizações como sistemas sociais complexos. Pelotas: EMBRAPA, 2010. Disponível em: <[https://issuu.com/eliocoimbra/docs/livro\\_gestao\\_do\\_conhecimento](https://issuu.com/eliocoimbra/docs/livro_gestao_do_conhecimento)>. Acesso em 19 out.2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5.ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Giseli. A manutenção preventiva das edificações: o olhar dos gestores. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

MATOS, Ruy de Alencar. O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set/1982.

\_\_\_\_\_. Para que modernizar a organização pública? **Revista de Administração Pública,** v. 22, n. 3, p. 22-26, 1988.

MEC - Ministério da Educação e Cultura. Portaria n. 27, de 15 de janeiro de 2014. **Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.** Diário Oficial da União, de 16/01/2014, (n. 11, Seção 1, p. 26).

MELLO, Diogo Lordello de. Descentralização, papel dos governos locais no processo de desenvolvimento nacional e recursos financeiros necessários para que os governos locais possam cumprir seu papel. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, out/ dez. 1991, p. 199-217.

MENDES, Tania Rodrigues. **Gestão do Conhecimento da Informação**, 2009. Disponível em: <[http://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto\\_aula\\_gestao\\_do\\_conhecim ento.pdf](http://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto_aula_gestao_do_conhecim ento.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2017.

MEYER Jr., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, v. 2, p. 12-26, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **O desafio da pesquisa social**. in: Pesquisa Social - Teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

NOHARA, Irene Patrícia. **Gestão Pública dos Entes Federativos: desafios jurídicos de inovação e desenvolvimento**. São Paulo: Clássica, 2013. Disponível em: <<https://issuu.com/irenenohara/docs/gestaopublicaedireito>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

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

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Brasília: CAPES: UAB, 2011. Disponível em: <[https://issuu.com/professor-silvio/docs/livro\\_gest\\_o\\_de\\_pessoas\\_na\\_rea\\_p](https://issuu.com/professor-silvio/docs/livro_gest_o_de_pessoas_na_rea_p)>. Acesso em: 26 nov. 2016.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (organizadores). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PARENTE FILHO, José. **Gestão da qualidade no setor público**. Brasília: IPEA. Texto para discussão n. 237, 1991.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <[https://issuu.com/grupogen/docs/9788597008784\\_issu](https://issuu.com/grupogen/docs/9788597008784_issu)>. Acesso em: 15 mar. 2017.

PEREIRA, Heitor José. SBGC. Palestra: **Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/redeintegrarh/secretaria-saude-sp-gestao-do-conhecimento1-presentation>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Brasileiras: um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard***. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. New York: Doubleday & Company, Inc. 1 ed. 1966.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Carlos Maurício Lobão. **As ferramentas da Gestão do Conhecimento que inovam as organizações e mudam as relações interpessoais**. Centro Universitário UNA. 2010.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos**. 4. ed. Alumnus, 2016.

ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin. **A Gestão de Processos em Ambientes Universitários: o exemplo da Unicamp**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2009.

RODRIGUES, Claudia Helena Ribeiro; SANTOS, Fernando Cesar Almada. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 8, n. 3, p. 237–249, dez. 2001.

ROSÁRIO, Natália Antonievna do. **Sistemas de Gestão do Conhecimento no Departamento de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**.

Mestrado Integrado em Engenharia Informática e Computação. FEUP, 2008.

ROSSONI, Ivete. **Formação de equipes de alta performance no setor público**. IBRAJUS, Revista Online. Curitiba, out. 2010. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=191>>. Acesso em: 9 jun. 2016.

ROWLEY, Jenifer. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, 2006, p. 163-180. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0165551506070706>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

SANCHO, Carles; BLASCO, M.J.; MARTINEZ-MIR, R.; PALMERO, F. Análisis de la motivación para el estudio en adultos mayores. **REME – Revista Electrónica de Motivación y Emoción**, Castellón de la Plana, Espanha, v. 5, n. 10, 2002. Publicação em meio eletrônico da Universidad Jaume I. Disponível em: <<http://reme.uji.es/articulos/apalmf8342905102/texto.html>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

SANTANA, Fabiana Ferreira; MAIA, Luiz Cláudio Gomes. **Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do perfil, formação e atuação**. XXXVIII Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro, 2014.

