



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOEL DA SILVA BARREIRA DE QUEIROZ

EFICÁCIA DO CONHECIMENTO NA GESTÃO PÚBLICA

FORTALEZA

2017

JOEL DA SILVA BARREIRA DE QUEIROZ

EFICÁCIA DO CONHECIMENTO NA GESTÃO PÚBLICA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Márcia Zabdiele Moreira.

FORTALEZA

2017

JOEL DA SILVA BARREIRA DE QUEIROZ

EFICÁCIA DO CONHECIMENTO NA GESTÃO PÚBLICA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

À minha amada mãe Eunice.

Ao meu pai Josué e ao meu avô Aauto.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus Eterno pelas bênçãos que têm sido derramadas na minha vida, pela força e iluminação durante essa jornada acadêmica.

À minha querida mãe Eunice que sempre me apoiou, desde a minha infância até hoje e tem sido um exemplo de mulher forte e de fé. Abaixo de Deus, devo tudo a ela.

Ao meu pai Josué (*in memoriam*) que, se estivesse aqui, com certeza estaria ao meu lado me apoiando.

Ao meu pastor Misael pela amizade e por ser um exemplo de homem de Deus, paciente e perseverante.

À professora Márcia Zabdiele pela dedicação e paciência, não somente na orientação, mas também nas disciplinas de Administração Estratégica e Administração Internacional.

Aos professores participantes da banca examinadora Laudemiro Rabelo e Suzete Pitombeira pelo tempo que têm disponibilizado.

Aos dois gestores entrevistados que se dispuseram a participar da pesquisa.

Aos demais colegas e amigos da FEAAC que deram muita força durante esses anos de graduação.

“A verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano”.

Peter Senge

RESUMO

A presente pesquisa busca investigar como os gestores de uma organização pública encaram a gestão do conhecimento, bem como a contribuição da mesma para a implementação do modelo gerencial e na melhoria do desempenho no serviço público, além disso esse estudo busca conhecer a opinião de gestores sobre a importância da gestão do conhecimento, bem como a maneira de administração do mesmo. Para isso, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com dois gestores de um órgão da Administração pública federal a fim de analisar o conteúdo das entrevistas e buscar resposta para o problema de pesquisa. Essa pesquisa se classifica como descritiva, pois visa descrever a visão dos gestores sobre a gestão do conhecimento e exploratória, já que busca se aproximar e conhecer mais o problema. Além de bibliográfica, pois o estudo foi baseado em um levantamento teórico de materiais que abordam os assuntos estudados na pesquisa. Por fim, constatou-se que os gestores veem no conhecimento um grande recurso para a melhoria do desempenho, embora as ações da instituição não demonstre essa visão. Além disso, verifica-se que a gestão do conhecimento não tem acompanhado a evolução para o modelo gerencial e que é necessário um maior alinhamento das políticas de treinamento e desenvolvimento (T&D) e de gestão do conhecimento com os objetivos estratégicos da organização e com o modelo gerencial.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Modelos da administração pública.

RESUMEN

La presente investigación busca investigar cómo los gestores de una organización pública encaran la gestión del conocimiento, así como la contribución de la misma para la implementación del modelo gerencial y en la mejora del desempeño en el servicio público, además este estudio busca conocer la opinión de gestores sobre la importancia de la gestión del conocimiento, así como la forma de administración del mismo. Para ello, se aplicó una entrevista semiestructurada con dos gestores de un órgano de la Administración pública federal a fin de analizar el contenido de las entrevistas y buscar respuesta al problema de investigación. Esta investigación se clasifica como descriptiva, pues pretende describir la visión de los gestores sobre la gestión del conocimiento y exploratoria, ya que busca acercarse y conocer más el problema. Además de bibliográfica, pues el estudio se basó en un levantamiento teórico de materiales que abordan los asuntos estudiados en la investigación. Por último, se constató que los gestores ven en el conocimiento un gran recurso para la mejora del desempeño, aunque las acciones de la institución no demuestran esa visión. Además, se verifica que la gestión del conocimiento no ha acompañado la evolución hacia el modelo gerencial y que es necesario un mayor alineamiento de las políticas de entrenamiento y desarrollo (T & D) y de gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de la organización y con el modelo gerencial.

Palavras-chave: Gestión del conocimiento. Evolución de los modelos de gestión pública.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de conhecimento.....	15
Quadro 2: Processos de conversão do conhecimento.....	16
Quadro 3: Modelos de mensuração dos ativos intangíveis.....	18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI	Capital Intelectual
T&D	Treinamento e desenvolvimento
GC	Gestão do conhecimento

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	13
1.2 Objetivo geral	13
1.3 Objetivos específicos	13
1.4 Metodologia	13
1.5 Justificativa	13
1.6 Estrutura do Trabalho	14
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	15
2.2 Mensuração do conhecimento	17
2.3 Treinamento e desenvolvimento	20
3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
4 METODOLOGIA	25
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
5.1 Gestão do conhecimento	27
5.2 Evolução dos modelos da Administração Pública	30
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	37

1 INTRODUÇÃO

O valor econômico de uma empresa é consequência do conjunto dos seus ativos tangíveis e intangíveis. A grande valorização de empresas que se usam intensamente dos ativos intangíveis tem indicado a crescente importância desses ativos na sustentação de suas vantagens competitivas e, por conseguinte, dos seus valores econômicos (KAYO et al., 2006). Dentre esses ativos intangíveis, o conhecimento é um dos mais relevantes, pois é uma fonte de vantagem competitiva. Para Stewart (1998), o capital intelectual significa a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que proporciona vantagem competitiva à organização. Os estudos sobre conhecimento surgiram devido ao interesse constante das organizações em compreender por que algumas se posicionam e se adaptam melhor ao mercado, o que constatou que muitas empresas possuem recursos que são difíceis de imitar, colocando as mesmas em posição de vantagem diante da concorrência. O gerenciamento do Conhecimento é algo difícil de realizar e ainda desconhecido pela maioria dos gestores, o que torna o estudo sobre o tema extremamente relevante.

A ideia de tratar o conhecimento como recurso estratégico e competitivo ainda é recente, havendo a necessidade de criar técnicas para a desenvoltura do conhecimento na organização. No entanto, a valorização dos ativos intangíveis na empresa é de grande importância, já que existe retorno financeiro, quando este valor é associado ao produto ou serviço. Nesse contexto Crawford (1994, p. 37) argumenta que “as empresas que estão melhores posicionadas com os recursos-chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa”.

