

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOSÉ NIVALDO BALBINO

O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS
INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

CURITIBA

2015



JOSÉ NIVALDO BALBINO

O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS
INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Helena de Fátima Nunes Silva

Coorientadora: Profa. Dra. Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Balbino, José Nivaldo

O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos
Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia / José Nivaldo
Balbino. - 2015.

132 f.

Orientadora: Helena de Fatima Nunes Silva.

Co-orientadora: Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós- Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2015.

1. Gestão do conhecimento – Universidades e faculdades públicas. 2.
Universidades e faculdades públicas – Administração. I. Silva, Helena de Fatima
Nunes, 1956-. II. Queiroz, Fernanda Cristina Barbosa Pereira. III. Universidade
Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-
Graduação em Ciência. Gestão e Tecnologia da Informação. III. Título.

CDD 658.4038


TERMO DE APROVAÇÃO

José Nivaldo Balbino

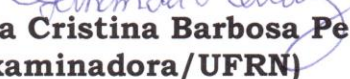
**“O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
NAS INSTITUIÇÃO FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA
EXAMINADORA:**


Prof.^a Dr.^a Helena de Fátima Nunes Silva
(Orientadora/UFPR)


Prof. Dr. Heitor José Pereira
(Examinador/EAESP/FGV)


Prof.^a Dr.^a Maria do Carmo Duarte Freitas
(Examinadora/UFPR)


Prof.^a Dr.^a Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz
(Examinadora/UFRN)

13 de fevereiro de 2015

À Minha Linda, Mariele, pelo incentivo, força, determinação e ajuda nos momentos mais difíceis. Sem você esse sonho não seria possível.

Aos meus pais, pela paciência e compreensão das minhas inúmeras ausências.

Aos demais familiares que entenderam e respeitaram a superação desta fase.

Agradeço

À minha orientadora, Profa. Dra. Helena, pelo conhecimento e força para superar as dificuldades na elaboração deste trabalho.

À minha coorientadora Profa. Dra. Fernanda e aos demais membros da banca de qualificação, Profa. Dra. Maria do Carmo e Prof. Dr. Heitor, pela análise do projeto de qualificação e pelas sugestões que me apresentaram novos desafios, que espero ter superado.

Aos professores do programa pelo conhecimento compartilhado que servirá para toda a vida.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento tem por escopo melhor aproveitar as informações e o conhecimento organizacional disponíveis para atingir os objetivos institucionais. Este trabalho inicialmente apresenta uma categorização conceitual da Gestão do Conhecimento e adota o Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, desenvolvido por Batista, com a finalidade de analisar o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs. O estudo sobre esta organização foi resgatado por uma perspectiva histórica, bem como foram apresentados os indicadores de gestão estabelecidos pelo Tribunal de Contas, pois estes elementos contemplariam uma melhor investigação sobre o nível de maturidade da gestão do conhecimento institucional. A pesquisa é mista (quantitativa e qualitativa), exploratória e descritiva, cuja coleta de dados pauta-se em questionário adaptado, utilizado com o fim de mensurar o desenvolvimento do estágio de maturidade da gestão do conhecimento nestas Instituições de Ensino. Os resultados obtidos apontam o nível atual de desenvolvimento de cada uma das áreas da gestão do conhecimento em relação às instituições que apresentaram suas devolutivas. Os dados coletados permitiram individualizar a intensidade das iniciativas da gestão do conhecimento perpetradas internamente pelos IFETs. Os resultados obtidos evidenciam que o ambiente organizacional estudado encontra-se, no nível inicial de maturidade, ou seja, a adoção de práticas voltadas à implementação da gestão do conhecimento nestas Instituições de Ensino atua de forma embrionária. Observou-se, ainda, que as instituições de ensino mais bem niveladas possuem suas atenções voltadas aos critérios de tecnologia e aprendizagem e inovação.

Palavras-chave – Gestão do Conhecimento. Modelo de Maturidade. Administração Pública.

ABSTRACT

The Knowledge Management aims better leverage available organization information and knowledge to achieve institutional objectives. This work presents initially the Knowledge Management conceptual categorization and adopts the Knowledge Management Maturity Model for Public Administration, developed by Batista (2012) with the purpose of examining the stage of knowledge management stage in the context of the Federal Institutes of Education, Science and Technology. The study of these organizations was rescued by a historical perspective, management indicators were established by the Court of Auditors. This elements design a better research on the maturity of institutional knowledge management. Therefore, this study is based on a quantitative and qualitative, exploratory and descriptive research. Its data collection is guided in an adapted questionnaire used in order to measure the stage of maturity development of knowledge management in these institutions. The obtained results indicate the current level of development of each area of knowledge management in relation to institutions that presented their devolution. The collected data allows individualizing the intensity of knowledge management initiatives carried out internally by the Federal Institutes of Education, Science and Technology. The results obtained show that the organization environment studied is in an initial level of maturity, which can be explained by the adoption of practices aimed at implementation of knowledge management in these education institutions acts in an embryonic form. It was also observed that most educational institutions well leveled are focused on the criteria for technology and learning and innovation.

Keywords – Knowledge Management. Maturity Model. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA E DIMENSÕES DO MÉTODO OKA.....	53
FIGURA 2 – MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PONTUAÇÃO POR CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO ENTRE O MAIOR GRAU, O MENOR GRAU E O GRAU MÉDIO DE MATURIDADE 98

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – QUANTITATIVO BASE DE DADOS ELETRÔNICAS.....	23
QUADRO 2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO: CATEGORIZAÇÃO CONCEITUAL.....	33
QUADRO 3 – ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE MATURIDADE DE GC.....	49
QUADRO 4 – DESCRIÇÃO AMPLIADA DAS DIMENSÕES DO MÉTODO OKA.....	54
QUADRO 5 – RELAÇÃO DOS IFETs.....	64
QUADRO 6 - RELAÇÃO ENTRE AUTORES BASILARES, OBJETIVOS E MÉTODOS UTILIZADOS NA PESQUISA.....	67
QUADRO 7 - SISTEMATIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	70
QUADRO 8 – INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO E NÚMERO DE ALUNOS.....	77
QUADRO 9 – MÉTODO DE CÁLCULO DOS INDICADORES DE GESTÃO.....	80
QUADRO 10 – INDICADORES DE GESTÃO POR INSTUIÇÃO.....	81
QUADRO 11 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO.....	86
QUADRO 12 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE PROCESSO.....	88
QUADRO 13 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE TECNOLOGIA.....	89
QUADRO 14 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE PESSOAS.....	91
QUADRO 15 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE LIDERANÇA EM GC.....	93
QUADRO 16 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE PROCESSO DE GC.....	94
QUADRO 17 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE RESULTADOS DE GC.....	96
QUADRO 18 – COMPARATIVO ENTRE O MAIOR GRAU, O MENOR GRAU E O GRAU MÉDIO DE MATURIDADE.....	97
QUADRO 19 – NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	99
QUADRO 20 – COMPARATIVO DA MÉDIA DOS INDICADORES ACADÊMICOS POR NÍVEL DE MATURIDADE NA GC.....	101
QUADRO 21 – COMPARATIVO DA MÉDIA DOS INDICADORES ADMINISTRATIVOS POR NÍVEL DE MATURIDADE EM GC.....	101

LISTA DE SIGLAS

CEFET	-	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEFET/MG	-	Centro Federal de Educação de Minas Gerais
CEFET/RJ	-	Centro Federal de Educação Celso Suckow da Fonseca
CMMI	-	Capability Maturity Model Integration
EPT	-	Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica
GC	-	Gestão do Conhecimento
IFETs	-	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
KDCA	-	<i>“Knowledge – Do – Check – Act”</i>
KM ³	-	Knowledge Management Maturity Model
LDB	-	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MEC	-	Ministério da Educação
OKA	-	Organizational Knowledge Assessment
PNPS	-	Política Nacional de Participação Social
SETEC/MEC	-	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação
SNPS	-	Sistema Nacional de Participação Social
TCU	-	Tribunal de Contas da União
TI	-	Tecnologia da Informação
UFTPR	-	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1 CATEGORIZAÇÃO CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	28
2.1.1 Gestão do Conhecimento como Ativo Intangível.....	29
2.1.2 Gestão do Conhecimento como Criação do Conhecimento Organizacional	29
2.1.3 Gestão do Conhecimento como Processo	30
2.1.4 Gestão do Conhecimento como Prática Organizacional	31
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	37
2.3 MATURIDADE E MODELOS DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)	46
2.3.1 Knowledge Management Maturity Model (KM ³)	50
2.3.2 Modelo <i>Organizational Knowledge Assessment</i> (OKA)	52
2.3.3 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	55
3 METODOLOGIA	62
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	62
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA.....	63
3.2.1 Amostra da Pesquisa	63
3.3 COLETA DE DADOS	65
3.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE.....	70
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	73

4.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E TRANSFORMAÇÕES DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO	73
4.2 OS INDICADORES DE GESTÃO ESTABELECIDOS PELO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO	78
4.3 A INVESTIGAÇÃO SOBRE O NÍVEL DE MATURIDADE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO DOS IFETS	84
4.3.1 Avaliação do critério de Aprendizagem e Inovação.....	85
4.3.2 Avaliação do critério de Processo	87
4.3.3 Avaliação do critério de Tecnologia.....	88
4.3.4 Avaliação do critério de Pessoas	90
4.3.5 Avaliação do critério de Liderança em Gestão do Conhecimento	92
4.3.6 Avaliação do critério de Processo de Gestão do Conhecimento.....	93
4.3.7 Avaliação do critério de Resultado da Gestão do Conhecimento.....	95
4.3.8 Grau de Maturidade da Gestão do Conhecimento nos IFETs.....	96
4.3.9 Comparativo dos indicadores de gestão por nível de maturidade.....	100
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS.....	106
APÊNDICE A - Questionário para Coleta de Dados	113
Anexo A - Métodos de Cálculo para os Indicadores de Gestão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – EPT determinados no Acórdão 2.267/2005-TCU.....	129

1 INTRODUÇÃO

Este estudo visa avaliar o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFETs. Esta investigação é instigante frente à importância conferida ao conhecimento para o desenvolvimento institucional, notadamente pelo aspecto da transição ocorrida nos ambientes social e econômico na Sociedade da Informação.

Os IFETs, instituídos pela Lei Federal n.º 11.892/2008 e vinculados ao Ministério da Educação – MEC, devem, dentre outras finalidades, ofertar educação profissional e tecnológica em diversos setores da economia; incentivar a pesquisa aplicada, o cooperativismo, o empreendedorismo e o desenvolvimento, a produção científica e a transferência de tecnologias voltadas à preservação do meio ambiente (BRASIL, 2008).

O Artigo 7º, da Lei em menção explicita os objetivos institucionais dos IFETs, de onde se extrai a relevância na gestão da informação e do conhecimento circulantes nesse meio (BRASIL, 2008), tornando relevante avaliar o nível de maturidade da gestão do conhecimento desta organização pública.

O estudo enfatiza a gestão proativa do conhecimento, alçado à condição de elemento central para balizar a competitividade institucional tanto no âmbito intragovernamental, quanto nas relações organizacionais externas. Esta conjuntura distingue-se daquela vivenciada no passado, onde o capital financeiro era determinante para o estabelecimento das relações organizacionais. As mudanças tecnológicas vêm facilitando o acesso à informação, de modo que a gestão da informação e do conhecimento tornou-se elemento primordial para a análise e utilização desse fluxo crescente de informações.

No Brasil verifica-se o aumento da importância atribuída ao recurso denominado “conhecimento” no que se refere ao desempenho empresarial, notadamente em relação aos desafios impostos pela abertura econômica, fatos que tornaram fundamental a análise do tema referente à gestão do conhecimento para as empresas brasileiras (TERRA, 2005).

Nesse contexto, as estratégias empresariais, setoriais, intragovernamentais e intergovernamentais devem estar concatenadas com os preceitos oferecidos pela gestão do conhecimento, caracterizada como um diferencial fundamental para lidar com as questões advindas dessa nova complexidade socioeconômica e histórica. Assim, os diversos organismos institucionais, entendidos no sentido amplo do termo – por abranger empresas dos setores público e privado, órgãos públicos e organizações não governamentais– compõem diferenciados graus de evolução e de transição para uma sociedade do conhecimento (SCHLESINGER *et al.*, 2008).
Noutros termos,

O nível de utilização, pelas organizações, da informação e do conhecimento encontra-se em diferentes estágios de aplicação. Uma parcela significativa ainda se encontra totalmente no paradigma da sociedade industrial e terá de incorporar paulatinamente conceitos, posturas, produtos, processos e atividades que lhes permitam gerenciar, desenvolver, aumentar e utilizar o seu estoque de conhecimento, mesmo continuando a produzir bens tangíveis. (SCHLESINGER *et al.*, 2008, p. 12).

Diante deste amplo contexto e seguindo as premissas da gestão do conhecimento, a presente pesquisa recai sobre a análise do nível de maturidade da gestão de conhecimento nos IFETs. Este ambiente educacional vem passando por transformações relevantes e tangenciáveis que se refletem nos setores públicos e privados, em razão das ações implementadas pelos servidores, no desempenho de funções gestoras, voltadas à eficiência organizacional, enquanto forma para atingir o sucesso dos objetivos institucional.

Portanto, esta pesquisa conjugará os termos presentes no campo teórico referente à gestão do conhecimento e aos modelos de maturidade para analisar a evolução do atendimento dos objetivos institucionais dos IFETs, inclusive como forma de incrementar o processo de transparência institucional diante do manejo das informações pertencentes ao seu fluxo de conhecimento organizacional.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

Parte-se da premissa que a gestão do conhecimento é elemento basilar para o processo decisório, cujo processo de manipulação e transmissão da informação, ao lado dos avanços tecnológicos, formam a estrutura necessária para subsidiar o gerenciamento dos dados disponíveis e a tomada de decisão.

Segundo o entendimento firmado por Oda:

A informação, como insumo da geração de novos conhecimentos de mercados, processos e produtos configura-se atualmente como recurso produtivo imprescindível para os profissionais e organizações da Nova Economia, para quem o domínio e a correta utilização da informação permitem tomar as decisões mais acertadas, e envidar, ou seja, aplicar com empenho as ações mais produtivas que estabelecem o seu grau de insucesso ou sucesso na Sociedade do Conhecimento.

A informação é então o componente central do patrimônio intelectual tanto dos indivíduos, pelas suas competências e habilidades, como das empresas, pelo domínio e conhecimento formado por pesquisas e desenvolvimentos providos pelo aprendizado permanente (ODA, 2012, p. 17).

Nestes termos, o decisor tem por função primordial se apoderar da informação e dos conhecimentos disponíveis enquanto recursos facilitadores do processo decisório para atingir os objetivos institucionais.

Sobre a informação e o conhecimento recaem todas as tratativas em torno da posição ocupada pelas instituições, bem como sobre o ponto que pretendem chegar com as ações implementadas, cuja “informação é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.63).

Como afirma Beuren (2000, p. 28), “quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas”. Ademais,

A gestão do conhecimento fornece uma nova lente, através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos. Ela traz para o foco diferentes aspectos da organização que, por sua vez, terão impacto tanto no que é gerenciado quanto em como isto é feito. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.367)

Nessa perspectiva, os gestores precisam conhecer profundamente a instituição a que estão vinculados, pois é da competência de cada gestor desenvolver o cenário

interno no intuito de otimizar e aplicar a gestão do conhecimento em sua maior concretude.

No que tange a utilização de todas as informações disponíveis, aplica-se totalmente o pensamento de Oda, segundo o qual:

O processo de tomar uma decisão exige, do administrador, a reunião de todas as informações possíveis das variáveis dos contextos, dos fatos e dos comportamentos dos recursos e elementos envolvidos na situação. Também se faz necessário o conhecimento sobre as consequências decorrentes da escolha das diversas opções disponíveis, avaliando e decidindo qual a melhor das opções, frente aos resultados finais desejados.

Para maximizar a probabilidade de acerto da decisão, deverão ser considerados a abrangência (amplitude, raio de alcance) e prioridade (tempo disponível) da decisão a ser tomada, que determinarão as quantidades e qualidade das informações necessárias, e de suas viabilidades, isto é, o tempo para a obtenção das mesmas. (ODA, 2008, p. 57)

Em contextos onde a informação e o conhecimento são essenciais para fortalecer as competências organizacionais e consolidar vantagens competitivas sustentáveis, a Gestão do Conhecimento deve ser compreendida como o conjunto de atividades que almejam a promoção do conhecimento organizacional. A Gestão do Conhecimento, portanto, destina-se a fornecer as melhores informações e conhecimentos disponíveis aos seus colaboradores com o intuito de atingir os objetivos e a maximização da competitividade (ALVARENGA NETO, 2008).

Oliveira *et al.* complementam esta perspectiva ao enfatizarem que a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida “como um conjunto de processos que visam à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos de negócio, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização” (OLIVEIRA *et al.*, 2011, p.12).

A administração do conhecimento, para a aquisição e manutenção da vantagem competitiva, tornou-se fator estratégico para as organizações, resultando numa demanda crescente por aspectos voltados a definir o conhecimento, categorizar e desenvolver estruturas para melhor gerir o conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Em contraponto, as demandas relacionadas à identificação do progresso na implementação e na análise dos resultados alcançados por meio da gestão do conhecimento ainda são complexos para a maioria das organizações (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Assim, para compreender o campo de atuação destes elementos teóricos na prática, torna-se imprescindível contextualizá-los e caracterizá-los tendo por base o objeto de estudo empírico, consistente nos IFETs.

Os IFET surgiram com o objetivo atribuir novos valores à educação e às Instituições Públicas de Ensino, com fundamento na Constituição Federal de 1988 que determina ser a educação uma política pública imprescindível à construção de uma sociedade soberana e democrática. Esta prerrogativa volta-se a combater as desigualdades estruturais internas e fortalecer as ações das instituições públicas (PEREIRA, 2008).

As ações governamentais, nessa perspectiva, têm por finalidade a busca pela excelência nas práticas implementadas pelo Estado com a adoção de políticas institucionais e programas sociais voltados à qualificação da mão de obra para o mercado de trabalho, inserindo os participantes no processo de produção para a maximização do capital, conferindo-lhes inclusão social.

Logo, os IFETs têm por finalidade atender às necessidades sociais, ofertando educação profissional e tecnológica para prover às políticas públicas de educação. Isto confere igualdade à diversidade social existente, seja de cunho econômico, social, cultural, dentre outros. Estas ações resultam da articulação com outras políticas públicas sociais, tais como trabalho e renda, desenvolvimento setorial, etc., que impactam diretamente o contexto em que a sociedade está inserida (PEREIRA, 2008).

Os IFETs atuam como garantidores sociais, porquanto desenvolvem programas de ação voltados a incorporar setores sociais historicamente excluídos do processo de desenvolvimento e modernização nacional. São estes os motivos que legitimam e justificam a importância destas autarquias, pois se voltam a tratar de assunto eminentemente público, resgatando a cidadania e perpetrando verdadeira transformação social.

Todavia, os processos de mudanças ocorridos no seio das organizações da esfera pública são mais lentos, pois a maioria delas é caracterizada pelo modelo de gestão burocrática e, por isso, não responde com rapidez às demandas sociais e às próprias necessidades gerenciais internas. Esta metodologia de ação colide com os valores da administração pública moderna e com as exigências oriundas da nova

economia, resultando na ineficiência e má qualidade de seus serviços (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Portanto, a própria estrutura organizacional da administração pública evidencia a complexidade que afeta a tomada de decisão, pois ela tem a capacidade de influenciar a vida social, a cultura, a educação, a saúde, entre outros setores coletivos. A própria da estrutura organizacional da administração pública está voltada a garantir a construção, estruturação e manutenção social. Em caso contrário, a sociedade estaria fadada à ruína (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Por isso, exige-se um constante repensar da administração pública, com a implementação de ações modernizadoras clamadas diretamente pela sociedade que objetiva o rompimento de práticas antagônicas, morosas, não-efetivas e ineficientes, especialmente porque o espaço social contempla as organizações públicas e privadas. Assim, torna-se essencial a adoção de práticas oriundas da gestão do conhecimento, com vistas a transcender aos limites do desempenho organizacional para conferir melhor qualidade aos serviços públicos prestados (MARICATO, *et al.*, 2013).

Enfim, o estudo apresentado volta-se a compreender os estágios de desenvolvimento da gestão do conhecimento na administração pública, mediante uma avaliação comparativa dos IFETs. Para tanto, será adotado o modelo de gestão pública do conhecimento para a administração pública brasileira (BATISTA, 2012), voltado a determinar o nível de maturidade da gestão do conhecimento neste setor da administração pública.

1.2 OBJETIVOS

Esta dissertação, com a finalidade de responder a problemática evidenciada, atenderá a um objetivo geral e quatro objetivos específicos, conforme apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o desenvolvimento da gestão do conhecimento nos IFETs por meio do modelo de gestão pública do conhecimento para administração brasileira, desenvolvido por Batista.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir ao objetivo geral proposto, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o perfil dos IFETs;
- b) caracterizar os modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento
- c) analisar os modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento de modo a indicar o mais adequado ao estudo dos IFETs;
- d) verificar os níveis de maturidade da gestão de conhecimento dos IFETs.
- e) comparar os indicadores de gestão com os níveis de maturidade da gestão do conhecimento dos IFETs.

