

ARTIGO

Recebido em:
05/08/2014

Aceito em:
11/09/2014

Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 19, n.41, p. 105-126, set./dez., 2014. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2014v19n41p105

Estudo das práticas de gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

*Knowledge management practices study at Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão/Brazil
(Federal Institution of Education, Science and Technology of Maranhão/BR)*

Nilzete Melo LIMA¹

Fabricio ZIVIANI²

Roberts Vinicius de Melo REIS³

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo **analisar as práticas de gestão do conhecimento adotadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA**, órgão da administração indireta do Poder Público. Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, utilizando-se o método quantitativo e como estratégia de pesquisa o estudo de caso. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário que adotou o modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2005). Os resultados obtidos possibilitaram verificar que as práticas de gestão do conhecimento no IFMA ainda se constituem um processo incipiente. São práticas isoladas associadas à gestão do conhecimento; apenas começam a ser discutidas com maior efetividade no momento atual. O estudo aponta que é condição fundamental para implantação do processo de Gestão do Conhecimento na administração pública o comprometimento da alta administração, o foco para uma política de desenvolvimento de recursos humanos, maior transparência, uso e compartilhamento de tecnologia de informação e comunicação e principalmente um olhar dirigido ao cidadão/cliente/consumidor/parceiro. Esse comprometimento deve repercutir no sentido de unir esforços a fim de incentivar as melhores práticas de gestão do conhecimento na administração pública.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Conhecimento. Dimensões do Conhecimento. Instituto Federal de Educação.



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ENCONTROS
BIBLI

v. 19, n. 41, 2014.
p. 105-126
ISSN 1518-2924

¹ IFMA - nilzeteLima@yahoo.com.br

² Universidade FUMEC - fazist@hotmail.com

³ IETEC- robertsreis@terra.com.br

ABSTRACT

The following study aims **to analyze the knowledge management practice adopted by the Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão (Federal Institution of Education, Science and Technology of Maranhão) - IFMA**, part of the Public Authority indirect administration. It's a descriptive research using a quantitative method and as a research strategy, the case study. The instrument used for the data gathering was a survey that adopted the knowledge management model proposed by Terra (2005). The obtained results enabled verifying that the practices of the knowledge management at IFMA still constitutes of an incipient process. They are isolated practices associated with the knowledge management; which are just discussed with effectiveness nowadays. The study shows that the main condition for the Knowledge Management process implementation in the public administration is the commitment of the top management, the focus for a development of the human resources, more transparency, use and share of the technology information and communication, and mainly, focus for the citizen/client/consumer/partner. This commitment should work to unite efforts so it could encourage the best knowledge management practices in the public administration.

KEYWORDS: Knowledge Management. Knowledge. Knowledge Dimensions. Federal Institute of Education.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, por muitos anos, foram conduzidas, para operarem segundo um modelo de gestão baseado em hierarquias rígidas. Entretanto, com o advento de novas tecnologias de informação, do processo de globalização e de mudanças constantes que vêm ocorrendo no mundo atual, advindas da internacionalização da economia, tem sido exigido dessas organizações a adoção de novos modelos de gestão.

De acordo com Figueiredo (2005), a organização deverá buscar a integração e a criação de uma cultura participativa, na qual cada um e o todo se interessem em colaborar para a criação de um ambiente propício à inovação e ao aprendizado contínuo, no qual se busquem e disseminem novos conhecimentos para sobrevivência e evolução da organização, bem como para o crescimento profissional das pessoas envolvidas.

Assim sendo, no sentido de contribuir com a Instituição Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), órgão do Poder Executivo, Administração Pública Indireta, vinculado ao Ministério Público, sediado em São Luís/Ma, implantado a partir da edição da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, aplicou-se esta pesquisa com o objetivo de analisar as práticas de gestão do conhecimento adotadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia do Maranhão, sob a ótica do modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2005).

Constituiu-se uma instituição pública de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, é, porém, ao eleger como princípio de sua prática educacional a prevalência do bem social sobre os demais interesses, que essas instituições consolidam seu papel junto à sociedade.

Ressalte-se que antes da transformação para Instituto Federal, era Centro Federal de Educação Ciência e Tecnologia. Com a transformação para Instituto Federal, passou a apresentar, nesse contexto, uma nova institucionalização, cuja alta gestão é composta pelos órgãos que formam a Reitoria, a qual concentra as coordenações sistêmicas e 18 (dezoito) *Campi*.

Diante dessa nova concepção, as unidades organizacionais que compõem a Reitoria passaram a funcionar como instâncias articuladoras e traçadoras das políticas institucionais, ao passo que os seus *Campi* passaram a ser os órgãos executores dessas políticas e diretrizes, visando à execução das ações indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão.