Segundo Marras (2005, p. 128) “é necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o conhecimento e as competências profissionais dos seus trabalhadores”. Assim, a vantagem competitiva das empresas não é mais os recursos tangíveis, mas sim os intangíveis, dentre os quais se encontra o conhecimento, que tem como principal “depósito” as pessoas da organização. Nas palavras de Dessler (2003):

Pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm ideias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando fazem a diferença (...). Todos os fabricantes de automóveis nos Estados Unidos têm basicamente o mesmo maquinário. Mas o modo como as pessoas são utilizadas e envolvidas varia muito de uma empresa para outra. A força de trabalho dá a qualquer empresa o seu verdadeiro poder competitivo. (DESSLER, 2003, p.11).

Dessa forma, desenvolver o conhecimento dos colaboradores é de suma importância, pois abre oportunidade para inovações e melhorias e aumento no desempenho organizacional.

O processo de mudanças na administração pública tem como empecilho todos aqueles princípios e formatos de trabalho que se perpetuaram sem considerar o ambiente de mudanças pelo qual a sociedade passa. Essas mudanças induzem a organização a repensar as atitudes e estratégias do passado que impediram as pessoas a olharem as novas chances de crescimento. A diferença entre as instituições que seguirão com êxito este processo e aquelas que não conseguirão sucesso é o conhecimento, por meio do qual se pode achar a ferramenta estratégica para encarar esse ambiente turbulento. A administração pública evoluiu de um ponto de vista patrimonialista, onde o patrimônio do povo e do governante se confundia e que era marcado pelo uso do dinheiro público de maneira irresponsável e corrupta para uma perspectiva burocrática baseada nos princípios do modelo ideal de Weber, cujas características são: o exercício do poder racional-legal; a centralização das decisões na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando; a estrutura piramidal do poder; as rotinas rígidas e com controle passo a passo dos processos administrativos. O principal objetivo da mudança do modelo patrimonialista para o burocrático é diminuir a corrupção por meio do estabelecimento de regras, tornando a administração pública mais rígida. O ponto mais importante é que a consequência prevista desses atributos é a previsibilidade do comportamento humano e a uniformização do desempenho dos participantes, resultados que buscam a maior eficácia da organização (RAMOS, 1983).

Entretanto, o modelo burocrático tornava a administração pública demasiadamente rígida. Devido a isso, surge o modelo gerencial que procurava tirar o foco das regras e colocar nos resultados, objetivando aumentar a qualidade dos serviços públicos e diminuir os custos desses serviços. Os princípios básicos do modelo gerencial são: foco no cidadão/cliente; orientação para resultados, incluindo o planejamento estratégico e indicadores de desempenho; ênfase na transparência e no controle social; flexibilização da gestão; e a valorização e desenvolvimento de pessoas (HOOD, 1995). Com base neste modelo de gestão, o Poder Público, objetivando alcançar a máxima eficiência na condução da máquina administrativa, vem adotando técnicas e ferramentas utilizadas pela iniciativa privada, para otimização dos processos, dentre os quais se destaca a gestão do conhecimento. Este trabalho se propõe a investigar como o conhecimento e a sua gestão se relacionam com evolução do modelo gerencial e auxilia na melhoria da qualidade do serviço público.

1.1 Problema de Pesquisa

Como os gestores de um órgão público veem o CI e a gestão do conhecimento na implementação do modelo gerencial?

1.2 Objetivo geral

Investigar a relevância do CI e da gestão do conhecimento na percepção dos gestores de um órgão público.

1.3 Objetivos específicos

- Investigar como o capital intelectual pode contribuir para a otimização da gestão pública;
- Avaliar como a gestão do conhecimento tem contribuído para otimização da gestão pública.

1.4 Metodologia

Essa pesquisa se caracteriza como uma pesquisa descritiva, exploratória e bibliográfica, além de ser um estudo de caso aplicado no âmbito da instituição. Para a coleta dos dados foi aplicada uma entrevista semiestruturada com dois gestores da organização e feita uma análise do conteúdo das entrevistas com o intuito de responder ao problema de pesquisa baseado naquilo que fora dito pelos gestores nas entrevistas.

1.5 Justificativa

As organizações do século XXI entendem que seu principal ativo não é o financeiro e sim o humano, que é um recurso difícil de ser contabilizado, porém que dá a empresa um amplo diferencial, ou seja, é considerado como seu fator de competitividade. Diante disso, é cada vez mais necessário que as organizações conheçam o potencial dos seus colaboradores e isso inclui o conhecimento de cada um dos funcionários que pode ser usado como vantagem competitiva.

As empresas precisam perceber que, se não desenvolverem o conhecimento dos funcionários, estarão perdendo a chance de melhor se posicionar no mercado. Há sempre a possibilidade de a empresa desenvolver o conhecimento de um funcionário e perde-lo para outra organização, por isso, as empresas devem procurar desenvolver o CI dos colaboradores e aproveitá-lo, alinhando-o com os objetivos.

Diante do exposto, a presente pesquisa é necessária para que se possa entender a influência do Conhecimento nas organizações, especificamente na Administração Pública, bem como contribuir para que se entenda como o conhecimento, assim como a sua gestão nas organizações públicas se diferencia das privadas, além de avaliar a percepção dos gestores sobre a importância da gestão do CI.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em seis seções: 1. Introdução; 2. Gestão do conhecimento; 3. Administração Pública; 4. Metodologia 5. Análise e apresentação dos dados; 6. Considerações Finais; além das Referências.

No primeira seção apresenta-se a introdução, fase em que serão expostas as orientações iniciais do trabalho, a apresentação do tema, assim como o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

Na segunda seção, inicia-se a Fundamentação Teórica. É neste seção que estão inseridas as teorias que se relacionam com o tema. Nessa seção se apresenta os conceitos de Gestão do conhecimento e a sua relação com o Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Na terceira seção, será tratado o conceito de Administração Pública, bem como os modelos da gestão pública ao longo da história e as características e peculiaridades do setor público.

Na quarta seção será apresentada a metodologia que será usada para a coleta e análise dos dados.

Na quinta seção serão apresentados os resultados e discussões.

Já na sexta seção estarão evidenciadas as considerações finais, objetivando finalizar a argumentação e apresentar os principais dados e contribuições apurados no presente trabalho, assim como os principais objetivos atingidos.