1.3 JUSTIFICATIVA

A era da informação e do conhecimento é marcada pelo aprimoramento da utilização das informações disponíveis, enquanto elemento indispensável à gestão dos recursos organizacionais para se atingir os objetivos propostos. Essa dinâmica observada tanto pela perspectiva interna da organização, quanto em relação ao seu contato com a comunidade externa, enseja um gerenciamento organizacional exemplar, de modo a facilitar a tomada de decisão.

A simbiose entre as práticas de gestão de conhecimento e o processo decisório é uma temática recente, desenvolvida a partir do final do Século XX, razão pela qual a carência de estudos a respeito do tema, principalmente envolvendo a esfera pública, indica a relevância desta pesquisa. Disso decorre que a gestão do conhecimento não possui uma definição unívoca, pois a base teórica desta temática encontra-se em formação.

Este estudo encontra-se pautado em pesquisas anteriormente desenvolvidas sobre a avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em instituições públicas e privadas. Para tanto, realizou-se um levantamento nas bases de dados nacionais e internacionais, conforme Quadro 1, a partir do qual tornou-se perceptível a ausência de estudos envolvendo a administração pública e a avaliação do estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento, apontando a necessidade do presente estudo com vistas a sanar a lacuna acadêmica existente.

QUADRO 1 – QUANTITATIVO BASE DE DADOS ELETRÔNICAS

Termos Pesquisados	SciELO	ScienceDirect	Periódicos CAPES	Business SourcePremier
"PublicAdministration"	1.673	17.642	76.789	153.066
"Knowledge Management"	344	17.931	44.959	18.104
"MaturityModel"	13	1.661	3.274	718
"Public Administration" and "Knowledge Management"	8	745	986	309
"Maturity Model" and "Knowledge Management"	1	318	362	34
"Public Administration" and "Knowledge Management" and "Maturity Model"	0	35	18	2
"Administração Pública"	226	778	1.709	76
"Gestão do Conhecimento"	151	92	533	27
"Modelo de Maturidade"	6	10	19	2
"Administração Pública" and "Gestão do Conhecimento"	1	11	35	1
"Modelo de Maturidade" and "Gestão do Conhecimento"	1	3	2	0
"Administração Pública" and "Gestão do Conhecimento" and "Modelo de Maturidade"	0	0	0	0

Fonte: O Autor – pesquisa realizada em 25 de março de 2014.

A contribuição que se pretende ofertar à comunidade acadêmica, especialmente ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação consiste em apresentar reflexões teóricas aplicadas ao estudo de campo em relação à avaliação da maturidade da gestão de conhecimento nos IFETs.

As motivações pessoais que implicaram na escolha pelo aprofundamento sobre este objeto de estudo decorrem do fato deste pesquisador ser servidor público federal e exercer suas atribuições no Instituto Federal do Paraná. Com o aprofundamento teórico proposto, objetiva-se contribuir para o desenvolvimento de mais estudos acadêmicos relacionados à temática, ainda pouco explorada em âmbito nacional e, muito menos, em relação à Administração Pública brasileira, cujas práticas

gerenciais do conhecimento, sedimentadas em modelos de maturidade, tornam-se passíveis de melhoria na prestação do serviço público.

Portanto, o tema encontra-se delimitado às instituições públicas, de modo que os níveis de planejamento e metodologia utilizados são estruturados de forma a atender as peculiaridades vivenciadas pela Administração Pública.

A gestão do conhecimento é relevante para aprimorar as práticas administrativas internas ao setor público e o contato direto da Administração Pública com a sociedade e com os demais entes privados. Esse mecanismo de aperfeiçoamento do setor público evidencia a distinção identificada no ambiente organizacional e nos processos executados para realização das metas e dos objetivos vinculados à gestão do conhecimento ocorridos no setor público em comparação ao setor privado.

Apresentado este cenário, cumpre enfatizar que este capítulo introdutório destina-se a apresentar a problematização da pesquisa, acompanhado de seus objetivos gerais e específicos, além das razões motivadoras da investigação que se segue.

O segundo capítulo é composto por uma revisão do estado da arte sobre a categorização conceitual da gestão do conhecimento. Esta é visualizada por diversas perspectivas, a depender do enfoque que se objetiva salientar. Por conseguinte, são explorados os referenciais teóricos que versam sobre a gestão do conhecimento na Administração Pública e os modelos de maturidade da gestão do Conhecimento. Neste momento são explicitadas as razões pelas quais adotou-se o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira desenvolvido por Batista (2012).

O terceiro capítulo, por sua vez, revela a metodologia empregada para analisar os IFETs, caracterizando a pesquisa como quantitativa e qualitativa, exploratória e descritiva, bem como identificando a amplitude da instituição estudada. Neste ponto, ainda é indicada a sistemática desenvolvida para a coleta de dados, estruturada com base num questionário adaptado desenvolvido originariamente por Batista (2012), o qual foi aplicado nas trinta e oito (38) Instituições de Ensino que contemplam os IFETs.

Posteriormente ao recebimento das devolutivas, realizou-se a sistematização e análise dos resultados, os quais se encontram apresentados de forma pormenorizada no capítulo quatro, que inicialmente relata os aspectos históricos e as transformações sofridas pela instituição adotada como objeto de estudo que culminou na atual conjuntura dos IFETs. Por conseguinte, são apresentados os indicadores de gestão estruturados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), seguido da investigação sobre o nível de maturidade dos IFETs.

Por fim, o capítulo cinco evidencia as considerações finais decorrente da investigação realizada. Destacam-se, em síntese, as principais inferências sobre a análise do grau de maturidade das organizações estudadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão do Conhecimento, segundo Ramanigopal (2012), tornou-se disciplina autônoma a partir de 1991, por intermédio da contribuição das seguintes áreas do saber: a Administração, o Sistema de Informações, a Biblioteconomia e a Ciência da Informação, cujas disciplinas de Comunicação, Ciência da Computação, Saúde Pública e Políticas Públicas, recentemente, também concorreram para sua formatação nos moldes reconhecidos neste século.

Ramanigopal (2012) ainda enfatiza que a Gestão do Conhecimento compõe um conjunto de estratégias e práticas que permitem uma reestruturação organizacional, capaz de reconhecer pontos fracos; inovar, e; reorganizar funções voltadas à otimização organizacional. Essas ações permitem a implementação de novidades e a ampliação de boas experiências que compreenderão o conhecimento incorporado por indivíduos tendenciosos à melhoria gerada no ambiente organizacional, seja por intermédio de processos ou de práticas administrativas.

Por estas razões, a Gestão do Conhecimento apresenta-se como elemento de relevante importância, marcando presença na maioria das organizações, seja de cunho público ou privado, ao desempenhar funções imprescindíveis ao desenvolvimento da gestão nas mais variadas áreas organizacionais (RAMANIGOPAL, 2012).

As organizações, tanto em seu ambiente interno, quanto nos relacionamentos externos, necessitam administrar as informações que lhe são afetas como forma de adaptação, inclusive para a busca de prosperidade, num espaço cada vez mais dinâmico (CHOO, 2006).

A informação, segundo a moderna concepção de administração e a teoria organizacional, deve ser entendida enquanto atividade vinculada a três campos estratégicos, quais sejam:

- i) a informação é engenhosamente utilizada pelas organizações no desenvolvimento empresarial no que atine às suas mudanças e adaptações ao ambiente externo;

ii) as organizações, mediante o emprego estratégico da informação, podem criar, organizar e processar informações capazes de gerar novos conhecimentos, ancorando-se na aprendizagem e;

iii) a prática da informação estratégica autoriza as organizações a validarem suas ações por meio de tomadas de decisões racionais, implementadas em ambientes complexos frente aos interesses conflitantes, com a finalidade de atingir seus objetivos empresariais (CHOO, 2006).

A gestão do conhecimento permite às organizações desenvolverem novas capacidades ao longo do curso das ações de melhoramento do processo de gestão das informações. Esta melhoria, aliada à inteligência no manejo dos dados disponíveis facilita o uso estratégico das informações, propiciando insumos básicos para a tomada de decisão (CARVALHO, 2012).

Deste modo, a utilização de informações estratégicas incita o ambiente organizacional a tornar-se uma organização do conhecimento, com efetiva gestão valorativa sobre os informes que lhe são submetidos. Esta subordinação informativa é capaz de criar novos significados, construir o conhecimento e avaliar a tomada de decisão.

Neste sentido, a informação e o conhecimento são considerados como ativos estratégicos para a competitividade e o desenvolvimento (CARVALHO, 2012). A gestão destes ativos, de modo a convertê-los em vantagem, proporciona o diferencial de mercado, podendo colocar a organização em posição privilegiada em relação aos seus concorrentes.

Este entendimento é partilhado por Choo (2006), ao afirmar que uma visão holística sobre o uso da informação nas organizações permite a conjunção de três papéis estratégicos, consistentes na criação de significado; na construção do conhecimento e, por fim; na tomada de decisão.

Choo (2006, p. 30) ressalta que “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

Então, o conhecimento organizacional será assim considerado enquanto permitir ser alterado, na qualidade de instrumental facilitador das relações entre os

membros que o corporificam, fazendo eclodir desta mutabilidade a gestão do conhecimento enquanto mecanismo gerencial.

Enfim, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento integra as rotinas organizacionais. Esta constatação permite investigar como as organizações gerem as informações e os conhecimentos de seus interesses, em razão da grande variedade de dados disponíveis.

A resposta a este questionamento é encontrada a partir de uma exposição sistemática dos conceitos, definições e modelos aplicáveis à gestão do conhecimento, que se apresenta como elemento fundamental ao controle da competitividade e ao pleno desenvolvimento institucional num mercado cada vez mais exigente (PIRES; LOPES; VALLS, 2013).

2.1 CATEGORIZAÇÃO CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento pode ser compreendida, em síntese, como uma construção propositadamente implementada na estrutura organizacional, notadamente nos campos concernentes à cultura e ao saber, seja em relação à aplicação ou à difusão do conhecimento gerido, com a finalidade de maximizar o ativo de conhecimento organizacional ou de buscar a eficiência na prática das ações organizacionais, especialmente aquelas voltadas à inovação, ao facilitar a criação de novas competências destinadas a intensificar a competitividade empresarial.

Noutros termos, a gestão do conhecimento autoriza a criação e sedimentação dos valores presentes no ambiente organizacional por intermédio do gerenciamento estratégico das informações. Este é o ponto central da gestão do conhecimento, pois nele reside a relevância atribuída à obtenção, armazenamento e disseminação do conhecimento. (CARVALHO, 2012; RAMANIGOPAL, 2012). Por esta perspectiva são estudadas diversas categorizações conceituais aplicáveis ao tema, todas voltadas à imprescindibilidade do compartilhamento dos saberes em prol dos objetivos organizacionais, conforme descrito no Quadro 2, adiante apresentado, e sinteticamente explicitado a seguir.

2.1.1 Gestão do Conhecimento como Ativo Intangível

A gestão do conhecimento enquanto um ativo intangível ou incorpóreo tem seu significado bem delineado por Davenport e Prusak (1998) que agrega ao seu conceito os seguintes termos: experiência subjetiva; verdade fundamental compartilhada atinente à história de vida; complexidade questionadora do sujeito diante dos fatos; discernimento na busca de aprimoramento contínuo; normas práticas enquanto método auxiliar na tomada das decisões ou formas eficientes de solução de conflitos; valores e crenças enquanto filtros para a absorção das visões de mundo apresentadas aos indivíduos.

2.1.2 Gestão do Conhecimento como Criação do Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional converge as experiências e os valores presentes num determinado ambiente que pode ser aproveitado em situações análogas, inclusive tendo seus aspectos alterados com a finalidade de adequar-se às novas experiências exigidas pela realidade em que será aplicado.

Portanto, o conhecimento organizacional decorre diretamente da informação que permeia os processos de aprendizagem individual e coletivo, presente no âmago dos sujeitos enquanto método de ação diretamente vinculada às experiências, aos valores e à intuição de cada um em relação aos aspectos que lhe são apresentados e serão captados segundo suas crenças e compromissos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.1.3 Gestão do Conhecimento como Processo

Os seguimentos organizacionais, ao se comunicarem, permitem a estruturação sistemática deste agir comunicativo que pode ser vislumbrada como uma forma de estruturação do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) complementam este entendimento ao atribuir à gestão do conhecimento outros preceitos, tais como a necessidade de que a informação seja contextualizada, bem como pontuada no tempo e no espaço, permitindo a criação de documentos, rotinas, processos e normas.

A gestão do conhecimento também pode ser compreendida como um processo gerador de riqueza para as organizações, como afirmam Bukowitz e Willians (2002), exemplificando as situações pautadas na geração de capital intelectual.

Oliveira *et al.* (2011), vislumbram a Gestão do Conhecimento como um conjunto de processos para a criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos estratégicos do negócio, tendo por pressupostos duas perspectivas consistentes nas fontes de conhecimento internas e externas.

Assim, a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como um conjunto de ações e processos que visam criar, armazenar, disseminar e utilizar o conhecimento vinculado aos objetivos de negócio pelas perspectivas organizacionais interna e externa, tendo por principal elemento os sujeitos envolvidos, os processos utilizados e a tecnologia dispendida (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Choo (2006) apresenta uma visão ampla sobre o que vem a ser o conhecimento organizacional, estando presente em seus argumentos vocábulos que evidenciam esta amplitude, ao atribuir adjetivos abrangentes para caracterizá-lo, tais como: ser passível de mediação entre os sujeitos e os objetos inerentes à atividade; estar situado no tempo e no espaço, relacionando-se com os elementos presentes neste ambiente; ser provisório, ante a possibilidade de readequações constantes e reiterada; ser pragmático por estar atrelado aos objetivos destinados à atender dada finalidade, bem como ser contestável, por permitir o conflito de interesses e admitir seu uso enquanto recurso de poder num campo determinado.

Portanto, a gestão do conhecimento, conforme pontuado pelos diversos autores anteriormente citados, pela perspectiva do processo, exige, indispensavelmente, a ação dos sujeitos envolvidos para a realização de práticas tendentes a facilitar a transmissão das informações de forma sistematizada.

2.1.4 Gestão do Conhecimento como Prática Organizacional

Existem inúmeros métodos hábeis a gerenciar o conhecimento e armazenar as informações disponíveis. As abordagens mais primitivas disseminavam o comportamento tendente a manter em sigilo as práticas mais relevantes para o desenvolvimento e melhor desempenho institucional, tornando este repertório particular indisponível tanto em relação aos demais membros que compõem a organização, quanto aos sujeitos alheios ao ambiente organizacional, considerados rivais.

Ramanigopal (2012), a título de exemplo, menciona métodos individuais de gestão do conhecimento, como a escrita num pedaço de papel, o desenho num bloco de notas, ou as situações em que os documentos eram conservados em lugares reservados, como armários privativos, tudo isso com a finalidade de dificultar ou até mesmo impedir a circulação de informações, as quais eram maximizadas em relação ao seu detentor, que passava a ser visto como um ativo organizacional, fragmentado e comprometedor pejorativo deste conhecimento.

Portanto, os métodos aplicáveis ao ambiente organizacional quando o tema está atrelado à gestão do conhecimento, apontam a relevância e a pertinência das ações voltadas à manutenção do saber enquanto algo fundamental ao atingimento dos objetivos delineados pela organização.

Pela perspectiva das práticas organizacionais, a gestão do conhecimento pode adotar diversas formas, das mais primitivas – voltadas ao impedimento da circulação da informação –, às mais modernas – tendentes a sistematizar as informações para melhor disseminá-las entre os agentes relevantes –, com vistas à manutenção e ao desenvolvimento do ambiente organizacional.

Logo, não existe uma concordância geral, seja dos estudiosos ou dos próprios gestores, a respeito das práticas organizacionais voltadas à gestão do conhecimento. Esta constatação é bem explicitada no Quadro 2, a seguir apresentado, desenvolvido originariamente por Silva (2013), no qual são apresentados os autores mais relevantes que discorrem sobre a matéria, a categoria de abordagem e seu respectivo núcleo conceitual.

QUADRO 2 –GESTÃO DO CONHECIMENTO: CATEGORIZAÇÃO CONCEITUAL

CATEGORIA	AUTOR	CONCEITOS
Gestão do Capital Intelectual	Powell (1993)	Forma integrada e estruturada de gerenciar o capital intelectual de uma organização.
	<i>Knowledge Transfer International</i> (1997)	Estratégia que transforma o capital intelectual da organização, inclui tanto a informação registrada, quanto às competências dos empregados, em maior produtividade, novos valores e aumento da competitividade.
	Barclay e Murray (1997)	A identificação e o mapeamento do capital intelectual de uma organização, gera novos conhecimentos para obtenção de vantagem competitiva, o que torna grande quantidade de informações acessíveis, compartilhando as melhores práticas e usufruindo plenamente da tecnologia.
	Stewart (2002)	O capital intelectual de uma organização precisa de reciclagem contínua de conhecimento e do compartilhamento das experiências. O principal papel da TI era melhorar a coleta, o processamento, a organização, a análise e a distribuição da informação, o autor conclui que a principal aplicação é ampliar o alcance do conhecimento e acelerar a velocidade do compartilhamento do conhecimento.
	Bukowitz e Williams (2002)	GC é o processo pela qual a organização gera riqueza a partir de seu conhecimento, algo valorizado na organização, que esteja contido nas pessoas, nos processos, nos sistemas, na cultura, nas metodologias, etc.
	Sullivan (2000)	Capital intelectual é o conhecimento valorizado pela organização que pode ser transformado em lucro.
Gestão de Ativos Intangíveis	Sveiby (1998)	“Arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis da organização”. É a soma da Gestão da Informação e da gestão das pessoas, pois GC não é só uma visão tecnológica é sobretudo humana.
	Petrash (1996)	A GC ao explorar os ativos intangíveis de uma organização, deve fazer o possível para ter a informação certa, para a pessoa certa, no tempo certo e necessário para a tomada de decisão adequada.
	Hibbard (1997)	Um processo de busca e organização da expertise coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e que a sua distribuição deve se dirigir para onde houver o maior retorno.
	Davenport e Prusak (1999)	O conhecimento está contido nas organizações e é necessária a GI para capturá-lo. Três processos de GC: geração, codificação e compartilhamento.
	Rowley (1999)	Codificação do conhecimento para torná-lo acessível a todos. O compartilhamento deve ocorrer de forma natural. Extrair os ativos de conhecimento a fim de apoiar os objetivos da organização.

Processo	Sprenger (1995)	Fluxo ou processo contínuo em quatro etapas: habilidade de absorção, capacidade de troca, desenvolvimento e a extração de conhecimento, onde é utilizado em prol da organização.
	Diepstraten (1996)	Um processo que compreende sete fases: extração, desenvolvimento, disseminação, associação, documentação, distribuição e uso.
	Weggeman (1997)	Criação de uma rede de valor que inclui a determinação do conhecimento que é necessário para o cumprimento da visão, missão, objetivos e estratégias da organização.
	Gurteen (1998)	Os princípios da organização, os processos, estruturas, aplicações e tecnologias que ajudam os “trabalhadores de conhecimento” a alavancar suas atividades de forma eficaz.
	Spek e Spijkervet (1995) e Harris <i>et al</i> (1999)	É uma disciplina que promove a criação, a captura, a organização, o acesso e o uso da informação.
	Zolingen, Streumer e Stooker (2001)	Processo cíclico em cinco etapas: aquisição de conhecimentos estratégicos; estabelecimento do conhecimento de forma explícita, disponível e acessível; disseminação para todos aqueles que dele necessitam; desenvolvimento de novos conhecimentos por meio da combinação dos que já existem e uso do conhecimento para a organização.
	Choo (2006)	Estrutura com o objetivo de coordenar as metas e os processos da organização, com vistas a que o conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor da própria organização.
	Bukowitz e Willians (2002)	A gestão do conhecimento também pode ser compreendida como um processo gerador de riqueza para as organizações
	Oliveira <i>et al.</i> (2011)	Gestão do Conhecimento como um conjunto de processos para a criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos estratégicos do negócio.
Gestão de Árvores do Conhecimento	Lévy e Authier (2000)	As árvores ajudam a visualizar tendências de evolução das competências da organização, permitem expor os saberes e habilidades.
Criação do Conhecimento Organizacional	Nonaka e Takeuchi (1997)	GC como uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito.
	Mackintosh (1996)	A GC envolve identificação e análise de ativos do conhecimento disponíveis e necessários, bem como processos relacionados a eles e o subsequente planejamento e controle de ações para desenvolver os ativos e processos, a fim de atingir os objetivos organizacionais.

	Marsick e Watkins (1999)	Relacionam a gestão do conhecimento com a criação do conhecimento organizacional.
Gestão do Intelecto Profissional	Quinn, Anderson e Finkelstein(2000)	<p>Organizam o intelecto profissional em quatro níveis:</p> <p>a) conhecimento cognitivo conquistado por meio de treinamento e certificação;</p> <p>b) habilidades avançadas que traduzem o aprendizado obtido por meio de leituras;</p> <p>c) compreensão sistêmica que é o conhecimento profundo da rede de relacionamentos, de causa e efeitos, que permite ultrapassar a execução de tarefas, levando à solução de problemas maiores e mais complexos; e</p> <p>d) criatividade auto- motivada que envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. As organizações devem criar condições de prosperar no ambiente de negócios, por meio da renovação do seu conhecimento cognitivo, das habilidades avançadas e da compreensão sistêmica.</p>
	Comitê Executivo do Governo Eletrônico (2004)	GC é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos, que podem servir para a tomada de decisões e para a gestão de políticas públicas.
Ativos de Informação	Drucker (1993)	É a aquisição sistemática e objetiva de informação e sua aplicação, como novo fundamento para o trabalho, para a produtividade e para o desenvolvimento mundial.
	Allee (1997)	A atividade de GC tida como facilitação do processo de priorizar, usar, compartilhar, aplicar, criar, mapear, comunicar, organizar, indexar, renovar, distribuir, codificar, adquirir e armazenar o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional.
	Bair e Stear (1998)	É a abordagem integrada para identificar, capturar, recuperar e avaliar os ativos informacionais da empresa, associando estes ativos aos bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos, bem como ao conhecimento tácito de cada empregado.
	Rodrigues (2008)	A GI está focada na informação como objeto e no gerenciamento da informação explícita e factual por meio de sistemas automatizados, enquanto a GC está focada no conhecimento tácito das pessoas e da organização como um todo. Seu objetivo é facilitar as relações de conhecimento fundamental e garantir o desenvolvimento contínuo e a inovação.