SANTOS, Antonio Raimundo dos; PACHECO, Fernando Flávio; PEREIRA, Heitor José; BASTOS JR., Paulo Alberto (organizadores). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001, 267 p.

SCHLESINGER, C. C. B.; REIS, Dalcio; SILVA, H. F. N.; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUA, J. A. L. de; SKROBOT, Luiz Cláudio; XAVIER, S. A. de P. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2008. v. 1, 120 p.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SOUZA, Andrea Medeiros; KURTZ, Diego Jacob. Análise de Modelos para a Gestão do Conhecimento Organizacional: o caso serviço social da indústria SESI/PE. **IJKEM - International Journal of Knowledge**

**Engineering and Management**, Florianópolis, v. 3, n. 6, p. 64-88, jul/nov, 2014.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. Tese de Doutorado. Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, Irineu Manoel de; KOBAYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. **Políticas de Gestão de Pessoas para as universidades federais**. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em America del Sur. 2010.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKAHASHI, Tadao (organizador). **A Sociedade da Informação no Brasil: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia**, 2000. xxv, 195p. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/livroverde.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

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

TERRA, José Cláudio C. Reflexões sobre a evolução da Gestão do Conhecimento no Brasil. **Revista Produto & Produção**, v. 8, n. 2, p. 5-9, jun. 2005.

TERRA, José Cláudio C. Diálogo. Gestão do Conhecimento: no coração da sustentabilidade, do crescimento e da expansão saudável. **Revista Fonte**, ano 7, n. 10, p. 6-13, 2010. Disponível em: <[http://www.prodemge.mg.gov.br/images/com\\_arismartbook/download/](http://www.prodemge.mg.gov.br/images/com_arismartbook/download/)

11/revista\_10.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2015.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento para o Brasil**. Biblioteca Terra Forum Consultores. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/jcterra/gesto-do-conhecimento-para-o-brasil>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

TERRA, José Cláudio C; KATO, David; FELICIANO, Felipe. O novo paradigma da Gestão do Conhecimento no setor público brasileiro. **Revista Fonte**, ano 7, n. 10, p. 85-91, 2010. Disponível em: <[http://www.prodemge.mg.gov.br/images/com\\_arismartbook/download/11/revista\\_10.pdf](http://www.prodemge.mg.gov.br/images/com_arismartbook/download/11/revista_10.pdf)>. Acesso em: 01 jul.2015.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC - Revista da Administração Contemporânea**, v.10, n.2, Curitiba, Abr/Jun/2006.

TRACY, Diana. **10 Princípios para o Empowerment**: um guia prático para a delegação de poder e a energização de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFRGS. **PDI - Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e seus Programas**. UFRGS, 2006.

VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa de; CÂNDIDO, Gesianaldo Ataíde. **Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor**: um estudo exploratório no SEBRAE-PB, 2008.

VASCONCELOS, M.C.R.L; FERREIRA, M.A.T. O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 1, 2002. Disponível em: <<https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/120/101>>. Acesso em 01 jul. 2015.

VEIGA, Mariana Feminella. **Movimentação de pessoal na gestão de pessoas do IFSC: a ótica dos gestores**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WIIG, Karl M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. 2000.

WIKIPEDIA. **Processo**, 2009. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Processo>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na Prática**, 2006. Disponível em: <[https://issuu.com/apogeu/docs/gest\\_\\_o\\_de\\_pessoas\\_na\\_pr\\_\\_tica](https://issuu.com/apogeu/docs/gest__o_de_pessoas_na_pr__tica)>. Acesso em: 09 fev. 2017.

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

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES. UAB, 2009.