Na parte das referências mostrar-se-á as fontes de pesquisas bibliográficas utilizadas.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As empresas estão cada vez mais preocupadas com a gestão do conhecimento. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), para resistir em mercados de concorrência acirrada, segundo Ienciu e Matis (2011), o capital intelectual é um dos mais valiosos ativos de uma organização, sendo uma fonte competitiva para as empresas, além disso, é importante ressaltar que o termo Capital Intelectual pode se referir tanto aos ativos intangíveis em geral, como especificamente o conhecimento.

As organizações precisam aprender a gerir de forma eficaz seus ativos intelectuais e essa gerência implica a criação e disseminação do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento como a capacidade de uma empresa de criar o conhecimento novo, de ampliá-lo e de incorporá-lo a produtos, a serviços e a sistemas, na organização como um todo, desenvolvendo cada vez mais a empresa.

Polanyi (1958) divide o conhecimento em dois tipos: conhecimento tácito, cuja origem latina *tacitus* significa silencioso, demonstra, por definição, uma compreensão implícita, que existe sem ser verificada. O conhecimento tácito comporta duas componentes distintas (Polanyi, 1958):

- A componente técnica que, abrangendo as competências pessoais comumente designadas por *know-how*, se relaciona com um tipo de conhecimento fortemente firmado na ação e no empenho de um indivíduo para com uma situação específica – uma arte ou profissão, uma definida tecnologia ou um determinado mercado, ou, mesmo, as atividades de um grupo ou equipe de trabalho;
- A componente cognitiva que inclui elementos como os palpites, intuições, emoções, esquemas, valores, crenças, atitudes, competências e “pressentimentos” (CARDOSO e CARDOSO, 2007).

Ao falar de conhecimento explícito, Polanyi (1958) refere-se ao conhecimento que é expresso articuladamente, àquele que geralmente se tem em mente quando se utiliza a palavra “conhecimento”, ou seja, palavras escritas, fórmulas matemáticas, mapas, etc. Conforme o quadro 1.

Quadro 1: Tipos de conhecimento

Tipos de conhecimento		
	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Sinônimos	<ul style="list-style-type: none"> • “Saber como” (know how, knowing how) • Conhecimento processual 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação • “Saber sobre” (Knowing about) • Conhecimento declarative
Formas	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitivo • Incorporado a habilidades • Incorporado a produtos e serviços • Sócio-cultural • Semântico • Sagaz 	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitivo • Incorporado a habilidades • Incorporado a produtos e serviços
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Consciente • Automático • Coletivo 	

Fonte: NAKANO & FLEURY, 2005

Em se tratando de criação do conhecimento, é preciso converter os conhecimentos tácito e explícito através de quatro processos pelos quais o conhecimento individual é “amplificado” na organização por meio de um processo social entre indivíduos. Nonaka e Takeuchi (1997) apontam de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2: Processos de conversão do conhecimento

PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	
PROCESSO DE CONVERSÃO	DEFINIÇÃO
SOCIALIZAÇÃO	Conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, o qual é um método de compartilhamento de experiências que abrangem trabalho em grupo e experiência prática e direta, gerando conhecimento partilhado;
EXTERNALIZAÇÃO	Conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de ações que possam ser compreendidas por outros, o que é um processo de criação do conhecimento perfeito por meio da conversação, reflexão grupal e do emprego de metáforas e analogias, originando conhecimento conceitual;
COMBINAÇÃO	Conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, que é um processo de sistematização de ideias em um sistema de conhecimento, no qual, conceitos são desenvolvidos pelos grupos por meio da combinação, edição e processamento com o objetivo de criar novo conhecimento, é a sistematização do conhecimento, produzindo conhecimento sistêmico;

INTERNALIZAÇÃO	Conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, que é o processo de incorporação do conhecimento explícito no formato de conhecimento tácito, internalizando o novo conhecimento explícito compartilhado na organização pelas pessoas, o qual ocorre por meio da prática, da verbalização, dos modelos mentais e da diagramação, gerando conhecimento operacional.
----------------	--

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Esses processos de conversão são necessários para que o conhecimento não fique somente com os funcionários, mas se torne parte da empresa. Para isso, a empresa deve perceber os talentos e conhecimentos do colaboradores e incentivar a disseminação dos conhecimentos, sejam tácitos ou explícitos.

2.2 Mensuração do conhecimento

Devido às diferenças entre a natureza dos ativos tangíveis e intangíveis (PAIVA, 2007), a gestão dos ativos intangíveis exige um modelo de administração diferente e particular. A empresa que é voltada para o conhecimento, além de ser diferente, é de difícil gerenciamento. Para Klein (1998), o grande desafio para as empresas é administrar e transformar o material intelectual produzido pelas pessoas em capital intelectual, ou seja, conhecimento compartilhado na empresa a fim de gerar valor. Dessa forma, os gestores precisam desenvolver ferramentas e modelos para mensurar seu capital intelectual. Não basta os funcionários terem inteligência, é necessário conhecer esse “depósito” de conhecimento de modo a torná-lo um bem compartilhado e útil para empresa. Sem um gerenciamento adequado e constante do capital intelectual, “um jardim de conhecimentos será tão triste quanto um *playground* construído ao lado de um prédio onde só moram idosos” (STEWART, 1998, p. 113).

Apesar de ser um conceito novo e de difícil mensuração, vários modelos já foram desenvolvidos na busca de novos métodos para melhorar a gestão do Capital Intelectual nas organizações. Esses modelos podem ser visualizados no quadro 3:

