

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO – UM ESTUDO DE CASO NA FACELI – FACULDADE DE ENSINO SUPERIOR DE LINHARES

Nilcéia Giovanelli Biancardi de Mattos¹

Mauricéia Soares Pratisolli Guzzo²

Resumo: Na sociedade da informação, o conhecimento é o principal recurso das organizações e se materializa na necessidade de definir e racionalizar os processos de modo a alcançar os objetivos organizacionais. No serviço público, sujeito a mudanças políticas e de gestão, gerir o capital intelectual é uma necessidade ainda maior, porém poucas são as iniciativas. Neste contexto, é relevante transformar o conhecimento individual em conhecimento da instituição através da gestão do conhecimento. São abordados neste artigo tanto a importância da gestão do conhecimento quanto as dificuldades de sua implantação de processos para esta gestão em instituições públicas, por meio de um estudo de caso na Faceli – Faculdade de Ensino Superior de Linhares. Os resultados demonstram que para a inserção da gestão do conhecimento no setor público é necessário que haja uma mudança cultural, além de considerá-la de forma estratégica.

Palavras-Chave: FACELI; gestão do conhecimento; setor público.

THE MATTER OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR – BY MEANS OF A CASE STUDY DONE AT FACELI - LINHARES HIGHER EDUCATION COLLEGE.

Abstract: In the information society, knowledge is the main resource of the organization and reflects the need to define and rationalize the processes in order to achieve organizational goals. In the public service, subject to political and management changes, managing intellectual capital is an even greater need, however initiatives are few. In this context, it is relevant to transform individual into knowledge of the institution through knowledge management. This article discusses both the importance of knowledge management and the difficulties of implementing processes for this management in public institutions, by means of a case study done at Faceli - Linhares Higher Education College.

Keywords: FACELI; knowledge management; public sector.

¹ Aluna da pós-graduação Lato Sensu em Especialização em Administração Pública do Instituto Federal do Espírito Santo- IFES/ Campus Colatina, endereço eletrônico: nilceiagbm@hotmail.com.

² Orientadora. Administradora, Mestre em Administração, Docente do Ifes, Campus Colatina.

1 INTRODUÇÃO

A era da informação, caracterizada pela acelerada disseminação da informação e necessidade de resposta também veloz, tem no conhecimento um dos principais recursos estratégicos das organizações. Segundo Quel (2006) o capital humano, neste contexto, passa a ser a alavanca que faz com que as instituições sobrevivam, passando assim para uma mão de obra menos mecânica e mais pensante. Assim, no ambiente institucional, o conhecimento aliado as ágeis mudanças tecnológicas criam um desafio quanto ao seu gerenciamento, que se materializa na necessidade de definir e racionalizar os processos, de modo que as organizações alcancem seus objetivos.

Cada organização possui diferentes tipos de conhecimento e são eles que oferecem meios para sua sobrevivência. Porém, quando a informação é acessível e exclusiva de poucas pessoas na organização, acaba por não significar uma garantia de processo organizacional eficaz. É necessário que se compreenda e facilite as formas de transferência destes conhecimentos entre os sujeitos da organização. Neste processo, todos os envolvidos devem ter a possibilidade de pensar, organizar, decidir e agir. Souza (2017) nos diz que na gestão do conhecimento não importa o local e momento, qualquer integrante da organização pode aprender e contribuir para o crescimento organizacional. Desta forma, uma gestão do conhecimento onde se promova a identificação e o estímulo ao capital intelectual de modo a armazená-lo e compartilhá-lo pode ser considerada uma importante tarefa das organizações atuais. Para Quel (2006) ser um trabalhador na era da gestão do conhecimento é ser alguém que transforme a realidade em algo que contribua para o alcance dos objetivos organizacionais.

Também as instituições públicas, que sempre estiveram sujeitas as mudanças políticas e, conseqüentemente de gestão, além também das mudanças legais que atualmente ampliam a transparência e o controle por parte do cidadão, necessitam gerir seu capital intelectual, ou seja, o conhecimento da organização. Por todos estes motivos é importante uma ampla discussão e efetiva inserção da gestão do conhecimento no serviço público para que funcione de maneira mais ágil e eficaz, de forma a atender de forma satisfatória as necessidades da sociedade. Silva (2017, p. 137) nos relata que “a gestão do conhecimento possibilita ao Estado se aproximar da sociedade diminuindo o descompasso outrora vigente, proporcionando uma visão mais dinâmica e eficiente em relação do setor público.”

Segundo Terra (2000), a gestão do conhecimento no setor privado é entendida como fundamental para o sucesso das organizações. No setor privado, a gestão do conhecimento significa melhor

qualidade dos produtos, maior satisfação dos clientes, aumento da produtividade e inovação culminando assim numa melhor rentabilidade. Entretanto, no serviço público a gestão do conhecimento tem uma finalidade mais ampla: a de preservar suas memórias organizacionais, pois o setor público constitui-se principalmente de capital humano e não de máquinas, sendo assim, o investimento neste capital intelectual é indispensável para que a máquina pública funcione na velocidade exigida pela sociedade que pressiona por transparência e, mais ainda, por agilidade no atendimento às suas demandas. Desta forma, o que se pretende responder com este trabalho é: qual a real importância da implantação da gestão do conhecimento no setor público?

O objetivo geral deste trabalho será conhecer a percepção dos servidores da Faculdade de Ensino Superior de Linhares (Faceli) em relação à importância da implantação da gestão do conhecimento nesta Instituição de Ensino Superior, através do levantamento dessa percepção, destacando ainda as principais vantagens e dificuldades da implantação do modelo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento – Conceito.