Prática Organizacional	OECD (ORGANIZATION, 2002)	<p>Práticas relacionadas à geração, captura, disseminação e promoção do compartilhamento do conhecimento:</p> <p>a) Mecanismos organizacionais: descentralização de autoridade, desburocratização, uso de tecnologias da informação e comunicação, etc.;</p> <p>b) Desenvolvimento da equipe: práticas de treinamento e tutoria, mobilidade e gestão de habilidades;</p> <p>c) Compartilhamento de competências: banco de competências individuais e registro de boas práticas;</p> <p>d) Mudanças gerenciais e incentivo ao compartilhamento de conhecimento pela equipe: avaliação do desempenho e promoção individual relacionada ao compartilhamento de conhecimento, evolução do papel dos gerentes, etc.</p>
	Ramanigopal (2012)	Conjunto de estratégias e práticas que permitem uma reestruturação organizacional, capaz de reconhecer pontos fracos; inovar, e; reorganizar funções voltadas à otimização organizacional.
Perspectiva Ecológica e de Aprendizado	Brown e Duguid (2001)	O principal desafio da GC é o aprendizado ou a aquisição do conhecimento, pois é esse que torna os bens intelectuais utilizáveis.
	Brown, Collins e Duguid (1989)	Conceito de aprendizagem situada indicado para aplicação em Comunidades de Prática.

FONTE: Silva (2013), com base Alvares; Baptista; Araújo Júnior (2010) e ampliado pelo autor (2015).

O Quadro 2 anteriormente apresentado faz alusão às categorias conceituais da Gestão do Conhecimento elaborada por diversos autores, os quais concebem a informação como crucial, indispensável e intrínseca ao desenvolvimento organizacional.

A exposição deste Quadro 2 tem a finalidade de evidenciar a ausência de entendimento unânime sobre o tema, em razão da acirrada discussão sobre sua definição. Também é importante ressaltar que a controvérsia sobre as categorias conceituais passam à margem do objeto desta dissertação, tendo em vista que o foco principal deste estudo recai sobre a avaliação da maturidade da gestão do conhecimento verificada no setor público, tendo por parâmetro os IFETs.

A análise adequada das práticas e culturas organizacionais é fundamental ao sucesso do empreendimento e cada uma das metodologias desenvolvidas pelos autores citados voltam-se a sua peculiaridade e podem conferir êxito à organização onde for aplicada.

Assim, ante a importância conferida à gestão do conhecimento, capaz de direcionar estrategicamente as tomadas de decisão, bem como otimizar os recursos aplicados e atingir com maior eficiência as estratégias desenvolvidas para o setor, torna-se possível sua aplicação em prol das organizações públicas, conforme adiante explanado.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão do conhecimento, conforme apresentado nas subseções anteriores, mostra-se como elemento essencial para a melhoria no desempenho organizacional, seja no âmbito público ou privado. Há que se ressaltar, porém, a existência de uma limitação em seu escopo, quando observada pela perspectiva de sua aplicação no setor público.

Na administração pública, a gestão do conhecimento volta-se a gerir informações destinadas à manutenção, pelo Estado, das atividades consideradas essenciais e indispensáveis ao convívio numa sociedade democrática de direito

(SCHLESINGER *et al.*, 2008). Assim, as transformações econômicas e sociais, embora atinjam os setores públicos e privados, são ponderadas com mais cautela na administração pública que, na maioria das vezes, atua na retaguarda destas mudanças, especialmente porque o agir estatal reflete diretamente no contexto que o corporifica.

A prestação dos serviços públicos tem em sua essência uma dualidade intrínseca ao ambiente estatal, consistente na satisfação da vontade dos usuários e, ao mesmo tempo, na obtenção de resultados eficazes, de acordo com a sistemática normativa aplicável ao contexto social. Portanto, a mutação presente neste cenário atinge diretamente a administração e os administrados. E, estes últimos, estão cada vez mais conscientes de seus direitos, aumentando o grau de exigência em relação às atuações prestacionais do Estado (SCHLESINGER, 2008)

A utilização da gestão do conhecimento, no âmbito do setor público, pode se dar de duas maneiras distintas: (1) com o objetivo de melhorar os produtos e serviços realizados internamente ao estamento burocrático, e; (2) com a finalidade de ofertar, da forma mais satisfatória possível, os produtos e serviços destinados aos administrados.

Por esta perspectiva, torna-se desafiadora a aplicabilidade da gestão do conhecimento no ambiente estatal, em razão de sua complexidade imanente e à dificuldade que permeia a implementação das diversas ações administrativas relacionadas às políticas públicas. Neste cenário a gestão do conhecimento deve estar atrelada às finalidades administrativas e ao modelo de gestão disponível com foco na melhoria de desempenho da função pública (COELHO, 2004).

Com a gestão do conhecimento, os gestores podem desenvolver não só suas aptidões pessoais, mas também práticas sincréticas voltadas a atender aos comandos normativos do Estado, no sentido de contribuir para a inserção social, reduzir as desigualdades existentes, bem como melhorar a qualidade de vida mediante a construção, manutenção e ampliação dos capitais social e intelectual disponíveis, gerando o desenvolvimento completo do Estado nas suas mais variadas facetas, tais como econômica, social, cultural, dentre outras (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Os agentes que compõem a Administração Pública atuam em nome da sociedade, expressando suas preferências e valores. Todavia, os contextos social e

administrativo encontram-se em constante mutação pela própria dinâmica que permeia o convívio entre os indivíduos, permitindo uma retroalimentação sincrética de alteração tanto do contexto social quanto administrativo. Isso permite relevantes alterações das ações implementadas em nome do Estado. (BOURGON, 2007).

A transição social pode ser percebida num contexto macro, pois compreende para além do âmbito nacional, o cenário global que exige, por parte da Administração Pública, uma constante readequação de suas ações, inclusive com o fim de atender ao interesse público primário (MELLO, 2007). Em razão disso, a Administração Pública sempre está em busca de atualizar os modelos do passado.

As tentativas de reciclagem da Administração Pública para acompanhar o contexto social podem ser vistas por meio dos modelos administrativos aplicados até então, partindo-se do modelo clássico, com enfoque no controle e desenho organizacional, para o modelo neoburocrático, pautado no processo de decisão racional. Além destes modelos, também foi adotado o modelo institucional, fortemente difundido entre os anos de 1950 e 1960, com ênfase nas ciências do comportamento. Por fim, adotou-se o modelo público de escolha, pautado na economia política (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Nessa perspectiva, a Nova Gestão Pública confere aos gestores públicos o desafio de encontrar maneiras inovadoras para alcançar os resultados pretendidos ou para privatizar as funções que originariamente eram atribuídas ao governo. Essa prática decorre da assunção do controle, pela administração pública, das ações norteadoras a serem implementadas, cuja prestação do serviço, em si, passa a ser realizado por terceiros de alguma forma vinculados ao Estado, como através de contratações públicas. Assim, a Nova Gestão Pública tem por escopo desenvolver mecanismos orientadores dos programas públicos, iniciando-se nas bases conceituais do estamento burocráticos em relação a termos como cidadania, interesse público, prestação de serviços e políticas públicas (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Segundo Bourgon (2007), o vocábulo cidadania é compreendido pela perspectiva positivista, isto é, pelo critério legal, como a atribuição de um critério formal de tratamento dos indivíduos perante a lei, cuja ampliação de significado do termo partiu de um aspecto originariamente econômico, sedimentado no direito de propriedade para um conceito mais abrangente, marcado pela dimensão social ao

aderir a concepção dos direitos sociais, tais como a saúde e a educação, estabelecido dentro de uma perspectiva prestacional e paternalista do Estado (VAN CREVELD, 2004).

Atualmente, pela perspectiva da evolução das dimensões dos direitos fundamentais (direitos civis e políticos; econômicos, sociais e culturais; de fraternidade ou solidariedade; a engenharia genética e o desenvolvimento tecnológico da informação), conclui-se que a cidadania passa a ser compreendida por uma perspectiva transnacional, cujo indivíduo deixa de ser percebido apenas como eleitor ou cliente, tornando-se a razão de ser do Estado (SARLET, 2001; ALEXY, 2012; SILVA, 2009).

As atividades prestacionais do Estado, compreendida pela perspectiva do Estado de Bem-Estar Social, (BRIGGS, 2003), mormente aquelas relacionadas à implementação de políticas públicas torna-se uma função intrínseca ao governo, enquanto atribuição precípua do Estado. Assim, as agências públicas cada vez mais passaram a atuar como implementadoras diretas das políticas, programas e projetos de governo. Esse processo de implementação das políticas estatais segue o modelo *top-down*, ou seja, um sistema hierárquico unidirecional de cima para baixo, conferindo aos órgãos públicos a competência para agir na realização das diretrizes políticas sem grandes alternâncias ao longo do contínuo onde se estabelecem as ações do Estado.

Para a realização destas práticas passou-se a aceitar a influência da gestão científica, enquanto método hábil a definir os procedimentos mais adequados não só para a realização das tarefas administrativas, como também para seu controle e previsibilidade, especialmente a partir da década de 1970 (BOURGON, 2007).

O modelo burocrático, iniciado nos idos de 1930, embora tenha sido readequado à estrutura administrativa estatal ao longo do tempo, foi substituído, a partir de 1995 por um modelo gerencial (PAULA, 2005; BRESSER-PEREIRA, 1997).

Portanto, o modelo burocrático paulatinamente vem se tornando obsoleto em razão do excesso de formalismo e rigidez que se contrapõem à eficiência e eficácia enquanto novas exigências sociais, diretamente atreladas aos resultados perseguidos pelo Estado explicitados através do modelo gerencial (PAULA, 2005; SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento se apresenta hábil a aumentar a capacidade do conhecimento dos agentes públicos no âmbito da administração pública, de maneira coletiva, sistemática e integrada, com a finalidade de inovar, aplicar e compartilhar este conhecimento com vistas a atingir os resultados pretendidos pelo Estado (BATISTA, 2012).

Os inventos e desenvolvimentos tecnológicos, em razão da necessidade do desenvolvimento de ações estatais destinadas à satisfação do interesse público, a partir de 1990, permitiu a adoção de novos tipos de serviços nas bases governamentais destinados otimizar o sistema de informação e de comunicação tanto intragovernamental quanto em relação aos cidadãos. Esta nova perspectiva encontra-se sedimentada num rol de características perseguidas pelo Estado:

i) Organização do Conhecimento: Os serviços prestados pelo Estado dependem da gestão do conhecimento organizacional difundido em seu meio, seja pela perspectiva do capital humano que desenvolve as atividades estatais ou pelo viés da sociedade a ser atendida com as ações do Estado, sempre relacionados com a realização da política do Estado que transcende as políticas de governo;

ii) Abordagem holística: A prestação dos serviços pelo Estado deve ocorrer de forma integralizada e conjunta entre os diversos níveis de governo, pelo aspecto do ente nacional (Governo Federal) e dos entes subnacionais (Distrito Federal, Estados e Municípios), cuja atuação estatal estará diretamente atrelada à repartição de competências administrativas entre os entes federados.

iii) Participação social: A participação da sociedade, para o desenvolvimento dos interesses locais torna-se de extrema relevância, inclusive no âmbito global, enquanto meio capaz de apresentar as efetivas necessidades regionais. No caso do Brasil, esta perspectiva encontra-se em ampla ascensão, enquanto forma de sanar as idiosincrasias que permeia a sociedade, bem como enquanto meio capaz de controlar os atos administrativos realizados pelo Estado. Recentemente, além da Lei 12.527/2011, que regulamenta o acesso à informação, a participação social também foi objeto de atenção direta do governo federal, com a edição do Decreto n.º 8243/2014 que institui a Política Nacional de Participação Social (PNPS) e o Sistema Nacional de Participação Social (SNPS).

Ao discorrer a respeito das características evidenciadas para o desenvolvimento gerencial das novas ações estatais, Bourgon (2007) afirma que referidas mudanças podem ser observadas nas práticas administrativas de diversos Estados, com ramificações profundas em relação ao papel do governo que exigem a inclusão de uma nova teoria da administração pública.

A gestão do conhecimento se apresenta como resposta adequada a esta nova teoria da administração pública e é desenvolvida a partir dos ensinamentos oferecidos por Adbullah e Date (2009), segundo os quais a gestão do conhecimento no setor público deve contemplar as seguintes características:

- i)* o conhecimento é compreendido como recurso peculiar de cada governo que terá por função não só adquirir como disseminá-lo em seu meio;
- ii)* o governo é constituído enquanto uma organização com competências e atribuições divididas em esferas, cujo conhecimento deve transitar entre os diversos meios sem que haja pontos de contenção em razão da necessidade dos interesses locais, estaduais e nacionais.
- iii)* a rotatividade de servidores, notadamente no âmbito do Poder Executivo gera problemas atinentes à fuga do conhecimento em razão do corte da linearidade necessária para sua transmissão e disseminação;
- iv)* o aprendizado governamental com as experiências ocorridas no passado permite melhor interpretar o cenário atual, bem como antecipar ameaças e oportunidades futuras.

Essa conjuntura indica uma maior habilidade da gestão do conhecimento em influenciar e melhorar o setor público no seu processo de renovação, especialmente em setores marcados pela rotatividade dos profissionais, ambientes em que se torna imprescindível a adoção de práticas tendentes a capturar o conhecimento destes servidores, propensos a valorizar a construção do conhecimento pela confluência dos elementos científicos e sociais envolvidos (MCADAM, REID, 2001).

Segundo Wiig (2002) a gestão do conhecimento é fundamental para conferir maior assertividade nas ações de tomada de decisão praticadas no setor público; ajudar a coletividade a participar de forma efetiva destas tomadas de decisões; construir capacidades competitivas no desenvolvimento do capital intelectual da

sociedade, e; desenvolver uma força de trabalho de gestão do conhecimento no setor público.

Portanto, a gestão do conhecimento torna-se relevante tanto para otimizar as práticas administrativas internas ao setor público, como também em relação ao seu contato direto com a sociedade e com os demais entes privados e isto evidencia a distinção subjacente ao ambiente organizacional e aos processos implementados para realização das metas e dos objetivos atrelados à gestão do conhecimento ocorridas no setor público em comparação ao setor privado.

No setor público soblevam comportamentos tendentes a compartilhar o conhecimento pautado numa relação de confiança ou num sistema de recompensas ou reconhecimentos, além das questões voltadas ao desenvolvimento de líderes e de disponibilidade de acesso aos processos e às tecnologias aplicadas (CONG e PANDYA, 2003).

A Administração Pública, nas ações voltadas à gestão do conhecimento, enfatizam a dimensão das pessoas, em detrimento dos sistemas, com ênfase para as atividades políticas permeadas por ações estratégicas dos atores envolvidos. Assim, o desenvolvimento das ações governamentais é balizado por critérios políticos, com forte influência da limitação orçamentária (KINGDON, 2013; VALLE, 2009).

Portanto, a gestão do conhecimento, na administração pública, está vinculada à economia do conhecimento, tendo por desafio questões como a competitividade inerente à realização dos serviços públicos pelo setor público enquanto às atribuições conferidas ao Estado, mormente porque as atividades privadas também atuam diretamente em alguns setores de forma concorrente, como na prestação de serviços como educação, ciência, segurança e conhecimento. Além disso, existem limitações inerentes ao desligamento do serviço público em razão de aposentadoria ou migração para outros setores da administração pública que rompe o fluxo do conhecimento gerado no ambiente organizacional e postergam o desenvolvimento institucional (OCDE, 2003).

O setor da administração pública, como um todo, a partir do Século XXI vem enfrentando desafios por receber novas responsabilidades referentes ao desempenho da gestão da coisa pública, cuja realização dos interesses coletivos se mostra patente nas situações mais corriqueiras da vivência social, tais como garantir o bem-estar

social, oferecer um sistema educacional de qualidade e que atenda às necessidades sociais, garantir um tratamento digno aos idosos, além de sanar problemas inerentes à própria logística do Estado no que tange à infraestrutura e alocação de recursos para a administração social como um todo (MCNABB, 2006).

A consequência destas ações estatais está diretamente atrelada aos recentes desafios atribuídos aos agentes públicos, os quais devem estar sempre atentos às tendências sociais e econômicas que impactam diretamente na tomada de decisão, tais como a reação coletiva e as ameaças à segurança nacional, cuja globalização da sociedade implica diretamente na interdependência entre os setores públicos e privados, além de aproximar as relações, inclusive, com órgãos internacionais. Por conseguinte, as economias nacionais e regionais, os mercados de produtos e serviços, a sociedade civil e os governos nacionais passarão por fluxos de mudança mais rápidos, cuja mudança no conhecimento utilizado e nas orientações inerentes à manutenção no mercado, inclusive com as pressões voltadas à privatização do serviço público se tornarão cada vez mais latente (MCNABB, 2006).

O acesso à informação pela coletividade faz surgir na administração pública o dever de estar apta para responder com presteza e qualidade os usuários que objetivam a realização dos interesses sociais. Para tanto, deve estar comprometida com as modernas práticas de gestão, afastando-se paulatinamente do modelo burocrático, ainda presente no sistema administrativo brasileiro como um todo, para a transição de voltada a uma administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1997).

A integração da gestão do conhecimento pela administração pública decorre de práticas distintas e interligadas dentro do modelo gerencial adotado pelo agente público no âmbito institucional, cujo objetivo da estrutura organizacional, neste caso, é aprimorar seu desempenho ao melhor criar, reter, compartilhar e disseminar o conhecimento inerente a cada setor.

A ausência de um modelo de gestão é pejorativa, pois pode gerar a perda do conhecimento na administração pública, tornando-se um problema para todos os envolvidos neste contexto, seja o próprio Estado que precisa trabalhar com os dados disponíveis, seja o administrado que, muitas das vezes, exige uma atuação positiva do Estado. Nessa conjuntura, o conhecimento se mostra como o recurso de maior

valor estratégico, cuja perda de informações e conhecimento resulta em prejuízos indecifráveis (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

A gestão do conhecimento visa a adoção de métodos eficazes de coletar, compartilhar e reter o conhecimento inerente ao setor organizacional. Apenas estas ações, por vezes, exigem mudanças enormes na cultura organizacional, principalmente em se tratando de inovações setoriais na administração pública, como em decorrência da renovação do quadro funcional em razão da aposentadoria dos servidores, cuja transmissão do conhecimento, nesses casos, se torna fundamental para a readequação da estrutura administrativa, bem como para a continuidade do serviço prestado.

Essa arquitetura corporativa também é observada pelo sistema tecnológico disponível, sempre com o objetivo de evitar a duplicação de informações e o desperdício de tempo e dinheiro com a aquisição de produtos não duráveis ou aplicáveis de forma peculiar, apenas em certos setores da administração, e que não se comuniquem com os demais sistemas disponíveis (MCNABB, 2006).

Portanto, no âmbito da administração pública, a gestão do conhecimento se apresenta para além de uma agregação de projetos, metodologias e ferramentas, pois se volta a atender ao compromisso de realização dos direitos sociais e de transparência estatal para com a sociedade que o legitima (SALGADO; COUTO, 2014). Para tanto, a atenção despendida à gestão do conhecimento, mediante a utilização eficaz das informações disponíveis, permite uma ação integradora por parte do Estado (BATISTA, 2012).

Em síntese, implementar a gestão do conhecimento no âmbito da administração pública permite desenvolver as competências constitucionalmente atribuíveis ao setor público, conferindo maior eficiência e efetividade no trato da coisa pública em favor da coletividade. Nesse contexto, aplicam-se os modelos de maturidade, destinados a avaliar o desenvolvimento da gestão do conhecimento nas organizações, inclusive na esfera pública.

Assim, pode-se concluir que no setor público, o processo de gestão do conhecimento, seja em relação à identificação, à criação, ao compartilhamento, ao armazenamento e à aplicação do conhecimento, estão diretamente atrelados à aprendizagem constante e à inovação (BATISTA, 2012), cujas práticas inovadoras

são direcionadas para aumentar a eficiência dos serviços públicos ofertados à população, os quais podem ser avaliados por meio de modelos de maturidade de gestão do conhecimento, conforme será amplamente discorrido no tópico a seguir.

2.3 MATURIDADE E MODELOS DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A implantação da Gestão do Conhecimento, para atingir a maturidade, deve fornecer aos participantes desse processo, condições favoráveis ao desenvolvimento de suas aptidões de modo a permiti-los alterar suas visões de mundo, com o objetivo de aumentar os benefícios àqueles que se adaptarem a esta prática de gestão, seja no plano individual ou organizacional em relação aos profissionais presentes neste ambiente organizacional. (BARRADAS; CAMPOS FILHO, 2010).