Quadro 3: Modelos de mensuração dos ativos intangíveis

MODELOS DE MENSURAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS		
MODELO DE GESTÃO	CONCEITO	CRIADOR/AUTOR

O valor monetário do intangível	Este método tem como objetivo atribuir valor monetário a ativos intangíveis e foi criado pela NCI Research em Evanston, Illinois. Esse método define o valor intangível da empresa como sendo o valor adicional de uma empresa comparando-a com outra empresa com ativos tangíveis semelhantes (SANTOS, 2007)	NCI Research
Razão entre o valor de mercado e o valor contábil	É a diferença entre o valor de mercado e seu patrimônio contábil. De acordo com Santos (2007), esta metodologia parte da premissa de que tudo o que sobra no valor de mercado após a subtração dos ativos fixos é igual aos ativos intangíveis.	Stewart (1998)
Navegador Skandia	Este instrumento possui cinco áreas de foco nas quais uma empresa focaliza sua atenção e das quais provém o valor do seu Capital Intelectual. As áreas de foco são: financeiro, clientes, processos, renovação e desenvolvimento e humano.	Edvinsson e malone (1998)
Q de Tobin	Foi criado pelo economista James Tobin (ganhador de Premio Nobel), e compara o valor de mercado de um ativo com o custo de sua reposição. Se “q” for menor que 1, ou seja, se um ativo da empresa vale menos que seus custos de reposição, é improvável que a empresa compre mais ativos do mesmo tipo; ao passo que se o valor for maior, as empresas tendem a investir em ativos semelhantes. O “q de Tobin” não foi desenvolvido como medida de capital intelectual, mas é uma boa medida, uma vez que o “q” e a razão valor de mercado/valor contábil altos, cogitam os investimentos em tecnologia e capital humano (SANTOS, 2007).	James Tobin
Navegador do Capital Intelectual	Proposto por Stewart, este modelo é baseado em indicadores. Ele propõe a mensuração por meio de indicadores relacionados ao capital humano, estrutural, do cliente, e um valor que dê uma ideia holística.	Stewart
Balanced scorecard (BSC)	O principal diferencial do BSC é não considerar apenas os indicadores financeiros que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades e não abrangem os resultados em longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997). O BSC parte do pressuposto de que os métodos de contabilidade antigos são limitados e focados apenas no desempenho financeiro e, dessa forma, Kaplan e Norton (1997) propuseram quatro perspectivas, como aprendizado e crescimento, clientes e processos, além da perspectiva financeira, tornando a análise do desempenho empresarial	Kaplan e Norton (1997)

	mais completa (PACHECO, 2005).	
--	--------------------------------	--

Fonte: Adaptado de PACHECO (2005)

Mesmo sendo considerado um ativo intangível, o conhecimento pode ser mensurado. Esta mensuração irá complementar e enriquecer a contabilidade, fazendo com que alcance o seu papel de fornecer informações úteis da melhor maneira possível, já que a contabilidade necessita de demonstrações contábeis com informações atuais de natureza intelectual, humana, ecológica e social. A mensuração do conhecimento gera informações úteis para os gestores, possibilitando uma detalhada verificação da competência dos profissionais geradores de receitas da organização, proporcionando auxílio para a tomada de decisões a respeito de clientes, pessoal e investimentos.

Esses modelos possuem pontos positivos e negativos, entretanto, cada um deles analisa o conhecimento de uma perspectiva diferente, tornando-se complementares.

2.3 Treinamento e desenvolvimento

A área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas organizações, conforme salientam Gonçalves e Mourão (2011), possui importante papel como subsistema de gestão de pessoas, à medida que se encontra ligada às demais, sendo responsável por preencher brechas de competências originárias dos processos de recrutamento e seleção, capacitar os indivíduos para promoções e minimizar *gaps* identificados nas avaliações de desempenho. A área de T&D está estritamente ligada à gestão do conhecimento, pois, através do treinamento e do desenvolvimento, a organização consegue produzir e disseminar conhecimento.

Apesar de estarem relacionados, treinamento e desenvolvimento são atividades distintas, de acordo com Chiavenato (2009), treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa conduzir ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem organizado garantindo o alcance das finalidades a que se propõe, de forma eficaz. É necessário que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

Já o desenvolvimento tem um caráter de longo prazo, incluindo não só as atividades do trabalho desempenhado na organização, mas a carreira do colaborador como um todo.

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) podem ser vistos como um sistema composto por três etapas: levantamento de necessidades; planejamento do treinamento e

execução; e avaliação de resultados. A primeira etapa busca descobrir quais são as falhas no conhecimento e nas competências dos funcionários a fim de organizar os treinamentos de maneira específica, sem desperdício de esforços e tempo. A segunda etapa diz respeito ao momento em que se organiza o treinamento e o executa, e a última etapa busca avaliar quais os impactos do treinamento no conhecimento e no trabalho dos funcionários (SILVA & ABBAD, 2011).

Assim, o treinamento e desenvolvimento nas organizações faz-se necessário à estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Incluindo a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e expressivas para que gerem o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009).

3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é um conjunto de órgãos e de servidores que, mantidos com recursos públicos, são incumbidos de estabelecer normas e programar ações e políticas públicas visando ao bem estar social e à melhoria da gestão da coisa pública. A administração pública passou por um processo de evolução que pode ser representada por três modelos: administração pública patrimonial, administração pública burocrática e administração pública gerencial. Nesses modelos, o objetivo é completar uma falha do modelo anterior, introduzindo novos conceitos ou modificando conceitos ineficientes e nocivos ao aparelhamento do Estado (SILVA, 2013).

O modelo patrimonialista é o modelo de administração pública baseado nos modelos de Estados Absolutistas, fortemente firmados nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do Monarca Absoluto se misturava com o patrimônio público, não havendo distinção entre público e privado. Neste modelo, o aparelho de Estado é uma extensão de poder do rei, onde não há distinção entre o patrimônio público e o patrimônio do governante e é marcado pelo nepotismo e pela corrupção. Além disso, nesse modelo há uma presença forte do clientelismo, nas palavras de Campelo (2010):

Um modelo como esse gera, por certo, o clientelismo, a troca de favores, o prevailecimento de interesses privados em detrimento do interesse público, faz surgir um modelo do público vinculado ao particular sem a referência de interesse público, como princípio norteador das condutas estatais (CAMPELO, 2010, p. 299).

O modelo patrimonialista vigorou no Brasil até o período da República Velha.

Como reação ao modelo patrimonialista, surgiu o modelo burocrático que visava a uma instauração do poder que vinha da autoridade racional-legal a fim de evitar os abusos dos governantes. Na sua definição sobre os modelos ideais característicos de dominação, Weber identificou o exercício da autoridade racional-legal como fonte de poder dentro das organizações burocráticas. Dessa forma, o poder procede das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição (SECCHI, 2009). De acordo com Oliveira (2013), o modelo burocrático possui alguns princípios que o regem, a saber:

- Impessoalidade;
- Formalismo;
- Profissionalização e meritocracia;
- Divisão funcional hierárquica clara;
- Decisões fundamentadas em normas.

Esses princípios norteiam o modelo burocrático e tenta modificar algumas características do modelo patrimonialista, como a corrupção e o nepotismo. Entretanto, o excesso de regulamentos e da racionalidade provoca ineficiência na prestação dos serviços públicos.