O termo Gestão do conhecimento é relativamente novo. Surgiu na década de 1990 e sua proposta era a de agregar valor à informação, facilitando seu fluxo na organização, de forma que tornasse a organização mais competitiva. Segundo SVEIB (1998, p. 3) “a gestão do conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz a estratégia empresarial.”

Não se tem um consenso sobre uma única definição do que seria Gestão do Conhecimento. Segundo Terra (2005, p. 15) “a gestão do conhecimento era vista somente como um sistema baseado em tecnologias de informação e comunicação que permitiam armazenar dados e informações ao longo do desenvolvimento de processos de negócios”. Porém, Davenport e Prusak (1998, p.2) salientam que “gestão do conhecimento não é somente tecnologia, a tecnologia faz parte dela”.

Para uma compreensão contemporânea do termo Gestão do Conhecimento devemos entender alguns conceitos básicos: dado, informação, conhecimento para uma definição mais clara do que seria Gestão do Conhecimento. Dado, segundo Davenport & Prusak (1998, p.2) “é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Podemos dizer, então, que um dado é qualquer registro sobre algo, que não tem intenção de ter algum propósito ou significado, porém, é a matéria prima da informação. Já a informação, segundo Drucker (1999, p.32) “são dados interpretados,

dotados de relevância e propósito”. A informação é o sentido que um grupo de dados possui para determinada pessoa, sua interpretação sobre os dados apresentados. A informação é também o meio para construir-se o conhecimento.

Para Devenport e Prusak (1998, p.6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Podemos afirmar que o conhecimento é complexo e imprevisível, pois existe dentro das pessoas e é influenciado em cada um por crenças e valores individuais, e assim é difícil de colocá-lo em palavras ou entendê-lo logicamente.

O conhecimento ainda pode ser classificado em dois tipos: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito, segundo Carbone (2009) é aquele adquirido através das experiências vividas, inclusive através de percepções, de associações e também através da prática, então, pode ser entendido como o conhecimento pessoal aliado a experiência e envolve entre outras crenças, valores, emoções, etc Este tipo de conhecimento é muito difícil de ser proferido em linguagem formal. Já o conhecimento explícito, é segundo Lara (2004) aquele que se adquire principalmente através da educação formal, necessitando para isso um conhecimento prévio dos fatos, ou seja, é um conhecimento proferido facilmente por meio da linguagem formal, sendo assim transmitido também com muita facilidade.

A interação dos conhecimentos tácito e explícito cria o arcabouço do conhecimento geral na organização. Nonaka & Takeuchi (1997, p.79) relata que: “Para se tornar uma empresa que gera conhecimento a organização deve completar uma espiral do conhecimento (na figura abaixo), que vai de tácito a tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito e finalmente de explícito a tácito.”

Imagem 1 – Espiral do conhecimento



Para melhor compreensão da figura veremos a seguir como acontecem cada um dos itens da espiral do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) explica que ocorre a externalização quando o conhecimento tácito é expresso através de linguagens, tanto falada como escrita, por meio de metáforas, conceitos, analogias e modelos. Há combinação quando os conhecimentos explícitos são trocados e combinados por meio de documentos, reuniões e conversas. A socialização ocorre quando há compartilhamento de experiências sem fazer uso da linguagem através, por exemplo, da observação, imitação e treinamento prático que se transformam em modelos mentais compartilhados. Já para haver internalização é necessário que haja a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, o que transforma as experiências adquiridas com a socialização, a externalização e a combinação em ativos valiosos para a organização.

O conhecimento de cada indivíduo da instituição deve tornar-se o conhecimento da instituição, fazendo com que tais conhecimentos sejam aplicados em outras áreas da organização. Porém, segundo Silveira (2016), nenhuma organização tem capacidade de criar conhecimento por si mesma e sim por iniciativas de indivíduos e interações ocorridas no grupo. Desta forma, chegamos ao conceito de gestão do conhecimento que será utilizado neste artigo, a qual segundo Choo apud Moraes e Fadel (2010, p.37) pode ser entendida como:

A disciplina que se encarrega de estudar o projeto e a implementação de sistemas cujo principal objetivo é que todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização possa transformar-se e converter-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo de forma que esse conhecimento corporativo, ao tornar-se acessível e poder ser compartilhado, permita que aumente o conhecimento individual de todos os seus membros e que isso redunde diretamente em uma melhora da contribuição desses sujeitos no alcance dos objetivos que busca a própria organização.

Por fim, podemos dizer que a gestão do conhecimento é a sistematização e a difusão de todo e qualquer conhecimento existente na organização que permite à organização saber o que seus sujeitos detêm de informação, de forma a coletivizá-los.

2.2 A gestão do conhecimento no setor público

Nas instituições privadas, a gestão do conhecimento tem uma importância clara: a de aumentar a rentabilidade da organização através do aumento da produtividade, da inovação, da melhoria da qualidade dos produtos oferecidos, da ampliação da satisfação dos clientes, dentre outros. Porém, nas organizações públicas, rotuladas muitas vezes de ineficientes e sem produtividade, a gestão do

conhecimento tem uma importância muito mais ampla e deve ser encarado como a necessidade de se apresentar algo novo.