O Instituto Federal, como instituição de ensino, produz conhecimentos diariamente, que apesar de sua importância, muitas vezes se perdem na burocracia, e em plena era da tecnologia da informação, tem-se observado que o conhecimento apropriado pelos servidores, fragiliza-se, em face desse novo contexto que se apresenta.

Nesse contexto, o desafio de produzir mais e melhor, assim como o desafio de prestar um serviço de qualidade à população vai sendo suplantado pelo desafio permanente de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais.

Ademais, a Instituição como responsável pela educação maranhense presume-se que está à frente do processo de transformação por que passa a sociedade do conhecimento para que possa manter a competitividade que o mercado global exige e ser mais efetivo no cumprimento de sua missão institucional.

A escolha do tema deve-se à necessidade de buscar formas mais eficientes de administrar as organizações públicas, oferecendo a seus administrados um ambiente propício ao aprendizado contínuo, ao compartilhamento do conhecimento, com o fim de obter maior produtividade e qualidade nos serviços prestados à sociedade.

Pretende-se demonstrar com este trabalho que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, ao investir em Gestão do Conhecimento poderá ter um retorno expressivo para a instituição e, especialmente, para a sociedade que será a maior beneficiada, em termos de ganho de produtividade, contribuindo assim para o alcance dos objetivos, finalidade e missão a que a Instituição quer chegar.

Dessa forma, pretende-se dar uma resposta ao seguinte problema:

As práticas de Gestão do Conhecimento adotadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, se configuram no modelo conceitual de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2005)?

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão do conhecimento na Administração Pública

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2005, fez uma pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública, e chegou a seguinte conclusão:

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

Nesse mesmo sentido, Wiig (2000) em seu trabalho, "Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública", argumenta que a viabilidade de

qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por vários fatores: estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível.

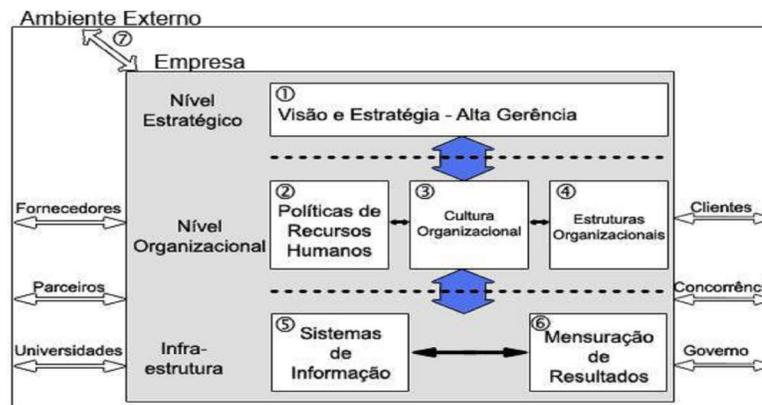
Com essas considerações, pode-se inferir que fazer uso da gestão do conhecimento na administração pública é uma estratégia, para que o desempenho e o relacionamento interno e externo das organizações que compõem esse setor tornem-se mais eficazes e eficientes.

2.2 Dimensões da gestão do conhecimento na concepção de Terra

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a criação e a conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos, e explícitos em tácitos, ocorrem de quatro formas no interior das organizações, e que essas formas se relacionam de forma sequencial e complementar, formando o que ele denomina espiral do conhecimento.

Na concepção de Terra (2005), o conhecimento tácito no processo de gestão do conhecimento está atrelado às práticas gerenciais ligadas aos modos de conversão do conhecimento, aos diversos tipos de conhecimentos existente na empresa e a diferentes planos e dimensões. Este autor desenvolveu um modelo conceitual de gestão do conhecimento composto por sete dimensões, apresentado na figura a seguir:

Figura 1. As sete dimensões da Gestão do Conhecimento.



Fonte: Terra (2005).

Dimensão 1 - Nível estratégico, nível organizacional e nível da infraestrutura

Na visão de Terra (2005), a gestão do conhecimento é tida como estratégica porque é de fundamental importância que a alta administração estimule a institucionalização do conhecimento das pessoas e o aprendizado através da cultura da corporação. Dessa forma, a correta administração do capital intelectual poderá oferecer novas oportunidades de negócios, bem como valorizar negócios já existentes.

Ao abordar o segundo nível, o nível organizacional, Terra (2005) defende que este é o espaço onde a base do conhecimento se cria e onde ela deve ser mais trabalhada.