Devido a esses problemas, surgiu o modelo gerencial como resposta à ampliação das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização, foi emergindo um novo modelo de Administração Pública, a gerencial (PEREIRA & SPINK, 2001), ou nova gestão pública (*new public management*). Esse modelo busca oferecer os serviços públicos com o máximo de agilidade e qualidade, buscando também reduzir os custos. No modelo gerencial, o interesse público passa a ter como foco o atendimento das necessidades do cidadão, contribuinte de impostos e destinatário de serviços. Enquanto a administração pública burocrática concentra-se no processo, definindo os procedimentos para contratação de pessoas, compra de bens e serviços com a finalidade de satisfazer as demandas dos cidadãos, a administração pública gerencial tem como objetivo final os resultados. (PEREIRA, 2006)

Além disso, nesse modelo busca-se dá maior autonomia (gerencial, orçamentária e financeira) aos órgãos e entidades públicas, esta autonomia é dada por meio de um acordo firmado entre o Poder Executivo e os dirigentes dos órgãos, através do qual ficam estabelecidas metas e objetivos claros para o alcance de resultados (OLIVEIRA, 2009). Assim, colocando ênfase nos resultados, o controle deixa de ser *a priori* e passa a ser *a posteriori*, buscando a concretização dos resultados propostos.

No Brasil, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, instituído pelo extinto MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado), durante o Governo FHC (1995), estabeleceu programas e metas para uma reforma com objetivo de mudança da Administração Pública burocrática, rígida e ineficiente, para a Administração Pública gerencial, mais flexível, eficiente e voltada para o atendimento do cidadão. Essa Reforma do Estado foi marcada pela a criação de várias agências, *privatizações* e por fim com a Emenda Constitucional nº 19/98, chamada de Emenda da Reforma Administrativa.

A proposta da reforma no Brasil foi fundamentada em três dimensões: 1) institucional legal, que trata da reforma do sistema normativo e legal da administração pública; 2) cultural, visando à transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; 3) gestão pública, que põe em prática o aperfeiçoamento da administração pública burocrática em paralelo com a introdução da administração pública gerencial, tendo em vista a modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão (BRASIL, 1995).

A transição desses modelos acontece de maneira contínua, ou seja, não há uma ruptura total com o modelo anterior. Dessa forma, muitas características do modelo patrimonialista e do modelo burocrático permanecem ainda hoje, apesar de a administração pública aplicar o modelo gerencial. Algumas dessas características são necessárias, como a formalidade e a padronização no modelo burocrático, porém outras permanecem por causa da dificuldade de romper com as mesmas, como é o caso do nepotismo e da corrupção.

Diante dessa crescente busca pela melhoria da qualidade dos serviços públicos no modelo gerencial, o conhecimento passou a ter papel estratégico na melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos. Assim, cada vez mais o setor público tem investido em treinamento e desenvolvimento a fim de aumentar o “depósito” de conhecimento da Administração Pública.

A criação, transformação e disseminação do conhecimento no setor público acontece de maneira similar ao setor privado. Entretanto, devido ao fato de toda a atuação da administração pública ser regida por lei, existem alguns entraves que impedem o desenvolvimento da gestão do conhecimento nas organizações públicas. Dentre esses entraves, citam-se a falta de interesse dos funcionários e o excesso de burocracia. Apesar desses entraves, as organizações públicas estão percebendo a necessidade de gerenciar o conhecimento (BATISTA, 2012). As organizações públicas são beneficiadas de maneira diferente das privadas. Enquanto estas buscam melhorar o desempenho organizacional e criar vantagem competitiva, aquelas tem um objetivo mais amplo, isto é, vai além da finalidade de melhorar o desempenho organizacional e vai até o tratamento de temas relevantes para a sociedade, com o mínimo de recursos e com o máximo de qualidade. Há muito o que fazer em relação ao processo de GC nas organizações públicas brasileiras. Apesar de algumas delas já apresentarem graus significativos de institucionalização da GC, como por exemplo, o Serpro e a Petrobras, percebe-se que ainda existem diversas dificuldades, inclusive relacionadas à transferência do conhecimento (BATISTA, 2012).

Na próxima seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser definido como uma pesquisa qualitativa, que se interessa, portanto, com abordagens da realidade que não podem ser quantificados, centralizando-se no entendimento e explicação da dinâmica das relações sociais. Flick et al. (2000) afirmam a necessidade da compreensão como princípio do conhecimento, que estuda relações complexas e não explicá-las por meio da separação de variáveis. Outra característica geral é a construção da realidade. A pesquisa é entendida como um ato subjetivo de construção. Os autores afirmam que o descobrimento e a formulação de teorias são os objetos de estudo desta abordagem. Além disso, apesar da crescente importância de material visual, a pesquisa qualitativa é uma ciência fundamentada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente.

Esta pesquisa também se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, pois esta pesquisa tem como objetivo buscar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a levantar hipóteses. De acordo com Gil (1988), a pesquisa exploratória pode ser conceituada como pesquisas que têm como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições. Seu planejamento é bastante flexível para que se considerem os mais variados aspectos do objeto estudado.

Ela é descritiva, pois “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1988, p. 46). É uma pesquisa bibliográfica, pois é feita a partir da análise de referências teóricas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A presente pesquisa se qualifica como um estudo de caso, pois será direcionada em uma instituição específica. Para Alves-Mazzotti (2006, p. 640), os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (como os casos clínicos descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (como uma escola, um

hospital), um programa (como o Bolsa Família), ou um evento (a eleição do diretor de uma escola).

O método de coleta de dados é a entrevista semiestruturada que será aplicada com os gestores da instituição. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), esta constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre um certo tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes procura obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada. Após as entrevistas os dados serão tabulados, a tabulação é o processo que ajunta e expõem os casos que estão nos diversos grupos de análise; ou seja, a tabulação simples consiste na simples contagem das frequências dos grupos de cada conjunto (GERHARDT & SILVEIRA, 2009). Por fim se fará a análise e conteúdo, que busca compreender o pensamento do entrevistado através do conteúdo expresso no texto, além de procurar um conjunto de significados que o codificador encontra através de indicadores que a ele estão relacionados (BARDIN, 2011). A pesquisa foi aplicada em uma instituição pública da administração direta federal

Dois gestores foram escolhidos para serem entrevistados. Esses foram escolhidos por conta das suas respectivas áreas de atuação. Na seção de resultados e discussões, eles serão identificados como entrevistado 1 e entrevistado 2. Ambos possuem formação acadêmica, entretanto o entrevistado possui mais de trinta anos de serviço e o entrevistado 2 menos de dez anos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com dois gestores da organização. O objetivo dessa seção é confrontar a teoria apresentada nos seções anteriores e os dados coletados por meio das entrevistas com os gestores. As categorias definidas para a análise de conteúdo foram: Gestão do conhecimento e evolução dos modelos da administração pública.

