

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PUBLIC ORGANIZATIONS: A CASE STUDY IN A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

ELISETE KRONBAUER¹ E JEFFERSON MENEZES DE OLIVEIRA²

Recebido em: 31/07/2012

Aprovado em: 01/11/2012

RESUMO

O presente artigo busca refletir sobre as contribuições e a aplicação da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações públicas, levando em consideração as características desse ambiente. Especialmente, investiga como a GC está sendo conduzida em uma Instituição Federal de Ensino Superior, que está passando por um processo de renovação em seu quadro de pessoal, localizada da região sul do Brasil. Para tanto, utiliza-se o retrospecto histórico como estratégia epistêmica a fim de ressaltar os modelos, as aplicações e as particularidades da GC, para, então, relacioná-los às características do setor público. Este trabalho tem caráter descritivo, sendo realizado mediante estudo de caso por meio de uma abordagem qualitativa. Os resultados apontam para a necessidade do estabelecimento de estratégias claras e com recursos específicos, bem como da adoção de práticas de gestão que fomentem o processo de criação e compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão Pública; Gestão do Conhecimento; Instituições Federais de Ensino Superior.

1 Introdução

A Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão Pública são situações a que os administradores, independente do seu recorte teórico ideológico, não escapam. Isso se dá uma vez que as transformações da Gestão Pública e, em especial, do lugar do Estado na contemporaneidade colocam a questão do conhecimento

ABSTRACT

This essay reflects on contributions and application of knowledge Management (KM) of public organizations taking into account the characteristics of this environment. Especially, investigates how the KM is being conducted in a Federal Institution of Higher Education, that goes through a process of renewal in his staff, located in southern Brazil. Therefore, it also uses the historical retrospect as an epistemic strategy to highlight the models, the applications and the particulars of the KM, to then relate them to the characteristics of the public sector. This study is a descriptive, being conducted through a case study with qualitative approach. The results point to the need to establish clear strategies and specific resources, as well as the adoption of management practices that promote the process of creating and sharing knowledge.

Keywords: Public administration; Knowledge management; Federal institution of higher education.

como pressuposto fundante da Administração Pública, tornando-a complexa.

Cabe registrar que a reflexão aqui proposta é também uma reflexão pedagógica que objetiva aprofundar a dúvida sobre aquilo que já é sedimentado acerca da GC, porque o pior cego não é aquele que não vê, mas aquele que tem certezas sobre o que vê, sem se questionar sobre isso.

¹ Assistente em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil. Graduação em Ciências Econômicas e Especialização em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal pela UFSM. E-mail: elisetek@yahoo.com.br.

² Administrador da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil. Graduado em Administração pela UFSM e Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: jefferson@ufsm.br.

O tema da GC é uma destas situações que nos coloca frente a um fenômeno complexo e que, por isso mesmo, põe em xeque a autoconfiança daqueles que usam apenas um tipo de categoria para explicá-lo, perspectiva conhecida como legalista ou jurídico-normativa.

A GC, por se apresentar como um fenômeno multifacetado, exige para sua compreensão não somente uma reflexão que leve em conta o horizonte histórico, mas que considere também as noções de complexidade e processo, ou como dito na cultura administrativo/gerencial, de uma dada sociedade que, em última instância, produz (e reproduz) a comunidade e a sociedade de direitos.

Esta análise justifica-se em função dos novos rumos que o serviço público tem tomado, fato impulsionado pela demanda da população por mais e melhores serviços públicos. Assim, o processo de construção e transferência do conhecimento nas organizações necessita de atenção, já que a força de trabalho tem se renovado com maior impacto nos últimos anos.

Na Universidade A - instituição foco deste estudo, assim denominada para que tivesse sua identidade preservada - existe um contraste de perfil entre servidores em preparação para a aposentadoria e os nomeados recentemente, em virtude da lacuna ocorrida nas contratações, principalmente na década de 90. Essa lacuna, que aponta para um processo de transição, necessita de gerenciamento para que se preserve a memória organizacional, para que novas lideranças despertem e para que se crie e compartilhe o conhecimento.

A hipótese deste trabalho é de que compartilhamento do conhecimento é possível quando há na gestão uma intencionalidade em fomentar a desconstrução do conhecimento existente na organização, de forma a levar os colaboradores ao redesenho e questionamento das soluções organizacionais vigentes. Tal fato permite a descoberta de novas maneiras de se fazer as coisas,

ou seja, permite a criação de novos conhecimentos.

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é identificar como a GC pode ser conduzida em organizações públicas, tais como a Universidade A, por meio de: i) exploração de conceitos, modelos e aplicações da GC; ii) identificação das peculiaridades das organizações públicas, bem como de suas influências no processo de criação e compartilhamento do conhecimento; iii) exame dos principais aspectos administrativos da Universidade A, com ênfase na gestão de pessoas e conhecimento; e iv) análise dos meios pelos quais os gestores podem conduzir o processo de GC na Universidade A.

A presente pesquisa, originalmente, faz parte de um trabalho de conclusão de curso. Independente do recorte do trabalho original, as notas que seguem permitem ao leitor entender os principais conceitos, modelos e aplicações da área. Na sequência, é apresentado um breve retrospecto histórico para desenhar o cenário que permite compreender os significados da GC e, por fim, são analisadas as particularidades da GC em organizações públicas, com enfoque nas Instituições Federais de Ensino Superior e especificamente na Universidade A.

2 Referencial teórico

2.1 Cenário do quadro de pessoal no setor público

A Gestão de Pessoas no setor público, em especial nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), sofreu grandes impactos desde o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC). Principalmente no segundo mandato desse governo, em que havia um contexto de séria crise cambial, prevaleceu uma orientação caracterizada por fortes restrições ao gasto público com pessoal. Entre 1999 e 2002, as prioridades fiscais impuseram-se no campo da gestão de

peçoal do setor público em detrimento das propostas de modernização do aparato administrativo do Estado. Na esfera federal, não houve, praticamente, admissão de novos servidores públicos, nem mesmo para as carreiras essenciais de Estado, tão incentivadas pelo plano da reforma administrativa (IPEA, 2011).

Desde 2003, com o início do governo Lula, a administração pública passou por uma sistemática reposição de pessoal, em especial, na área da educação, área estratégica para o desenvolvimento do país. Embora a sociedade tenha a impressão de que exista um excessivo número de servidores, dados do Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento (2011) demonstram que, com as contratações dos últimos anos, foi possível apenas restabelecer o quantitativo de servidores que existia no início da década de 90. Esse período de recesso nas contratações, característico do governo anterior, impediu a renovação gradual nos quadros de pessoal da administração pública (MORAES et al., 2010).

O Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento (2011) confirmou que o número de contratações de servidores públicos federais no Poder Executivo foi mais significativo na educação. Entre 2001 e 2011, o incremento no número de servidores neste poder governamental foi de 35,71%. Tal fato vai ao encontro do lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação que, com a autorização de novos concursos públicos, proporcionou a contratação de mais de 50.000 servidores nesse período.