Quanto ao nível da infraestrutura, o autor entende que os esforços da organização visam à implantação de sistemas que facilitem a captura, análise e difusão dos conhecimentos.

Dimensão 2 - Cultura organizacional

Na concepção de Rodriguez (2002), a cultura organizacional é um conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos que são sintetizados numa ideologia organizacional, por meio de conhecimentos específicos.

Davenport e Prusak (1998), ao abordarem esse tema, dizem que são muitos os fatores culturais que são óbices ao compartilhamento do conhecimento nas organizações e apontam os seguintes: ausência de confiança mútua, determinada pela falta de comunicação clara e da construção de relacionamentos duradouros; diferenças de vocabulários e quadros de referências; ausência de locais de encontro e tempo para a realização da comunicação de conhecimentos; *status* e recompensa determinados pela posse de conhecimento; falta de capacidade de absorção; concepção de que conhecimento pertence a determinados grupos e intolerância quanto a erros ou necessidades.

Dimensão 3 - Estrutura organizacional

A estrutura organizacional descentralizada que está sendo adotada atualmente nas organizações desempenha um papel importante na

implementação do processo de gestão do conhecimento, devido à sua flexibilidade permitir que as ideias nasçam dos níveis ligados à linha de frente de produção.

Nesse sentido, Rodriguez (2002) entende que os modelos hierárquicos geram os “buracos negros” entre os departamentos e que muitas organizações já sinalizaram, saindo da típica estrutura hierárquica que predominava na sociedade industrial para estruturas mais modernas, adotando base operacional numa linha horizontal e reduzindo os números de níveis hierárquicos.

Terra (2005) acrescenta que o modelo estritamente burocrático de organização está se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas. A burocracia tende a centralizar-se em cargos, uma vez que a autoridade emana do cargo e o *status* ou nível hierárquico é fundamental. As organizações pós-empresendedoras tendem a centralizar-se mais nas pessoas, emanando a autoridade da expertise ou dos relacionamentos.

Dimensão 4 - Políticas de recursos humanos

Terra (2005) ressalta a importância da atuação estratégica na seleção e no recrutamento de profissionais que tenham iniciativa, autonomia, criatividade e facilidade de trabalho em equipe, características que os indivíduos já desenvolveram ao longo de suas vidas e que podem ser aprimoradas e facilitadas pela organização, o que estimula a criação do conhecimento.

Para tanto, as práticas de recursos humanos, adotadas na organização pública, deverão priorizar o seu foco na visão e na missão traçadas pela organização e que esta pretende atingir, tendo como resultado primordial a socialização dos benefícios públicos prestados à sociedade.

Dimensão 5 - Sistemas de informação

Os avanços na Tecnologia da Informação vêm contribuindo de modo sistemático no processo de geração, difusão e armazenamento do conhecimento nas organizações.

Segundo Terra (2005), o sistema de informação classifica-se em três categorias, que representam a gama de sistemas utilizados no compartilhamento da informação e do conhecimento, quais sejam: sistemas de publicação e documentação; *expertise maps*; e, sistemas de colaboração.

Terra (2005) ainda se reporta a essa dimensão destacando a importância dos portais corporativos (plataforma única que possibilita acesso a recursos internos da organização e contatos externos via internet, com clientes, fornecedores e outros meios), como fatores que contribuem para a captação, o armazenamento e a disseminação do conhecimento.

Dimensão 6 - Mensuração de resultados

As iniciativas para a mensuração de resultados ocorrem a partir de vários indicadores. Para Terra (2005):

[...] os indicadores têm sido múltiplos e amplamente dependentes do tipo de objetivo que se busca com os esforços de gestão do conhecimento. Em alguns casos são quantitativos, em outros qualitativos, é melhor quando se consegue associar o impacto dos esforços de gestão do conhecimento diretamente nos negócios [...].

Entretanto, alerta que cada empresa deve desenvolver seus próprios indicadores, dando ênfase à simplicidade, ou seja, ao uso de poucos indicadores, mas que permitam avaliar o desempenho em diversas áreas concomitantemente, a fim de que fiquem explicitadas as relações sistêmicas.

Ademais, esses diferentes indicadores devem ser analisados com perspectivas diferentes, em diversos níveis hierárquicos. Com análise conjunta, mostram-se as interdependências e os efeitos cruzados.

Dimensão 7 – Aprendizagem com o ambiente externo

Para Terra (2005), defensor desse modelo, a aprendizagem com o ambiente externo explora a interação da organização com outras organizações no intuito de incorporar, ao seu acervo técnico, conhecimento e práticas por elas criadas ou desenvolvidas, que possam agregar valor à sua competência essencial, bem como visa também ao estreitamento do relacionamento com os clientes.