A Administração Pública Brasileira passou por mudanças estruturais distintas, desde o modelo patrimonialista, que segundo Rek (2014) vigorou durante o período colonial até a década de 1930, passando pelo burocrático, surgido segundo Rek (2014) com o Estado Liberal, na segunda metade do século XIX, até chegarmos ao modelo gerencial, que segundo Sarturi (2013) surge a partir da passagem do Estado Social para o Estado Regulador e que ainda vigora. Durante o patrimonialismo, não havia distinção entre o público e o privado, enquanto o modelo burocrático foi marcado por normas excessivas e exaustivas com intuito de coibir os excessos do patrimonialismo. Hoje, vivenciamos o modelo gerencial onde o controle social é forte e com foco nos resultados, por isso Schlesinger et al (2008, p. 39), relata que:

As organizações públicas além de aumentar a efetividade de suas ações perante a sociedade, com o mínimo de recursos, devem gerir o conhecimento para: encontrar a maneira mais adequada para responder aos desafios; possibilitar que atores sociais (cidadãos, organizações não governamentais e outros) atuem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas; contribuir para que a população seja inserida socialmente, reduzindo as desigualdades e melhorando a qualidade de vida por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das organizações; possibilitar a educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, mediante o desenvolvimento das organizações em todas as áreas do conhecimento.

Com o advento do modelo gerencial, as ações de decisões da Administração Pública passam a ser cada vez mais voltadas para o desenvolvimento social, aumentando também a cobrança por parte dos cidadãos quanto ao melhor uso dos recursos e um maior controle de suas ações. Desta forma, a gestão do conhecimento traz para Administração Pública práticas para que suas ações se tornem mais efetivas e melhorem os serviços prestados a sociedade. Miranda (2010, p. 97) relata que “a compreensão e o estudo dos fluxos de informações como processos que agregam valor à informação podem ser explorados para a promoção da governança no setor público”, enquanto que para Teixeira (2017) a partilha de conhecimento oportuniza a assimilação e aplicação de novas ideias, de modo a contribuir substancialmente para a eficiência organizacional e o desempenho individual. A amplitude da necessidade de uma gestão do conhecimento eficiente na Administração Pública é marcada por uma necessidade extrema de implantação, pois segundo Angelis (2011) a Administração Pública deve envolver-se com a gestão do conhecimento por três motivos: em primeiro lugar pelas turbulências do ambiente que exigem capacidade de adaptação e resolução de problemas para atendimento das necessidades da população; em segundo lugar é que com as TIC

(tecnologias da informação e comunicação), as competências de pessoas que estejam envolvidas devem ser tratadas com as devidas tecnologias e metodologias e, em terceiro lugar, é que a exigência de qualidade nos serviços e transparência nas aplicações dos recursos pela sociedade faz com que a administração pública busque novos modelos de modernização de gestão.

Batista (2004, p. 9), considera que:

“Além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: i) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; ii) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; iii) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e iv) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.”

Na Administração Pública, a gestão do conhecimento tem uma finalidade bem maior de que melhorar desempenho da organização, como é visto nas organizações privadas. Na esfera pública, a gestão do conhecimento cumpre também um importante papel social e democrático, contribuindo para inserção da sociedade na economia.

Como já percebido, no setor público o mais importante são as pessoas e não as máquinas, sendo marcado pela estabilidade de servidores concursados e pela instabilidade de servidores temporários (comissionados) que são substituídos a cada gestão e até mesmo durante ela. Constitui-se num dos grandes desafios para implantação da gestão do conhecimento, pois estes servidores quando não são incentivados a troca de informações, fazem com que tanto os processos organizacionais como as instituições sejam prejudicados pela falta de compartilhamento, e os conhecimentos acabam se perdendo-se no tempo. Além disso, tal problema causa, muitas vezes, a descontinuidade de ações governamentais, pois quem detém as informações podem ser servidores que deixam o governo a cada troca de gestão e carregam consigo as informações necessárias para que estas ações tenham continuidade. Desta forma Silveira (2016) afirma que o conhecimento só tem valor se for acessado e usado.

Existem casos onde o servidor não entende que as informações geradas por ele e pagas pelo Estado, por meio de recurso público, pertencem ao próprio Estado e não ao servidor. Há servidores que, ao deixarem o cargo ou ao ser exonerados, acabam por “deletar” ou não compartilham devidamente todas as informações por eles acumuladas e/ou produzidas. Tal situação dificulta a continuidade do

serviço público por outro colega, pois o anterior agiu como se todas as informações de sua função pertencessem a ele, ao indivíduo, e não a instituição.

Outra dificuldade em relação à inserção de uma gestão do conhecimento no serviço público é que as leis fazem com que o conhecimento no setor público seja mais ligado ao cargo ou função que no setor privado. Portanto, o servidor é impedido pela lei de exercer alguma atividade fora de sua função, a não ser que preste novo concurso. Isso acaba gerando no indivíduo uma visão “estreita” do cargo ou função deixando de lado as potencialidades e competências de cada um.

A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei. (Art. 13, Lei 8.112).

A falta de uma cultura voltada ao aprendizado, à inovação e a educação continuada também se constitui num entrave que prejudica a gestão da informação nas organizações. A máxima de que no serviço público “só se pode fazer o que está descrito na lei” faz com que, segundo Bem et. Al (2013), a burocracia seja maior neste setor prejudicando, muitas vezes, a produtividade, o que causa frustrações fazendo com que os indivíduos cumpram os requisitos mínimos do trabalho.

Além de uma gestão cultural de barreira impregnada no setor público podemos observar também que outro obstáculo para a inserção da gestão do conhecimento está ligado ao sistema de recompensas implantado nestes setores. Como nos relata Nogueira et. Al (2007) contemplam a antiguidade como único critério de reconhecimento e ascensão na carreira, podendo o servidor ficar acomodado, pois ele será recompensado com ou sem o seu empenho, bastando que aguarde o tempo exigido na lei. É certo que o tempo de serviço leva a experiência e isso deve ser valorizado. Porém, não como única alternativa.