**APÊNDICE A**  
**Questionário aplicado aos servidores**

**SEÇÃO I**

**PERFIL DOS SERVIDORES DO IFSC**

**1. Sexo**

- Feminino
- Masculino

**2. Idade**

- Entre 18 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- Mais de 60 anos

**3. Natureza do cargo que ocupa**

- Técnico administrativo
- Docente

**4. Formação exigida para o cargo que ocupa**

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior

**5. Nível de escolaridade**

- Doutorado
- Mestrado
- Especialização (pós-graduação *lato sensu*)
- Aperfeiçoamento
- Superior completo
- Ensino Médio completo
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Fundamental incompleto

**6. Ocupa cargo comissionado (com percepção de FG ou CD)?**

- Sim
- Não

**7. Jornada de trabalho semanal**

- 20 horas
- 30 horas
- 40 horas
- 40 horas com DE (Dedicação exclusiva) - somente para docentes

**8. Tempo de serviço no IFSC:**

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 9 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Mais de 15 anos

**9. Tempo de serviço na área de Gestão de Pessoas do IFSC:**

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 9 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Mais de 15 anos

---

**SEÇÃO II****DIAGNÓSTICO DE CAPACITAÇÃO/QUESTÕES GERAIS**  
**SOBRE GC**  
**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES**

10. Ao ingressar no IFSC, você participou de algum programa de treinamento institucional ou capacitação específica para exercer suas atividades?

- Sim.
- Não, aprendi com os colegas de trabalho.
- Não, aprendi por outros meios.

11. Você já participou de cursos oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)?

- Sim, uma vez.
- Sim, mais de uma vez.
- Nunca participei, apesar de conhecer.
- Não conheço a ENAP.

12. Você considera que o IFSC apoia a sua participação nos cursos oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)?

- Sim
- Não
- Não sei dizer

13. Como você avalia o processo de comunicação entre o seu setor e os gestores estratégicos (diretores, pró-reitores e reitor)?

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Péssimo
- Não sei dizer.

14. No IFSC, compartilhar conhecimento e informação é um dos itens considerados na avaliação do desempenho dos servidores?

- Sim
- Não sei dizer
- Não

15. No IFSC, há algum tipo de recompensa ou reconhecimento para quem compartilha informação e conhecimento?

- Sim.
- Não sei dizer
- Não

16. Para você, o termo “Gestão do Conhecimento” é familiar?

- Sim
- Já ouvi falar, mas não sei do que se trata.
- Não

17. Você acha que no IFSC existem ações voltadas à Gestão do Conhecimento?

- Sim
- Não sei dizer
- Não

---

### SEÇÃO III

#### PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

##### PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

#### 1. RECURSOS HUMANOS

##### **Fóruns/Lista de Discussão**

1. No IFSC, você participa de fóruns (virtuais ou físicos) ou listas de discussão para compartilhamento de ideias e troca de experiências que possibilitem o aperfeiçoamento das atividades executadas em seu setor?

- Sim, regularmente.
- Sim, às vezes.
- Não atualmente, mas já participei.
- Não.

##### **Comunidades de Prática (CPs)**

2. Você participa de algum grupo informal de pessoas que se reúnem para discutir assuntos de interesse comum e resolver problemas relacionados às atividades que você desempenha?

- Sim, regularmente.
- Sim, às vezes.
- Não atualmente, mas já participei.
- Não.

**Educação Corporativa**

3. Você participa de atividades de educação continuada realizadas pelo IFSC, que ofereçam cursos específicos, palestras e/ou treinamentos personalizados e que promovam a sua constante aprendizagem e atualização?

- Sim, regularmente.
- Sim, às vezes.
- Não atualmente, mas já participei.
- Não.

**Narrativas**

4. Você participa de encontros entre servidores da área de gestão de pessoas para descrever ou expor "assuntos complicados", relatar "lições aprendidas" ou para interpretar mudanças ocorridas dentro da instituição?

- Sim, regularmente.
- Sim, às vezes.
- Não atualmente, mas já participei.
- Não.

***Mentoring/Coaching***

5. Você e sua equipe são observados ou acompanhados por algum servidor mais experiente ou especialista que tenha a função de apoiar e orientar o grupo e também compartilhar seus conhecimentos?

- Sim, regularmente.
- Sim, às vezes.
- Não atualmente, mas já existiu esse acompanhamento.
- Não.