A razão da escolha do modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2005) para condução deste trabalho ocorreu pelo fato de, após inúmeras pesquisas feitas na literatura sobre os modelos de gestão do conhecimento existentes, ter-se observado que Terra (2000) desenvolveu um estudo na literatura que lhe oportunizou a identificação de diferentes focos sobre a gestão do recurso “conhecimento” nas organizações.

Por não se ter conhecimento de nenhuma pesquisa sobre gestão do conhecimento no IFMA e entendendo que poderia ser dado o primeiro passo nessa direção, optou-se por este modelo para efetivação deste estudo, pois, ao trabalhar com as sete dimensões, exploram-se os principais pilares constitutivos de uma organização, que são: sua estratégia de ação e o papel da alta administração; sua cultura e seus valores organizacionais; organização da sua estrutura; como se processa a administração de seus recursos humanos; como opera o seu sistema de informação; a mensuração de seus resultados e, por fim, procura-se detectar como ocorre o seu aprendizado com o ambiente externo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, utilizando-se o método quantitativo e como estratégia de pesquisa o estudo de caso do IFMA. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário que adotou o modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2005). As dimensões desse modelo foram expostas no questionário, nos sete blocos, cada bloco continha cinco assertivas que seguiu uma estrutura matricial de respostas com uma escala tipo *Likert* de opções como “discordo totalmente”, “discordo”, “concordo parcialmente”, “concordo” e “concordo totalmente”.

O universo pesquisado constituiu-se de 44 gestores e 49 técnico-administrativos da Reitoria e 56 gestores e 179 técnico-administrativos do Campus São Luís-Monte Castelo, somando 100 gestores e 228 técnico-administrativos, num total geral de 328 servidores. Não houve cálculo de amostra porque foi aplicada a pesquisa para todo o universo: 328 servidores convidados a participar. Destes, apenas 60% responderam a pesquisa, o que equivale a 196 respondentes.

Para o tratamento e análise dos dados coletados foi utilizado um pacote de *software*, denominado de R, versão 2.15.0, o que permitiu se efetivarem várias análises, usando os métodos estatísticos, conhecidos por análise multivariada. Neste trabalho as opções da escala *Likert* foram transformadas

para uma escala numérica entre -1 e 1, sendo -1=Discordo Totalmente, -0.5=Discordo, 0=Concordo Parcialmente, 0.5=Concordo e 1=Concordo Totalmente. Nessa nova escala os valores negativos representam as opiniões “Discordo Totalmente” e “Discordo” e os valores positivos representam as opiniões “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Já o valor zero representa a neutralidade, indiferença, ou seja, Concorda Parcialmente, significando que há pontos em que também existe uma discordância. Esse tipo de transformação é sugerido por Gelman e Jennifer (2007).

4 RESULTADOS DA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFMA

Nas análises estatísticas foi feito uma comparação do nível de concordância entre as dimensões “Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração”, “Cultura e Valores Organizacionais”, “Estrutura Organizacional”, “Administração de Recursos Humanos”, “Sistemas de Informação”, “Mensuração de Resultados” e “Aprendizagem com o Ambiente Externo”. Também foi avaliado o impacto de cada assertiva ou variável para cada indicador.

4.1 Comparação do nível de concordância entre os indicadores

Na tabela 1, pode-se verificar que todas as dimensões são significativamente negativos, evidenciando que os respondentes discordam em relação a todos os indicadores analisados, pois todas as médias e intervalos estão entre -0,5 e 0.

Destaca-se que as dimensões Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração (1), Cultura e Valores Organizacionais (2) e Aprendizagem com o Ambiente Externo (7), com as maiores médias dos indicadores analisados, sendo estatisticamente maiores que a dos indicadores Estrutura Organizacional (3), Administração de Recursos Humanos (4), Sistema de Informação (5) e Mensuração de Resultados (6).

Tabela 1. Média e intervalo de 95% de confiança para as DIMENSÕES.

Indicadores	Média	I.C. - 95%	
		L.I.	L.S
1. Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração	-0,148	-0,201	-0,097
2. Cultura e Valores Organizacionais	-0,184	-0,234	-0,133
3. Estrutura Organizacional	-0,328	-0,369	-0,282
4. Administração dos Recursos Humanos	-0,313	-0,358	-0,267
5. Sistema de Informação	-0,270	-0,314	-0,226
6. Mensuração de Resultados	-0,321	-0,365	-0,276
7. Aprendizagem com o Ambiente Externo	-0,122	-0,174	-0,071

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2 O impacto de cada variável das dimensões

Para compreensão das análises, as variáveis de cada dimensão encontram-se numeradas de “1 a 5”. No indicador “**Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração**”, pode-se verificar que as variáveis “2, 3 e 5” são significativamente negativas, com média e intervalo superior inferior a zero, evidenciando que os respondentes discordam em relação a estas questões. Em outras palavras, o planejamento estratégico do IFMA não é comunicado amplamente para todos os níveis organizacionais; a alta administração não estabelece, frequentemente, metas desafiadoras, tampouco a missão, os valores e a estratégia do IFMA são frequentemente divulgados.