2.3 A Faceli

A FACELI – Faculdade de Ensino Superior de Linhares é uma instituição sem fins lucrativos, mantida pela FUNDAÇÃO FACELI, que está ligada a Prefeitura Municipal de Linhares. Foi criada por meio da lei municipal nº 2.561 de 15 de dezembro de 2005, que foi posteriormente alterada pela lei nº 2.681 de 18 de abril de 2007, e credenciada pelo Conselho Estadual de Educação através da resolução CEE nº 1.343 de 20 de setembro de 2006. A faculdade possui limite territorial restrito ao município de Linhares, no norte do Espírito Santo, e oferece cursos superiores de Administração, Direito e Pedagogia, na modalidade presencial, nos turnos matutino, vespertino e noturno.

O objetivo da Faceli, além de ofertar ensino público de qualidade, é estimular a expansão de pesquisa e atividades de extensão, possibilitando uma integração entre a comunidade acadêmica e a sociedade, contribuindo, assim, com o desenvolvimento econômico, cultural e social dos alunos e também da região na qual se insere (FACELI, 2017).

A estrutura organizacional da Faceli, atualmente está descrita na lei nº 3.501 de 27 de abril de 2015. Porém, conforme a mesma lei, somente passou a vigorar a partir de janeiro de 2016. Sua estrutura conta com 01 presidente, 01 diretor administrativo financeiro e 01 diretor acadêmico, todos estes indicados pelo Chefe do poder executivo municipal, e são cargos de provimento em comissão. Já os demais cargos que compõem a lista de provimento em comissão constante da referida lei são de livre contratação da Presidência da Faceli. Na mesma lei também constam os cargos de provimento efetivo que necessitam de concurso para serem preenchidos na instituição.

Atualmente na Faceli há 39 servidores administrativos: destes 28 são servidores efetivos, 02 são servidores contratados por meio de processo seletivo para os cargos onde não houve candidatos aprovados no concurso e, por último, 08 são servidores comissionados que atuam em cargos de direção e chefia (FACELI, 2017).

3 PERCURSOS METODOLÓGICOS

Buscando compreender a percepção dos servidores da Faceli quanto à importância da gestão do conhecimento no setor público e as dificuldades para sua implantação através de um estudo de caso na Faculdade de Ensino Superior de Linhares/ES – Faceli, a pesquisa parte de uma abordagem quantitativa, também terá um caráter descritivo e se tratará de um estudo exploratório.

A população alvo do estudo são os servidores administrativos atuantes da Faceli – Faculdade de Ensino Superior de Linhares. Para obtenção dos dados, o instrumento de pesquisa utilizado será um questionário composto por perguntas fechadas e semiabertas, de opção de múltipla escolha, permitindo ao servidor da Faceli marcar a alternativa que mais se aproxima de sua realidade. O acesso aos servidores foi realizado por meio de contato pessoal do pesquisador e a execução do questionário foi realizada de forma impressa.

Como ponto inicial no processo de coleta de dados, o questionário será impresso e a pesquisadora abordará pessoalmente cada um dos 39 servidores ativos comissionados e efetivos da Faceli atuantes na área administrativa da instituição. Será inicialmente solicitada a permissão para realização da pesquisa e, caso a permissão seja concedida pelo servidor, se procederá a pesquisa na qual ele responderá a 14 perguntas pertinentes à pesquisa.

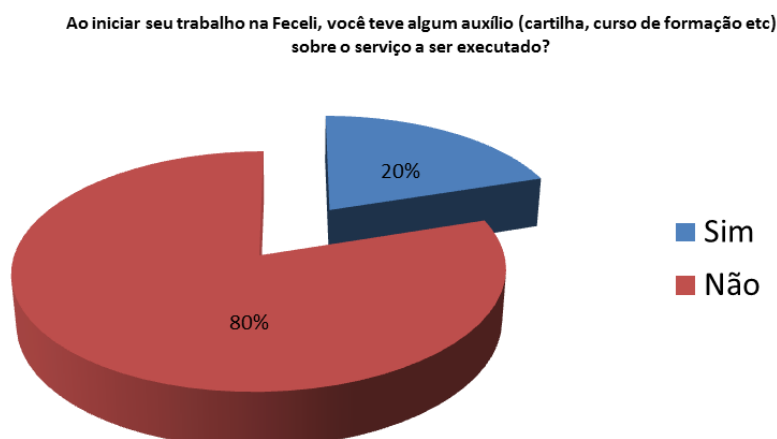
A pesquisa será feita por conveniência/acessibilidade, pois, apesar de todos os servidores administrativos fazerem parte, nenhum deles será obrigado a respondê-la, sendo necessário que cada um autorize sua participação. Este tipo de pesquisa é destituído de qualquer rigor estatístico e visto como o menos rígido de todos os tipos de amostragem.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Para analisar a importância da gestão do conhecimento, foram aplicados questionários dirigidos aos servidores administrativos da Faceli – Faculdade de Ensino Superior de Linhares. Tais questionários foram respondidos no período de 10 a 13 de novembro de 2017, sendo esta pesquisa definida pelo critério de acessibilidade. De um universo de 39 servidores, 25 responderam à pesquisa, perfazendo um total de 64,10% do universo estudado, dos quais a maior parte dos entrevistados possui a faixa etária entre 18 e 30 anos, representando 64% da amostra, 32% possuem entre 31 e 40 anos e somente 4% dos respondentes possuem idade superior a 50 anos. Identifica-se, portanto que a maioria dos servidores da Faceli, são jovens, mas apesar de jovens a maior parte deles possui ensino superior ou maior, o que representa 88% do total de respondentes. Deste total pode-se observar também que as áreas de formação são diversas sendo que as mais expressivas são direito com 27,27%, Administração com 22,72% e Ciências Contábeis e Pedagogia com 13,63%.