Além do fenômeno das novas contratações, Moraes *et al.* (2010) sinalizam a previsão de que um número considerável de servidores adquira os requisitos para a aposentadoria nos próximos anos. Na administração pública federal civil, cerca de 40% dos servidores já têm 50 anos ou mais de idade e, de acordo com o Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento (2011), a média de idade dos servido-

res ativos do Poder Executivo Federal é de 47 anos, o que pode refletir em um elevado número de pedidos de aposentadoria em breve.

Em 2010, verificou-se um prenúncio de nova elevação do número das aposentadorias, o qual seria maior que 10 mil por ano. Isso acontece porque os servidores em condições legais de aposentarem-se retardam ou antecipam sua solicitação conforme a conjuntura lhes pareça mais ou menos favorável aos seus direitos (IPEA, 2011).

Tal fato demanda a realização de novas contratações, caso contrário, corre-se o risco de perder a memória institucional das organizações públicas. Para que isso não ocorra, servidores recém-contratados precisariam passar um tempo convivendo com os veteranos para que possam preservar as informações e ter tempo de desenvolver as habilidades inerentes a cada função. No entanto, no serviço público, muitas vagas podem ser ocupadas apenas após a aposentadoria do servidor que tomava o posto anteriormente, o que demanda mecanismos diferenciados de gestão.

Nesse contexto, tem-se o caso da Universidade A, uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada na região sul do Brasil. Essa Instituição passa por um processo de renovação em sua força de trabalho técnico-administrativo e docente nos últimos anos devido, principalmente, ao Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e à vigência dos Decretos n. 7311/10 e n. 7312/10, que concederam maior autonomia à reposição de pessoal em cargos vagos.

Para suprir as necessidades de força de trabalho geradas pela expansão na quantidade de vagas e cursos para estudantes na Universidade A, o REUNI previu a contratação de grupos cada vez maiores entre 2008 e 2012, totalizando 621 novos servidores técnico-administrativos efetivos de nível intermediário e, principalmente, de nível superior. Entre janeiro de 2008 e dezembro de 2011,

foram contratados 473 servidores técnico-administrativos, fazendo com que 19,46% deste quadro de pessoal seja de servidores com até cinco anos de carreira na Instituição. Ao considerar tanto os técnico-administrativos quanto os docentes, identifica-se que 23,18% dos servidores efetivos da Universidade A possuem até cinco anos na Instituição.

Outro dado relevante é que 36,11% dos servidores da Universidade A (docentes e técnico-administrativos) têm até 10 anos de trabalho na Instituição, enquanto que 34,05% possuem 21 anos ou mais. Além disso, a idade dos servidores também motiva a investigação do processo de compartilhamento do conhecimento, uma vez que 58,34% possuem 46 anos de idade ou mais, o que fará com que, nos próximos anos, uma parcela significativa possa estar encaminhando pedido de aposentadoria devido às regras de transição.

É importante destacar que os dados acima insinuam e organizam um cenário analítico no qual a organização do trabalho e o modo como se administra o conhecimento são fatores-chave para a tomada de decisão do gestor público, o qual, no momento em que estiver capacitado, será o agente de transformação da imagem do serviço público.

2.2 Contribuições da Gestão do Conhecimento na Gestão Pública

O final do último milênio sinaliza para os gestores (públicos ou não) que o capitalismo globalizado, ao valorizar a inovação, a informação e o conhecimento, passa a propor uma cultura administrativa que tem na economia informacional os elementos essenciais do novo processo produtivo (CASTELLS, 1999).

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17), “gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Essa riqueza consiste em melhorias nos seus processos, tornando-os mais eficientes e efetivos.

Pode ocorrer, por exemplo, por meio da melhora dos resultados financeiros, da criação de valor para os clientes ou da criação de um produto inovador. Assim, a GC mostra-se como um meio importante para as organizações alcançarem eficiência, produtividade e inovação.

Ao analisar aquilo que se entende por conhecimento, destacam-se as contribuições de Probst, Raub e Romhardt (2002), que o definem como:

O conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver os problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto à prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 29).

Ainda sob esta perspectiva, Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que só os indivíduos são capazes de criar conhecimento. Portanto, para que uma organização possa gerar conhecimento, esta precisa apoiar e estimular seus integrantes, de modo que o conhecimento se amplifique por meio do diálogo, do compartilhamento de experiências, da busca de sentido e das comunidades de prática.

Probst, Raub e Romhardt (2002) explicam ainda que até chegar ao conhecimento há um processo que transpassa por níveis: símbolos podem ser transformados em dados; dados podem ser interpretados dentro de um contexto e serem transformados em informações; e essas, combinadas com outros elementos, podem gerar conhecimento. Nesse processo, também contribuem elementos como sabedoria, inteligência e capacidade de reflexão, elementos esses diferentes e que, se combinados de maneira habilidosa, conferem conhecimento aos indivíduos.

Ainda no contexto de criação

do conhecimento, Davenport e Prusak (2003, *apud* ANTONIALLI *et al.*, 2011) apontam cinco modos de gerar conhecimento organizacional: **i) aquisição**, que significa a capacidade das organizações “comprarem” conhecimento, seja por meio de *benchmarking*, de outra organização ou de outras formas; **ii) recursos dedicados**, em que as organizações, pretensiosamente, formam equipes com fim específico de criação de conhecimento, por meio de pesquisas e desenvolvimento ou por meio da instituição de bibliotecas ou universidades corporativas; **iii) fusão**, em que se reúnem pessoas de diferentes áreas para resolver uma situação ou um problema específico; **iv) adaptação**, em que se buscam novos produtos ou práticas inovadoras que são implementadas de maneira permanente; e **v) rede do conhecimento**, constituídas por funcionários da organização, podendo ser informais ou formais.

Outra questão recorrente na literatura e discutida por Nonaka e Takeuchi (2008) é a diferenciação entre conhecimento tácito e explícito. Esses autores interpretam seus conceitos como paradoxais na medida em que o conhecimento explícito pode ser compartilhado, por exemplo, por meio de palavras, sons, dados e manuais, enquanto que o conhecimento tácito é mais difícil de explicar e transmitir, o que dificulta seu compartilhamento. O conhecimento tácito refere-se às intuições, às ações, às experiências individuais, aos valores, às emoções, entre outros.

Dessa forma, o processo de formação do conhecimento assemelha-se a uma espiral, seguindo um movimento dialético que sintetiza o que parecem ser contradições, tais como tácito e explícito, caos e ordem, indivíduo e ambiente, mente e corpo etc. O segredo para conduzir o processo de conhecimento é o raciocínio dialético, que transcende e sintetiza essas contradições (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A fim de converter o conheci-

mento tácito em explícito e vice-versa, proporcionando o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos, Nonaka e Takeuchi (2008) elencam os seguintes processos: i) **socialização**, em que há o compartilhamento e a criação do conhecimento tácito por meio de experiência direta, ocorrendo de indivíduo para indivíduo; ii) **externalização**, quando o conhecimento tácito é articulado por meio do diálogo e da reflexão, ocorrendo do indivíduo para o grupo; iii) **combinação**, em que se sistematiza e aplica o conhecimento explícito e a informação, acontecendo do grupo para a organização; e iv) **internalização**, que consiste na aquisição de novos conhecimentos tácitos na prática, ocorrendo da organização para o indivíduo.