Nas variáveis “1” e “4”, as dimensões de confiança cruzam o zero, demonstrando que os respondentes concordam parcialmente em relação a estas questões.

Tabela 2. Média e intervalo de 95% de confiança para a dimensão “Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração” e suas variáveis correspondentes.

Variáveis	Média	I.C. - 95%	
		L.I.	L.S.
1. O Conhecimento no IFMA está alinhado a Estratégia de Ação	-0,015	- 0,077	0,048
2. Planejamento Estratégico é comunicado amplamente em todos os níveis	-0,304	- 0,370	-0,242
3. A Alta Administração estabelece metas desafiadoras / mudanças direcionadas	-0,247	- 0,319	-0,181
4. Alta Administração está comprometida e apoia atividade inovação	0,026	- 0,043	0,094
5. A Missão, os Valores e a Estratégia do IFMA são frequentemente divulgados.	-0,200	- 0,272	-0,128
Fatores Estratégicos	-0,148	0,20 1	-0,097

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Significa dizer que os participantes concordam parcialmente em duas questões; na primeira, em que há uma garantia de que o conhecimento existente no IFMA está alinhado a sua estratégia de ação, bem como é construído mediante cumprimento dos objetivos que a Instituição se propõe por meio dos seus planos de ação, e na segunda questão concordam em alguns pontos no sentido de que a missão, os valores e a estratégia do IFMA são frequentemente divulgados.

Em relação a essa dimensão, Terra (2005) diz que é de suma importância o papel da alta administração na definição de áreas do conhecimento a serem exploradas pela organização e do estabelecimento de estratégia para a condução de projetos inovadores. Essas visões, além de definirem metas para o armazenamento do conhecimento da organização, auxiliam a relacionar as atividades individuais para o alcance do objetivo organizacional.

Quanto às variáveis que compõem a dimensão “**Cultura e Valores Organizacionais**”, pode-se verificar que as variáveis “2, 3, 4 e 5” são significativamente negativas, com média e intervalo superior inferior a zero, evidenciando que os respondentes discordam em relação a estas questões. A

variável “1”, o intervalo de confiança cruza o zero, evidenciando que os respondentes concordam parcialmente em relação a esta questão.

Tabela 3. Média e intervalo de 95% de confiança para a dimensão “Cultura e Valores Organizacionais” e suas variáveis correspondentes.

Variáveis	Média	I.C. - 95%	
		L.I.	L.S.
1. IFMA deixa claro seus objetivos, valores e competências	-0,056	-0,122	0,005
2. Estimula-se a experimentação	-0,148	-0,212	-0,084
3. Existe honestidade intelectual	-0,191	-0,255	-0,133
4. Os servidores estão preocupados com o IFMA	-0,229	-0,289	-0,168
5. <i>Layouts</i> são conducentes à troca informal de informação	-0,311	-0,380	-0,242
Cultura e Valores Organizacionais	0,184	0,234	0,133

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Em conformidade com as respostas apresentadas, identificou-se que no IFMA não há estímulo à experimentação; não há liberdade para tentar e falhar, e a capacidade de inovação não é valorizada; inexistente honestidade intelectual, isto é, os servidores não deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. No mesmo seguimento os servidores não estão preocupados com a Instituição, não buscam uma otimização conjunta para, finalmente, também concordarem que os *layouts* não são conducentes à troca informal de informação, que facilite a troca de informações.

Entretanto, houve concordância parcialmente por parte dos respondentes quanto à questão 1, de que o IFMA deixa claro quais são os seus objetivos, seus valores e as suas competências de forma consistente, por atos simbólicos e ações.

Para Ferreira (2012), a cultura organizacional é composta por seus valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas e clima organizacional. São “regras” que todos os membros da organização devem seguir e adotar como diretrizes e premissas para guiar seu trabalho. Cultura pode ser definida como um modelo de suposições básicas que

os grupos inventam, descobrem ou desenvolvem com a experiência para enfrentar seus problemas.

Tabela 4. Média e intervalo de 95% de confiança para a dimensão “Estrutura Organizacional” e suas variáveis correspondentes.