Os modelos de maturidade avaliam as áreas de conhecimento, de acordo com os objetivos institucionais propostos. O nível de maturidade equivalerá ao progresso da orientação estratégica traçada e sua respectiva implementação nos processos administrativos, passíveis de projeção e análise dos resultados (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

A confluência dos modelos de controle de qualidade, de maturidade e de desenvolvimento de software simbioticamente influencia e fortalece os modelos de maturidade em Gestão do Conhecimento, os quais permitem realizar uma diagnose dos elementos encontrados. Pautada nisso, a organização detectará as virtudes e fraquezas dos recursos de conhecimentos disponíveis, quando poderá reestruturar seus planos, gerar e atualizar seu programa de ações no ambiente organizacional (FRESNEDA, 2009).

Depreende-se, por isso, que a evolução dos modelos de maturidade está diretamente atrelada ao campo da informática e ao desenvolvimento de *softwares*, eis que muitos deles derivam do *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), o qual autoriza à organização identificar seu nível atual e criar metas, visando o próximo estágio de maturidade (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

O desenvolvimento e a implantação de qualquer espécie de planejamento voltado às ações de Gestão do Conhecimento dependem da cognição prévia da vivência organizacional. Isso permite identificar as necessidades organizacionais e adequá-las ao modelo de maturidade mais apropriado à satisfação dos resultados pretendidos.

Esta perspectiva permite identificar a Gestão do Conhecimento como ativo crítico e, conforme Lee, Lee e Kang (2005) também possibilita vislumbrá-la como método capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, como afirmam Gonçalo, Junges e Borges (2010), há enorme complexidade em compor métricas categóricas voltadas a estimá-la, o que justifica a existência de inúmeros estudiosos debruçados sobre este tema, notadamente aqueles oriundos da área de Ciências Sociais Aplicadas.

A elaboração de mecanismos de mensuração do resultado pautada em métricas, o gerenciamento e o estímulo às práticas de Gestão de Conhecimento são fundamentais à avaliação, ao controle e ao aperfeiçoamento do desenvolvimento organizacional, bem como à implementação de estratégias corporativas (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

Todas estas ações voltadas à mensuração do conhecimento são indispensáveis à verificação, pela organização, do atingimento dos resultados, cuja métrica se apresenta como recurso apto a aprimorar o desempenho organizacional por permitir compará-lo, além de possibilitar analisar a performance dos processos, de equipes e até mesmo de indivíduos de um dado setor.

A dinâmica organizacional nos moldes apresentados requer uma gestão eficaz do conhecimento para amparar a tomada de decisão e a execução de atividades voltadas à sobrevivência e a prosperidade organizacional (AHMED; LIM; ZAIRI, 1999).

A construção de um sistema profícuo de mensuração do conhecimento, segundo Ahmed, Lim e Zairi (1999) subordina-se a critérios financeiros e não-financeiros, de forma a permitir o controle relevante e global da gestão. Essa compreensão holística do ambiente contribui à identificação, pelo gestor, dos pontos críticos e das oportunidades determinadores do êxito ou do fracasso na realização

das ações de Gestão do Conhecimento que visa alavancar, na organização, seus objetivos estratégicos.

Assim, a avaliação dos modelos de maturidade está atrelada à compreensão da subjetividade que cerca o ambiente organizacional, tornando este processo mais difícil em comparação, a título de exemplo, com a realização de levantamento de indicadores por intermédio de um sistema de informação (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

O conhecimento, nesse contexto, deve ser entendido como um recurso intangível, o que justifica a dificuldade encontrada pelas organizações em identificar o progresso nos resultados decorrentes da implementação da Gestão do Conhecimento.

Subsiste uma lacuna das pesquisas científicas no que tange a avaliação dos processos e resultados decorrentes da implantação da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional. Isso justifica a estruturação dos modelos de maturidade em estágio, com vistas a facilitar a observação e análise de um determinado conteúdo de forma evolutiva (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Conseqüentemente, a Gestão do Conhecimento pode ser utilizada num ambiente organizacional sem que seja nominada como tal (OLIVEIRA *et al.*, 2011). Essa constatação, todavia, não afasta os esforços despendidos pelos ativistas do conhecimento que vislumbram os objetivos organizacionais de forma decomposta e empreendem seus esforços com o objetivo de paulatinamente atingir o dinamismo organizacional, por intermédio de ações inovadoras, maximização de desempenho e vantagem competitiva, compartilhamento de lições aprendidas, além da integração dos sujeitos envolvidos para o melhor desenvolvimento da organização.

Sobre o tema, Oliveira *et al.*, (2011) formularam um quadro que permite compreender a complexidade que circunda os modelos de maturidade de gestão do conhecimento ao analisá-los comparativamente, conforme reproduzido a seguir:

QUADRO 3 – ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE MATURIDADE DE GC

Fatores	Mehta, Oswaald e Mehia (2007)	MLee e Kim (2001)	Paulzen e Doumi (2002)	Ehms e Langen (2002)	North e Homung (2003)	Kulkami e Freez (2004)	Teah, Pee e Kankanballi (2006)	Robinson et al. (2006)	Kruger e Snyman (2007)	Lin (2007)	Khatibian, Hasan e Jafari (2010)	Oliveira et al. (2011)	Fonseca (2006)	Batista (2012)
Clientes		X	X	X					X	X		X		
Fornecedores		X		X					X			X		
Parceiros		X		X					X			X		
Competidores		X							X			X		
Legislação												X	X	X
Cultura	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrutura		X		X							X	X	X	X
Suporte da alta administração				X		X				X	X	X	X	X
Alinhamento com os objetivos de negócio	X			X			X	X	X		X	X	X	X
Objetivos da GC	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X
Benefícios							X	X	X	X		X	X	X
Conhecimento tácito	X					X			X			X	X	X
Conhecimento explícito						X		X	X			X	X	X
Conhecimento crítico									X		X	X	X	X
Tecnologia	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Líder de GC							X	X		X		X	X	X
Sistema de recompensa	X		X			X	X	X		X	X	X	X	X
Tempo												X		
Treinamento	X					X	X			X	X	X	X	X
Fases do processo	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicação		X		X		X		X		X	X	X	X	X
Orçamento		X		X			X	X		X		X	X	X
Setor Público													X	X

Fonte: Oliveira *et al.* (2011) ampliado pelo Autor (2015)

A ampliação realizada sobre o Quadro 3 consiste na inclusão da análise comparativa dos modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento desenvolvidos por Oliveira *et al.* (2011), Fonseca (2006) e Batista (2012).

Enfim, uma investigação pormenorizada dos modelos de maturidade, conforme explicitado no Quadro 3 anteriormente apresentado, pode ser realizada com a adoção de diversos elementos ou de perspectivas distintas, onde cada qual terá por função constatar a evolução da gestão do conhecimento aplicada ao caso concreto. Por isso, torna-se relevante apresentar modelos destinados a esta finalidade, conforme exposto adiante.

2.3.1 Knowledge Management Maturity Model (KM³)

A organização, com intuito de estimar seu estágio de maturidade atinente à Gestão do Conhecimento, poderá se valer do *Knowledge Management Maturity Model* (KM³), desenvolvido por Oliveira *et al.* (2011) enquanto um método capaz de investigar as ações desenvolvidas pela organização com a finalidade de aprimorar seu desempenho.

Este modelo disponibiliza as organizações um roteiro eficiente para averiguar os elementos que afetam a Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional, enquanto definidor tanto do cenário ao qual a organização se desenvolve, quanto do norte que pretende seguir, fornecendo-lhe os instrumentos auxiliares para esta empreitada, inclusive apresentando informações relevantes quanto ao contexto externo ao seu meio (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

O KM³ constitui-se de maneira incremental, ou seja, seu desenvolvimento ocorre paulatinamente. Por esta razão, ele se divide em cinco estágios onde sucessivamente é analisada a performance prevista em razão do objetivo traçado para aquele estágio, nos quais os fatores organizam-se em quatro dimensões, consistentes no processo, nos contextos interno e externo e, no conteúdo (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

A aplicação do modelo em exame inicia-se no Estágio Zero, reputado Falta de Consciência (*Unawareness*), no qual a organização desconhece a relevância

atribuída à Gestão do Conhecimento destinada ao aprimoramento do desempenho organizacional, embora seja possível a existência de práticas oriundas da Gestão do Conhecimento que sejam implementadas com nome diverso ou informalmente no seio da organização. Neste ponto inexistem um fim traçado, pois a pretensão reside em entender as causas da desconsideração da Gestão do Conhecimento enquanto atributo eficiente na otimização das ações organizacionais (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Planejamento (*planning*) é o nome atribuído ao nível seguinte (Estágio 1), cujo objetivo é projetar quais iniciativas de Gestão do Conhecimento serão relevantes para por em prática a sua implementação no contexto organizacional.

O Estágio 2, denominado iniciação (*initiation*), visa inaugurar, de maneira incipiente, as práticas de Gestão do Conhecimento na esfera organizacional. Esta fase ainda exige adaptação para que o programa seja executado de modo a atender satisfatoriamente as pretensões organizacionais (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

No Estágio 3, intitulado avaliação (*Evaluation*), os processos e benefícios atingidos com a Gestão do Conhecimento são examinados por intermédio de métricas, eis que internamente tornam-se visíveis as melhorias desenvolvidas na organização. Este momento é propício ao redesenho dos objetivos traçados, mantendo-se o foco na avaliação destinada à melhoria intrínseca à organização (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Por fim, atinge-se o Estágio 4, nominado de integração (*Integration*) quando as práticas de Gestão do Conhecimento são desenvolvidas e propagadas no âmbito interno e externo da organização. Neste momento é fortalecida a percepção sobre os benefícios decorrentes da Gestão do Conhecimento, os quais estão amplamente concatenados com a melhor eficiência nas ações desenvolvidas pela organização, seja em seu aspecto interno, com as ações desempenhadas pelos seus funcionários, seja em seu aspecto externo, pela perspectiva positiva daqueles que mantêm relação direta com a organização, tais como clientes, parceiros e fornecedores (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Esse modelo, como afirma Oliveira *et al.* (2011), é destinado à avaliar a maturidade de desenvolvimento da gestão do conhecimento de forma ampla, razão pela qual torna-se inadequado ao estudo proposto, por ser imprescindível atentar-se às peculiaridades inerentes à Administração Pública. Assim, torna-se relevante

apresentar o Modelo OKA, dirigido ao estudo da maturidade da gestão do conhecimento partindo do topo governamental para baixo, conforme adiante evidenciado (FONSECA, 2006).

2.3.2 Modelo *Organizational Knowledge Assessment* (OKA)

O modelo *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) decorre de um processo iterativo triangular entre Pessoa-Processo-Sistema. Estes são considerados os pontos indispensáveis à análise de progresso que poderá se estabelecer entre as respectivas áreas citadas (FONSECA, 2006).

Fonseca (2006) em pesquisas anteriores sobre Gestão de Conhecimento voltou-se a explorar as dimensões passíveis de aplicação no âmbito das avaliações de conhecimento e do conhecimento organizacional.

Posteriormente, houve o aprimoramento destas dimensões. A confluência destes estudos quanto às dimensões da Gestão do Conhecimento tem por função primordial descrever a natureza da Gestão do Conhecimento no âmbito interno de uma organização (FONSECA, 2006).

A coleta de dados, necessários à avaliação do conhecimento pertencente a uma dada organização, exige a adoção de uma abordagem qualitativa, não obstante haja pouca estatística padrão destinada a esta finalidade e ainda menos organizações com acesso a estes meios para coletar os dados disponíveis (FONSECA, 2006).

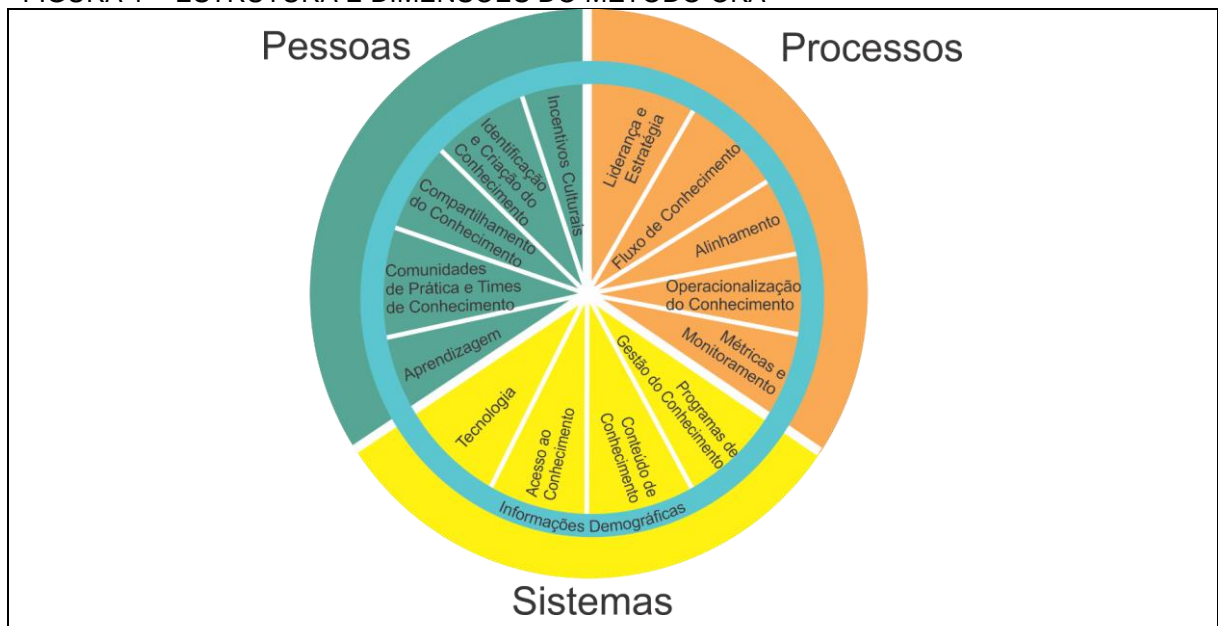
O método OKA pauta-se em dados subjetivos inerentes à organização analisada, porquanto sua aplicabilidade está diretamente relacionada ao fácil acesso aos dados a serem coletados (FONSECA, 2006).

A coleta de dados e a respectiva avaliação do conhecimento da organização investigada demandam habilidade para o manejo eficiente das informações e dos conhecimentos disponíveis. Isso exige do analista a utilização de variadas competências, como a intuição não só sobre as pessoas, mas também em relação aos processos e ao próprio sistema, tudo com a finalidade maior de agregar valor à organização (FONSECA, 2006).

O método OKA, ao pressupor o exame da conjectura pessoal, processual e organizacional, fomenta o desenvolvimento dos ativos intelectuais, cujos resultados oriundos desta estrutura analítica servirão como ferramental de trabalho de outros setores possivelmente desvinculados do campo da Gestão do Conhecimento, a exemplo dos executivos e líderes que considerarão acessível e compreensível o uso do quadro Pessoa-Processo-Sistema (FONSECA, 2006).

Atente-se que cada um dos três elementos que compõem a dimensão do sistema OKA (Pessoa-Processo-Sistema), pode ser utilizado individualmente para medir a Gestão do Conhecimento afeto a uma organização e podem ser capazes de identificar pontos críticos de avaliação destinada à Gestão do Conhecimento. A Figura 1, adiante apresentada, demonstra a relação estabelecida entre as dimensões e a estrutura dos três elementos mencionados, considerados cada qual uma dimensão.

FIGURA 1 – ESTRUTURA E DIMENSÕES DO MÉTODO OKA



Fonte: Fonseca (2006, p.4).

A partir da explanação realizada e da Figura 1, o Quadro 4 amplia a descrição das dimensões do método OKA.

QUADRO 4 – DESCRIÇÃO AMPLIADA DAS DIMENSÕES DO MÉTODO OKA

Pessoas	Incentivos culturais	Atitudes culturais implícitas e explícitas, crenças e incentivos que existem dentro da organização para dar forma, criar, apoiar o uso de ativos intelectuais (incluindo conhecimento) para alcançar objetivos da organização.
	Criação e Identificação do Conhecimento	Capacidade da organização para identificar e criar conhecimento (e outros ativos intelectuais), especialmente aqueles que contribuem para os objetivos da organização.
	Compartilhamento do Conhecimento	Capacidade da organização para compartilhar ativos intelectuais de formas que permitem à organização atingir seus objetivos.
	Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	Existência e utilização de grupos de pessoas da própria empresa efetivamente aproveitados para resolver problemas e permitir a que a organização alcance seus objetivos.
	Aprendizagem	Capacidade de construir capital intelectual por meio da construção estruturada e formal do conhecimento
Processos	Liderança e Estratégias	Adoção e execução da Gestão do Conhecimento como princípio de gestão por parte da alta administração da organização.
	Fluxo de Conhecimento	Capacidade do conhecimento e outros ativos intelectuais de fluir dentro da organização. Incluindo a captura, armazenamento, disseminação e disponibilização do conhecimento.
	Alinhamento	Grau em que os objetivos do Programa de Gestão do Conhecimento em relação os objetivos estratégicos da organização.
	Operacionalização do Conhecimento	Capacidade da organização para integrar e aplicar o conhecimento em seus processos de negócio e operacionais.
	Métricas e Monitoramento	Capacidade da organização para medir-se com relação ao gerenciamento de ativos intelectuais e para monitorar e identificar as melhores práticas, informações externas e de aprendizagem que podem melhorar os processos e para gerar valor para a organização
Sistemas	Tecnologia	Capacidade e existência de infraestrutura tecnológica para gerenciar o conhecimento e compartilhar as melhores práticas.
	Acesso ao Conhecimento	Capacidade e infraestrutura que permitem aos interessados acessar e interagir com os ativos intelectuais da organização (seja em sistemas ou em outras pessoas).
	Conteúdo de Conhecimento	Conteúdos e ferramentas de gestão da informação produzidos pela organização.
	Programas de Gestão do Conhecimento	Natureza e design dos Programas de Gestão do Conhecimento da organização e o envolvimento das unidades, grupos e pessoas.

Fonte: Fonseca (2006, p.5).

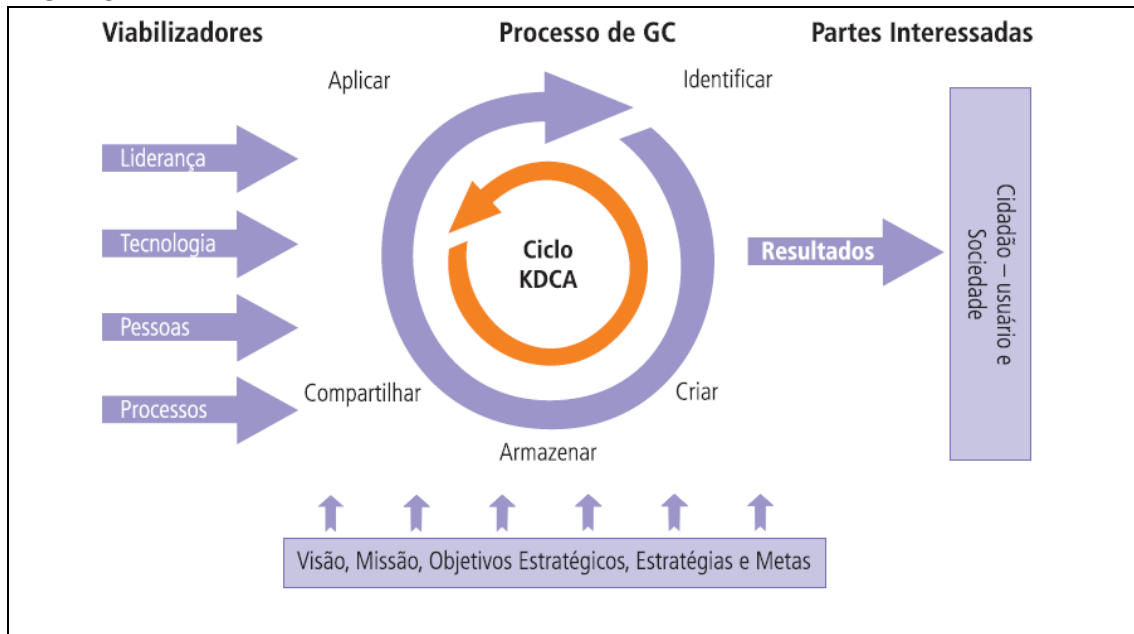
O modelo OKA apresenta-se amplo e, embora passível de aplicação na Administração Pública, também não se presta à análise pretendida, pois possui um vasto questionário, que dificulta a aplicação sem a presença, *in locu*, do pesquisador na organização analisada.

Assim, ante a impossibilidade de se dirigir aos 38 (trinta e oito) Institutos Federais de Educação, sediados em todos os Estados brasileiros, torna-se necessária a busca de outro modelo de Gestão do Conhecimento exequível no âmbito da Administração Pública brasileira e que não necessite a presença do pesquisador, conforme adiante apresentado.

2.3.3 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

A Administração Pública brasileira possui um modelo de Gestão do Conhecimento, elaborado por Fábio Ferreira Batista (2012) com vistas a atender as especificidades e necessidades afetas ao setor público. Na espécie, aplica-se um modelo híbrido, que reúne as características já apresentadas na introdução deste estudo, consistente na adoção de uma sistemática descritiva, por relatar os elementos essenciais da Gestão do Conhecimento e prescritiva, ao estabelecer o *modus operandi* para a implementação da Gestão do Conhecimento, nos moldes explicitados pela Figura 2.