***Brainstorming***

6. No seu ambiente de trabalho, você participa de alguma dinâmica de grupo que permita a todos expor livremente suas ideias, sem julgamentos ou críticas?

- Sim, regularmente
- Sim, às vezes
- Não atualmente, mas já participei
- Não

**Café do Conhecimento**

7. No seu setor, os servidores costumam se reunir para “tomar café” com a finalidade debater ideias de maneira amigável, trocar experiências e compartilhar conhecimentos?

- Sim, regularmente
- Sim, às vezes
- Não atualmente, mas já existiu esse procedimento
- Não

**2. ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS****Melhores Práticas**

8. No IFSC, você possui acesso a documentos, manuais ou diretrizes que contenham orientações sobre a melhor maneira de realizar determinadas tarefas, apontando soluções para resolver problemas relacionados à sua rotina de trabalho?

- Sim
- Sim, mas estão desatualizados e/ou são difíceis de encontrar
- Não atualmente, mas já tive acesso
- Não

***Benchmarking (interno e externo)***

9. Você costuma realizar pesquisa (dentro do IFSC ou em outras instituições) para encontrar as melhores referências ou práticas sobre determinado assunto e depois usa essas referências como parâmetro para aperfeiçoar os serviços que você realiza?

- Sim., regularmente.
- Sim, às vezes.
- Não atualmente, mas já realizei esse procedimento
- Não.

**Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos**

10. Você tem acesso a algum banco de conhecimento organizacional da área de gestão de pessoas com relatos de experiências bem-sucedidas de servidores (ativos ou aposentados), onde se registre o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse e o que foi aprendido durante o processo?

- Sim, bem completo.

- Sim, mas com poucos relatos
- Não, mas já tive acesso
- Não.

### **Sistemas de Inteligência**

11. No IFSC, você possui acesso a algum sistema informatizado onde o conhecimento (obtido de fontes internas e externas, formais ou informais) é explicitado, documentado e armazenado e possa ser consultado para apoiar a tomada de decisão na área de gestão de pessoas?

- Sim.
- Não atualmente, mas já tive acesso
- Não

### **Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento**

12. O IFSC possui mapeamento dos fluxos de processos, produtos e serviços da área de gestão de pessoas?

- Sim
- Sim, mas está incompleto e/ou desatualizado.
- Não sei dizer
- Não

### **Sistemas de Gestão por Competências**

13. Na sua visão, o IFSC possui uma gestão que leva em consideração o perfil do servidor (formação, competências e habilidades) para definir seu grupo de trabalho e suas atividades?

- Sim
- Não sei dizer
- Não

### **Banco de Competências Organizacionais**

14. No IFSC, você tem acesso a algum repositório de informações que contenha nomes de servidores ou equipes detentoras de determinado conhecimento dentro da instituição e que possa ajudá-lo a resolver problemas relacionados às suas atividades funcionais?

- Sim
- Não atualmente, mas já tive acesso
- Não

**Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas**

15. No IFSC, você possui acesso a algum banco de informações sobre as capacidades técnica, científica, artística e cultural dos servidores que trabalham na instituição?

- Sim
- Não atualmente, mas já tive acesso
- Não

**Captura de Ideias e de Lições Aprendidas**

16. O IFSC possui *blogs*, intranet, salas de bate-papo virtuais, *Facebook*, faz uso de videoconferências e outros meios para captar e disseminar de forma coletiva e sistemática o conhecimento organizacional relacionado à sua atividade funcional?

- Sim, diversos deles
- Sim, mas com pouca variedade
- Não sei dizer
- Não

**Bases de Conhecimentos**

17. O IFSC externaliza/compartilha/socializa o conhecimento considerado "crítico" (aquele que é indispensável) aos servidores da área de gestão de pessoas?

- Sim, regularmente.
- Sim, às vezes
- Não atualmente, mas já realizou esse procedimento
- Não sei dizer
- Não

**Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC**

18. Você já preencheu algum questionário de avaliação elaborado pelo IFSC pedindo sua opinião sobre os pontos fortes e fracos da instituição e contribuições para melhoria das práticas relacionadas às suas atividades?