Dos respondentes 52% são do sexo masculino e 48% do sexo feminino. Percebe-se também que 96% dos participantes da pesquisa tem o tempo de trabalho de até 5 anos na instituição, ou seja, não possuem muitos anos de atuação na Faceli, isso pode ser entendido por a maioria dos servidores serem concursados, representando 84% dos respondentes, e que o concurso para provimento de cargos efetivos só foi realizado pela Faceli em agosto de 2015, sendo os primeiros servidores admitidos em janeiro de 2016 (FACELI, 2017), o que também pode facilitar a inserção de uma cultura de gestão do conhecimento e compartilhamento de informações, sabendo-se que provavelmente estes servidores continuarão na instituição após o fim da gestão.

Gráfico 1 – Auxílio sobre o serviço a ser realizado.



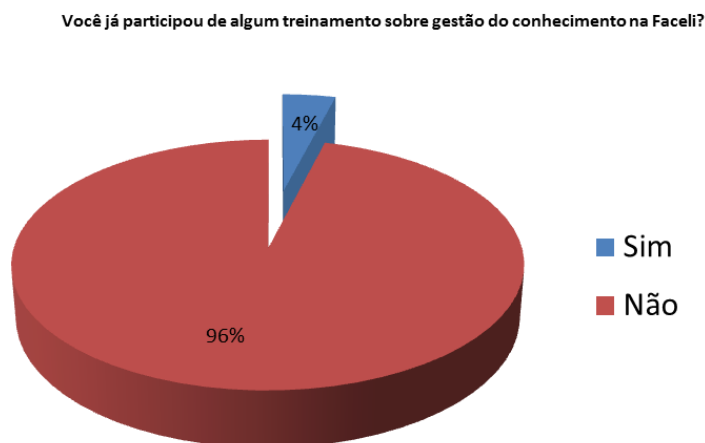
Fonte: Mattos, Nilcéia G. B. de.

Quando perguntados se ao iniciar seus trabalhos na Faceli, os servidores tiveram algum auxílio (cartilhas, cursos de formação, etc) sobre o serviço a ser executado, a grande maioria disse que não. Diante dessas respostas e da constatação de que a maioria dos servidores da Faceli tem menos de 5 anos de serviços na instituição, percebe-se que a mesma ainda não realiza gestão do conhecimento. Para Garvin (apud Silva, 2002), uma organização que realiza gestão do conhecimento possui pessoas capacitadas em criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) os conhecimentos, modificando a partir da reflexão desses conhecimentos seus próprios comportamentos.

Quando perguntados se consideram que a instituição realiza gestão do conhecimento, a maioria dos servidores entende que a Faceli não a realiza, perfazendo um total de 80% dos respondentes confirmando assim também entre os servidores essa percepção. Isso sugere que a instituição, como diversas outras instituições, não aproveita a oportunidade da importante prática de transferência de conhecimentos e necessita apoiar essa prática estrategicamente, utilizando a gestão do conhecimento como mais um ativo da instituição.

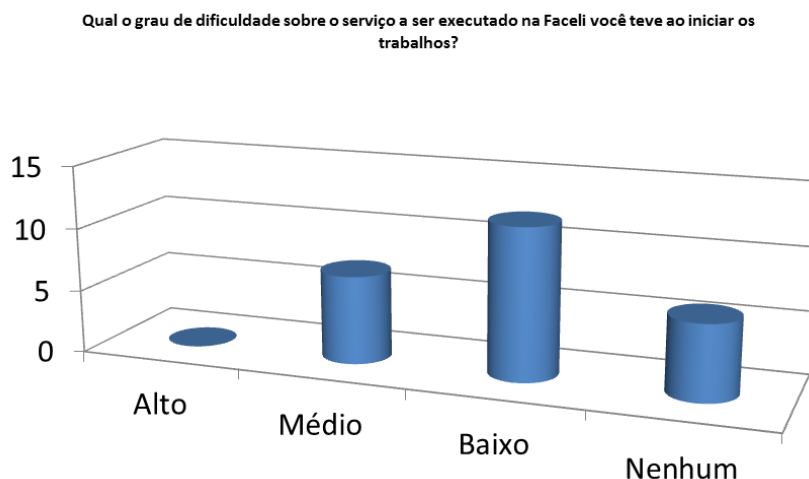
Essa constatação também é confirmada através do gráfico abaixo, onde 96% dos entrevistados disseram nunca terem participado de nenhum treinamento sobre gestão do conhecimento na Faceli. Para Silveira (2016) os treinamentos facilitam a criação e transferência de conhecimento, permitindo melhor sinergia e compreensão, além de criar condições para o trabalho em equipe.

Gráfico 2 – Treinamento sobre gestão do conhecimento.



Fonte: Mattos, Nilcéia G. B. de.

Gráfico 3 – Grau de dificuldade.