FIGURA 2 – MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Fonte: Batista (2012, p. 52).

Nos termos esquematizados na Figura 2 os direcionadores estratégicos da organização servem de sustentáculo à organização, quais sejam: a visão de futuro, a missão, os objetivos estratégicos, as estratégias e as próprias metas, cuja Gestão do Conhecimento deve estar perfilhada a estes núcleos fundamentais com a finalidade de alcançar os resultados pretendidos no âmbito da organização pública (BATISTA, 2012).

A Administração Pública, após identificar e incorporar os elementos fundamentais apresentados deverá introduzir um segundo grupo de componentes, considerados fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da Gestão do Conhecimento, consistentes na liderança, na tecnologia, nas pessoas e nos processos (BATISTA, 2012).

A *liderança*, também denominada alta administração, é imprescindível ao atingimento do sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, pois fortalece a visão estratégica inerente à organização além de instituir a estrutura de governança e os arranjos organizacionais que pautam a Gestão do Conhecimento (BATISTA, 2012).

Neste plano, pode ser indicada, no ambiente organizacional, a unidade responsável pela coordenação da gestão da informação e do conhecimento, com a

nomeação de um gestor chefe e a criação de equipes com atribuição específica à Gestão do Conhecimento e da Informação, voltada à prática e ao desenvolvimento de redes de conhecimento, dentre outros empreendimentos e diligências destinados à constituição não só do setor, mas à identificação das atribuições afetas a cada servidor destinado para este fim. Conseqüentemente, os recursos financeiros viabilizadores da Gestão do Conhecimento, bem como sua respectiva aplicação para aprimorar processos, produtos e serviços decorrem da liderança (BATISTA, 2012).

A *tecnologia*, por sua vez, propicia o estímulo necessário ao desenvolvimento dos processos de Gestão do Conhecimento pautado em elementos tecnológicos. As ferramentas e técnicas empregadas destinam-se à criação, ao armazenamento, ao compartilhamento e à efetiva aplicação do conhecimento gerado. Os ferramentais aplicados são variados e podem se destinar tanto à facilitação de busca, mediante a adoção de mecanismos práticos num determinado repositório de conhecimento, como voltados a práticas específicas, como o manejo instrumental de uma determinada informação indispensável ao desenvolvimento institucional (BATISTA, 2012).

A tecnologia auxilia o desenvolvimento, a aplicação e o compartilhamento do conhecimento em vários aspectos, ao permitir o acesso a nível formal e informal, inclusive em relação ao conhecimento tácito, por intermédio da instituição de uma plataforma voltada à retenção do conhecimento organizacional num sistema de repositório (BATISTA, 2012).

Portanto, deve ocorrer uma simbiose entre as estratégias da Gestão do Conhecimento e a infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI), tendo em vista a função basilar desta última em transmitir e compartilhar o conhecimento, inclusive tácito, aos diversos profissionais, estando eles geograficamente próximos ou distantes (BATISTA, 2012).

As *pessoas*, por seu turno, são cruciais para a implementação dos processos relativos à Gestão do Conhecimento, pois elas munidas do instrumental adequado, são aptas a aprimorar o desempenho institucional. Esse traço torna indispensável à organização pública empregar parte de seu capital para a consecução de programas de educação continuada e capacitação, inclusive tendo por escopo o desenvolvimento das carreiras e das habilidades dos agentes públicos (BATISTA, 2012).

Os agentes públicos, especialmente os recém-ingressos no serviço público, devem ser informados sobre os critérios norteadores não só de sua respectiva função, mas da própria administração pública para entender as estratégias adotadas, o jogo político inerente ao setor, bem como o modelo de ações desenvolvidas e seu respectivo ferramental na busca dos objetivos traçados pela Gestão do Conhecimento, com a finalidade de institucionalizá-la (BATISTA, 2012).

Por fim, o *processo* se configura num conjunto de atividades, desenvolvidas por pessoas pertencentes à organização, transformadoras de insumos em produtos e serviços. Os recursos utilizados são oriundos do ambiente interno ou externo, mas que por algum modo se vincula à atividade desenvolvida no âmbito da organização. A adoção do processo contribui para ampliar o conhecimento no âmbito da organização (BATISTA, 2012).

Sistematicamente, a adoção de processos está diretamente atrelada ao aumento da eficiência, ao aprimoramento qualitativo e à eficiência. Isso contribui diretamente à realização dos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, publicidade e efetividade na Administração Pública, bem como ao desenvolvimento nacional (BATISTA, 2012).

A Gestão do Conhecimento pelo enfoque da gestão do processo pode ser vislumbrada em diversas ações no contexto organizacional, tais como: realizar fluxos destinados à definição de competências, em razão da hierarquia e em conformidade com a visão organizacional; estruturar a missão e os objetivos; delinear sistemas de trabalho e processos de apoio seja com o fito de atender ao administrado ou de ampliar o desempenho institucional; adotar uma metodologia adequada ao gerenciamento das situações de crise, de caso fortuito ou de força maior, com vistas a assegurar a continuidade do serviço; gerir, avaliar e aperfeiçoar continuamente processos de apoio e finalísticos voltados a garantir o atendimento ao administrado, bem como a manutenção dos resultados organizacionais (BATISTA, 2012).

O manuseio ordenado do conhecimento requer a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação da sequência adotada em favor da Administração Pública com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos, cujas lacunas do conhecimento devem ser identificadas e prontamente eliminadas mediante

a criação de novos conhecimentos que podem decorrer de um sujeito específico ou de um grupo de pessoas destinadas a esta finalidade (BATISTA, 2012).

A preservação do conhecimento organizacional ocorre por intermédio de seu armazenamento. Todavia, uma vez armazenado, o conhecimento também estará passível de recuperação e análise a qualquer tempo e por qualquer sujeito com interesse ou necessidade em acessá-lo (BATISTA, 2012).

A inovação e a aprendizagem contínua decorrem do compartilhamento do conhecimento. Para tanto, a confiança entre os sujeitos participantes é indispensável, razão pela qual a cultura do compartilhamento possibilita alcançar os objetivos organizacionais em razão do benefício mútuo inerente à sua utilização e reutilização sempre que necessário aos fins organizacionais. Portanto, o conhecimento, uma vez compartilhado, permite não só a prática de ações, como também orienta a tomada de decisões. (BATISTA, 2012).

O processo de Gestão do Conhecimento intrínseco à Administração Pública, decorrente do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública é denominado Ciclo KDCA, acrônimo dos seguintes termos em inglês “*Knowledge – Do – Check – Act*” e configura o quarto elemento do modelo apresentado.

As quatro etapas do ciclo KDCA podem ser assim sintetizadas: **(1) Knowledge** (conhecimento): voltado à elaboração de um plano destinado à gestão do conhecimento; **(2) Do** (executar): destinado à educar e capacitar os agentes envolvidos para a execução do plano anteriormente elaborado mediante a coleta de dados e informações; **(3) Check** (verificar): esta etapa dirige-se a verificar o atingimento das metas de melhoria e qualidade em conformidade com o anteriormente previsto; **(4) Act** (corrigir ou armazenar): consistente na prática de ações destinadas a corrigir eventuais distorções caso a meta originariamente estabelecida não tenha sido atingida, especialmente no que tange aos erros constatados nas atividades voltadas ao processamento da gestão do conhecimento, a exemplo da identificação, criação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento gerado. Por outro lado, atingida a meta originariamente estabelecida, a organização armazenará, de forma padronizada, os novos conhecimentos gerados (BATISTA, 2012).

Emprega-se o ciclo KDCA na gestão de processos, no gerenciamento voltado a agregar eficiência em projetos, programas e políticas públicas, bem como atender

aos objetivos constitucionais que prega pela observância dos princípios da legalidade, da impessoalidade, da publicidade e da eficiência na administração pública (BATISTA, 2012).

Para a concretização do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública exige-se a apresentação de resultados, os quais podem ser imediatos ou finais, a depender da metodologia aplicada e dos objetivos traçados.

A inovação e a aprendizagem são mais bem observadas nos resultados imediatos, pois decorrem do desenvolvimento das aptidões dos indivíduos e da própria equipe que compõem a organização. Isso se deve à facilitação no desempenho das atividades de rotina, sedimentadas nos novos moldes de criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento imanente às pretensões organizacionais (BATISTA, 2012).

Frente a este cenário, o processo de Gestão do Conhecimento e o ciclo KDCA concorrem como viabilizadores da aprendizagem e da inovação na esfera organizacional. Esta última tem o objetivo de revolucionar as práticas internas, bem como a forma da organização se posicionar em relação ao contexto que está inserida (BATISTA, 2012).

A inovação está consubstanciada na invenção de produtos, serviços e processos. Tem aptidão de alterar a capacidade de relacionamento organizacional, conferindo-lhe uma nova forma de se portar diante das políticas públicas existentes ou recentemente lançadas. Isso decorre da alteração de percepção e comportamento organizacional frente ao contexto em que se insere mesmo no que tange aos programas de governo e aos modelos de gestão pública (BATISTA, 2012).

Já os resultados finais decorrentes do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública são consectários do citado resultado imediato. Vislumbram, ainda, a concretização dos fins constitucionais e legais atribuídos à Administração Pública como um todo. Ainda, consistente na efetivação dos princípios consagrados na Constituição Federal de 1988 para a Administração Pública, qual seja, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como os outros preceitos estabelecidos pelo Ordenamento Jurídico Pátrio, tais como a probidade, o acesso à informação e a prestação de contas (BATISTA, 2012).

O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública possui duas partes diretamente interessadas, quais sejam: o usuário, entendido aqui como sujeito individualmente concebido e a sociedade, vista como uma coletividade, determinada ou não (BATISTA, 2012).

Em relação aos cidadãos, usuários do serviço público, a Gestão do Conhecimento volta-se a cumprir a finalidade atribuída à organização pública, ao realizar de forma otimizada os direitos constitucionalmente consagrados em favor dos indivíduos. Referida realização constitui o ponto central de todas as ações perpetradas no plano estratégico pela Gestão do Conhecimento junto às organizações públicas (BATISTA, 2012).

Este modelo de análise de maturidade se mostra aplicável na esfera pública e permite a parametrização de diversos elementos no ambiente escolhido para averiguação (os Institutos Federais de Educação), porquanto traz como referencial analítico os processos burocráticos e gerenciais, além da participação dos gestores públicos. Tais elementos estão diretamente vinculados ao ambiente organizacional público de maneira distinta às exigências que circundam o setor privado.

Ademais, o modelo de Gestão do Conhecimento para a Gestão Pública Brasileira se insere num contexto social e tecnológico amplo que permite tratar as informações e os conhecimentos gerados no espaço administrativo de forma particularizada, considerando a relevância das ações desenvolvidas no domínio público em prol da coletividade.

Diante da síntese dos modelos apresentados, optou-se pelo uso do Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (BATISTA, 2012), meio pelo qual se desenvolverá toda a investigação sobre a avaliação do desenvolvimento da maturidade no âmbito dos IFETs.

Expõe-se na seção seguinte a metodologia aplicada à realização desta pesquisa, com a finalidade de elucidar os caminhos percorridos para investigar o nível de maturidade da gestão do conhecimento nos IFETs.

3 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se a explicitar o ferramental metodológico aplicado no desenvolvimento das etapas da pesquisa, bem como evidenciar os procedimentos técnicos adotados em sua realização, o ambiente de estudo, a população e a amostra, além de demonstrar a sistematização aplicada à coleta, análise e interpretação dos dados.

A descrição destes procedimentos de metodologia visa validar o seu substrato e seus respectivos resultados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de pesquisa exploratória quantitativa, qualitativa e descritiva (GIL, 2002), voltada a aprimorar a compreensão sobre a maturidade na gestão do conhecimento nos IFETs.

Pela perspectiva da forma de abordagem do problema posto, será adotada a forma quantitativa e qualitativa. Pelo prisma quantitativo, o estudo abordará tratamentos estatísticos como centros do processo de análise (OLIVEIRA, 2002), inclusive avaliando as relações entre variáveis (CRESWELL, 2010), pautadas nos dados coletados. Qualitativamente, a pesquisa tem por escopo investigar os valores e percepções que influenciam e justificam os comportamentos no âmbito institucional, permitindo ao pesquisador identificar quais os atributos influenciadores do desenvolvimento da maturidade na gestão do conhecimento organizacional.

A junção das abordagens – quantitativa e qualitativa –permite a diagnose de um fenômeno, consistente na maturidade da gestão do conhecimento, com a finalidade de elucidá-lo, tendo por escopo os determinantes adotados. Desse modo, os sumários estatísticos, classificados como quantitativos e as concepções valorativas influenciadoras, entendidas como qualitativas, convergem para solucionar esta problemática de pesquisa (PERDIGÃO, 2012).

Nessa perspectiva, a compreensão do problema posto se dá por intermédio de um conjunto de dados, concatenados por uma teoria explicativa – consistente no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (BATISTA, 2012)– capaz de interpretar os fenômenos e atribuir-lhes significados que permitam descrever, de forma fidedigna aos dados obtidos, a maturidade presente no ambiente organizacional dos IFETs.

Portanto, contexto da maturidade na gestão do conhecimento nos IFETs será avaliado de forma exploratória, ante a ausência de estudos especificamente voltados ao objetivo proposto, o que exige maior habilidade no manejo e na interpretação dos dados coletados.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em âmbito nacional, tendo como população os 38 (trinta e oito) IFETs, instituídos por intermédio da Lei Federal n.º 11.892/2008, os quais fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que também contempla a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UFTPR, os Centros Federais de Educação Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ e de Minas Gerais – CEFET/MG, além das escolas técnicas vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II (BRASIL, 2008).

3.2.1 Amostra da Pesquisa

Trata-se de pesquisa intencional e não probabilística, tendo por parâmetro os setores responsáveis ou relacionados com a gestão do conhecimento, em cada uma das instituições referidas no Quadro 5, a seguir.

QUADRO 5 – RELAÇÃO DOS IFETs

	Instituição	UF
01	Instituto Federal do Acre	AC
02	Instituto Federal de Alagoas	AL
03	Instituto Federal do Amapá	AP
04	Instituto Federal do Amazonas	AM
05	Instituto Federal Baiano	BA
06	Instituto Federal da Bahia	BA
07	Instituto Federal do Ceará	CE
08	Instituto Federal Brasília	DF
09	Instituto do Espírito Santo	ES
10	Instituto Federal de Goiás	GO
11	Instituto Federal Goiano	GO
12	Instituto Federal do Maranhão	MA
13	Instituto Federal do Mato Grosso	MT
14	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul	MS
15	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	MG
16	Instituto Federal do Sudeste de Minas	MG
17	Instituto Federal de Minas Gerais	MG
18	Instituto Federal Sul de Minas	MG
19	Instituto Federal Triângulo Mineiro	MG
20	Instituto Federal do Pará	PA
21	Instituto Federal da Paraíba	PB
22	Instituto Federal do Paraná	PR
23	Instituto Federal de Pernambuco	PE
24	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	PE
25	Instituto Federal do Piauí	PI
26	Instituto Federal do Rio de Janeiro	RJ
27	Instituto Federal Fluminense	RJ
28	Instituto Federal do Rio Grande Do Norte	RN
29	Instituto Federal Sul-Rio-Grandense	RS
30	Instituto Federal do Rio Grande Do Sul	RS
31	Instituto Federal Farroupilha	RS
32	Instituto Federal de Rondônia	RO
33	Instituto Federal de Roraima	RR
34	Instituto Federal Santa Catarina	SC
35	Instituto Federal Catarinense	SC
36	Instituto Federal de São Paulo	SP
37	Instituto Federal de Sergipe	SE
38	Instituto Federal de Tocantins	TO

Fonte: O Autor (2015).

Deste grupo institucional, foram selecionados os setores relacionados à área de Gestão do Conhecimento. O critério para seleção deu-se mediante a análise dos

sites institucionais. Por conseguinte, foram enviados e-mails com questionário para o servidor público com atividade funcional vinculada ao tema de estudo. Os e-mails foram direcionados a vinte e oito (28) Pró-reitores de Desenvolvimento Institucional; a quatro (4) Diretores de Tecnologia da Informação; a três (3) Pró-reitores de Administração e Planejamento; a um (1) Assessor de Informações e Dados Institucionais; a um (1) Diretor de Desenvolvimento Institucional; e, a um (1) Diretor de Gestão do Conhecimento.

Após a aplicação do questionário, foram obtidas 20 (vinte) respostas do total de 38 (trinta e oito) instituições, o que corresponde à adesão de 52,6% (cinquenta e dois vírgula seis por cento) das instituições pesquisadas, com respostas integrais, desconsiderando-se as respostas incompletas que inviabilizariam a posterior sistematização e avaliação da maturidade.

Portanto, definida a trajetória histórica dos IFETs, bem como apresentado os indicadores de análise, torna-se relevante explicitar o método adotado para a coleta dos dados relacionados à Gestão do Conhecimento em cada uma das unidades identificadas.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para a concretização desta pesquisa iniciou-se com uma investigação em todos os *sites* institucionais, visando identificar os setores responsáveis, bem como o respectivo servidor ocupante das funções relacionadas à área da gestão do conhecimento, além de seus *e-mails* e telefones de contato. Após essa primeira análise, foram coletados dados nos *sites* dos IFET's (sobre histórico, desempenho e desenvolvimento) e do Tribunal de Contas da União, além da Legislação aplicável ao setor, buscando-se caracterizar o perfil das instituições pesquisadas.

Na sequência, foi enviando um primeiro *e-mail* sensibilizando os servidores responsáveis sobre a importância da pesquisa, com a garantia do sigilo quanto ao setor respondente, razão pela qual os resultados adiante apresentados não

contemplarão as instituições individualmente, mas agrupadas, de modo a impossibilitar a distinção da instituição respondente.

Ressalte-se que por força do acordo firmado entre o pesquisador e os respondentes de não identificação individualizada das respostas, adotou-se como critério a identificação numérica. Isto permite a realização de comparativos, bem como o agrupamento de dados capazes de expressar, quantitativa e qualitativamente a situação atual dos IFETs no contexto nacional. Com base nestes critérios, foram comparados os maiores e menores níveis de maturidade do desenvolvimento da gestão do conhecimento nas instituições de ensino apontadas, bem como a média deste critérios por nível de maturidade.

O Quadro 6 faz a relação entre objetivos, autores basilares, coleta e análise de dados.

QUADRO 6 - RELAÇÃO ENTRE AUTORES BASILARES, OBJETIVOS E MÉTODOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Objetivos Específicos	Temas	Autores	Coleta	Análise
a) caracterizar o perfil dos IFETs;		<ul style="list-style-type: none"> • Brasil (1996); • Brasil (2005); • Brasil (2008); • Brasil (2008); • Brasil (2014); • TCU (2005); • TCU (2013); • TCU (2014). 	<p>Análise documental (sites Tribunal e IFETS)</p> <p>Levantamento Bibliográfico</p>	Inferência
b) caracterizar, com base na literatura, os modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento;	Modelos de Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Carvalho (2012); • Choo (2006); • Nonaka; Takeuchi (1997); • Oliveira <i>et al.</i> (2011); • Pires; Lopes; Valls, (2013); • Ramanigopal (2012); • Silva (2013); • Batista (2012). 	Levantamento Bibliográfico	Inferência
c) analisar os modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento de modo a indicar o mais adequado aos IFETs;	Modelos de Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Batista (2012); • Coelho (2004); • Fonseca (2006); • Fresneda (2009); • Gonçalo; Junges; Borges (2010); • Mcnabb (2006); • Oliveira <i>et al.</i> (2011); • Schlesinger <i>et al.</i>, (2008). 	Levantamento Bibliográfico	Inferência
d) verificar os níveis de maturidade, por região, da gestão de conhecimento dos IFETs.	Gestão do Conhecimento Modelos de Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Alvarenga Neto (2008); • Batista (2012). 	<p>Levantamento Bibliográfico</p> <p>Questionário</p>	Inferência Análise quantitativa
e) comparar os indicadores de gestão com os níveis de maturidade da gestão do conhecimento dos IFETs.	Gestão do Conhecimento Indicadores de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Batista (2012); • Brasil (2012); • TCU (2005); • TCU (2014), 	<p>Levantamento Bibliográfico</p> <p>Análise Documental</p>	Inferência Análise Quantitativa

FONTE: Elaborado pelo Autor (2015).

Os instrumentos de coleta de dados elaborados estão em consonância com a premissa de que a gestão de conhecimento nos IFETs está em fase inicial. Para tanto, utilizou-se um questionário eletrônico, enquanto técnica padronizada de coleta de dados capaz de controlar as variáveis envolvidas (GIL, 2002), tema que será mais bem explicado no item 3.4.

Disponibilizou-se um questionário eletrônico adaptado do Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (BATISTA, 2012). Na adaptação procedeu-se a inclusão das oito (08) primeiras questões para identificar a instituição e o perfil do respondente que irá subsidiar as análises qualitativas da maturidade institucional.

Também se adequou a linguagem utilizada no questionário, trocando-se os termos “organização” por “Instituto Federal”, “alta gestão” por “reitores e pró-reitores”, dentre outros, com a finalidade de facilitar a compreensão do respondente, bem como homogeneizar a aplicação do questionário ao ambiente de pesquisa.

A disponibilização e aplicação do questionário deu-se por meio do Programa *LimeSurvey*, *software* livre destinado à aplicação de questionários *online*, o qual permite aos pesquisadores formularem perguntas com a possibilidade de respostas intuitivas, com uma pluralidade de participantes, por tratar-se de um *software* funcional e autoexplicativo (LIMESURVEY, 2014).