5.1 Gestão do conhecimento

Verificou-se que a o órgão busca produzir e disseminar o conhecimento através de programas de capacitação, oficinas e *workshops*. Essa produção e disseminação de conhecimento, segundo o entrevistado 2 acontece periodicamente, como se pode observar nas palavras do entrevistado 2: “...Aqui nós fazemos reuniões periódicas, nós temos auditório, nós temos salas de treinamento, onde nós reunimos os servidores para treiná-los no sentido de multiplicar esse conhecimento...”

Destoando do entrevistado 2, o entrevistado 1 afirma: “A gente passa um ano inteiro sem capacitação”. Em outro momento ela afirma: “Nós não temos (produção e disseminação do conhecimento), o órgão não estimula muito isso.”

Isso mostra duas opiniões distintas e conflitantes a respeito da produção e disseminação do conhecimento e, apesar de Ienciu e Matis (2011) afirmarem que o conhecimento é um dos mais valiosos ativos para as organizações, a produção e disseminação do mesmo não tem alcançado toda a instituição. Além disso, a instituição não consegue se apropriar do conhecimento dos funcionários, como se pode observar pelas palavras do entrevistado 1:

“...Os últimos concursados nós não temos conseguido retê-los aqui, e são muito bons servidores, com grande conhecimento, todos com formação superior, já fazendo mestrado. O órgão não tem como mantê-los, segurá-los aqui, não tem nenhum estímulo, nem financeiro, nem em termos de melhorar o conhecimento deles...”

Essa declaração demonstra a dificuldade de extrair o conhecimento dos colaboradores e torná-lo parte de toda empresa. Apesar da alta rotatividade, o órgão tem buscado extrair o conhecimento desses funcionários através da normatização a fim de facilitar o acesso ao conhecimento por parte dos demais funcionários, como se pode notar na declaração abaixo:

“...Uma vez a pessoa trazendo o conhecimento, a gente tenta colocar em compêndios, em formulários e relatórios, aliás, fazer uma normativa de cada setor,

onde contempla tudo o que ocorre dentro daquele setor: fluxogramas, normas legais, tenta juntar tudo isso e colocar à disposição do público...”

Dessa forma, tem-se buscado reter o conhecimento, todavia, esse conhecimento está associado a trabalhos rotineiros e operacionais. Não há uma visão estratégica do conhecimento. A normatização visa basicamente evitar o retrabalho e diminuir os custos e a perda de tempo no dia a dia dos departamentos. Dessa forma, pode-se perceber que o Capital Intelectual mesmo sendo considerado por ambos os gestores como sendo primordial para o desempenho da instituição, falta à devida atenção ao conhecimento gerado pelos funcionários. A instituição em si não procura mensurar o Capital Intelectual, nem em relação aos ativos humanos nem em relação aos ativos de mercado, conforme se pode ver na declaração do entrevistado 1 quando questionado se a administração mensura o Capital Intelectual:

“...Não. Não que eu saiba. Agora, a gente tem essa certeza da confiabilidade do órgão, porque há pessoas que quando vão dar entrada no seguro desemprego ou quando vão fazer carteira de trabalho (vou me referir a esses dois serviços, pois há outros órgãos que fazem esse mesmo trabalho) eles preferem fazer conosco do que com os outros órgãos (...) eles meio que não confiam, foram feitas pesquisas de satisfação em que eles afirmavam que só confiavam no nosso órgão, mas não teve nada direcionado para mensurar isso...”

Como se pode observar, o órgão tem uma noção da confiabilidade do órgão junto aos cidadãos, mas não há uma mensuração direta desses ativos intangíveis. Corroborando com o entrevistado 1, o entrevistado 2 declara: “... A gente não detém uma maneira de mensurar isso de forma precisa, que não seja o retorno do próprio trabalhador, o cliente externo que vem aqui buscar os nossos serviços...”

Dessa forma, constata-se que não há nenhuma mensuração direta do Capital Intelectual, não há uso de nenhum dos modelos apresentados no quadro 3. Apenas o *balanced scorecard* (KAPLAN & NORTON, 1997) é usado, porém, na implementação estratégica e não na mensuração do Capital Intelectual.

No que diz respeito aos impactos que a falta de mensuração do CI causa no desempenho da instituição, o entrevistado 2 declara:

“...teoricamente, eu seria capaz de dizer que sim, se a gente pudesse implementar esse proveito maior em cima do CI das pessoas, o impacto seria mais positivo no serviço final prestado, disso não tenho dúvida, apesar de não termos elementos estatísticos que eu possa interpretar e afirmar que seria exatamente dessa forma...”

Há uma relevância muito grande do CI na hora de gerar um melhor desempenho e a falta de mensuração atrapalha essa geração, conforme explícito na teoria de Stewart (1998). O CI só pode ser aproveitado se for mensurado, inclusive no que diz respeito às ações de treinamento e desenvolvimento. Na instituição pesquisa falta conhecer o CI para poder estimulá-lo e aumentá-lo.

Dessa forma, pode-se perceber que a instituição estabelece políticas de treinamento e desenvolvimento de maneira aleatória, sem procurar conhecer o seu “depósito” de conhecimento e, assim, desenvolvê-lo.

A Gestão do conhecimento é pouco incentivada pela instituição. No que diz respeito à conversão do conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997), os dois gestores tiveram opiniões distintas:

“...Aqui, falando da minha experiência pessoal, a gente procura sempre transformar o conhecimento tácito em explícito, ou seja, a gente manualizar processos é algo de fundamental importância, pois dessa forma podemos padronizar os nossos procedimentos e, com isso, diminuir os erros e os retrabalhos, isso tem sido notório e tem sido um fruto que nós temos colhido, transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito...”

Essa é opinião do entrevistado 2, em contraponto o entrevistado 1 afirma: “...A maioria dos processos estão padronizados, mas é o mínimo. As especificidades não estão, você vai ter que ir aprendendo...”.