- Sim
- Não sei dizer
- Não

### 3. BASE TECNOLÓGICA

#### **Portais, Intranets e Extranets**

19. Você acessa portais, intranets e extranets ou outros sistemas informatizados no IFSC que capturam e difundem conhecimento e experiência entre seus servidores e departamentos

- Sim, regularmente
- Sim, às vezes
- Não atualmente, mas já acessei
- Não.

#### **Sistemas de *Workflow***

20. Você utiliza algum sistema automatizado de controle interno que permita o gerenciamento de fluxos de trabalho, de processos e a tramitação de documentos?

- Sim, regularmente.
- Sim, às vezes.
- Não atualmente, mas já utilizei.
- Não.

#### **Gestão Eletrônica de Documentos (GED)**

21. Você utiliza sistema informatizado que permita o controle de emissão, edição, consulta, distribuição, arquivamento e descarte de documentos?

- Sim, regularmente
- Sim, às vezes
- Não atualmente, mas já utilizei
- Não.

#### **Serviços *on-line* de Redes Sociais**

22. Você participa de alguma rede social *on-line* que tenha como objetivo encontrar pessoas com interesses semelhantes, e compartilhar conteúdo relativo a sua atividade profissional?

- Sim, participo de várias.
- Sim, participo de uma.
- Não, mas já participei.
- Não.

**Ferramentas de Busca Avançada**

23. Você utiliza alguma ferramenta de busca avançada (com filtros específicos) que permita encontrar respostas mais adequadas para esclarecer dúvidas relacionadas à sua atividade profissional?

- Sim, regularmente
- Sim, às vezes
- Não atualmente, mas já utilizei.
- Não.

**Data Warehouse**

24. No IFSC, você acessa alguma base de dados que armazene e concentre informações detalhadas sobre a instituição, que permita criar e organizar relatórios que auxiliem o seu trabalho (ex.: histórico das atividades dos últimos anos)?

- Sim, regularmente
- Sim, às vezes
- Não atualmente, mas já acessei
- Não.

**Data Mining (ferramenta de TI para apoio à GC)**

25. Você utiliza alguma ferramenta de TI (Tecnologia da Informação) que seja capaz de recuperar informações, reconhecer padrões e obter dados estatísticos, permitindo o cruzamento de informações para adquirir um conhecimento específico relacionado a sua atividade funcional?

- Sim, regularmente
- Sim, às vezes
- Não atualmente, mas já utilizei
- Não

**Customer Relationship Management (Gestão de relacionamento com o Cliente)**

26. Você utiliza algum sistema informatizado que automatize o contato com o público usuário da área de gestão de pessoas e que o ajude a interagir com esse público?

- Sim, regularmente.
- Sim, às vezes.
- Não atualmente, mas já utilizei.
- Não.

27. Caso deseje, utilize este espaço para fazer comentários ou deixar sugestões que possam contribuir para melhorar os processos e serviços executados na área de gestão de pessoas (o preenchimento deste campo não é obrigatório).



**APÊNDICE B**  
**Questionário aplicado ao gestor**

**SEÇÃO I**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) NO IFSC**

**PERFIL PROFISSIONAL**

- 1) Cargo: *Insira aqui sua resposta*
- 2) Função: *Insira aqui sua resposta*
- 3) Área/unidade onde trabalha (lotação): *Insira aqui sua resposta*
- 4) Tempo de serviço no IFSC: *Insira aqui sua resposta*
- 5) Tempo de serviço na função atual: *Insira aqui sua resposta*
- 6) Tempo de serviço na área de gestão de pessoas: *Insira aqui sua resposta*

**QUESTÕES GERAIS SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)**

1. Você considera que no IFSC existe recompensa para quem compartilha informação e conhecimento?

**Sim** (nesse caso, assinalar, abaixo, os itens que se aplicam ao IFSC):

- a)  Incentivos (incentivo financeiro, prêmios, promoção).
- b)  Reconhecimento por parte dos colegas (elogio informal).
- c)  É um dos itens considerados na avaliação desempenho.
- d)  Outra. Favor especificar: *Insira aqui sua resposta.*

**Não**

**Não sei dizer**

2. Como você avalia o **processo de comunicação** entre os gestores e os servidores que atuam na área de gestão de pessoas nos diversos *campi* do IFSC?