O questionário elaborado para esta pesquisa, conforme mencionado anteriormente, origina-se da adaptação de outro questionário, decorrente do modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (BATISTA, 2012), com a finalidade de identificar e classificar os níveis de maturidade de gestão do conhecimento nos IFETs.

A escolha deste modelo em detrimento dos demais modelos apresentados se deu em razão de sua especificidade, por estar diretamente voltado à análise da Administração Pública, bem como por sua perspectiva holística destinada à avaliação integral da Gestão do Conhecimento nas Instituições pesquisadas.

Por conseguinte, a sensibilização dos servidores previamente identificados para participar desta pesquisa ocorreu virtualmente, mediante o envio de correspondências eletrônicas, bem como contato telefônico ou mediante rede de contatos de servidores. Nesta fase, evidenciou-se a importância da gestão do

conhecimento para a administração pública brasileira como uma forma de atingir os resultados institucionais destinados à melhoria da gestão pública.

Após a identificação dos servidores participantes, enviou-se o *e-mail* contendo um *link* que os direcionou ao questionário eletrônico, composto por cinquenta (50) questões.

Ressalte-se, porém, que anteriormente ao envio para todos os IFETs, foi realizado um pré-teste, com vistas a avaliar o instrumento de pesquisa, junto ao IFPR, analisando-se a adequação do instrumento quanto à linguagem, clareza, encadeamento lógico das perguntas e tempo dispendido para a resposta. Posteriormente, o questionário foi reestruturado, em conformidade com o pré-teste, contemplando a estrutura que abaixo se apresenta.

Inicialmente, há uma questão destinada a identificar a instituição em que o participante está lotado; na sequência, busca-se identificar as características tanto do conhecimento do respondente, quanto a sua avaliação atinente aos programas de gestão do conhecimento da organização em que atua. Passa-se, por conseguinte, à apresentação de sete grupos de questões destinadas a avaliar holisticamente a gestão do conhecimento no âmbito institucional.

O Quadro 7 apresenta, resumidamente, a forma como foram categorizadas as questões que integralizam o questionário de pesquisa, o qual encontra-se explicitado, em sua totalidade, no Apêndice A, inclusive com o peso atribuído a cada uma das assertivas.

QUADRO 7 - SISTEMATIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Categoria	Questões
Identificação e Programas de Gestão do Conhecimento	01 a 08
Aprendizagem e Inovação	09 a 14
Processos	15 a 20
Tecnologias	21 a 26
Pessoas	27 a 32
Liderança em Gestão do Conhecimento	33 a 38
Processo de Conhecimento	39 a 44
Resultados da Gestão do Conhecimento	45 a 50

Fonte: O Autor (2015), com base em Batista (2012).

O questionário teve por finalidade registrar as informações coletadas para, posteriormente, diagnosticar o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos IFETs e, assim, concluir a evolução geral de toda esta rede organizacional pública.

3.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE

Esta subseção tem por objetivo apresentar a sistematização e análise dos dados produzidos a partir dos instrumentos descritos na coleta de dados. Os dados coletados, pautados no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, o qual foi elaborado por Batista (2012). Segundo o modelo a ser seguido, cada assertiva contempla um peso, cuja soma de seu conjunto determinou o estágio de maturidade e resultou num gráfico radar, capaz de evidenciar as dimensões da gestão do conhecimento das Instituições Federais de Educação.

Esta sistematização compreende oito (08) categorias. A primeira categoria é composta por oito (08) questões que visam identificar as instituições respondentes e suas atividades de gestão do conhecimento. Estas questões subsidiarão as análises

das categorias do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. As demais categorias foram adaptadas do citado modelo e compreendem seis (06) questões, cada qual com cinco (05) alternativas, cujo peso individual variará de um (01) a cinco (05) pontos, a ser atribuído de acordo com a resposta, conforme apresentado no Quadro 7, totalizando trinta (30) pontos cada uma.

Este mecanismo permitiu a análise e a inferência da gestão do conhecimento de modo amplo no ambiente dos IFETs, bem como disponibiliza informações destinadas à melhoria das competências administrativas desenvolvidas pelos servidores públicos com vistas a aprimorar os processos, os produtos e o próprio serviço realizado pelas instituições pesquisadas (BATISTA, 2012).

Obtidas as respostas, foram somados os pesos de cada assertiva, de acordo com a categoria, possibilitando, com isso, a definição do grau de maturidade dos órgãos respondentes. A identificação do grau de maturidade geral dos IFETs se dará por meio da média da pontuação final de cada um dos critérios, explicitados em um gráfico radar. Segundo Batista (2012, p. 94), “esse gráfico mostra as pontuações atuais obtidas pela organização em cada critério e a pontuação máxima de cada critério. Quanto mais próxima a pontuação estiver da pontuação máxima melhores serão os resultados”.

Além disso, é possível determinar se existem iniciativas de gestão do conhecimento e em que estágio elas se encontram, possibilitando aos gestores o aprimoramento e desenvolvimento de ações facilitadoras à implantação e melhoria da gestão do conhecimento nos Institutos pesquisados.

Com base na pontuação final de cada uma das instituições é possível identificar o seu nível de maturidade em Gestão do Conhecimento. O modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira possui cinco níveis de maturidade, de acordo com a pontuação obtida, nos seguintes termos:

I) Reação: de quarenta e dois (42) a oitenta e três (83) pontos – consiste no nível em que a organização “não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social” (BATISTA, 2012, p. 95).

II) Iniciação: de oitenta e quatro (84) a cento e vinte e cinco (125) pontos – a instituição “começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento” (BATISTA, 2012, p. 95).

III) Introdução (expansão): de cento e vinte e seis (126) a cento e quarenta e seis (146) pontos – “Há práticas de GC em algumas áreas” (BATISTA, 2012, p. 95).

IV) Refinamento: de cento e quarenta e sete (147) a cento e oitenta e oito (188) pontos – Neste nível “a implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente” (BATISTA, 2012, p. 95).

V) Maturidade: de cento e oitenta e nove (189) a duzentos e dez (210) pontos. Consiste no nível mais elevado de avaliação da maturidade, onde a Gestão do Conhecimento está institucionalizada na organização objeto de estudo (BATISTA, 2012).

A análise dos dados permite identificar as competências administrativas pelo viés da gestão do conhecimento, ante a sua relevância para identificar as oportunidades de melhoria nas ações gerenciais praticadas pelos IFETs.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os dados oriundos da pesquisa documental realizada perante os *sites* dos IFETs, o conjunto legislativo aplicável à espécie, e as prestações de contas apresentadas pelas referidas instituições ao Tribunal de Contas da União, bem como a pesquisa de campo, desenvolvida mediante a aplicação de questionários eletrônicos.

4.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E TRANSFORMAÇÕES DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO

Os IFETs, como anteriormente mencionado (item 3.2), foram instituídos por intermédio da Lei Federal n.º 11.892/2008. Esta normativa também disciplina os objetivos desta instituição educacional em seu Artigo 7º, os quais consistem em:

- I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;
- V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e
- VI - ministrar em nível de educação superior:
 - a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;
 - b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;
 - c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

- d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento;
- e
- e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica. (BRASIL, 2008)

Os IFETs foram concebidos em substituição às 19 (dezenove) escolas de aprendizes artífices, vinculadas à Rede Federal de Educação Profissional, e planejadas nos idos de 1909, por meio do Decreto n.º 7.566/1909, com a finalidade de atender crianças, jovens e adultos desfavorecidos, ofertando-lhes o ensino profissional, primário e gratuito (BRASIL, 1909). Eram cursos de cunho assistencialista, ofertados aos indivíduos que viviam à margem da sociedade, com o objetivo não só de tirá-los das ruas, como também afastá-los da marginalidade, garantindo, com estas ações, a ordem social, enquanto dever do Estado.

Ato contínuo, a Constituição Brasileira de 1937 inaugurou o tema sobre o ensino técnico profissional e industrial ao prever explicitamente em seu artigo 129 que

O ensino pré-vocacional profissional destinado às classes menos favorecidas é em matéria de educação o primeiro dever de Estado. Cumpre-lhe dar execução a esse dever, fundando institutos de ensino profissional e subsidiando os de iniciativa dos Estados, dos Municípios e dos indivíduos ou associações particulares e profissionais.

É dever das indústrias e dos sindicatos econômicos criar, na esfera da sua especialidade, escolas de aprendizes, destinadas aos filhos de seus operários ou de seus associados. A lei regulará o cumprimento desse dever e os poderes que caberão ao Estado, sobre essas escolas, bem como os auxílios, facilidades e subsídios a lhes serem concedidos pelo Poder Público.” (BRASIL, 1937a)

Com base nesta normativa constitucional, editou-se a Lei n.º 378/1937, com o propósito de transformar as escolas de aprendizes artífices em liceus de ofício, destinados ao ensino profissional de todos os ramos e graus (BRASIL, 1937b).

Em 1941, por meio da “Reforma Capanema” foi instituído um conjunto de leis destinado a remodelar o ensino no país, tendo por principais objetivos: (I) considerar o ensino profissional como sendo de nível médio; (II) exigir exames de admissão para ingresso nas escolas industriais; (III) dividir os cursos em dois níveis, correspondentes aos dois ciclos do novo ensino médio, cujo primeiro seria destinado à formação em cursos básicos industrial, artesanal, de aprendizagem e mestria, enquanto o segundo

consistia no oferecimento de “curso técnico industrial, com três anos de duração e mais um de estágio supervisionado na indústria e, compreendendo várias especialidades” (BRASIL, 2014, p. 04)

Com o Decreto-Lei 4.127/1942, as escolas de aprendizes e artífices foram transformadas em escolas industriais e técnicas, com o oferecimento de formação profissional em nível equivalente ao do secundário, as quais foram transformadas em autarquias e ampliadas quando entrou em vigor a Lei n.º 3.552/1959, passando a ser nominadas como Escolas Técnicas Federais, com autonomia didática e de gestão voltada à intensificação na formação de técnicos em razão da aceleração industrial ocorrida no período (BRASIL, 1959).

Ainda por força da urgência na formação de profissionais técnicos para atender à demanda industrial, a primeira e revogada Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), sob n.º 5.692/1971, tornou obrigatória a formação técnico-profissional nas grades curriculares do segundo grau (BRASIL, 1971).

Por conseguinte, a Lei 6.545/1978 transformou três Escolas Técnicas Federais, localizadas nos estados do Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro, em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), atribuindo-lhes a missão de formar engenheiros de operação e tecnólogos (BRASIL, 1978) e, na sequência, com a entrada em vigor da Lei n.º 8.948/1994 estas instituições de ensino gradativamente foram transformadas em CEFETs as Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas Federais, por meio de decreto específico para cada instituição, em atenção aos critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação e do Desporto (BRASIL, 1994).

Com a sanção da segunda LDB, n.º 9.394/1996, ainda em vigor, houve uma nova reestruturação do sistema de ensino, reordenando a Educação Profissional, tratada em capítulo próprio e desvinculado da regulamentação sobre a Educação Básica. Esta nova sistemática superou o caráter puramente assistencialista e preconceituoso originariamente conferido aos indivíduos submetidos a este método educacional, tornando o oferecimento do curso não só uma forma de favorecer a inclusão social, como também de permitir a democratização do ensino, entre outros princípios norteadores dessa conjuntura educacional (BRASIL, 1996).

A partir de então, a educação profissional e tecnológica assume valor estratégico para o desenvolvimento nacional, com uma retomada do investimento público nas Instituições de Ensino Federais a partir da primeira década do século XXI, com o lançamento da primeira fase do Plano de Expansão Rede Federal de Educação, com a edição Lei n.º 11.195/2005, com o objetivo de desenvolver as regiões interioranas (BRASIL, 2005).

Para o desenvolvimento deste Plano de Expansão, inúmeras ações foram praticadas com o intuito, inclusive, de atender a necessidade de profissionais especializados, culminando com a criação dos IFETs por meio da Lei 11.892/2008, com a finalidade de realizar os objetivos inicialmente traçados pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2008).

Ao todo são trinta e oito Institutos Federais presentes em todos os estados brasileiros e, cada qual, com diversos *campi*, conforme explicitado no Quadro 8 que contempla a relação dos IFETS, extraído do site da Rede Federal do Ministério da Educação, bem como o quantitativo de alunos matriculados em cada instituição educacional no ano de 2013, segundo dados obtidos perante o Tribunal de Contas da União (TCU).

QUADRO 8 - INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO E NÚMERO DE ALUNOS

	Instituição	UF	Alunos
01	Instituto Federal do Acre	AC	3.653
02	Instituto Federal de Alagoas	AL	10.951
03	Instituto Federal do Amapá	AP	1.715
04	Instituto Federal do Amazonas	AM	15.556
05	Instituto Federal Baiano	BA	7.688
06	Instituto Federal da Bahia	BA	30.769
07	Instituto Federal do Ceará	CE	20.013
08	Instituto Federal Brasília	DF	11.731
09	Instituto do Espírito Santo	ES	18.374
10	Instituto Federal de Goiás	GO	16.574
11	Instituto Federal Goiano	GO	8.529
12	Instituto Federal do Maranhão	MA	33.067
13	Instituto Federal do Mato Grosso	MT	16.088
14	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul	MS	2.361
15	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	MG	26.423
16	Instituto Federal do Sudeste de Minas	MG	15.971
17	Instituto Federal de Minas Gerais	MG	13.868
18	Instituto Federal Sul de Minas	MG	28.922
19	Instituto Federal Triângulo Mineiro	MG	13.616
20	Instituto Federal do Pará	PA	21.520
21	Instituto Federal da Paraíba	PB	22.086
22	Instituto Federal do Paraná	PR	34.074
23	Instituto Federal de Pernambuco	PE	13.881
24	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	PE	11.070
25	Instituto Federal do Piauí	PI	21.232
26	Instituto Federal do Rio de Janeiro	RJ	15.626
27	Instituto Federal Fluminense	RJ	15.648
28	Instituto Federal do Rio Grande Do Norte	RN	17.230
29	Instituto Federal Sul-Rio-Grandense	RS	7.966
30	Instituto Federal do Rio Grande Do Sul	RS	13.679
31	Instituto Federal Farroupilha	RS	12.871
32	Instituto Federal de Rondônia	RO	4.755
33	Instituto Federal de Roraima	RR	6.660
34	Instituto Federal Santa Catarina	SC	28.414
35	Instituto Federal Catarinense	SC	9.420
36	Instituto Federal de São Paulo	SP	37.594
37	Instituto Federal de Sergipe	SE	13.385
38	Instituto Federal de Tocantins	TO	10.684

Fonte: O Autor (2015) com base em Brasil (2013) e TCU (2014)

Os IFETs foram formulados e implementados como instituição de ensino com amplo alcance de atendimento, cujas ações administrativas desencadeadas para seu

funcionamento decorrem das perspectivas lançadas pelas políticas públicas de educação. Suas diretrizes gerais apontam pela busca de melhoria na educação brasileira (VALLE *et al.*, 2011). Portanto, torna-se essencial a estruturação de indicadores de gestão aplicáveis ao ambiente organizacional, conforme será apresentado adiante.

4.2 OS INDICADORES DE GESTÃO ESTABELECIDOS PELO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Os dados elencados no Quadro 8, anteriormente apresentado, evidenciam a necessidade de se estabelecer indicadores de gestão, capazes de permitir um comparativo entre as unidades que compõem o sistema de ensino educacional, realizado por intermédio dos IFETs, com finalidade de apreciar quesitos como aspectos de eficácia, eficiência e também economicidade no trato deste serviço público.

Os indicadores de gestão foram criados pelo plenário do TCU, no ano de 2005, por meio do Acórdão 2267, que em seu dispositivo, determinou

às Instituições Federais de Educação Tecnológica (IFETs), vinculadas à Secretaria de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC) que:

9.1.1. incluam, no relatório de gestão das contas anuais, a partir do exercício de 2005, os seguintes indicadores de gestão, acompanhados dos dados primários relativos aos componentes necessários ao seu cálculo:

9.1.1.1. relação candidato/vaga;

9.1.1.2. relação ingresso/aluno;

9.1.1.3. relação concluintes/aluno;

9.1.1.4. índice de eficiência acadêmica de concluintes;

9.1.1.5. índice de retenção do fluxo escolar;

9.1.1.6. relação de alunos/docente em tempo integral;

9.1.1.7. gastos correntes por aluno;

9.1.1.8. percentual de gastos com pessoal;

9.1.1.9. percentual de gastos com outros custeios;

9.1.1.10. percentual de gastos com investimentos (TCU, 2005, p. 08).

Estes indicadores, segundo fundamentação adotada pelos Ministros do TCU para a prolação do acórdão mencionado, “refletem adequadamente os principais

aspectos das atividades desempenhadas pelas IFETs (...). Os indicadores contemplam aspectos de eficácia, eficiência e também de economicidade, abrangendo a área do corpo discente e docente.” (TCU, 2005, p. 04).

A Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC) concretizou os indicadores exigidos pelo TCU, bem como a metodologia de cálculo de cada indicador, conforme documento integralmente apresentado no Anexo A.

Adiante, apresenta-se o Quadro 9 que contempla, de forma resumida, a metodologia de cálculo dos indicadores, bem como as siglas que serão utilizadas no desenvolvimento do Quadro 10.

O Quadro 10 foi desenvolvido com base nos dados das prestações de contas dos IFETs referente ao exercício de 2013, disponibilizados no site do TCU, sendo estes os mais recentes disponíveis para consulta. Os dados concernentes ao ano de 2014 serão apresentados pelas instituições de ensino objeto de estudo até a data limite de 31 de março do ano de 2015, conforme exige a Decisão Normativa n.º 134/2013 do TCU, a qual disciplina a forma de disponibilização, pelos reitores, do relatório de gestão referente ao exercício de 2014 (TCU, 2013).

QUADRO 9 –MÉTODO DE CÁLCULO DOS INDICADORES DE GESTÃO

Indicador	Método de Cálculo	Sigla
Relação Candidato / Vaga	$\frac{\text{Inscrições}}{\text{Vagas}}$	RCV
Relação de Ingressos/Alunos	$\frac{\text{Número de Ingressos}}{\text{Alunos Matriculados}} \times 100$	RIA
Relação de Concluintes/Alunos	$\frac{\text{Número de Concluintes}}{\text{Alunos Matriculados}} \times 100$	RCA
Índice de Eficiência Acadêmica – concluintes	$\frac{\text{Número de Concluintes}}{\text{Número de Ingressos ocorridos por período equivalente}} \times 100$	IEA
Índice de Retenção do Fluxo Escolar	$\frac{\text{Número de Alunos Retidos (Reprovação + Trancamento)}}{\text{Alunos Matriculados}} \times 100$	IRFE
Relação Alunos/Docente em Tempo Integral	$\frac{\text{Número de Alunos Matriculados}}{\text{Número de Docentes}}$	RADTI
Índice de Titulação do Corpo Docente	$\frac{(G * 1) + (A * 2) + (E * 3) + (M * 4) + (D * 5)}{G + A + E + M + D}$ <p>Onde: G = Quantidade de docentes Graduados; A = Quantidade de Docentes Aperfeiçoados; E = Quantidade de Docentes Especialistas; M = Quantidade de Docentes Mestres; D = Quantidade de Docentes Doutores.</p>	ITCD
Gastos Correntes por Aluno	$\frac{\text{Total de Gastos – Investimentos – Precatórios – Inativos/Pensionistas}}{\text{Alunos Matriculados}}$	GCA
Percentual de Gastos com Pessoal	$\frac{\text{Total de Gastos com Pessoal}}{\text{Gastos Totais}} \times 100$	PGP
Percentual de Gastos com Outros Custeios (exclusive benefícios)	$\frac{\text{Total de Gastos com Outros Custeios}}{\text{Gastos Totais}} \times 100$	PGOC
Percentual de Gastos com Investimentos (em relação aos gastos totais)	$\frac{\text{Total de Gastos com despesas de Investimentos e Inversões Financeiras}}{\text{Gastos Totais}} \times 100$	PGI

Fonte: O Autor (2015) com base Brasil (2014)