Isso mostra uma disparidade e, ao mesmo tempo, uma similaridade nas opiniões. Pois, apesar do entrevistado 1 falar que o conhecimento é minimamente tornado em explícito, pode-se perceber que algumas atividades de cada setor são colocadas em livros e manuais. Todavia, apenas o conhecimento rotineiro é transformado em conhecimento explícito.

No que diz respeito à importância do recurso conhecimento para a geração do desempenho, os gestores reconheceram a primordial relevância do conhecimento. Nas palavras do entrevistado 1: “...o conhecimento é relevante sempre, o conhecimento faz com que você se melhore pessoalmente e profissionalmente...”

Entretanto, quando comparado com outros recursos que geram um bom desempenho, o conhecimento não é visto como sendo o principal. Como afirma o entrevistado 1: “...O conhecimento é muito importante, tem um peso muito grande. Mas, assim, tem órgãos que têm inclusive treinamentos normais, capacitação, mas o atendimento não é bom, o desempenho não é bom, não é eficiente, não é eficaz. Mas aqui a gente consegue isso...”

Pode-se perceber por meio dessas palavras que, embora o conhecimento seja importante, é possível ter um melhor desempenho que outras instituições sem o conhecimento como principal recursos, pois as disparidades entre as instituições não são explicadas pela produção e disseminação do conhecimento.

O entrevistado 2 afirma que o conhecimento é o principal recurso, mas, como já foi explicado acima, esse conhecimento está mais relacionado às atividades rotineiras de cada setor, como se pode observar nas palavras do entrevistado 2:

“...o principal recurso é o conhecimento, conhecer o serviço e conhecer a metodologia, a organização, o planejamento para aprimorar a questão da otimização do serviço. Você não consegue otimizar sem conhecer o status atual do serviço, você

se aprofunda e melhora sobre aquilo que existe, sempre acrescentando algo a mais para atender nossos clientes externos e internos...”

Como se pode observar, o conhecimento é visto como o principal recurso pelo entrevistado 2, mesmo não tendo uma perspectiva estratégica.

Por fim, vale ressaltar que, segundo a entrevistado 1, a instituição não possui um setor de recursos humanos, e sim o departamento de pessoal, o que significa que esse setor só está mais ligado a atividades rotineiras, e não à capacitação, produção e disseminação do conhecimento. Conforme se pode observar na seguinte declaração: “...Nós não temos setor de Recursos Humanos, nós temos setor de pessoal, que se preocupa com pagamento, férias, não há muita preocupação com capacitação e treinamento...”

Percebe-se que, no que diz respeito à gestão do conhecimento a instituição falha e possui pouca visão estratégica do conhecimento. Apesar dos gestores apontarem a importância primordial do conhecimento, os esforços da instituição não demonstram essa visão, faltando um maior incentivo quando o assunto é produção de conhecimento.

5.2 Evolução dos modelos da Administração Pública

Em relação à evolução dos modelos da Administração Pública, foi indagado aos gestores acerca do quão próximo ao modelo gerencial está a instituição e o quanto a gestão do conhecimento tem contribuído para isso e acompanhado a flexibilização do serviço público.

No que diz respeito à aproximação do modelo gerencial, o entrevistado 1 afirma:

“...Com relação ao Ministério do Trabalho, sim. Em relação aos outros órgãos, eu não sei. Essa casa foi reconhecida quatro vezes, uma vez bronze, duas pratas e uma ouro pela sua maneira de gerir, pois procurava se adequar a esse modelo de gestão do serviço público que permeava todos os critérios: liderança, planejamento, processos, pessoas, resultados...”

Como se pode observar, os esforços da instituição em se adequar ao modelo gerencial são significativos, principalmente na área de planejamento. O entrevistado 1 afirma também: “O critério que nós éramos melhor era o planejamento.” Entretanto o mesmo entrevistado continua:

“...Essa casa não planeja mais, a gente vive “apagando incêndio”, eu já tentei fazer uma oficina de planejamento há dois anos, mas ficou só no papel, porque, se você não perseverar você acaba deixando para lá, os problemas diários que vão surgindo você tenta solucionar e vai deixando e você fica só “apagando incêndio”, mas, mesmo assim a gente não está tão destoaante, nós temos tentado fazer uma gestão pública mais eficiente, com todas as dificuldades ...”

Houve uma forte tendência e muitos esforços em direção ao modelo gerencial, mas, nos últimos anos, isso diminuiu e o órgão não continuou buscando tanto o modelo gerencial,

mas, mesmo assim, o órgão tem dado grandes passos para uma administração pública mais eficiente.

Corroborando, o entrevistado 2 afirma:

“...Hoje ainda é muito forte essa questão da burocracia, dos controles internos, mas a gente tem isso em mente, esse conhecimento da necessidade de evoluir pra uma administração mais gerencial, a gente está incansavelmente perseguindo esse caminho, mas o que é forte realmente, sobretudo na administração pública, é o modelo burocrático...”

Quando indagado se o modelo burocrático está ainda se sobrepondo ao modelo gerencial, ele responde: “Sim. Essa é a minha visão pessoal sobre o que a gente tem visto aqui na prática, mas, gradativamente, a administração burocrática está cedendo espaço para a administração gerencial.”

Nesse quesito, ambas as partes concordam que se tem caminhado rumo ao modelo gerencial embora um dos entrevistados acredite que o órgão regressou em um determinado momento. Todavia, isso concorda com a teoria apresentada de que nenhum dos modelos rompe totalmente com o anterior, pois, mesmo com todas as tentativas de flexibilização, a administração pública necessariamente é pautada por lei.

A gestão do conhecimento tem contribuído para flexibilizar a administração pública, diminuindo os entraves burocráticos, de acordo com o entrevistado 2:

“...Uma vez você conhecendo o serviço, o status do serviço, os instrumentos necessários para lidar com ele e conhecimento das metodologias, você teria a condição de fazer sugestões nos planejamentos estratégicos anuais e enviar para a nossa coordenação para ser avaliada por lá a possibilidade de implementar ou não. Então, realmente o conhecimento é fundamental nesse aspecto da gente conhecer o serviço e conhecer o modo de aprimorá-lo...”

À respeito se a gestão do conhecimento acompanhou o modelo gerencial, o entrevistado 2 declara:

“...Acredito que se está dando muito mais vazão à questão do conhecimento através dos cursos, encontros periódicos, sistemáticos, talvez preparando um futuro, onde a gente possa sim usar esse conhecimento para efetivamente migrar mais da burocracia para o gerenciamento, mas na prática te digo que isso hoje é uma preparação para um futuro...”