Variáveis	Média	I.C. - 95%	
		L.I.	L.S
1. Servidores possuem visão sistêmica e dinâmica dos processos	-0,260	-0,314	-0,202
2. Há uso constante de equipamentos multidisciplinares e formais	-0,306	-0,370	-0,245
3. Há uso constante de equipes temporárias dedicadas a projetos inovadores	-0,316	-0,372	-0,260
4. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência	-0,199	-0,263	-0,135
5. No IFMA, as decisões são tomadas no nível mais baixo possível	-0,556	-0,615	-0,496
Estrutura Organizacional	0,328	0,369	0,282

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Constata-se que os respondentes discordam de todas as variáveis relacionadas à dimensão Estrutura Organizacional, melhor dizendo, os servidores do IFMA não possuem uma visão sistêmica e dinâmica dos processos e da estrutura organizacional; não há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobreponham à estrutura formal tradicional e hierárquica; inexistente o uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.

Embora a discordância tenha sido referente a todos os itens, ressalta-se que no item 4 os respondentes concordaram mais com esta questão, se comparado com as demais de que ocorrem com frequência pequenas reorganizações no IFMA, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo. No entanto, discordam ainda mais em relação à questão 5, se comparado com as demais, que no IFMA as decisões não são tomadas no nível mais baixo possível, o processo decisório não é ágil e a burocracia não é mínima.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento não tem implicações apenas para o processo gerencial, mas também, de forma profunda, para a estrutura organizacional. Continuando, os autores, defendem que a estrutura burocrática – que é altamente formalizada, especializada,

centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para a coordenação organizacional – é adequada à realização eficiente do trabalho de rotina em larga escala. O controle burocrático pode impedir a iniciativa individual de ser extremamente disfuncional em períodos de incerteza e mudanças rápidas.

Para as variáveis que compõem a dimensão “**Administração de Recursos Humanos**”, pode-se perceber que todas as variáveis são significativamente negativas, com média e intervalo superior inferior a zero, mostrando que os respondentes discordam ou discordam totalmente em relação a estas questões.

Tabela 5. Média e intervalo de 95% de confiança para a dimensão “Administração de Recursos Humanos” e suas variáveis correspondentes.

Variáveis	Médi a	I.C. - 95%	
		L.I.	L.S
1. O IFMA tem política de recursos humanos eficaz e eficiente	-0,229	-0,294	-0,165
2. O treinamento está associado a necessidades da área de trabalho	-0,111	-0,179	-0,047
3. Os servidores são estimulados a discutirem e trocarem conhecimentos	-0,357	-0,418	-0,298
4. Há elevado investimento em incentivo de treinamento	-0,214	-0,283	-0,148
5. Esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições	-0,635	-0,681	-0,584
Administração de Recursos Humanos	0,313	0,358	0,267

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Significa que o IFMA não possui uma política de recursos humanos eficaz e eficiente. Porém, na questão 2, os respondentes tenderam a concordar mais com esta do que com as demais, de que o treinamento no IFMA está associado às necessidades da área imediata de trabalho dos servidores e/ou às necessidades estratégicas do Instituto. Afirmam ainda que: os servidores não são estimulados a discutir e a trocar seus conhecimentos através de seminários, palestras, encontros entre si ou com outros profissionais; inexistem no IFMA um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores; não se estimulam treinamentos que levem ao autoconhecimento. Chama-se atenção para o resultado da questão 5, pois nela

os participantes da pesquisa discordam totalmente de que no IFMA existam esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

Terra (2001) ressalta a importância da atuação estratégica na seleção e no recrutamento de profissionais que tenham iniciativa, autonomia, criatividade e facilidade de trabalho em equipe, características que os indivíduos já desenvolveram ao longo de suas vidas e que podem ser aprimoradas e facilitadas pela organização.

Para as variáveis que compõem a dimensão “**Sistema de Informação**”, apresentado abaixo, pode-se constatar que as variáveis “1, 3, 4 e 5” são significativamente negativas, com média e intervalo superior inferior a zero, evidenciando que os respondentes discordam em relação a estas questões.

Tabela 6. Média e intervalo de 95% de confiança para a dimensão “Sistema de Informação” e suas variáveis correspondentes.