Young *et al.* (2010) apresentaram um processo de GC composto por cinco fases principais: i) **identificar o conhecimento**; ii) **criar conhecimento**; iii) **armazenar conhecimento**; iv) **compartilhar conhecimento**; e v) **aplicar o conhecimento**. Para cada etapa, esses autores sugeriram uma lista de técnicas e ferramentas que podem ser usadas nas empresas (principalmente de pequeno e médio porte) e que foram agrupadas em “sem o uso de tecnologias da informação” e “usando tecnologias da informação”, as quais foram compiladas e aceitas pela *Asian Productivity Organization* (APO) com base nas melhores experiências de organizações bem sucedidas mundialmente.

A GC pode ajudar os indivíduos a perceberem, articularem e compartilharem aquilo que aprenderam com a experiência, de maneira tão automática ou natural que não percebem que sabem. No entanto, como apontam Bukowitz e Williams (2002), por diversos motivos, muitas vezes as pessoas não querem compartilhar o que sabem e essa é uma das barreiras que a GC tenta remover. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2005), o conceito de GC para as organizações públicas é mais do que um agrupamento

de projetos, metodologias e ferramentas para criar, disseminar e aplicar conhecimento. Significa também compromisso com a transparência; foco nos processos e não na hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e foco nas necessidades dos cidadãos. Nesse sentido, o IPEA adota o conceito de GC formulado pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico (2004):

A Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO, 2004).

Moraes *et al.* (2010) argumentam que o Estado tem demonstrado preocupação em prover a máquina pública com pessoal cada vez mais qualificado e profissionalizado, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do gasto público por meio da criação de novas carreiras, como as de especialistas e analistas, as quais têm suas contratações pautadas em critérios de mérito e competência. Para que se possam oferecer à sociedade serviços públicos mais eficientes e adequados à nova realidade, o Estado necessita, portanto, de novos mecanismos de gestão.

Quanto à Gestão Pública, Quandt, Terra e Batista (2006) apontam as principais variações no que se refere à implementação de práticas de GC. Para os autores, as restrições orçamentárias e a reestruturação administrativa do setor impõem um aumento na eficácia e eficiência dos processos, na necessidade de registro e adoção de melhores prá-

ticas, na redução de perdas de conhecimento devido à rotatividade de seus criadores e na captura e transferência de conhecimento.

Vale ressaltar o impacto das novas tecnologias da informação e, principalmente, a demanda crescente do público por soluções rápidas e apropriadas às suas necessidades individuais e aos seus problemas específicos. Dessa maneira, o serviço público necessita adequar-se às novas tecnologias e ser ágil em seus processos, de forma a superar as possíveis barreiras burocráticas e atender ao usuário com qualidade e no tempo esperado (QUANDT; TERRA; BATISTA, 2006).

Coelho (2004), ao indicar a adoção da GC como um sistema de gestão para o setor público, aponta alguns aspectos que devem ser tratados estrategicamente pelo gestor tendo em vista algumas peculiaridades presentes no contexto das organizações públicas brasileiras: desprestígio dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade; abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos; problemas éticos, legais e de legitimação associados à administração pública e ao Estado; desequilíbrios entre cargos em comissão, contratações temporárias e quadro efetivo; descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas, projetos e políticas públicas; permanência de modelos, estilos e atitudes gerenciais inadequadas; irracionalidade das diferenciadas estruturas de carreiras, cargos, salários e benefícios concedidos; inadequação do quantitativo de pessoal e/ou dos níveis de capacitação e motivação do corpo funcional; falta de padrões de interoperabilidade e de adequação (quantitativa e qualitativa) da infraestrutura de tecnologia da informação; fragilidade do sistema de recompensas, reconhecimento e punições, voltado à melhoria do desempenho funcional e dos resultados organizacionais; e coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos.

Diante de tais desafios, Coelho (2004) propõe um modelo de GC, aplicável às organizações públicas, que segue o desenvolvimento de cinco sistemas permanentes de gerenciamento: planejamento estratégico; padronização de procedimentos; gestão do capital intelectual; gestão do ambiente de inovação; e aprendizagem contínua. Esse modelo, direcionado ao setor público, se bem utilizado, pode responder às necessidades e aos problemas imbuídos na gestão de organizações públicas.

Quandt, Terra e Batista (2006) inferem que os objetivos gerais mais comuns na implantação de iniciativas de GC são:

- Explorar o conhecimento existente da melhor maneira possível: criar sinergias entre as diversas formas de conhecimento tácito e explícito para torná-los mais produtivos no contexto da estratégia e dos principais processos e produtos da organização. Através da incorporação do conhecimento do cliente, as organizações buscam também melhorar e otimizar o relacionamento com os mesmos.
- Renovar o conhecimento individual e organizacional com base em processos internos e externos de aprendizagem: aprender continuamente e rapidamente. Esse objetivo está ligado ao conceito de “organização que aprende” e a metas como criar novas

oportunidades para a inovação e reduzir o prazo no desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços.

- Transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional: por meio da conversão do conhecimento individual em conhecimento coletivo, ou “capital estrutural”, as organizações reduzem o risco de erosão do conhecimento, aumentam a velocidade de aplicação do conhecimento e procuram superar barreiras internas e externas.
- Formular estratégias com base nas competências essenciais e capacidades existentes: para capturar oportunidades, as organizações precisam conhecer suas competências e os ativos de conhecimento que as sustentam. Com isso, espera-se tornar as decisões mais rápidas, diretas e focadas em ações eficazes.

Outra constatação importante de Quandt, Terra e Batista (2006) foi a identificação dos principais obstáculos e facilitadores à implementação da GC em organizações públicas, feita a partir de um estudo realizado junto a vinte e oito órgãos da administração direta do executivo federal brasileiro, incluindo vinte e três Ministérios, a Casa Civil da Presidência da República, os Comandos da Aeronáutica, da Marinha e do Exército e a Controladoria Geral da União. O Quadro 01 apresenta esses resultados:

Principais Obstáculos	Principais Facilitadores
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de Indicadores, com 57%. • Dificuldade de capturar o conhecimento não documentado, com 55%. • Deficiências de capacitação do pessoal, com 53%. • Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização, com 48%. • Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária, com 47%. • Falhas de comunicação, com 43%. • Falta de incentivos para compartilhar conhecimento, com 39%. • Resistência de certos grupos de funcionários / cultura organizacional de resistência a mudanças, com 35%. • Tendência da organização de concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação em detrimento de questões organizacionais ou ligadas às pessoas, com 26%. • Receio de que outros órgãos / público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas / confidenciais, com 22%. • Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc., com 22%. • Pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração, com 22%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de base de conhecimento organizacional relevante à empresa, com 26%; • Implementação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização, com 22%; • Acesso a consultores especializados, com 22%; • Infraestrutura computacional, redes, servidores etc., com 22%; • Programa de capacitação, com 17%; • Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais elevado da hierarquia, com 17%; • Recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema, com 17%.