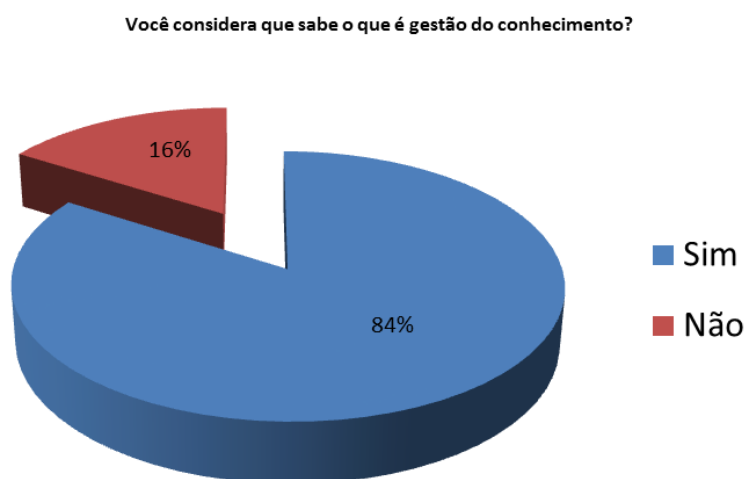


Fonte: Mattos, Nilcéia G. B. de.

Quando perguntados qual o grau de dificuldade sentiram ao iniciarem seus trabalhos na Faceli, 28% responderam que tiveram média dificuldade, 48% disseram ter tido baixa dificuldade e 24% disseram não terem encontrado dificuldade alguma na execução. Podemos entender que mesmo dizendo que tiveram pouca ou nenhuma dificuldade, isso não quer dizer que há gestão do conhecimento na instituição. Pois, se presume que cada servidor executa o serviço da maneira que mais convém, não tendo uma normatização ou forma correta de executar, fazendo com que muitas vezes o serviço seja executado de uma forma mais morosa ou ainda errada, o que pode ser

percebido muito tempo depois. Isso também é comprovado no gráfico 2, pois sem treinamento nenhum quanto a execução do seu trabalho, os servidores não tem outra alternativa a não ser executá-lo da maneira que cada um acha certo e mais rápido. Segundo Cavalheiro (2017), o sucesso das organizações deve contar com líderes preparados para não somente atingir resultados, mas que também estejam atentos a maneira como esses resultados serão alcançados.

Gráfico 4 – Compreensão sobre gestão do conhecimento.

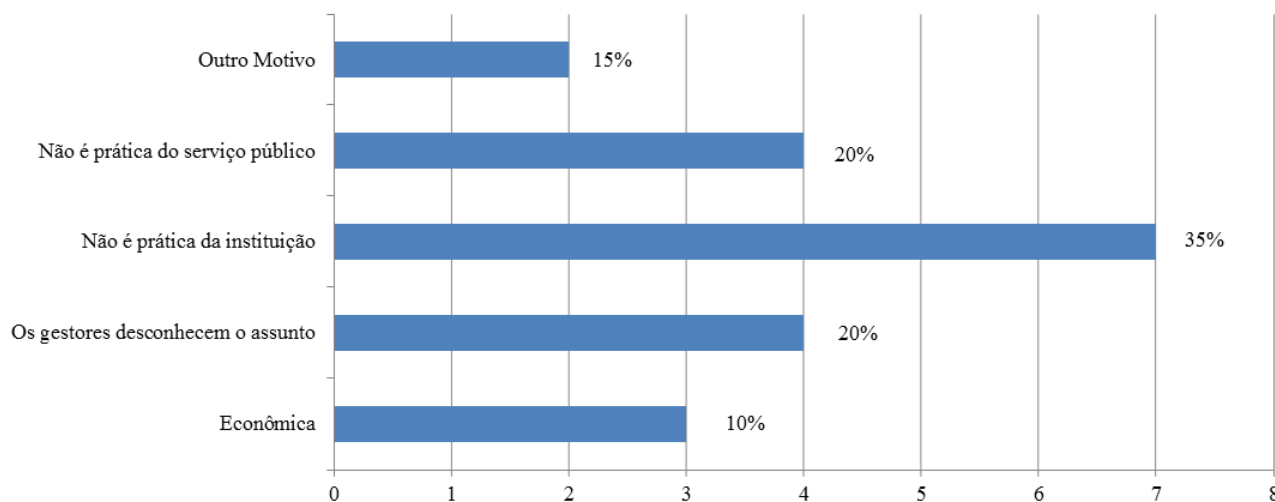


Fonte: Mattos, Nilcéia G. B. de.

Ao serem questionados se consideravam saber o que significa gestão do conhecimento 84% dos entrevistados consideraram saber seu significado. Para Terra (2005), essa gestão requer raciocínio e foco gerencial sobre o recurso intangível chamado conhecimento e geri-lo é muito mais amplo, pois o conhecimento existe no interior das pessoas. Portanto, não basta que as pessoas compreendam a gestão do conhecimento, mas depende também que as coloquem em prática, e isso depende de uma iniciativa da instituição.

Gráfico 5 – Dificuldades de implantação.

Se considerar que a FACELI não realiza gestão do conhecimento. Na sua opinião qual a principal dificuldade de para a implantação da gestão do conhecimento na instituição?



Fonte: Mattos, Nilcéia G. B. de.

O gráfico 5 demonstra que na opinião dos entrevistados que consideram que a Faceli não realiza a gestão do conhecimento, a principal dificuldade de sua implantação é que não é uma prática na instituição com 35% das respostas, seguido de os gestores desconhecem o assunto com 20% das resposta e com o mesmo percentual de 20% não é prática do serviço público, outros 15% consideram ser por problemas econômicos e outros 10% consideram outros motivos. Os servidores identificam que a falta de uma gestão do conhecimento pela instituição é devido principalmente à falta de interesse na instituição ou ainda pior, se deve ao desconhecimento de tal ferramenta por parte dos gestores, comprovando assim a necessidade de inserir a gestão do conhecimento no nível estratégico da instituição. Cavalheiro (2017) relata que independente do estilo de liderança e da cultura organizacional, o líder deve coordenar os esforços do grupo para que sejam atingidos os objetivos organizacionais.