Isso mostra que a gestão do conhecimento ainda não está acompanhando o modelo gerencial, dessa forma, embora haja uma percepção da importância desse conhecimento na melhoria do serviço público BATISTA (2012), não há um incentivo substancial nessa área.

O entrevistado 1 quando questionado se a gestão do conhecimento acompanhou a flexibilização e a evolução para o modelo gerencial responde: “Não, né. A gente vai vendo a melhor forma e tentando administrar isso internamente...”, mostrando, dessa forma, que a gestão do conhecimento não têm sido associada com essa flexibilização.

Na seção seguinte, serão apresentadas as considerações finais encerrando a pesquisa, apresentando a conclusão, assim como os problemas de pesquisa e algumas sugestões para pesquisas futuras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento e o seu valor tem sido reconhecido por todos os entrevistados e, como se pode perceber, é unanimidade que o conhecimento de todos os funcionários é um ativo de extremo valor. Entretanto, as políticas e ações do órgão deixam a desejar na produção e disseminação desse conhecimento. A falta de mensuração do conhecimento revela o descaso para com os ativos intangíveis, além de dificultar a formulação de políticas de treinamento e desenvolvimento. Embora, de maneira informal, os entrevistados reconheçam o impacto do CI no desempenho, faltam métricas para que órgão possa afirmar isso de maneira precisa, além de apresentar dados comprobatórios.

No que diz respeito à evolução dos modelos da administração pública constatou-se que a gestão do conhecimento não acompanhou a implementação do modelo gerencial e que as características do modelo burocrático estão muito presentes, inclusive na gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento não acompanhou a evolução do modelo gerencial, permanecendo com a rigidez característica do modelo burocrático.

O objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos, pois, conseguiu-se investigar a opinião dos gestores sobre a importância do conhecimento na evolução para o modelo gerencial que, apesar dos gestores considerarem o conhecimento como indispensável para essa evolução, falta uma mensuração mais detalhada desse conhecimento para que as políticas de treinamento sejam desenvolvidas de acordo com a necessidade da instituição, pois a produção de conhecimento segue uma rotina pré-estabelecida pela sede em Brasília, sem levar em consideração as demandas particulares da instituição à nível regional.

Em relação à entrevista, seria oportuno entrevistar mais gestores e funcionários da área operacional a fim de entender de maneira mais holística a visão que se tem do conhecimento e da otimização do serviço público.

Por fim, recomenda-se estudos nessa área, principalmente no que diz respeito ao impacto do conhecimento na implementação do modelo gerencial, abordando como o conhecimento otimiza o desempenho e contribui para o rompimento com os entraves do modelo burocrático. Além disso, recomenda-se que se desenvolvam métricas a fim de calcular o impacto do CI na otimização do serviço, especificamente no setor público.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, nº 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

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. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília, 1995. 68 p.

CAMPELO, G. S. B. Administração Pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo uma simbiose de modelos. **Ci. & Tróp.**, Recife, v.34, n. 2, p.297-324, 2010

CARDOSO, L.; CARDOSO, P. Para uma revisão da teoria do conhecimento de Michael Polanyi. **Revista portuguesa de pedagogia**. Ano 41-1, 2007, 41-54.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9. ed, São Paulo: Atlas, 2009.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. Trad. de Luciana Bontempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLICK, U.; VON KARDORFF, E.; STEINKE, I. (Orgs.). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. [O que é pesquisa qualitativa? Uma introdução.]. In: FLICK, U.; VON KARDORFF, E.; STRENKE, I. **Qualitative Forschung: Ein Handbuch** [Pesquisa qualitativa - um manual]. Reinbek: Rowohlt, 2000. p. 13-29.

FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Editora da Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1988.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

HOOD, C. The new public management in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n. 2-3, p. 93-109, 1995.

IENCIU, N. M.; MATIS, D. A theoretical framework of intellectual capital. **International Journal of Business Research**, v. 11, n. 2, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAYO, E. K. et al. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 3, p. 73-90, jul./set. 2006.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MARRAS, J. P. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A. C. C. Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um quadro de referência. **Revista de Administração**, v. 40, n. 2, p. 136-144, 2005.

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

OLIVEIRA, G. J. O contrato de gestão e seus riscos. **Gazeta do Povo**, 25 de janeiro de 2009.

OLIVEIRA, G. J. de. Modelos teóricos de administração pública. **IESDE Brasil AS**, v. 8, 2013. Disponível em: <<https://nepmaranhao.jimdo.com/app/download/7306507468/Adm+P%C3%BAblica+-+Modelos+Te%C3%B3ricos.pdf?t=1387205708>>. Acesso em 02 dez. 2017.

PACHECO, V. **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis: teoria e empiria**. Curitiba : Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, 2005. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/serieBibliotecaCRCPR/volume5.pdf>>. Acesso em 10 maio 2014.

PAIVA, S. B. Gestão do Capital Intelectual ancorada a Gestão do Conhecimento. In: XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14, 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2007.

PEREIRA, L. C. B. (org). **Reforma do Estado e Administração Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

_____.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. 314 p.

POLANYI, M. **Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy**. London: Routledge & Kegan Paul, 1958.

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: elementos construtivos do Sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

SANTOS, J. L.; et al. **Teoria da Contabilidade:** introdutória, intermediária e avançada. São Paulo: Atlas, 2007.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, A. do C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais.** Disponível em:<
<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

SILVA, A. L.; ABBAD, G. S. Benefícios e limitações do Balanced Scorecard para avaliação de resultados organizacionais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 4-28, 2011.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. O que tem sido feito para estimular a produção de conhecimento?
2. Se comparado com os demais recursos, qual a relevância do conhecimento na obtenção de implementação do modelo gerencial?
3. Na otimização do serviço, qual o principal recurso da instituição? Seria esse recurso mais importante que o conhecimento?
4. Em se tratando da evolução dos modelos da Administração Pública, a instituição conseguiu se aproximar mais do modelo gerencial que outras instituições?
5. Quais ações têm sido realizadas para a flexibilização da Administração Pública?
6. Como a gestão do conhecimento ajuda na evolução para o modelo gerencial?
7. A gestão do conhecimento tem acompanhado essa evolução para o modelo gerencial?
8. Tem se tentado mensurar o CI ? Se sim, como?
9. Qual o impacto da mensuração (ou da falta de mensuração) do Capital Intelectual no desempenho ?