Quadro 01 - Principais obstáculos e facilitadores na implementação da Gestão do Conhecimento
Fonte: Quandt, Terra e Batista (2006).

O IPEA (2006), ao aplicar a mesma metodologia utilizada por Quandt, Terra e Batista (2006), identificou as principais práticas de GC, bem como seus estágios de implantação nas áreas

administrativas e de planejamento de 45 Instituições Federais de Ensino Superior³. O Quadro 02, exposto a seguir, apresenta os resultados obtidos.

	Tipo de prática	Já produz resultados importantes	Implantada	Planejada / em implantação	Não existem planos
Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos	Fóruns / Listas de discussão	11%	31%	42%	18%
	Comunidades de prática	4%	11%	69%	11%
	Educação corporativa	9%	22%	53%	16%
	Narrativas	4%	20%	40%	31%
	Mentoring	7%	13%	45%	31%
	Coaching	9%	18%	42%	31%
	Universidade corporativa	4%	16%	51%	24%
Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento	Melhores práticas	11%	18%	58%	13%
	Benchmarking	11%	27%	42%	20%
	Memória organizacional	7%	11%	60%	20%
	Inteligência organizacional	2%	11%	64%	16%
	Mapeamento do conhecimento	4%	13%	58%	18%
	Gestão por competências	4%	9%	56%	27%
	Banco competências organizacionais	9%	16%	49%	27%
Banco competências individuais	2%	4%	53%	33%	
Gestão do capital intelectual	2%	7%	51%	31%	
Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento	Portais / intranets / extranets	22%	36%	44%	11%
	Sistemas de workflow	7%	20%	58%	13%
	Gestão de conteúdo	2%	4%	53%	31%
	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	18%	38%	47%	7%
	Data warehouse	9%	16%	47%	27%
	Decision Support Systems (DSS)	4%	7%	22%	47%
	Balanced Scorecard (BSC)	4%	4%	27%	44%
	Data mining	4%	11%	40%	38%
	Customer Relationship Management (CRM)	2%	2%	27%	47%
	Key Performance Indicators (KPI)	7%	9%	20%	44%
Enterprise Resource Planning (ERP)	4%	4%	18%	51%	

Quadro 02 - Principais práticas de GC em 45 IFES pesquisadas
Fonte: IPEA (2006).

³ Este estudo não contemplou a Universidade A

O estudo do IPEA (2006) nas 45 IFES contemplou ainda a análise do alcance de tais práticas, chegando-se às seguintes conclusões gerais com relação à GC em IFES: i) a implantação de práticas de GC nas áreas administrativas e de planejamento das IFES encontra-se em estágio inicial, com pouca explicitação e formalização; ii) a GC não é uma prioridade para a maioria das áreas administrativa e de planejamento das IFES; iii) a percepção da importância da GC é maior entre os dirigentes; iv) há pouca disseminação da estratégia de GC adotada na Instituição; v) para a maioria das áreas administrativas e de planejamento das IFES, GC é um conceito abstrato, discutido apenas por pequenos grupos informais; vi) compromissos das equipes de recursos humanos e de tecnologia da informação e de redes de conhecimento são os principais mecanismos para definição de estratégia de GC; vii) as iniciativas de GC são mais utilizadas nas áreas de informática, nos centros de documentação e informação/biblioteca e em recursos humanos, ressaltando-se que a alta diretoria foi a principal responsável pela introdução da GC na organização; e viii) a grande maioria das áreas de administração e de planejamento das IFES não conta com orçamento efetivo para tratar a GC de maneira compatível com os objetivos traçados, e a quase totalidade de tais áreas não tem setor específico de GC e de informação.

Os principais obstáculos para a implantação da GC apontados pelo IPEA (2006) nas IFES pesquisadas foram os seguintes: i) GC não é prioridade do governo; ii) baixa compreensão sobre GC na organização; iii) deficiências na infraestrutura computacional, de

redes, de servidores etc.; iv) dificuldade de captar o conhecimento não documentado; v) falta de incentivos para partilhar conhecimento; e vi) falhas de comunicação.

Batista (2012), após uma ampla pesquisa sobre práticas e métodos de GC para a Gestão Pública, elaborou um modelo genérico, holístico, focando os resultados e a aplicação específica em instituições públicas brasileiras. Esse modelo de GC é constituído por seis elementos principais: i) **direcionadores estratégicos** - visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) **viabilizadores** - liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) **processos** - identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) **ciclo KDCA** - *knowledge, do, check e act*; v) **resultados**; e vi) **partes interessadas** - cidadão-usuário e sociedade.

Para Batista (2012),

o modelo de GC para a administração pública brasileira deve contemplar a dimensão Resultados da GC para assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento. Além disso, a GC está relacionada e deve promover os princípios contemplados no Artigo 37 da Constituição Federal [...] legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BATISTA, 2012, p. 17).

A Figura 01 apresenta o Modelo de GC proposto por Batista (2012) para a administração pública brasileira:

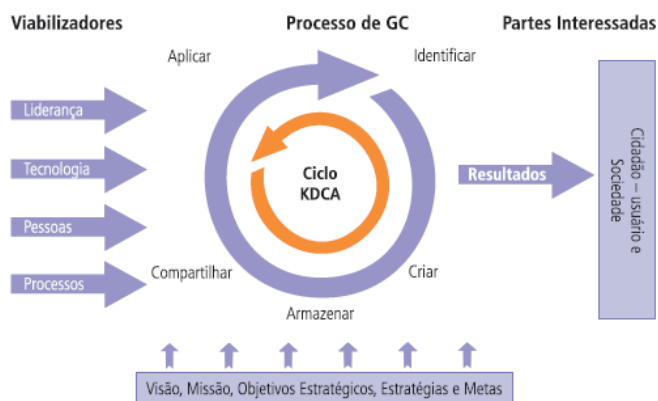


Figura 01 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública
Fonte: Batista (2012).

A partir da análise conceitual da GC é possível identificar que a mesma é aplicável a instituições de todos os segmentos. No setor público, por sua vez, o gestor deve estar atento aos diferenciais que têm influência nesse processo. Nas seções seguintes, são apresentados a metodologia e o desenvolvimento deste trabalho, o qual é voltado para a identificação de meios, a fim de que a Instituição, através de seus gestores, direcione esforços rumo à adoção de práticas de GC.

3 Método

Para atender aos objetivos propostos, este estudo tem caráter descritivo, visando, principalmente, a descrição das características de determinada população, fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (DIEHL; TATIM, 2004). Para Gil (2010), a pesquisa descritiva também objetiva determinar a natureza das relações, o que a aproxima das pesquisas explicativas. As pesquisas descritivas podem, por exemplo, estudar as características de um grupo ou os níveis de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade (GIL, 2010).