QUADRO 10 –INDICADORES DE GESTÃO POR INSTITUIÇÃO

Instituição		Indicadores de Gestão										
		RCV	RIA	RCA	IEA	IRFE	RADTI	ITCD	GCA	PGP	PGOC	PGI
1	Instituto Federal do Acre	14,03	55,90%	7,47%	51,90%	1,31%	15,22	3,01	R\$ 11.155,03	48,51%	27,05%	24,44%
2	Instituto Federal de Alagoas	13,8	36,00%	8,5%	48,20%	14,50%	14,74	3,53	R\$ 10.829,66	65,68%	21,14%	9,24%
3	Instituto Federal do Amapá	8,53	49,12%	27,98%	59,84%	33,10%	22,53	3,12	R\$ 9.424,87	39,86%	19,54%	40,6%
4	Instituto Federal do Amazonas	4,04	30,98%	9,12%	61,87%	51,24%	36,66	3,27	R\$ 8.056,97	55,01%	22,60%	22,39%
5	Instituto Federal Baiano	4,63	32,14%	12,26%	40,29%	33,11%	Não Informado	3,7	R\$ 6.927,77	56,42%	27,50%	Não Informado
6	Instituto Federal da Bahia	3,1	35,25%	5,07%	43,33%	33,76%	23,43	3,68	R\$ 10.189,79	61,93%	16,25%	17,37%
7	Instituto Federal do Ceará	9,5	40,75%	8,84%	36,64%	29,21%	27,34	3,4	R\$ 8.217,44	60,53%	18,84%	16,87%
8	Instituto Federal Brasília	9,72	45,28%	16,24%	41,42%	40,27%	32,41	3,48	R\$ 7.345,24	31,71%	17,80%	44,05%
9	Instituto do Espírito Santo	11,15	28,59%	19,52%	54,94%	34,94%	20,63	3,79	R\$ 13.655,76	67,95%	18,48%	11,38%
10	Instituto Federal de Goiás	5,65	38,21%	13,07%	44,55%	24,07%	13,65	NI	R\$ 12.132,82	64,3%	20,46%	12,44%
11	Instituto Federal Goiano	4	33,80%	9%	57,20%	34,80%	22,80	3,87	R\$ 13.844,08	49,3%	28,00%	20,2%
12	Instituto Federal do Maranhão	4,72	39,50%	17,09%	76,71%	36,85%	26,66	3,06	R\$ 7.377,94	60,19%	21,02%	14,69%
13	Instituto Federal do Mato Grosso	3,2	25,30%	11,9%	72,90%	39,30%	21,00	4,7	R\$ 11.983,13	59,03%	18,90%	16,38%
14	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul	3,78	28,67%	2,33%	7,13%	26,36%	10,35	3,59	R\$ 22.266,81	44,44%	21,16%	30,33%
15	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	3,05	81,69%	5,92%	51,61%	10,21%	69,45	3,45	R\$ 2.920,35	60,96%	18,00%	16,14%
16	Instituto Federal do Sudeste de Minas	5,56	29,94%	14,83%	57,77%	6,00%	21,79	3,23	R\$ 8.447,64	65,78%	17,97%	9,78%

17	Instituto Federal de Minas Gerais	3,88	36,00%	16,6%	48,30%	37,60%	25,70	3,94	R\$ 11.932,88	62,6%	25,90%	11,5%
18	Instituto Federal Sul de Minas	2,39	50,91%	28,83%	76,98%	40,51%	68,21	3,88	R\$ 4.156,81	54,9%	22,31%	19,27%
19	Instituto Federal Triângulo Mineiro	2,85	27,70%	10,63%	30,97%	40,54%	38,00	4,07	R\$ 7.404,19	68,23%	16,93%	10,11%
20	Instituto Federal do Pará	8,43	9,49%	7,45%	55,66%	54,69%	30,37	3,04	R\$ 7.465,49	74,92%	24,12%	0,96%
21	Instituto Federal da Paraíba	9,42	32,17%	6,74%	28,43%	38,20%	21,91	3,77	R\$ 10.979,46	68,08%	13,40%	14,57%
22	Instituto Federal do Paraná	2,3	15,55%	13,64%	62,22%	51,90%	63,93	3,72	R\$ 3.263,82	46,93%	23,43%	26,08%
23	Instituto Federal de Pernambuco	5,24	31,09%	11,42%	59,16%	54,52%	35,98	3,7	R\$ 8.192,75	72,37%	14,45%	8,78%
24	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	11,24	28,22%	13,02%	39,21%	19,90%	30,12	3,11	R\$ 6.792,86	73,51%	18,10%	1,95%
25	Instituto Federal do Piauí	6,47	30,01%	11,9%	51,28%	42,16%	35,50	3,25	R\$ 6.456,58	74,2%	20,80%	14,6%
26	Instituto Federal do Rio de Janeiro	6,6	29,30%	12%	39,80%	32,90%	19,60	3,94	R\$ 11.520,78	68,54%	18,17%	8,55%
27	Instituto Federal Fluminense	3,86	28,54%	17,05%	55,68%	52,11%	26,92	3,3	R\$ 9.646,94	66,81%	17,81%	11,33%
28	Instituto Federal do Rio Grande Do Norte	6,1	61,35%	36,9%	63,40%	7,41%	26,44	3,35	R\$ 8.990,36	60,47%	17,79%	17,79%
29	Instituto Federal Sul-Rio-Grandense	5,71	30,90%	8,8%	39,30%	29,50%	28,43	3,75	R\$ 9.359,85	68,18%	18,22%	9,42%
30	Instituto Federal do Rio Grande Do Sul	7,06	27,77%	16,19%	57,44%	39,88%	24,90	4,1	R\$ 9.898,44	64,81%	15,57%	14,94%
31	Instituto Federal Farroupilha	3,19	31,71%	15,02%	47,35%	28,81%	29,80	4,02	R\$ 10.096,81	56,77%	21,26%	17,51%
32	Instituto Federal de Rondônia	2,86	46,37%	3,87%	21,93%	18,76%	37,86	3,25	R\$ 11.099,43	44,95%	22,25%	28,7%
33	Instituto Federal de Roraima	0,61	23,87%	6,14%	73,04%	46,61%	27,63	3,28	R\$ 8.997,38	61,01%	21,72%	12,25%
34	Instituto Federal Santa Catarina	3,25	40,86%	23,89%	53,47%	35,74%	30,31	3,8	R\$ 8.173,25	66,27%	16,63%	13,05%

35	Instituto Federal Catarinense	3,8	36,58%	18,99%	54,99%	23,94%	14,97	3,87	R\$ 15.382,47	60,69%	18,96%	15,99%
36	Instituto Federal de São Paulo	23,2	38,32%	44,55%	46,10%	20,79%	15,84	Não Informado	R\$ 12.505,22	66,84%	28,39%	4,77%
37	Instituto Federal de Sergipe	2,4	22,55%	5,89%	33,33%	37,54%	26,65	Não Informado	R\$ 8.410,31	58,74%	21,50%	19,8%
38	Instituto Federal de Tocantins	5,88	23,94%	9,14%	41,19%	47,00%	26,17	3,09	R\$ 7.401,77	57,29%	20,71%	16,72%

Fonte: O Autor (2015) com base TCU (2014).

Os Quadros 8, 9 e 10, anteriormente apresentados, revelam a amplitude conferida a presente pesquisa que abrangerá todos os IFETs, tendo por objetivo identificar o grau de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas instituições que contemplam esta rede educacional.

Os indicadores, neste caso, são utilizados com a finalidade de padronizar não só os métodos de cálculo, como também possibilitar a análise de resultados, especialmente em razão da complexidade que permeia a conjuntura em que estão inseridas estas redes de ensino.

Como o sistema educacional é estabelecido para atendimento das necessidades locais e, considerando a abrangência do território nacional, além das idiosincrasias existentes em relação à população que se utilizam deste sistema educacional de ensino, os indicadores acabam por homogeneizar e, minorar as diferenças existentes tanto em relação às necessidades locais, como questões culturais e econômicas que se distinguem entre uma e outra região.

A relevância atribuída à sistematização da coleta dos dados referentes aos indicadores se mostra essencial e recebe especial atenção não só do sistema de ensino, como também dos órgãos externos de controle, como é o caso do TCU, com vistas a elucidar os métodos aplicáveis em âmbito nacional para extrair destes dados o norte que deve ser seguido por estas instituições de ensino para o atendimento dos objetivos educacionais do Estado.

A padronização, portanto, além de identificar a similaridade entre os órgãos educacionais, também possibilita a realização de análise comparativa entre os diferentes IFETs, em âmbito nacional, tendo por base os diferentes quadros existentes por força dos interesses e das necessidades locais.

4.3 A INVESTIGAÇÃO SOBRE O NÍVEL DE MATURIDADE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO DOS IFETS

A análise e os resultados decorrem da aplicação sistemática de um questionário *online* aplicado aos IFETs, encaminhado a cada um dos servidores

previamente identificados com atribuição para o desempenho das atividades pertinentes à gestão do conhecimento das instituições. As devolutivas permitiram identificar as dimensões da gestão do conhecimento e seu respectivo nível de maturidade, cujas conclusões podem ser visualizadas à diante.

Dentre os 38 IFETS, 20 apresentaram devolutivas, quais sejam: quatro (04) da Região Norte; cinco (05) da Região Nordeste; dois (02) da Região Centro-Oeste; cinco (05) da Região Sudeste, e; quatro (4) da Região Sul.

4.3.1 Avaliação do critério de Aprendizagem e Inovação

Como já referido anteriormente, Batista (2012) avalia a maturidade da Gestão do Conhecimento com base em sete (07) critérios, cuja aprendizagem e a inovação contemplam o primeiro critério.

As análises tendo por parâmetro estes elementos permitem identificar que o ambiente organizacional está inclinado a articular e reforçar valores relacionados à aprendizagem e à inovação. O erro é considerado uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento de novas habilidades, com equipes interfuncionais com atribuição para resolver problemas. Os superiores hierárquicos, as chefias intermediárias e os agentes administrativos, por este viés, possuem um perfil mais aberto para a utilização de novas ferramentas e métodos, bem como conferem autonomia para o desenvolvimento das atividades administrativas, com o incentivo pelo trabalho em grupo e pelo compartilhamento das informações (BATISTA, 2012).

Dessa forma, a percepção individual sobre as experiências e os valores institucionais possibilita a geração do conhecimento organizacional, pois decorre da informação necessária ao processo de aprendizagem individual e coletivo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Esta perspectiva confere às organizações o emprego estratégico da informação e lhes permite, com base na aprendizagem, criar, organizar e processar informações tendentes a gerar novos conhecimentos (CHOO, 2006).

Em relação ao objeto de estudo, os resultados isolados relativos ao critério de Aprendizagem e Inovação, em comparação com os níveis de desenvolvimento do modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira,

encontrou-se os seguintes resultados: *i)* uma (01) instituição no nível de Maturidade; *ii)* dez (10) instituições no nível de Refinamento; *iii)* quatro (04) instituições no nível de Introdução (expansão); *iv)* quatro (04) no nível de Iniciação, e; *v)* uma (01) instituição no nível de Reação.

O Quadro 11, a seguir, evidencia os resultados referentes ao critério de aprendizagem e inovação.

QUADRO 11 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Identificação	Aprendizagem e Inovação
Instituto Federal 08	27
Instituto Federal 12	26
Instituto Federal 03	25
Instituto Federal 01	24
Instituto Federal 07	24
Instituto Federal 10	24
Instituto Federal 16	24
Instituto Federal 09	23
Instituto Federal 13	23
Instituto Federal 04	22
Instituto Federal 15	21
Instituto Federal 05	20
Instituto Federal 06	20
Instituto Federal 14	20
Instituto Federal 19	18
Instituto Federal 02	17
Instituto Federal 17	17
Instituto Federal 11	15
Instituto Federal 18	13
Instituto Federal 20	9
Nível Médio de Aprendizagem e Inovação	20,6

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa.

Os resultados de Aprendizagem e Inovação demonstram que os IFETs respondentes estão desenvolvendo as atividades relacionadas ao incentivo do trabalho em grupo e ao compartilhamento das informações. Este critério foi o que apresentou o segundo melhor resultado se comparado aos demais critérios do modelo adotado.

4.3.2 Avaliação do critério de Processo

O processo de Gestão do Conhecimento permite estruturar os objetivos organizacionais e coordenar as metas da instituição. Estas ações são destinadas ao gerenciamento do conhecimento com vistas a auxiliar o aprendizado e a criação de valor da própria organização. (CHOO, 2006).

O critério de processo, no entender de Batista (2012) está atrelado à criação, ao armazenamento, ao compartilhamento e à utilização do conhecimento. Isto decorre de ações sistematizadas, permitindo às organizações dispor e se utilizar de um mapa de conhecimento. Neste caso, há o registro e o compartilhamento do conhecimento adquirido, pois ele é considerado essencial ao desenvolvimento das atividades institucionais, tanto que é retido quando algum servidor se desvincula da instituição.

A observância destas características evidencia que as melhores práticas e lições aprendidas são compartilhadas no âmbito organizacional, de modo que é possível a existência de um *benchmarking* interno e externo voltado não só a melhorar o desempenho, como também a inovar (BATISTA, 2012).

Os resultados encontrados em relação ao critério de processo encontram-se elencados no Quadro 12.

QUADRO 12 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE PROCESSO

Identificação	Processo
Instituto Federal 10	26
Instituto Federal 01	24
Instituto Federal 07	23
Instituto Federal 04	22
Instituto Federal 13	22
Instituto Federal 14	22
Instituto Federal 08	21
Instituto Federal 09	21
Instituto Federal 11	21
Instituto Federal 19	21
Instituto Federal 12	20
Instituto Federal 05	19
Instituto Federal 06	19
Instituto Federal 02	18
Instituto Federal 03	18
Instituto Federal 18	18
Instituto Federal 16	16
Instituto Federal 17	14
Instituto Federal 15	13
Instituto Federal 20	11
Nível Médio de Processo	19,45

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa

O critério de processo, aplicado aos IFETs respondentes, apresenta a terceira melhor média, com dezenove vírgula (19,45) pontos em relação aos demais critérios. Os resultados isolados deste critério, em comparação com os níveis de desenvolvimento do modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, permite identificar: *i*) dez (10) instituições classificadas no nível de Refinamento; *ii*) seis (06) instituições no nível de Introdução (expansão); *iii*) três (03) instituições no nível de Iniciação, e; *iv*) uma (01) instituição no nível de Reação.

4.3.3 Avaliação do critério de Tecnologia

A infraestrutura tecnológica constitui método eficaz para gerenciar o conhecimento e compartilhar as práticas administrativas (FONSECA, 2006).

Segundo Batista (2012) a avaliação do critério de tecnologia permite identificar o desenvolvimento da gestão do conhecimento que recebe apoio da infraestrutura de

tecnologia da informação (TI). Esta área tecnológica tem sua infraestrutura alinhada às estratégias organizacionais e de Gestão do Conhecimento. No plano ideal, caso fosse atingida a pontuação máxima, todos os servidores teriam acesso a computador; à internet e a um endereço de e-mail institucional, cujas informações disponibilizadas pela organização no sítio da *Internet* seriam atualizadas regularmente, e; a principal fonte de comunicação, de transferência e compartilhamento de informações se daria mediante a utilização da *Intranet*.

Neste aspecto, o Quadro 13, identifica os resultados do critério de tecnologia nos IFETs.

QUADRO 13 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE TECNOLOGIA

Identificação	Tecnologia
Instituto Federal 04	30
Instituto Federal 09	30
Instituto Federal 11	30
Instituto Federal 01	27
Instituto Federal 18	27
Instituto Federal 05	25
Instituto Federal 06	25
Instituto Federal 15	25
Instituto Federal 03	24
Instituto Federal 07	24
Instituto Federal 02	23
Instituto Federal 14	23
Instituto Federal 16	23
Instituto Federal 10	22
Instituto Federal 08	21
Instituto Federal 13	21
Instituto Federal 17	19
Instituto Federal 20	19
Instituto Federal 12	17
Instituto Federal 19	16
Nível Médio de Tecnologia	23,55

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa.

Em relação aos resultados isolados do critério de tecnologia e em comparação com os níveis de desenvolvimento do modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, foram encontrados os seguintes resultados: **i)** cinco (05) instituição no nível de Maturidade; **ii)** onze (11) instituições no nível de Refinamento; **iii)** duas (02) instituições no nível de Introdução (expansão), e; **iv)** duas (02) instituições no nível de Iniciação.

O critério de tecnologia obteve a melhor média em relação aos demais critérios do modelo utilizado. Esta constatação permite inferir que os IFETs estão investindo mais nos aspectos tecnológicos.

Conquanto este aporte tecnológico destine-se ao compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento das atribuições funcionais dos servidores públicos que compõem os IFETs, um contrassenso identificado consiste na menor importância atribuída pelas instituições ao critério de pessoas, conforme será exposto na próxima subseção.

4.3.4 Avaliação do critério de Pessoas

Os grupos de pessoas estão alocados no âmbito organizacional com o objetivo de resolver problemas e permitir o atingimento dos objetivos institucionais (FONSECA, 2006).

Para Batista (2012), o critério de pessoas está vinculado às diretrizes institucionais. As pessoas compõem o corpo institucional e perseguem os objetivos organizacionais, pautadas em programas educacionais e de capacitação destinados à ampliação do conhecimento e das capacidades dos servidores. Por este critério, os novos servidores são recebidos numa estrutura disseminadora de informações sobre os benefícios, as políticas, as estratégias, os modelos, planos e ferramentas destinados à Gestão do Conhecimento. Com isso, a organização se vale de processos formais de tutoria, *mentoring* e *coaching*, além de um banco de competências, atrelado ao reconhecimento e à recompensa dos servidores colaboradores que compartilham o conhecimento, primando pelo trabalho em equipe.

O Quadro 14 destaca os resultados pertinentes ao critério de pessoas.

QUADRO 14 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE PESSOAS

Identificação	Pessoas
Instituto Federal 01	20
Instituto Federal 02	20
Instituto Federal 04	20
Instituto Federal 05	19
Instituto Federal 06	19
Instituto Federal 03	18
Instituto Federal 07	18
Instituto Federal 09	16
Instituto Federal 10	16
Instituto Federal 15	16
Instituto Federal 11	15
Instituto Federal 12	15
Instituto Federal 17	15
Instituto Federal 14	14
Instituto Federal 08	13
Instituto Federal 13	13
Instituto Federal 18	13
Instituto Federal 16	11
Instituto Federal 20	8
Instituto Federal 19	7
Nível Médio de Pessoas	15,3

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa

Em relação aos resultados isolados do critério de Pessoas, em comparação com os níveis de desenvolvimento do modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, foi encontrada a seguinte composição: *i)* sete (07) instituições no nível de Introdução (expansão); *ii)* dez (10) instituições no nível de Iniciação, e; *iii)* três (03) instituições no nível de Reação.

O critério de Pessoas ocupa a quinta média em relação aos demais critérios, atingindo 15,3 pontos, superando apenas os critérios de Processos de Gestão do Conhecimento e de Resultados de Gestão de Conhecimento.

Este resultado mostra-se incongruente, pois o critério de pessoas constitui o elemento fundamental para a Gestão do Conhecimento nas organizações.

4.3.5 Avaliação do critério de Liderança em Gestão do Conhecimento

Os gestores, no exercício de suas atribuições, podem desenvolver uma visão holística do conhecimento, pois no exercício da liderança podem desenvolver processos criativos tendentes ao compartilhamento do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Batista (2012), a avaliação do critério de liderança em gestão do conhecimento tem por escopo o alinhamento da gestão e da estratégia de Gestão do Conhecimento com os demais direcionadores estratégicos organizacionais e seus possíveis compartilhamentos; a disponibilidade de arranjos organizacionais; a alocação de recursos financeiros; a existência de política destinada à proteção do conhecimento; a existência de trabalho colaborativo e de compartilhamento do conhecimento entre a alta administração e as chefias intermediárias enquanto modelo a ser seguido pelos demais servidores; a existência de estímulo pela alta administração e pelas chefias intermediárias aos servidores que seguem seus métodos de trabalhos, estando todos estes elementos relacionados às iniciativas organizacionais de gestão do conhecimento.

A aplicação deste critério aos IFETs está relacionada no Quadro 15.

QUADRO 15 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE LIDERANÇA EM GC

Identificação	Liderança em GC
Instituto Federal 02	27
Instituto Federal 01	24
Instituto Federal 05	21
Instituto Federal 06	20
Instituto Federal 07	20
Instituto Federal 13	19
Instituto Federal 15	19
Instituto Federal 17	18
Instituto Federal 08	17
Instituto Federal 14	16
Instituto Federal 09	15
Instituto Federal 10	15
Instituto Federal 12	14
Instituto Federal 11	13
Instituto Federal 03	12
Instituto Federal 04	12
Instituto Federal 16	12
Instituto Federal 20	10
Instituto Federal 19	9
Instituto Federal 18	7
Nível Médio de Liderança em GC	16

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa.

Em relação aos resultados isolados do critério de Liderança em Gestão do Conhecimento, em comparação com os níveis de desenvolvimento do modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, há a seguinte constatação: **i)** uma (01) instituição no nível de Maturidade; **ii)** duas (02) instituições no nível de Refinamento; **iii)** cinco (05) instituições no nível de Introdução (expansão); **iv)** nove (09) instituições no nível de Iniciação, e; **v)** três (03) no nível de Reação. A média encontrada para critério é de 16 pontos, ocupando a quarta posição em relação às médias dos demais critérios.

4.3.6 Avaliação do critério de Processo de Gestão do Conhecimento

A produção de novos conhecimentos exige a adoção de processos sistêmicos, bem como a interação entre os conhecimentos tácito e explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O preenchimento do critério de processos de Gestão do Conhecimento, para Batista (2012) exige o atendimento dos seguintes requisitos:

i) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; ii) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; iii) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; iv) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; v) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e vi) se há benchmarking interno e externo para melhorar o desempenho e inovar (BATISTA, 2012, p. 92)

Conforme o entendimento apresentado, a dinâmica organizacional reflete o processo de gestão do conhecimento adotado. Na prática, os dados abaixo relacionados (Quadro 16) permite encontrar os resultados atribuídos ao critério de processo de Gestão do Conhecimento nos IFETs.

QUADRO 16 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE PROCESSO DE GC

Identificação	Processo de GC
Instituto Federal 03	30
Instituto Federal 02	19
Instituto Federal 01	18
Instituto Federal 05	18
Instituto Federal 06	18
Instituto Federal 08	18
Instituto Federal 04	16
Instituto Federal 07	15
Instituto Federal 10	15
Instituto Federal 09	14
Instituto Federal 11	13
Instituto Federal 14	12
Instituto Federal 13	10
Instituto Federal 15	10
Instituto Federal 16	10
Instituto Federal 18	10
Instituto Federal 12	9
Instituto Federal 17	9
Instituto Federal 19	9
Instituto Federal 20	8
Nível Médio de Processo de GC	14,05

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa.