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Péssimo
- Não sei dizer

3. Você já teve algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento?

- a)  Sim. Favor especificar: *Insira aqui sua resposta.*  
 b)  Não

4) Qual a sua **percepção sobre a importância dada à GC** no IFSC? (indique a importância: baixa/média/alta):

a) Pela alta administração	<input type="checkbox"/> baixa	<input type="checkbox"/> média	<input type="checkbox"/> alta
b) Pela média administração	<input type="checkbox"/> baixa	<input type="checkbox"/> média	<input type="checkbox"/> alta
c) Pelos servidores de maneira ampla	<input type="checkbox"/> baixa	<input type="checkbox"/> média	<input type="checkbox"/> alta

5) Em relação às **iniciativas de GC na área de gestão de pessoas**, marque a alternativa que melhor se aplica ao setor:

- a)  Existem estudos e análises sobre GC.  
 b)  Existem iniciativas em fase de planejamento.  
 c)  As iniciativas estão em fase de implantação.  
 d)  Existem iniciativas em fase parcial de utilização.  
 e)  A GC é amplamente utilizada.

6) Quanto ao **grau de formalização da GC na área de gestão de pessoas**, indique a afirmação que melhor reflete o estado atual:

- a)  Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais.  
 b)  Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Esse grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos.  
 c)  Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos bem definidos em termos de GC.  
 d)  Existem métricas bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de GC.

7) Sobre a **alocação de recursos para área de gestão de pessoas**, assinale a afirmação que melhor descreve o estágio atual:

- a)  A importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos e política ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura).  
 b)  Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC.

- c)  Embora ainda não sejam suficientes, os recursos para GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da instituição.
- d)  Há um orçamento efetivo para tratar da GC compatível com os objetivos traçados pela instituição.
- e)  Não há orçamento específico para a GC.

**8)** Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC no IFSC: (indicar estágio atual:

**[1]** em planejamento; **[2]** em implantação; **[3]** em fase parcial de utilização; **[4]** amplamente utilizada):

a) Direção Geral	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
b) Contabilidade/Finanças	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
c) Biblioteca	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
d) Gestão de Pessoas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
e) Informática	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
f) Departamentos Acadêmicos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
g) Outra. Especificar:	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

**9)** Existem grupos que resistem à implementação de práticas de GC no IFSC? Quais?

- a)  Alta administração
- b)  Chefias intermediárias
- c)  Servidores que executam atividades operacionais
- d)  Associações de servidores
- e)  Nenhum grupo
- f)  Outro, favor especificar: *Insira aqui sua resposta.*

**10)** Na instituição, existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de GC na área de gestão de pessoas?

**Sim** (assinalar, abaixo, os itens que se aplicam ao IFSC):

- a)  Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de GC.
- b)  *Feedback* escrito ou verbal dos servidores.
- c)  Comparações entre o IFSC e outras instituições.
- d)  Outro. *Especificar*

**Não.**

11) De um modo geral, você considera que no IFSC a **implantação de práticas de GC** na área de gestão de pessoas tem tido:

- a)  Muito sucesso.
- b)  Algum sucesso.
- c)  Não muito sucesso.
- d)  Nenhum sucesso.

12) Como gestor, que ações você recomendaria para aperfeiçoar os processos e práticas de GC na área de gestão de pessoas?

*Insira aqui a sua resposta.*

## SEÇÃO II

### ELEMENTOS FACILITADORES E PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DE GC NO IFSC

#### PERCEPÇÃO DO GESTOR

1) Na sua visão, quais dos elementos abaixo têm sido utilizados para implementar processos e práticas de GC na área de gestão de pessoas do IFSC? (designar a intensidade de uso: alta/média/baixa):