O método utilizado para realização desta pesquisa foi o estudo de caso, o qual se caracteriza, segundo Yin (2000), por investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Quanto à abordagem do problema, de acordo

com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa é qualitativa, uma vez que é construída por meio da análise dos dados empíricos para posteriormente ser aperfeiçoada através da leitura de outros autores. Para Gil (2010), esse tipo de abordagem propicia um estudo mais profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de modo a possibilitar um conhecimento mais amplo e detalhado.

Inicialmente, foram realizados levantamentos bibliográficos por meio de pesquisa em livros e artigos científicos acerca da Gestão do Conhecimento (GC), de forma a construir um referencial teórico norteador para o estudo, visando, essencialmente, o entendimento dos principais conceitos, modelos e aplicações da área. Na sequência, foram elencadas particularidades da GC em organizações públicas, com enfoque nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Nesse sentido, é destacado o estudo sobre GC realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2006) com 45 IFES brasileiras, o qual não contemplou a Universidade A.

Por conseguinte, são descritos aspectos administrativos da Universidade A, enfatizando a gestão de pessoas e de conhecimento, com base em seus documentos estratégicos (Plano de Desenvolvimento Institucional), em seus dados internos (Sistema de Informação da Instituição) e na visão do Gestor de Recursos

Humanos quanto às práticas de GC analisadas no estudo concretizado pelo IPEA (2006). Assim, conforme o sugerido por Gil (2010), a coleta de dados baseou-se em consultas bibliográficas e documentais e na aplicação de questionário fechado, o qual foi adaptado do estudo realizado pelo IPEA (2006) com outras 45 IFES.

Finalmente, a análise é realizada por meio da interpretação dos dados obtidos pela técnica de triangulação, a qual, segundo Gil (2010, p. 124), “consiste basicamente em confrontar a informação obtida por uma fonte com outras, com vistas a corroborar os resultados da pesquisa”. Nos resultados são apresentadas recomendações para que a adoção de práticas de GC seja eficaz, eficiente e efetiva na gestão da Universidade A, uma Autarquia Federal do Poder Executivo.

4 Uma proposta de gestão do conhecimento na Universidade A

A Universidade A é uma Instituição Federal de Ensino Superior com mais de 50 anos de existência, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação e localizada na região sul do Brasil. Ao longo dos anos, a Instituição passou por reestruturações e hoje, além de possuir dez unidades universitárias, representadas pelos centros de ensino, conta com três unidades de ensino médio, técnico e tecnológico.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015), no ensino presencial, a Universidade A

oferece 102 cursos/habilitações de graduação e 72 cursos de pós-graduação permanentes, sendo 19 de doutorado, 38 de mestrado e 15 de especialização (dados do 1º semestre de 2011), além das modalidades de ensino médio, técnico e tecnológico. O ensino à distância, por sua vez, teve início em 2004, ano em que a Universidade A se credenciou junto ao MEC para oferecer o curso de graduação e pós-graduação *Latu Sensu* em Educação Especial. Hoje, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil, o ensino à distância está em pleno funcionamento na Instituição.

Dados do primeiro semestre de 2011 indicam um número de 25.495 discentes matriculados em todas as modalidades de ensino. A adesão da Universidade A ao processo de expansão das universidades do governo federal fez com que houvesse um expressivo aumento no número de matrículas, uma vez que a Instituição passou a oferecer novos cursos em seu processo seletivo. Esse processo é realizado anualmente por meio do tradicional vestibular que considera, em 20%, o desempenho do estudante no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), para constituir a nota final.

Quanto ao quadro efetivo de servidores, a Universidade A conta com 1.543 docentes e 2.672 técnico-administrativos em educação, não estando incluídos nessa contagem os docentes substitutos e visitantes e outros servidores ativos transitórios da Instituição. O Quadro 03, exposto a seguir, fornece características gerais dos servidores da Universidade A.

Idade			Categoria		
Entre 18 e 24 anos	17	0,4%	Docente	1543	36,6%
Entre 25 e 31 anos	376	8,9%	Técnico Administrativo	2672	63,4%
Entre 32 e 38 anos	602	14,3%			
Entre 39 e 45 anos	761	18,1%	Tempo na Universidade		
Entre 46 e 52 anos	1268	30,1%	Até 5 anos	977	23,2%
Entre 53 e 59 anos	876	20,8%	Entre 6 e 10 anos	545	12,9%
Entre 60 e 70 anos	315	7,5%	Entre 11 e 15 anos	383	9,1%
			Entre 16 e 20 anos	875	20,8%
Sexo			Entre 21 e 25 anos	335	7,9%
Feminino	2230	52,9%	Entre 26 e 30 anos	788	18,7%
Masculino	1985	47,1%	31 ou mais anos	312	7,4%

Quadro 03 - Dados Gerais do Quadro de Pessoal da Universidade A
Fonte: Universidade A (dez./2011).

A partir desses resultados e do cruzamento de dados é possível identificar que, na Universidade A, a média de idade dos servidores é de 46,35 anos, a qual é muito próxima da média de idade dos servidores do Poder Executivo Federal como um todo (47 anos). Vale ressaltar que muitos servidores têm tempo de serviço adquirido em outras organizações antes do ingresso na Instituição (averbação de tempo), de tal forma que uma parcela significativa já preenche os requisitos para a aposentadoria voluntária, recebendo o abono de permanência.

Outro aspecto relevante é que mais de 36% dos servidores tem até 10 anos de serviço na Instituição, enquanto que outros 34% possuem 21 anos ou mais. Esses dados apontam a lacuna ocasionada pela diminuição nas contratações no final da década de 90, lacuna essa que afetou o Poder Executivo Federal como um todo, sendo que os servidores que possuem entre 11 e 15 anos na Instituição, ou seja, que tiveram seu ingresso entre o ano de 1996 e 2000, representam apenas 9,1% do total.

Percebe-se na Universidade A, principalmente entre os técnico-administrativos, certo contraste de perfil entre novos e antigos servidores devido às consideráveis contratações dos últimos quatro anos e, por outro lado, ao grande número de servidores próximos da aposentadoria. Muitas vezes, o conhecimento fica “retido” com os veteranos, detentores de funções gratificadas e cargos de direção, não ocorrendo a transformação de conhecimento tácito em explícito, conforme si-

nalizam Nonaka e Takeuchi (2008).

Um desafio para a atual gestão dessa Instituição é promover o intercâmbio de conhecimentos, a fim de que as práticas de gestão sejam difundidas. Para exemplificar, quando um chefe de núcleo está em gozo de férias e este retém o conhecimento sobre a rotina de seu setor, seus colegas em atividade ficam sem suporte.

Esses dados demonstram, portanto, a necessidade de acompanhamento permanente do perfil do quadro de pessoal da Universidade A, para que ferramentas de gestão sejam desenvolvidas tendo em vista as suas peculiaridades. Em consonância com seus objetivos estratégicos, a adoção de um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) por parte da Universidade A pode contribuir para o aprendizado organizacional por meio da criação e transferência do conhecimento institucional.