Variáveis	Média	I.C. - 95%	
		L.I.	L.S
1. Comunicação é eficiente em todos os sentidos	-0,434	-0,497	-0,367
2. Inv (Trabalhos deixam de ser realizadas ou são de forma precária)*	0,036	-0,031	0,112
3. Informações são compartilhadas por todos servidores	-0,362	-0,424	-0,301
4. STI e fluxo informações atende reais necessidades do IFMA	-0,253	-0,314	-0,188
5. IFMA oferece incentivos p/ registro das experiências adquiridas	-0,347	-0,413	-0,281
Sistema de Informação	-0,270	-0,314	-0,226

*A sigla **Inv** () é para evidenciar que essa afirmativa foi invertida.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Percebe-se, pelo resultado obtido, que os respondentes discordam de todas as questões, pois afirmam que: a comunicação no IFMA é ineficiente em todos os sentidos; que no IFMA as informações não são compartilhadas por todos os servidores, inexistente amplo acesso para todos os servidores à base de dados e conhecimento do Instituto; o sistema de tecnologia da informação e o fluxo de informação utilizados no IFMA não atendem às suas reais necessidades; o IFMA não oferece incentivos aos servidores para o registro das experiências adquiridas no desenvolver de seu trabalho, de modo que todos fiquem estimulados a divulgar seus conhecimentos e a buscar a socialização desses conhecimentos. Houve concordância por parte dos pesquisados quanto à questão 2, e isto ocorreu porque esta questão foi colocada de modo inverso.

Veja: “os trabalhos deixam de ser realizados ou são de forma precária devido a falta de informações técnicas”, o que significa que a resposta concordo representa a resposta discordo, tendo em vista que a questão deveria ter seguido a padronização afirmativa que existe em todas as questões de modo geral.

Ainda em relação a essa dimensão, Terra (2005) esclarece que o enfoque são as tecnologias de informação e comunicação, e chama atenção que as mesmas afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações.

Para as variáveis que compõem a dimensão “**Mensuração de Resultados**”, pode-se perceber que todas as variáveis são significativamente negativas, com média e intervalo superior inferior a zero.

Tabela 7. **Média e intervalo de 95% de confiança para a dimensão “Mensuração de Resultados” e suas variáveis correspondentes.**

Variáveis	Média	I.C. - 95%	
		L.I.	L.S
1. Há uma política de divulgação de resultados	-0,393	-0,449	-0,332
2. Possuem indicadores p/aux na identificação de onde e quando melhorar	-0,365	-0,423	-0,301
3. Existe conexão entre missão, objetivos, resultados.	-0,199	-0,258	-0,148
4. Resultados são avaliados sob vários aspectos	-0,231	-0,285	-0,179
5. Esforços p/avaliar competências, conhecimentos, usuários e clientes.	-0,421	-0,469	-0,370
Mensuração de Resultados	0,321	0,365	0,276

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Predominou a discordância por parte dos pesquisados, ao afirmarem que: no IFMA não há uma política de divulgação dos resultados obtidos a cada projeto executado; o IFMA não possui indicadores para auxiliar na identificação de onde e quando pode melhorar a gestão de sua prestação de serviços; os resultados organizacionais não são avaliados sob várias perspectivas (financeira, estratégica, mercadológica, operacional, aquisição do conhecimento); os esforços para avaliar as competências e os conhecimentos dos colaboradores, usuários e clientes da organização não são realizados e divulgados com frequência. Entretanto, os respondentes demonstram uma

tendência a concordar com a questão 3, em comparação com as demais, afirmando que existe uma conexão direta entre a missão, os objetivos propostos e os resultados alcançados no Instituto.

Segundo Siegal (2006), a mensuração auxilia na demonstração de resultado que a área obteve, auxilia na conquista dos objetivos, evitando erros e ajudando a corrigi-los. A avaliação verifica se há necessidade de ajustes ou correções. Já a valoração demonstra a contribuição econômica da comunicação, o retorno financeiro obtido, verifica se o objetivo foi cumprido. O autor acredita que duas medidas de *performance* são necessárias para o processo, a eficácia e a eficiência.

Para as variáveis que compõem a dimensão “**Aprendizagem com o Ambiente Externo**”, pode-se observar que nas questões “2, 3, 4 e 5” elas são significativamente negativas, com média e intervalo superior inferior a zero, evidenciando que os respondentes discordam em relação a estas questões. A variável “1” tem sua média e seus intervalos entre 0 e 0,5, sendo significativamente positiva. Isto denota que os respondentes concordam com respeito a esta questão. A variável da questão “1” também difere do indicador, por seu intervalo não se sobrepor ao intervalo de confiança deste.