ELEMENTOS FACILITADORES DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC	Alta	Média	Baixa
a) Programas de capacitação para o pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Prioridade dada às iniciativas de GC pela alta administração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a implementação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Compromisso com a mudança em todos os níveis da instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Alocação de recursos financeiros suficientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Identificação da base de conhecimento organizacional relevante para a instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Metodologias consolidadas que orientem o processo de implantação de GC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Disseminação de exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer sobre a importância de implementação da GC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

j) Momento adequado para a implantação de práticas de GC, dadas as condições favoráveis internas e externas à organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Acesso a consultores especializados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Troca de experiências com outras instituições que estão envolvidas nesse processo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Sistemas de informática que apoiem os processos de GC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Infraestrutura computacional, redes, servidores, etc..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) <i>Benchmarking</i> * das melhores práticas e processos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Outros. Favor especificar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*Busca sistemática e contínua das melhores referências (internas ou externas) para comparação de processos, produtos e serviços, visando o aperfeiçoamento das práticas organizacionais.			

Fonte: Adaptado de Batista, 2015

- 2) Abaixo, estão listados alguns dos principais obstáculos para a implementação de práticas de GC nas organizações. Na sua opinião, em que nível de intensidade (algo/médio/baixo) esses obstáculos estão presentes no IFSC?

<b>PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE GC</b>	<b>Alta</b>	<b>Média</b>	<b>Baixa</b>
a) Falta de comprometimento da alta administração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade na instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Receio de que outros órgãos ou o público em geral possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Estratégias de GC provenientes do setor privado são inadequadas ao setor público.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Deficiências de capacitação de pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Baixa compreensão sobre GC na instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) A instituição tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e de comunicação, deixando em segundo plano as questões organizacionais ou ligadas às pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores, etc..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Pouco investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Resistência de certos grupos de servidores/cultura organizacional de resistência a mudanças.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Dificuldade para capturar o conhecimento tácito, não documentado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Inexistência de indicadores para avaliar o processo de implementação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Falta de incentivos para compartilhar o conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Falhas no processo de comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Outros. Favor especificar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Adaptado de Batista, 2015

### SEÇÃO III

## PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO E ALCANCE

### PERCEPÇÃO DO GESTOR

**Das seguintes práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento (GC), indique:**

**(a) O seu estágio de implantação na área de Gestão de Pessoas:**

[0] Não existem planos de implantação.

[1] Planejadas para o futuro.

[2] Estão em processo de implantação.

[3] Já estão implantadas.

[4] Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.

**(b) O alcance dentro da área de Gestão de Pessoas:**

[0] Não se aplica.

[1] Restrita a alguns *campi*.

[2] Amplamente disseminada.

<b>Categoria: Recursos Humanos</b>		<b>(a) Estágio</b>	<b>(b) Alcance</b>
<b>1. Fóruns/Listas de Discussão</b>	Definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização;	[ ]	[ ]
<b>2. Comunidades de Prática (CPs)</b>	São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas.	[ ]	[ ]
<b>3. Educação/ Universidade Corporativa</b>	Compreende processos de educação continuada para atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância e outros. A Universidade Corporativa compreende a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a constante aprendizagem e atualização dos colaboradores da organização por meio de palestras e cursos técnicos que visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como habilidades técnicas mais específicas.	[ ]	[ ]
<b>4. Narrativas</b>	São técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações, relatar lições aprendidas ou interpretar mudanças culturais ocorridas dentro da instituição. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.	[ ]	[ ]
<b>5. Mentoring/ Coaching</b>	O <i>mentoring</i> é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O <i>coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	[ ]	[ ]

6. <i>Brainstorming</i>	Uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica, sendo todas as ideias aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva antes de ver os aspectos negativos.	[ ]	[ ]
7. Café do Conhecimento ( <i>Knowledge Coffee</i> )	O café do conhecimento reúne um grupo de pessoas que tenham interesses em comum para conversar, debater ideias, compartilhar pensamentos e trocar experiências de maneira amistosa.	[ ]	[ ]