Com base na metodologia empregada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2006) em 45 IFES brasileiras, estudo apresentado na seção 2 deste trabalho e que não contemplou a Universidade A, buscou-se avaliar a predisposição da gestão dessa Instituição quanto à implementação de algumas ferramentas de GC. Para tanto, foi aplicado ao Gestor de Recursos Humanos da Universidade A o modelo de questionário usado pelo IPEA com os gestores das áreas administrativas e de planejamento das instituições pesquisadas. O Quadro 04 apresenta os resultados obtidos quanto ao estágio de implantação das práticas de GC.

(continua)

	Tipo de prática	Já produz resultados importantes	Implantada	Planejada / em implantação	Não existem planos
Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos	Fóruns / Listas de discussão		X		
	Comunidades de prática			X	
	Educação corporativa			X	
	Narrativas			X	
	<i>Mentoring</i>				X
	<i>Coaching</i>				X
	Universidade corporativa			X	

(conclusão)

	Tipo de prática	Já produz resultados importantes	Implantada	Planejada / em implantação	Não existem planos
Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento	Melhores práticas			X	
	<i>Benchmarking</i>			X	
	Memória organizacional			X	
	Inteligência organizacional			X	
	Mapeamento do conhecimento			X	
	Gestão por competências			X	
	Banco competências organizacionais			X	
	Banco competências individuais				X
	Gestão do capital intelectual				X
Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento	Portais / intranets / extranets			X	
	Sistemas de workflow			X	
	Gestão de conteúdo				X
	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)			X	
	<i>Data warehouse</i>		X		
	<i>Decision Support Systems (DSS)</i>				X
	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>				X
	<i>Data mining</i>	X			
	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>				X
	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>				X
	<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>				X

Quadro 04 - Principais práticas de GC na Universidade A, na visão do Gestor de Recursos Humanos. Fonte: elaborado a partir da aplicação do questionário.

Quanto às práticas relacionadas à gestão de recursos humanos, percebe-se que apenas uma (Fóruns / Listas de discussão) foi considerada efetivamente implantada. Para duas delas (*mentoring* e *coaching*), não existem planos de implantação e as demais (comunidades de prática, educação corporativa, narrativas e Universidade corporativa) foram mencionadas como planejadas ou em processo de implantação.

No que se refere às práticas relacionadas a processos facilitadores da GC, sete das nove práticas foram consideradas planejadas ou em implantação (melhores práticas, *benchmarking*, memória organizacional, inteligência organizacional, mapeamento do conhecimento, gestão por competências e banco de competências organizacionais). Para as demais (banco de competências individuais e gestão do capital intelectual), não existem planos de implantação.

Finalmente, quanto às práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC, para a maioria das práticas analisadas, não existem planos de implantação (gestão de conteúdo, DSS, BSC, CRM, KPI e ERP).

Três das práticas desta categoria foram consideradas como planejadas ou em implantação (portais / intranets / extranets, sistemas de *workflow* e gestão eletrônica de documentos), apenas uma foi considerada implantada (*data warehouse*) e tão somente uma já produz resultados relevantes (*data mining*).

Por meio da análise dos dados, em termos gerais, percebe-se que a Universidade A segue a tendência das demais IFES, uma vez que a maior parte das respostas do Gestor de Recursos Humanos aponta que as práticas de GC se encontram na fase de planejamento ou em processo de implantação. Contudo, na Universidade A apenas duas práticas (Fóruns / Listas de discussão e *Data warehouse*) foram consideradas efetivamente implantadas e apenas uma prática (*Data mining*) foi considerada como implantada e apresentando resultados relevantes, fato este que destoou das demais IFES pesquisadas pelo IPEA.

Outro aspecto relevante que pode ser observado é a não existência de planos de implantação da Gestão do Capital Intelectual, prática que tem por objetivo o mapeamento e aproveitamento

dos ativos organizacionais intangíveis. Por outro lado, a Universidade A está empreendendo esforços cada vez maiores na elaboração de um planejamento estratégico e sua execução, o qual inclui elementos isolados de GC.

No Plano de Gestão (PG) da Instituição para o exercício 2010-2013, estão dispostas algumas ações de gestão de pessoas e gestão da informação que evidenciam a preocupação da administração em gerenciar o conhecimento⁴ (Quadro 05):

Linha Estratégica	Área	Ações estratégicas
1 - Desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão com foco na inovação e na sustentabilidade	Administração	Apoiar ações e projetos de caráter inovador e sustentável, aliando o interesse ecológico ao cultural, social e econômico
	Extensão	Promover ações para a difusão e transferência de conhecimento com foco na inovação para a comunidade
3 - Qualificação das atividades acadêmicas e da comunidade universitária	Administração	Proporcionar a atualização tecnológica dos recursos didáticos e estimular o desenvolvimento de multimeios e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), aplicadas a todos os níveis e modalidades de ensino
	Pós-Graduação e Pesquisa	Promover o crescimento quantitativo e qualitativo do conhecimento gerado na instituição
4 - Valorização, capacitação, qualificação e avaliação dos servidores	Gestão de Pessoas	Criar políticas efetivas de acolhimento, avaliação e desenvolvimento continuado dos novos servidores
		Incentivar ações de desenvolvimento comportamental e de liderança dos servidores
		Promover iniciativas de educação continuada e permanente para os servidores
		Estimular o desenvolvimento de servidores ativos e aposentados de notório saber em atividades de formação
6 - Otimização da infraestrutura, do planejamento e da gestão institucional	Planejamento	Sistematizar o processo de elaboração participativa do Plano de Gestão, Plano de Desenvolvimento institucional e planejamento estratégico
		Planejar e operacionalizar a disponibilidade de informações atualizadas sobre as atividades da Universidade A
		Apoiar o mapeamento e a unificação de sistemas de gestão da informação institucional
		Estruturar o sistema de indicadores de desempenho institucional

Quadro 05 - Ações estratégicas do Plano de Gestão (2010-2013).

Fonte: Plano de Gestão da Universidade A (2010-2013).

Diante das informações dispostas no Quadro 05, as linhas estratégicas 4 (valorização, capacitação, qualificação e avaliação dos servidores) e 6 (otimização da infraestrutura, do planejamento e da gestão institucional), direcionadas para a atividade meio, apresentam ações que revelam a intenção de promover o desenvolvimento dos servi-

dores, desde seu ingresso até o período pós-aposentadoria, e a sistematização de informações. Contudo, não há ação específica que explicita a intenção de gerenciar o conhecimento enquanto processo amplo, sistematizado e organizado. Por outro lado, as linhas estratégicas 1 (desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão com

⁴ As linhas estratégicas, áreas e ações sem relação direta com a GC foram ocultadas.

foco na inovação e na sustentabilidade) e 3 (qualificação das atividades acadêmicas e da comunidade universitária), direcionadas para a atividade fim, demonstram mais claramente o compromisso da Instituição com a criação e o compartilhamento do conhecimento.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011-2015, construído de modo participativo, define como missão organizacional da Universidade A “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade de modo sustentável.” e como visão de futuro “Ser reconhecida como uma Instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade de modo inovador e sustentável” (PDI, 2011-2015).