Tabela 8. Média e intervalo de 95% de confiança para a dimensão “Aprendizagem com o Ambiente Externo” e suas variáveis correspondentes

Variáveis	Médi a	I.C. - 95%	
		L.I.	L.S
1. O IFMA tem habilidade na gestão parcerias /outras organizações	0,090	0,023	0,156
2. O IFMA aprende com seus usuários	-	-	-
3. A inovação, capacidade, colaboração e interesse em compartilhar conhecimentos	0,223	0,282	0,161
4. As sugestões dos usuários são consideradas e aceitas para reavaliação planos	-	-	-
5. A decisão realizar alianças está relacionado a decisões estratégicas	0,100	0,169	0,033
	0,167	0,223	0,108
	-	-	-
	0,210	0,279	0,146
	-	-	-
Aprendizagem com o Ambiente Externo	0,12	0,17	0,07
	2	4	1

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O resultado obtido nessa dimensão demonstra que: os respondentes apontam na direção de que o IFMA não aprende muito com seus usuários inexistem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade; a inovação, a capacidade de colaboração e o interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética não são critérios importantes considerados no IFMA para a seleção e manutenção de seus usuários e colaboradores; as sugestões dos usuários que demandam os serviços prestados pelo Instituto de Educação do Maranhão não são consideradas e aceitas para reavaliação de seus planos e projetos; no IFMA a decisão de realizar alianças não está frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes, e os servidores do Instituto não percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado. Por último, destaca-se a resposta dada para a variável em que os envolvidos na pesquisa demonstraram tendência a concordar com a questão 1, ao se manifestarem favoráveis a que o IFMA tem habilidade na gestão de parcerias com outras organizações públicas e institutos de pesquisa.

Diante desses resultados, percebe-se que é condição fundamental para implantação do processo de Gestão do Conhecimento na administração pública o comprometimento da alta administração, o foco para uma política de desenvolvimento de recursos humanos, maior transparência, uso e compartilhamento de tecnologia de informação e comunicação e principalmente um olhar dirigido ao cidadão/cliente/consumidor/parceiro. Esse comprometimento deve repercutir no sentido de unir esforços a fim de incentivar as melhores práticas de gestão do conhecimento na administração pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos e do objetivo proposto neste trabalho, percebe-se que as dimensões propostas pelo modelo de Terra de maior relevância, isto é, as que tiveram as maiores médias de concordância por parte dos pesquisados foram os Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração,

a Cultura e os Valores Organizacionais e a Aprendizagem com o Ambiente Externo.

Conclui-se, portanto, que as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IFMA, não se encontram totalmente balizados pelo modelo conceitual proposto por Terra (2005), demonstrando que há necessidade de maiores análises e estudos mais aprofundados para a viabilidade de institucionalização ou implementação da gestão do conhecimento no IFMA.

Verifica-se, ainda, a necessidade de os servidores do IFMA, perceberem a importância da gestão do conhecimento para o sucesso da instituição, necessitando, para esse fim, de adoção de atitudes que envolvam tomadas de decisão para a criação de um ambiente propício ao armazenamento, à criação, ao compartilhamento do conhecimento, revendo alguns conceitos e buscando alterar algumas práticas, como: mudança na cultura organizacional; utilização de meios para divulgar e resgatar a participação de todos os envolvidos nas ações implementadas pela instituição.

Almeja-se, em suma, que esta iniciativa sirva de estímulo para futuras pesquisas, tendo em vista que se constatou que na instituição ainda é tímida a iniciativa de adoção de um modelo de gestão do conhecimento, de modo a potencializar os três elementos fundamentais para que isso ocorra, que são: pessoas, tecnologias e processos.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A.; GONDIM, S.; LOIOLA, E. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa.** RAUSP, v. 39, n. 3, São Paulo, p. 220 – 230, 2004.

BATISTA, F. F.; et al. Gestão do conhecimento na administração pública. Documento para discussão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf>. Acesso em: 20 nov.. 2012.

BATISTA, F. F. O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: Ipea (Texto para Discussão n. 1022).

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

FERREIRA, Michelle Karen de Brunis. **As novas configurações da gestão pública: comunicação, conhecimento e pessoas**. Disponível em: <http://www.faac.unesp.br/publicações/anais-comunicação/textos/34.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2012.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GELMAN, Andrew; JENNIFER, Hill. **Data analysis using regression and multilevel/hierarchical models**. New York: Cambridge University Press, 2007.

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

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SIEGAL; CASTELLAN. **Estatística não paramétrica para ciências do comportamento**. 2006.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. São Paulo. Negócio Editora. 2005.

_____. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília, DF: IPEA, 2005.

WILG, Karl M. **Application of knowledge management in public administration. Paper prepared for public administrations of the city of Taipei**, Taiwan, ROC, 2000. Disponível em: www.krii.com/downloads/klm_in_publicadmin_rev.pdf. Acesso em: 10 maio 2011.