Gráfico 6 – Importância da implantação.



Fonte: Mattos, Nilcéia G. B. de.

No gráfico 6 fica comprovada que os servidores da Faceli consideram de extrema importância a implantação dessa gestão na instituição, onde 100% dos respondentes consideram essa prática importante. Essa importância também é percebida quando foi perguntado aos servidores se eles já haviam passado por alguma situação onde informações foram perdidas ou dificultadas devido à falta de uma gestão do conhecimento, quando 76% dos disseram já ter passado por este tipo de dificuldade.

As respostas dos entrevistados nos garantem que a gestão do conhecimento é de extremo valor não só na Faceli como em qualquer instituição pública, garantindo que se preserve sua memória e sua história. Para Cavalheiro (2017), a gestão do conhecimento, permite que os servidores externalizem seus conhecimentos pessoais e profissionais tendo a liderança da instituição como mediadora e desfrutando dessas experiências para transformá-las em fontes de inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não se tem dúvida que a gestão do conhecimento no serviço público e na Faceli deve ser encarado como um desafio, pois também se sabe que essa mesma gestão do conhecimento é algo a se pensar em longo prazo (5 anos, no mínimo). Entretanto, como também se percebe nesse artigo, é algo necessário que permitirá o cumprimento da missão da instituição através da gerência de seus fluxos

de informações, onde estes fluxos serão captados, mapeados, criados e muitas vezes recriados, sistematizados e disseminados.

Na Faceli, para uma boa gestão do conhecimento é necessário que seja revista a estrutura organizacional e seja implementada uma comunicação mais eficiente por parte dos gestores. Mas a ausência de uma comunicação eficiente e uma estrutura organizacional que permita a disseminação da informação não é restrita à Faceli. Praticamente, todas as instituições do serviço público ainda andam em ‘marcha lenta’ neste aspecto, devido tanto a mudanças políticas como a desconfiança por parte da população, da qual cada servidor também faz parte, que melhorias possam acontecer.

A gestão do conhecimento somente terá eficácia no setor público com a mudança da cultura das organizações, reformulando em cada uma seus modelos de gestão e trazendo para o dia a dia de cada servidor os benefícios gerados pela disseminação do conhecimento.

Considerar a gestão do conhecimento em qualquer instituição do serviço público de forma estratégica traz muitos benefícios e economia, uma vez que com a disseminação das informações a sociedade receberia respostas mais rápidas e satisfatórias conforme suas necessidades e evitaria que projetos e capacitações de pessoal fossem perdidos pela mudança de gestão. É imprescindível que a gestão do conhecimento seja prática no setor público, mas para isso é necessária uma mudança de cultura e a inserção dessa tradição de disseminação da informação, para que haja uma melhor qualidade nos seus serviços voltados para a população, que é quem os mantém, aumentando assim sua eficiência e a eficácia.

A ausência de uma gestão do conhecimento no setor público o coloca na contramão da sociedade do conhecimento em que vivemos onde a importância está no contínuo aprendizado, na capacidade de ser flexível e na lateralidade das ações dos indivíduos, ou seja, na sociedade do conhecimento os indivíduos não são valorizados por desempenharem uma atividade diária e maçante e sim pela capacidade técnica e criativa. Além disso, também são valorizados o seu perfil de comportamento, a capacidade de aprender e se engajar em diferentes atividades, além das experiências adquiridas ao longo da vida.

Sabe-se que a inserção da gestão do conhecimento no serviço público ainda é um grande desafio, e romper esta barreira de fluxo de conhecimento, permitindo o mapeamento, captação, criação e até recriação de conhecimentos, sistematização e disseminação das informações importantes, são necessidades urgentes para que qualquer instituição pública cumpra sua principal missão que é servir ao cidadão.

Há de se considerar que a gestão do conhecimento no setor público é de extrema importância para que haja uma melhoria da qualidade dos seus serviços e um aumento de sua eficiência, para tanto deveria ser tema mais explorado em outras pesquisas.

6 AGRADECIMENTOS

Ao Francisco Silva Antônio de Carvalho, pela presteza em me ajudar sempre que possível.

Aos colegas de curso que sempre me ajudaram nos momentos difíceis.

A minha família pela paciência e compreensão.

7 REFERÊNCIAS

ANGELIS, Cristiano Trindade de. **Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA**. Brasília: Revista do Serviço Público, v. 62-2, abril/junho 2011. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/66/62>. Acesso em 19. mai. de 2017.

BATISTA, Fabio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Textos para Discussão. Pág. 09 Brasília: IPEA, 2004. Disponível em <http://www.inei.org.br/inovateca/estudos-e-pesquisas-eminovacao/GC%20em%20Organizacoes%20do%20Executivo%20Federal%20-%20Fabio%20Batista.pdf/view>. Acesso em 19. mai. 2017.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. **Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais 16 brasileiras**. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2013.

BRASIL, Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, **Dispõe sobre regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais**, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em 06. nov.2017.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CAVALHEIRO, Maria Joana. **Um estudo sobre a liderança organizacional e a gestão do conhecimento**. Revista Borges: ciências sociais aplicadas em debate V. 7, N. 2, Florianópolis, Novembro de 2017, disponível em <https://revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/156/222>. Acesso em 11. dez. de 2017.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Pág. 02 a 06 e 148, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Pág. 32 São Paulo: Pioneira, 1999.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.** São Paulo: Nobel, 2004.

LINHARES, Lei 3.501 de 27 de abril de 2015, **Dispõe sobre a nova estrutura administrativa da Faceli – Faculdade de ensino superior de Linhares e da outras providências**, disponível em <http://legislacaocompilada.com.br/linhares/Arquivo/Documents/legislacao/html/L35012015.html>. Acesso em 10. nov. 2017.