Logo em sua apresentação, o PDI 2011-2015 esclarece que as universidades devem produzir conhecimento tanto para tratar de problemas sociais emergenciais quanto para aplicar esse conhecimento na área científica e tecnológica. Além disso, acrescenta que

As universidades possuem papel essencial na evolução social e na caminhada em prol do desenvolvimento, pois cabe a elas a geração e transmissão de conhecimentos de alto nível em todas as áreas do conhecimento. Sua finalidade é desenvolver pessoas, proporcionando muito mais do que conhecimentos técnicos, preparando para o exercício da cidadania e do espírito crítico, alicerçados em firmes valores éticos e sociais (PDI, 2011-2015, p. 25).

Infere-se que essas definições do PDI 2011-2015 representam o esforço organizacional para promover o conhecimento na direção docentes para discentes. No entanto, a intenção estratégica de gerir o conhecimento entre os servidores, especialmente nas atividades meio, também é de fundamental importância para que se alcancem bons resultados.

O eixo norteador “Valorização das pessoas” prevê que deva ser estimulado

o desenvolvimento de ações e projetos alinhados com as crescentes necessidades do gerenciamento humano na área pública, a qual atualmente se pauta pela necessidade de qualificação e capacitação permanente dos servidores, tanto para o desempenho de suas atividades técnicas, quanto nos aspectos comportamentais e para a ocupação de cargos gerenciais.

Fazem parte deste eixo o desenvolvimento de ações e de projetos voltados para a ampliação do quadro de servidores; o exercício do reconhecimento por parte das chefias e lideranças; o estabelecimento de mecanismos para retenção e transferência do conhecimento gerado pelas pessoas; a melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho; o convívio; a integração entre os servidores e o relacionamento favorável ao desempenho das funções; a avaliação do desempenho; a capacitação técnica, gerencial e comportamental e a qualificação permanente (PDI, 2011-2015, p. 37).

Assim, a Universidade A demonstra interesse em desenvolver alguns pontos diretamente relacionados à GC, sem, no entanto, mencionar a necessidade de gerir o conhecimento de forma planejada, sistematizada, integrada e abrangente, como prescrevem Coelho (2004) e Batista (2012).

Outro instrumento organizacional importante na área de GC, que foi recentemente aprovado e atende a uma ação do PDI 2011-2015, é o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) 2012-2013, cuja finalidade é “prover a ‘Universidade A’ de um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos da Tecnologia da Informação” (PDTI, 2011-2015, p. 13). A intenção desse instrumento é proporcionar um apoio estratégico à administração através da geração de informações necessárias, auxiliar a gestão administrativa por meio de soluções de

tecnologia e colaborar com a redução do desperdício de recursos públicos através da manutenção de uma equipe de Tecnologia da Informação adequada.

Embora o PDTI atenda a demandas ainda isoladas, ele reforça o intuito da Universidade A de prestar serviços de qualidade para os cidadãos, por meio da incorporação de soluções de tecnologia que venham a melhorar os processos operacionais da gestão e a subsidiar as ações estratégicas.

O PG e o PDI são instrumentos que demonstram a clareza sobre a razão de existir e os objetivos, a capacidade de organização e de trabalho conjunto e o conhecimento dos meios para o alcance dos resultados esperados da Instituição.

De modo geral, os esforços da Instituição estão focados na geração e difusão do conhecimento na atividade fim (ensino, pesquisa e extensão) e não há a mesma preocupação com o conhecimento em âmbito administrativo.

Diante do exposto, e a partir dos documentos estratégicos e informacionais da Instituição, dos principais conceitos e modelos da GC e das particularidades das organizações públicas, percebe-se que a GC deve despertar o interesse da alta administração. Assim que os gestores compreenderem o que é a GC e quais os benefícios advindos com sua adoção, abrir-se-á caminho para um novo modelo de gestão.

Dessa maneira, a primeira recomendação para a Instituição é mencionar a GC em seu planejamento estratégico com base no que prescrevem Bukowitz e Williams (2002), Coelho (2004), Batista (2012) e nos dados do IPEA (2006), os quais apontam a pouca explicitação da GC nos planejamentos das IFES. Com essa prioridade apresentada no planejamento das instituições, é possível alocar os recursos que se fizerem necessários na adoção de práticas de GC. Nota-se, assim, a necessidade de uma política específica, com indicadores estratégicos, de alocação de recursos próprios para esse setor e de treina-

mentos nos vários níveis da Instituição.

Por fim, a análise dos estudos sobre o tema aponta a existência de poucos indicadores na GC, uma vez que não há, em geral, políticas específicas para esse fim nas organizações. Mais uma vez, percebe-se a necessidade de direcionadores estratégicos que guiem os gestores nos diferentes níveis da Instituição. Para mudar esse cenário, com relação à explicitação e à formalização da GC, recomenda-se, a partir da literatura e de casos reais de implantação, que a Universidade A adote, dentre outras, as seguintes medidas: i) mencionar a GC em seu planejamento estratégico, explicitando e estabelecendo seu grau de prioridade; ii) elaborar políticas, formular objetivos, criar indicadores e dispor de recursos específicos para a GC; iii) conscientizar toda a força de trabalho sobre a importância da GC, discutida em grupos de trabalho para esse fim, com base no interesse da alta administração; iv) mapear o conhecimento existente para fins de verificação de lacunas e comparações futuras; v) eliminar informações e conhecimentos que não geram mais valor para a Instituição; vi) monitorar e propiciar o redimensionamento de pessoal; vii) mapear e documentar os processos e fluxos de trabalho na Instituição; viii) incentivar a espiral do conhecimento, com receptividade a novas ideias que surgem no âmbito individual e grupal; ix) proporcionar autonomia para os servidores no processo criativo e de realização do trabalho, de forma a estimulá-los rumo à inovação; x) comparar seu desempenho organizacional com o de outras instituições, buscando fontes externas de aprendizado (*benchmarking*); xi) propiciar o compartilhamento do conhecimento por meio de uma universidade corporativa, ou unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização; e xii) realizar *feedback* aos servidores sobre as realizações de GC na Instituição.

Portanto, a estratégia de gestão parte do monitoramento dos conhecimentos preexistentes, com o intuito de identificar as principais lacunas e potencialidades da Instituição. De posse dessa análise, cabe à Universidade A promover a criação e transferência de conhecimentos, o que pode ser viabilizado por meio da espiral do conhecimento e de algumas ferramentas de gestão.

Nesse contexto, sugerem-se a disseminação dos intuits estratégicos da Universidade A no que tange à GC, o fomento à autonomia dos servidores e o monitoramento e redimensionamento de pessoal, bem como o uso de ferramentas mais práticas: o *benchmarking*, a universidade corporativa e a formação de grupos de trabalho. Vale ressaltar ainda que o compartilhamento do conhecimento não está desassociado de seu processo de concepção, uma vez que tal compartilhamento proporciona a socialização e dá início à espiral de criação do conhecimento.