Fonte: Adaptado de Batista *et al.*, 2005; Batista, 2006; Batista; Quandt, 2015

<b>Categoria: Estruturação de Processos</b>		<b>(a) Estágio</b>	<b>(b) Alcance</b>
<b>8. Melhores Práticas (<i>Best Practices</i>)</b>	Referem-se à identificação e à difusão de melhores práticas (procedimentos validados para a realização de uma tarefa ou solução de um problema). São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.	[ ]	[ ]
<b>9. Benchmarking</b> (interno e externo)	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências (internas ou externas) para comparação de processos, produtos e serviços, visando o aperfeiçoamento das práticas organizacionais.	[ ]	[ ]
<b>10. Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos</b>	Este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com público usuário. São relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse e o que foi aprendido durante o processo. Servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.	[ ]	[ ]
<b>11. Sistemas de Inteligência Organizacional</b>	Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	[ ]	[ ]
<b>12. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento</b>	É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com o usuário. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou da organização como um todo.	[ ]	[ ]
<b>13. Sistemas de Gestão por Competências</b>	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização e	[ ]	[ ]

	definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização.		
<b>14. Banco de Competências Organizacionais</b>	Trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.	[ ]	[ ]
<b>15. Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas</b>	Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal ou incluir informações sobre o conhecimento tácito, experiências e outras habilidades.	[ ]	[ ]
<b>16. Captura de Ideias e de Lições Aprendidas</b>	Refere-se a captar, de maneira coletiva e sistemática, as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo. Exemplos de ferramentas para captar ideias e lições aprendidas: blogs, salas de bate-papo virtuais, Facebook, redes sociais, videoconferência, entre outras.	[ ]	[ ]
<b>17. Bases de Conhecimentos</b>	Refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” (indispensável) devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.	[ ]	[ ]
<b>18. Instrumentos de Avaliação de Grau de Maturidade em GC</b>	É um questionário de pesquisa para ajudar organizações a realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC. Antes de implementar um projeto de GC, a instituição precisa saber seus pontos fortes e fracos. Assim, será possível direcionar o projeto para lidar com as lacunas ou problemas de conhecimento identificados no processo de avaliação.	[ ]	[ ]

Fonte: Adaptado de Batista *et al.*, 2005; Batista, 2006; Batista; Quandt, 2015

<b>Categoria: Base Tecnológica</b>		<b>(a) Estágio</b>	<b>(b) Alcance</b>
<b>19.</b> Portais, Intranets e Extranets	Esse grupo de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre servidores e departamentos. Permite a integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. Constitui-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes.	[ ]	[ ]
<b>20.</b> Sistemas de <i>Workflow</i>	São práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantado para simplificar e agilizar os procedimentos e práticas organizacionais.	[ ]	[ ]
<b>21.</b> Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Trata-se de prática que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.	[ ]	[ ]
<b>22.</b> Serviços <i>on-line</i> de Redes Sociais	Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse. Os serviços <i>on-line</i> de redes sociais servem de suporte para interagir socialmente na internet e também para encontrar pessoas com interesses semelhantes e compartilhar conteúdos específicos.	[ ]	[ ]
<b>23.</b> Ferramentas de Busca Avançada	As ferramentas de busca avançada (com filtros específicos) disponibilizadas na internet permitem encontrar respostas mais adequadas para esclarecer dúvidas, melhorando significativamente a qualidade dos resultados obtidos.	[ ]	[ ]
<b>24.</b> <i>Data Warehouse</i>	É uma tecnologia de armazenamento, concentração e rastreamento de dados com estrutura hierarquizada, permitindo versatilidade na manipulação desse banco de dados, podendo gerar relatórios que auxiliem a tomada de decisão.	[ ]	[ ]

	Sua função é tornar as informações acessíveis para o seu entendimento, gerenciamento e uso.		
<b>25. Data Mining</b> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo “garimpar” assuntos ou temas específicos. É capaz de recuperar informações, reconhecer padrões e obter dados estatísticos, possibilitando o cruzamento de informações para adquirir um conhecimento específico.	[ ]	[ ]
<b>26. Gestão de Relacionamento com o Cliente</b> ( <i>Customer Relationship Management</i> )	Define toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o público usuário. Essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar a organização a criar, interagir e a manter um bom relacionamento com esse público.	[ ]	[ ]

Fonte: Adaptado de Batista *et al.*, 2005; Batista, 2006; Batista; Quandt, 2015