_____, Site da Faceli, disponível em <http://www.faceli.edu.br/apresentacao/>. Acesso em 10 de nov. 2017.

MIRANDA, Sylvania Vieira de. **A Gestão da Informação e a modelagem de processos.** Brasília: **Revista do Serviço Público**, pág. 97, v.61, janeiro/março 2010. Disponível em http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/MIRANDA_Sylvania_Gest_Info.pdf. Acesso em 19. mai. de 2017.

MORAES, Cassia Regina Bassan de; FADEL, Barbara. **Gestão do Conhecimento nas Organizações: Perspectiva de Uso da Metodologia Sistêmica Soft (Soft Systems Methodology).** Pag.37, São Paulo: Editora Unesp, 2010.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia ; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; PINTO, Francisco Roberto. **A Meritocracia no Setor Público: uma análise do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário cearense.** Rio de Janeiro, 2007. Disponível em http://www7.tjce.jus.br/portal-conhecimento/wp-content/nogueira_et_al_meritocracia_setor_public_o_pcc_tjce.pdf. Acesso em 06/11/2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Pág. 79, 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de Conhecimento: e os desafios da complexidade nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

REK, Marcos. **Modelos de Administração Pública e reflexos na qualidade de gestão administrativa no Brasil.** Conteudo Juridico, Brasília-DF: 02 out. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.50050&seo=1>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SARTURI, Claudia Adriele. Os modelos de Administração Pública: Patrimonialista, burocrática e gerencial. Portal E-Gov, 2013, disponível em <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/os-modelos-de-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-patrimonialista-buocr%C3%A1tica-e-gerencial>, acesso em 13. nov. de 2017.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO; Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; Xavier, Suzete Arend de Paula. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Pág. 39, 1. Ed. Curitiba: IMAP, 2008.

SILVA, Sergio L. **Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos.** 2002. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 30. nov. 2017.

SILVEIRA, Marcela Augusta da Silva Gomes. Gestão de processo de compartilhamento do conhecimento tecnológico em uma empresa do setor elétrico (CEMIG). 2016. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário de Una, Belo Horizonte. Disponível em <http://www.mestradoemadm.com.br/wp-content/uploads/2017/07/Marcela-Augusta-da-Silva-Gomes-Silveira.pdf>. Acesso em 11.dez.2017.

SOUZA, Kátia Ribeiro. **Gestão do conhecimento, agregando valor à organização e servidores.** Revista Humanidades e Inovação v. 4, n. 2, 2017, disponível em <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/246>. Acesso em 11.dez. 2017.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações.** Pág. 03, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Ângela da Conceição Bessa. **A partilha do conhecimento: antecedentes e resultados.** 2017. Dissertação (Mestrado) – ISEG – Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/14328/1/DM-ACBT-2017.pdf>. Acesso em 11. dez. 2017.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio Empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

_____, **Gestão do conhecimento o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** Pág. 15, São Paulo: Negócio Editora, 2005.

ANEXO

Prezado (a) Servidor da Faceli,

Esta é uma pesquisa que integra o artigo científico obrigatório para conclusão do curso de Pós Graduação em Administração Pública do IFES. **O objetivo deste estudo é identificar a importância da implantação da gestão do conhecimento no serviço público.** Agradecemos sua colaboração. Nilcéia Giovanelli Biancardi de Mattos.

1) Sexo

Masculino

Feminino

2) Idade

18 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

acima de 50 anos

3) Formação acadêmica

a) Ensino Fundamental Completo Incompleto

b) Ensino Médio Completo Incompleto

c) Ensino Superior Completo Incompleto

d) Especialização Completo Incompleto

e) Mestrado Completo Incompleto

f) Doutorado Completo Incompleto

g) Pós Doutorado Completo Incompleto

4) Se possui ensino superior ou mais (mesmo incompleto), qual(is) sua(s) área(s) de formação?

Especifique _____

5) Você pertence a que grupo funcional?

Concursado com cargo de chefia.

Concursado sem cargo de chefia.

Comissionado

Outros. Especifique _____

6) Qual o seu tempo de trabalho na Faceli?

até 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 15 anos

acima de 15 anos

- 7) Ao iniciar seu trabalho na Faceli, você teve algum auxílio (cartilha, curso de formação etc) sobre o serviço a ser executado?
- Sim.
 Não
- 8) Qual o grau de dificuldade sobre o serviço a ser executado na Faceli você teve ao iniciar os trabalhos?
- Alta dificuldade
 Média dificuldade
 Baixa dificuldade
 Nenhuma dificuldade
- 9) Segundo Druker (1990) A gestão do conhecimento é a capacidade que a organização tem de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade. Diante dessa definição você considera que sabe o que é a gestão do conhecimento?
- Sim
 Não
- 10) Você já participou de algum treinamento sobre gestão do conhecimento na Faceli?
- Sim
 Não
- 11) Você considera que a Faceli realiza a gestão do conhecimento?
- Sim
 Não
- 12) Se respondeu não na questão 11... Na sua opinião qual a principal dificuldade para a implantação da gestão do conhecimento na instituição?
- Econômica
 Os gestores desconhecem o assunto
 Não é prática da instituição
 Não é prática do serviço público
 Outro motivo, Especifique: _____
- 13) Você considera importante a gestão do conhecimento para a Faceli?
- Sim
 Não

14) Você já passou por alguma situação na Faceli onde informações foram perdidas ou dificultadas devido a falta de uma gestão do conhecimento?

Sim

Não