5 Considerações finais

Tendo em vista a brevidade das notas e o fato de que a função de um artigo é servir de elemento propulsor a uma reflexão, buscou-se, a partir da abordagem sobre a temática da Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública, identificar os elementos do setor público que interferem na GC tomando, por base, a literatura disponível.

Com a análise, percebeu-se que organizações públicas apresentam particularidades que interferem na condução do processo de GC. Diante disso, nenhuma novidade. Entretanto, convém destacar que no caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), enquanto organizações diferenciadas cujo produto final é intangível (produção da cultura e formação de jovens adultos), a discussão da GC pode se apresentar como novidade.

No que se refere especificamente à Universidade A - IFES localizada na região sul do Brasil - alguns elemen-

tos importantes foram constatados: i) apresenta uma renovação considerável em seu quadro de servidores nos últimos anos; ii) evidencia a necessidade do gerenciamento do conhecimento, já que este, muitas vezes, fica retido em poucos servidores; iii) requer o desenvolvimento de indicadores e o treinamento sobre a GC na Instituição; e iv) precisa da implantação de mecanismos diferenciados de gestão que proporcionem a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Esses elementos não são redundantes caso se considere a revisão de literatura realizada, as circunstâncias reais de implantação, as pesquisas feitas com outros órgãos públicos e as práticas de gestão da Instituição no que se refere às pessoas e à GC.

Com base nos resultados alcançados neste trabalho, pode-se afirmar que a Universidade A necessita, em um primeiro momento, mencionar a GC em seu planejamento estratégico, para que seja possível a alocação de recursos com finalidade específica no que tange à adoção de práticas de GC. Nesse sentido, sugerem-se algumas ações de fundo gestor a fim de fomentar uma nova cultura organizacional:

- O mapeamento do conhecimento existente, seguido do fomento à criação e ao compartilhamento deste conhecimento, tendo em vista a necessidade de identificar as possíveis lacunas, bem como os conhecimentos que não geram valor para a Instituição. Sugere-se, para tanto, a efetivação do “Diagnóstico de Gestão do Conhecimento”, instrumento desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002), que faz uma avaliação inicial da situação da organização, ou ainda, do modelo proposto por Batista (2012);
- O redimensionamento de pessoal a partir da caracterização dos processos de trabalho na Universidade A;
- A criação de mecanismos de compartilhamento do conhecimento produzido no interior da IFES.

No que tange ao fomento, ressal-

ta-se o modelo de Nonaka e Takeuchi (2008), o qual sintetiza o processo de criação do conhecimento em etapas que se apresentam aplicáveis ao serviço público. Tal modelo permitiu elaborar recomendações de natureza política para que a condução da GC na Universidade A seja viável e capaz de contribuir na melhoria dos serviços prestados, bem como na percepção que a sociedade tem das organizações públicas, principalmente em relação àqueles aspectos de intencionalidade gestonária. A Universidade A precisa, portanto, estar disposta a desenvolver e implementar a GC.

Assim, a GC apresenta-se como instrumento e/ou mecanismo não apenas para modelar uma eficiente administração pública, mas também para promover a acessibilidade ao conhecimento gerado em seu interior, materializando o que Secchi (2010) chama de corpo detentor de conhecimentos e criatividade, o que colabora para evitar a frustração de políticas públicas mal planejadas.

A disseminação da importância da GC no âmbito estratégico é necessária, uma vez que o objetivo final da adoção de suas práticas busca a melhoria dos principais processos de apoio e finalísticos da instituição.

Dessa forma, a questão que se apresenta é: ao promover a GC, a alta administração constrói com a comunidade acadêmica uma forma de disseminar essa cultura organizativa que tem por escopo o pressuposto da *res publica*, isto é, pôr em comum aquilo que é construído em seu interior – o conhecimento –, postura esperada de uma universidade que é pública.

Vale ressaltar que alguns limitadores foram identificados no decurso deste trabalho: i) existem poucas experiências práticas de GC na administração pública; ii) por se tratar de uma instituição com unidades descentralizadas, há diferentes modos de gestão e compartilhamento de conhecimentos; e iii) a amplitude do estudo abreviou-se para

os aspectos estratégicos da Instituição.

Por fim, para trabalhos futuros sobre GC, indica-se a efetivação de estudos junto a outras IFES, realizando-se o mapeamento do conhecimento existente na instituição, uma vez que o mesmo dará maiores subsídios a propostas de melhorias. Para tanto, recomenda-se a aplicação de pesquisa quantitativa nos diferentes níveis organizacionais, bem como a realização de estudos de aprendizagem organizacional.

Referências

1. ANTONIALLI, L. M.; AGUIAR, C. M. G.; TEIXEIRA, J. C.; SILVA, F. T.; A Apropriação do Modelo de Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi: uma análise dos anais do EnANPAD de 2005 a 2009. In: EnADI, III, 2011, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre, RS: ANPAD, 2011.
2. BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Governo Federal. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.
3. BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
4. CASTELLS, M. **Fim de Milênio** (A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura; v.3). São Paulo: Paz e Terra, 1999.
5. COELHO, E. M.; **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. In: Revista do Serviço Público - Fundação Escola Nacional de Administração Pública – v.1, n.1 (nov. 1937) – Ano 55, números 1 e 2 (Jan-Jun/2004). Brasília: ENAP, 2004.
6. COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO. Oficinas de planejamento estratégico. Relatório consolidado. Comitês técnicos, maio 2004.

7. DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
8. DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
9. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
10. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão. Brasília, DF, 2005.
11. _____. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Texto para discussão. Brasília, DF, 2006.
12. _____. **Ocupação no Setor Público Brasileiro: tendências recentes e questões em aberto**. Brasília, DF, 2011.
13. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Boletim Estatístico de Pessoal / Julho de 2011. Brasília, DF, 2011.
14. MORAES, M. V. E.; SILVA, T. F.; COSTA, P. V.; PINTO, L. R. M.; MONETA, S. T. G. Avanços e desafios na gestão da força de trabalho no Poder Executivo Federal. In: **Estado, instituições e democracia**: república. Brasília: IPEA, 2010. v. 1. p. 387-411.
15. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
16. PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
17. QUANDT, C. O.; TERRA, J. C. C.; BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento na Administração Pública: Estágio de Implantação, Nível de Formalização e Resultados das Iniciativas do Governo Federal Brasileiro. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2006.
18. SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
19. UNIVERSIDADE A. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Acesso em 26 de dezembro de 2011.
20. _____. **Plano de Gestão 2010-2013**. Acesso em 26 de dezembro de 2011.
21. _____. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2012-2013**. Acesso em 01 de outubro de 2012.
22. _____. **Sistema de Informações Educacionais**. Acesso em 15 de janeiro de 2012.
23. YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
24. YOUNG, R. *et al.* **Knowledge management tools and techniques manual**. Asian Productivity Organizational – APO, 2010. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf> Acessado em: 27 set.2012. **Informação 2012-2013**. Acesso em 01 de outubro de 2012.