Em relação aos resultados isolados do critério de Processo de Gestão do Conhecimento, em comparação com os níveis de desenvolvimento do modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, observou-se: *i*) uma (01) instituição no nível de Maturidade; *ii*) cinco (05) instituições no nível de

Introdução (expansão); *iii*) seis (06) instituições no nível de Iniciação, e; *iv*) oito (08) instituições no nível de Reação. A média deste critério ficou 14,05 pontos, sendo a segunda pior média em relação aos demais critérios adotados pelo modelo utilizado.

4.3.7 Avaliação do critério de Resultado da Gestão do Conhecimento

O critério atinente ao “Resultado da Gestão do Conhecimento” está ligado ao histórico de implementação da gestão do conhecimento no âmbito organizacional, além da utilização dos indicadores de avaliação de impacto sobre as contribuições e as iniciativas da gestão do conhecimento. Neste ambiente, a Gestão do conhecimento contribui para a busca de melhoria nos resultados relativos aos indicadores de eficiência e àqueles vinculados à qualidade; à efetividade social e aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da publicidade e da moralidade administrativa (BATISTA, 2012).

O Quadro 17 apresenta os resultados concernentes aos critérios de resultados de Gestão do Conhecimento.

QUADRO 17 – RESULTADOS DO CRITÉRIO DE RESULTADOS DE GC

Identificação	Resultado da GC
Instituto Federal 02	24
Instituto Federal 01	14
Instituto Federal 12	10
Instituto Federal 04	9
Instituto Federal 05	8
Instituto Federal 06	8
Instituto Federal 03	6
Instituto Federal 08	6
Instituto Federal 11	6
Instituto Federal 20	6
Instituto Federal 15	5
Instituto Federal 18	5
Instituto Federal 09	4
Instituto Federal 07	2
Instituto Federal 10	2
Instituto Federal 13	2
Instituto Federal 14	2
Instituto Federal 16	2
Instituto Federal 17	2
Instituto Federal 19	2
Nível Médio de Resultado da GC	6,25

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa

Em relação aos resultados isolados do critério de Resultados de Gestão do Conhecimento, em comparação com os níveis de desenvolvimento do modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, podem ser destacadas as seguintes classificações: *i)* uma (01) instituição no nível de Refinamento; *ii)* uma (01) instituição no nível de Iniciação, e; *iii)* dezoito (18) instituições no nível de Reação. Este critério obteve a média de 6,25 pontos, ocupando a pior posição dentre as médias encontradas para os demais critérios do modelo utilizado.

4.3.8 Grau de Maturidade da Gestão do Conhecimento nos IFETs

Conforme resultados apresentados anteriormente, o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento deve ser analisado com base nos critérios de aprendizagem

e inovação; processo; tecnologia; pessoas; liderança em Gestão do Conhecimento; processo de Gestão do Conhecimento, e; resultado da Gestão do Conhecimento.

Todos os critérios referenciados foram individualmente aplicados aos IFETs. O comparativo relativo ao maior grau, o menor grau e o grau médio de maturidade obtido pelas instituições analisadas é apresentado no Quadro 18.

A relevância deste Quadro decorre da possibilidade de, por meio dos valores neles referenciados, verificar o grau médio da maturidade na Gestão do Conhecimento dos IFETs, bem como compará-los com os valores encontrados na rede, principalmente quanto ao maior grau e o menor grau de maturidade encontrado nas instituições.

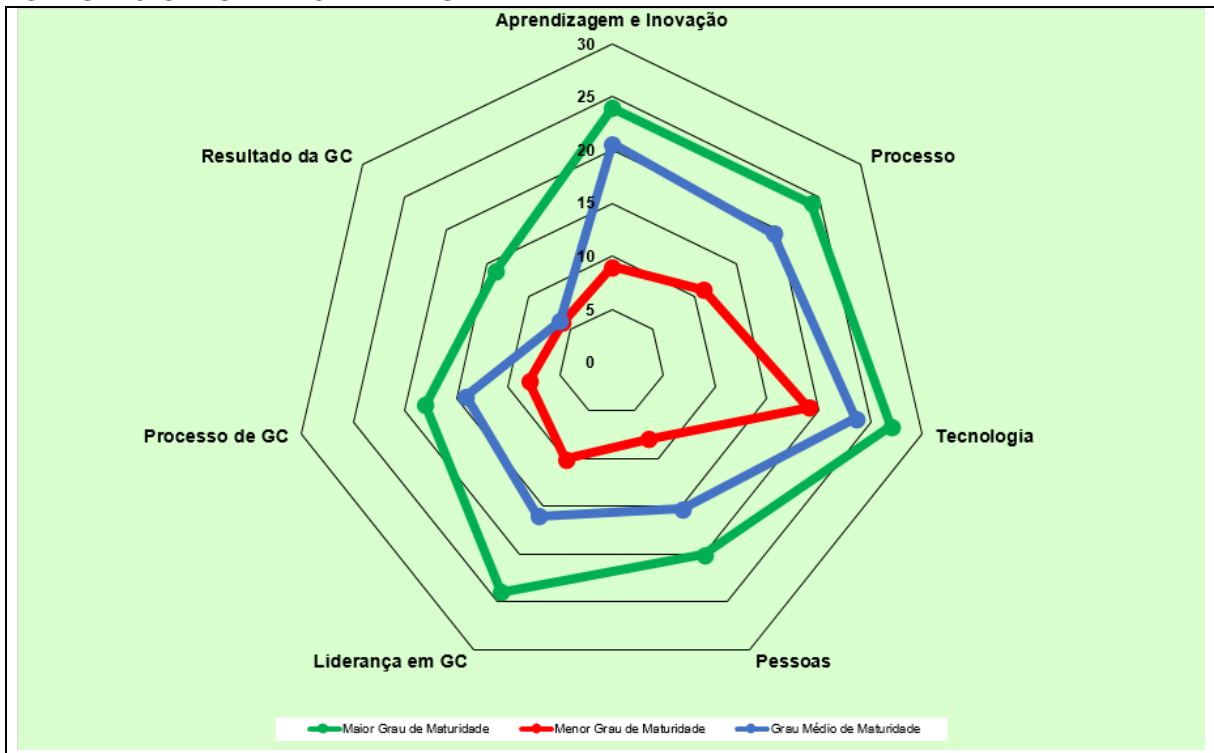
QUADRO 18 – COMPARATIVO ENTRE O MAIOR GRAU, O MENOR GRAU E O GRAU MÉDIO DE MATURIDADE

Maturidade	Aprendizagem e Inovação	Processo	Tecnologia	Pessoas	Liderança em GC	Processo de GC	Resultado da GC
Maior Grau de Maturidade	24,00	24,00	27,00	20,00	24,00	18,00	14,00
Menor Grau de Maturidade	9,00	11,00	19,00	8,00	10,00	8,00	6,00
Grau Médio de Maturidade	20,60	19,45	23,55	15,30	16,00	14,05	6,25

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa.

A partir deste Quadro, elaborou-se o Gráfico 1, que demonstra a correlação estabelecida entre os diversos critérios, bem como evidencia os critérios mais desenvolvidos pelos IFETs. O Gráfico traz os maiores e menores graus de maturidade, além do grau médio de maturidade dos IFETs.

GRÁFICO 1 – PONTUAÇÃO POR CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO ENTRE O MAIOR GRAU, O MENOR GRAU E O GRAU MÉDIO DE MATURIDADE



Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa

Este Gráfico evidencia que, guardadas as proporcionalidades entre os graus avaliados, as instituições em destaque focaram seus investimentos em tecnologia. Uma análise comparativa do Quadro 18 e do Gráfico 1 permite inferir que o critério de pessoas apresenta resultados inferiores aos aprendizagem e inovação, processos, tecnologia e liderança em Gestão do Conhecimento, seja no que tange ao grau médio – considerado a ponderação de todos os valores identificados nas instituições pesquisadas em relação a cada critério isolado –, ou quanto ao maior e ao menor grau de maturidade.

A realização destas inferências também pode ser interpretada por meio do Quadro 19 que apresenta o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento relativa a todos os institutos respondentes.

QUADRO 19 – NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Instituição	Grau de Maturidade	Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento
Instituto Federal 01	151	Refinamento
Instituto Federal 02	148	Refinamento
Instituto Federal 03	133	Introdução (expansão)
Instituto Federal 04	131	Introdução (expansão)
Instituto Federal 05	130	Introdução (expansão)
Instituto Federal 06	129	Introdução (expansão)
Instituto Federal 07	126	Introdução (expansão)
Instituto Federal 08	123	Iniciação
Instituto Federal 09	123	Iniciação
Instituto Federal 10	120	Iniciação
Instituto Federal 11	113	Iniciação
Instituto Federal 12	111	Iniciação
Instituto Federal 13	110	Iniciação
Instituto Federal 14	109	Iniciação
Instituto Federal 15	109	Iniciação
Instituto Federal 16	98	Iniciação
Instituto Federal 17	94	Iniciação
Instituto Federal 18	93	Iniciação
Instituto Federal 19	82	Reação
Instituto Federal 20	71	Reação
Nível Médio de Grau de Maturidade	115,2	Iniciação

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa.

O Quadro 19 demonstra, a partir dos pontos atribuídos ao conjunto dos critérios respondidos por cada instituição, o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento no âmbito dos IFETs, qual seja: duas (02) instituições no nível de reação; onze (11) instituições no nível de iniciação; cinco (05) instituições no nível de introdução (expansão), e; duas (02) instituições no nível de refinamento. O nível médio do grau de maturidade demonstra que os IFETs, como um todo, encontram-se no nível de iniciação.

Para Batista (2012), as organizações, no nível de iniciação, considerando o contexto institucional, estão tomando ciência das reais necessidades de gerenciar o conhecimento para atingirem os objetivos aos quais se propõe a desenvolver. Ainda significa a ausência de práticas ou de implementação de Gestão do Conhecimento em algumas áreas, bem como de melhorias contínuas neste âmbito, não estando institucionalizada a Gestão do Conhecimento nas organizações públicas.

O estudo apresentado permite concluir, especialmente pela existência de apenas duas instituições no nível de maturidade de refinamento, que a Gestão do Conhecimento é incipiente nos IFETs. Na prática, a maioria dos respondentes ainda

não reconheceu a importância da Gestão do Conhecimento enquanto método capaz de permitir o desenvolvimento institucional no cumprimento de seus objetivos.

A próxima subseção destina-se a cotejar os indicadores de gestão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), que contempla os IFETS, determinados pelo TCU, com o nível de maturidade de Gestão do Conhecimento encontrado nas instituições pesquisadas.

4.3.9 Comparativo dos indicadores de gestão por nível de maturidade

Os indicadores de gestão desenvolvidos pelo TCU, como referido no item 4.2, permitem comparar as instituições de ensino, dentre as quais se encontram os IFETS.

A confluência destes indicadores de gestão com o nível de maturidade de Gestão do Conhecimento dos IFETs permite ampliar o âmbito de análise desta organização ao realizar uma comparação simples entre os níveis de maturidade e a média dos indicadores de gestão. Esta análise permite alguns apontamentos que serão explicitados nas considerações finais enquanto campo fértil à realização de possíveis estudos.

Esta análise pauta-se na média dos indicadores de gestão de acordo com o nível de maturidade de Gestão do Conhecimento dos IFETs respondentes.

O Quadro 20, por sua vez, refere-se à média dos indicadores de gestão para cada um dos níveis de maturidade encontrado, relacionada à média dos índices de eficiência acadêmica; de retenção do fluxo escolar; da relação de alunos por docente em tempo integral, e; de titulação do corpo docente.

QUADRO 20 – COMPARATIVO DA MÉDIA DOS INDICADORES ACADÊMICOS POR NÍVEL DE MATURIDADE NA GC

Nível de Maturidade	Média dos Índices de Eficiência Acadêmica	Média dos Índices de Retenção do Fluxo Escolar	Média Da Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral	Média dos Índices de Titulação do Corpo Docente
Refinamento	0,54	0,30	22,64	3,84
Introdução (expansão)	0,46	0,31	28,40	3,67
Iniciação	0,49	0,31	29,34	3,47
Reação	0,51	0,38	23,11	3,04

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa.

O melhor nível de maturidade encontrado nos IFETS foi o de refinamento. A comparação deste nível com as médias dos indicadores acadêmicos determinados pelo TCU permite inferir que média das instituições de ensino neste nível possuem os melhores índices de eficiência acadêmica e de retenção do fluxo escolar, mesmo com a menor média da relação dos alunos por docente em tempo integral. Cabe frisar que docentes destas instituições apresentam o melhor índice de titulação.

Em relação à média dos indicadores de gestão para a área administrativa, o Quadro 21 explicita as médias do indicador de gasto corrente por aluno; do percentual de gastos com pessoal e com outros custeios, e; do percentual de gastos com investimentos. Ainda apresenta o comparativo entre estes indicadores e os níveis de maturidade em Gestão do Conhecimento.

QUADRO 21 – COMPARATIVO DA MÉDIA DOS INDICADORES ADMINISTRATIVOS POR NÍVEL DE MATURIDADE EM GC

Nível de maturidade	Média do indicador de gasto corrente por aluno	Média do percentual de gastos com pessoal	Média do percentual de gastos com outros custeios	Média do percentual de gastos com investimentos
Refinamento	R\$ 11.777,86	63,48%	17,80%	14,52%
Introdução (expansão)	R\$ 10.175,28	55,43%	19,11%	20,49%
Iniciação	R\$ 8.367,24	61,48%	21,33%	15,13%
Reação	R\$ 9.985,36	70,88%	26,26%	2,87%

Fonte: O Autor (2015) – com base nos resultados da pesquisa.

Inferese a partir do Quadro 12 que a média dos Institutos Federais no nível de maturidade classificado como refinamento possui o menor percentual de gasto com outros custeios, embora possua o maior gasto corrente por aluno. Os IFETs em nível

de reação apresentaram a maior média do percentual de gasto com pessoal e a menor média de percentual de gasto com investimentos.

Este capítulo destinou-se a análise dos resultados da pesquisa, permitindo definir a maturidade da gestão do conhecimento nos IFETs respondentes.

Os dados consolidados foram comparados com os indicadores de gestão do TCU e permitem inferir que os IFETs com melhor nível de maturidade apresentaram a melhor média dos indicadores.

Assim, apresentados os referenciais teóricos, bem como evidenciada a aplicabilidade do modelo de análise da maturidade da gestão do conhecimento aos IFETs, torna-se possível traçar as considerações finais que compõem o próximo capítulo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentam-se neste capítulo as principais contribuições deste trabalho em relação à interligação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, desenvolvido por Batista (2012) à análise aplicada sobre os IFETs, que compõem a Rede Federal de Educação, destacando-se algumas evidências ante a impossibilidade de serem lançadas todas as conclusões possíveis em relação aos dados apresentados.

Sobre o estudo evidenciam-se, particularmente, duas questões: embora as instituições, estabelecidas em âmbito nacional, tenham suas estruturas pautadas num critério legislativo base (Lei n.º 11.892/2008), a administração realizada, individualmente pelos órgãos que a compõe, mostra-se heterogênea, ou seja, não há uma simetria quanto ao modelo de gestão adotado pelos IFETs, e; em que pese a importância atribuída à Gestão do Conhecimento, a aplicação de suas premissas e orientações mostra-se discutível, na medida em que os dados obtidos permitem concluir, inclusive, pelo desconhecimento do assunto por grande parte das instituições.

As duas premissas apresentadas estão em sintonia com os resultados obtidos por meio da análise individual de todos os critérios que compõem o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira desenvolvido por Batista (2012). Este cotejo permitiu inferir as dificuldades encontradas por estas instituições na realização dos seus princípios constitucionais, especialmente aqueles atrelados à eficácia e eficiência da gestão da coisa pública.

Numa breve digressão, cumpre destacar que exatamente neste ponto reside a motivação para a escolha do modelo proposto (Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira), uma vez que suas diretrizes mostram-se as mais adequadas para uma análise sobre as especificidades que contemplam a Administração Pública, ávida a ser averiguada por métodos analíticos hábeis a identificar suas particularidades.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento, por intermédio da alocação sistemática das informações torna-se elemento essencial à tomada de decisão e,

principalmente à realização dos objetivos constitucionais atribuíveis aos órgãos públicos que atuam diretamente em favor da sociedade. Todavia, a realidade teórica destoa da prática, uma vez que o ambiente estudado (IFETs) encontra-se inaugurando suas ações voltadas à gestão do conhecimento organizacional, cuja maioria contempla o grau de maturidade de iniciação.

Para a realização da pesquisa, o maior obstáculo sobre o qual se deparou o pesquisador, consiste na ausência de devolutivas dos questionários, perfazendo vinte (20) instituições silentes das trinta e oito (38) que compõe os IFETs. Todavia, o resultado decorrente do retorno obtido de 52,6% das organizações permitiu inferir pela necessidade do desenvolvimento de um modelo capaz de identificar a relação da maturidade da gestão do conhecimento e os resultados dos indicadores de gestão.

O trabalho realizado também contou com a contribuição advinda dos indicadores de gestão exigidos pelo TCU, os quais em comparação ao Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira evidenciam a necessidade de se aprimorar o modelo eleito de forma a possibilitar a comparação entre as gestões estabelecidas individualmente pelos IFETs.

O aprimoramento indicado exige o aprofundamento dos estudos e a ampliação de seu escopo, oportunizando a realização de pesquisas futuras com a finalidade de encontrar um mecanismo apto a analisar o modelo de maturidade e compará-lo com os indicadores de gestão. Esta prática possibilitaria ponderar a evolução do grau de maturidade da gestão do conhecimento com os resultados dos indicadores de gestão, principalmente aqueles atrelados à eficiência e eficácia organizacional.

Uma sugestão decorrente da análise aqui realizada para estudos futuros consiste no acompanhamento dos indicadores de gestão e da mensuração dos níveis de maturidade na Gestão do Conhecimento para análise da correlação entre os resultados dos indicadores de gestão e os níveis de maturidade do modelo adotado.

Enfim, o trabalho conclui pela perenidade na sistematização e organização da gestão do conhecimento pelos IFETs. Estas instituições de ensino se encontram inseridas num processo de desafios e conflitos constantes na busca por uma forma gerencial apta a atender às peculiaridades deste setor público de ensino. A resistência e a persistência de modelos burocráticos e gerenciais inadequados para a atual

conjuntura administrativa do Estado apontam pela necessidade desta transitoriedade para um novo modelo de gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, K.; DATE, H.. Public sector knowledge management: a generic framework. **Public Sector ICT Management Review**, v. 3, n. 1. 2009. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/265864864_PUBLIC_SECTOR_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_A_GENERIC_FRAMEWORK. Acesso em: 12 set. 2014.

AHMED, P. K.; LIM, K. K.; ZAIRI, M.. Measurement practice for knowledge management. **Journal of Workplace Learning**, v. 11, n. 8, p. 304-311, 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13665629910300478>>. Acesso em: 04 nov., 2013.

ALEXY, R.. **Teoria dos direitos fundamentais**. 2. ed., 2. tir. São Paulo: Malheiros, 2012.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARES, L.; BAPTISTA, S.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão do Conhecimento: Categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n.2, p.235-252, jul./dez., 2010.

BARRADAS, J. S.; CAMPOS FILHO, L. A. N.. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, p. 131-154, set/dez, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v15n3/08.pdf>>. Acesso em: 04 nov., 2013.

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. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>>. Acesso em: 04 nov., 2013.

BEUREN, I.. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas. 2000.

BOURGON, J.. Review of Administrative Sciences. **International Review of Administrative Sciences**, v. 73, p. 1, 2007. Disponível em: <http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/Bureaucracy-Governance/Responsive,%20responsible%20and%20respected%20government.pdf>. Acesso em 12 set. 2014.

BRASIL. Constituição dos Estados Unidos do Brasil (de 10 de novembro de 1937a). **Diário Oficial da União**. Rio de Janeiro, RJ, 10 de nov. 1937. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm>. Acesso em: 26 dez. 2014.

_____. Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909. Cria (sic) nas capitais (sic) dos Estados as Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, 23 set. 1909. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2014.

_____. Lei n. 378, de 13 de janeiro de 1937b. Dá nova organização ao Ministério (sic) da Educação e Saúde (sic) Pública (sic). **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, 15 jan. 1937. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/l0378.htm>. Acesso em: 26 dez 2014.

_____. Lei n. 3.552, de 16 de fevereiro de 1959. Dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Rio de Janeiro, RJ, 17 fev. 1959. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L3552.htm>. Acesso em: 26 dez. 2014.

_____. Lei n. 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 out. 1971 [revogada pela Lei n.º 9.394/1996]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm>. Acesso em: 26 dez. 2014.

_____. Lei n. 6.545, de 30 de junho de 1978. Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 04 jul. 1978. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6545.htm>. Acesso em: 26 dez. 2014.

_____. Lei n. 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 09 dez. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm>. Acesso em: 26 dez. 2014

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 26 dez. 2014.

_____. Lei n. 11.195, de 18 de novembro de 2005. Dá nova redação ao § 5º do art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 nov. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2005/Lei/L11195.htm>. Acesso em: 26 dez. 2014

_____. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n. 253, p. 1, 30 dez. 2008. Seção 1, p.

1. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=30/12/2008>>. Acesso em: 04 ago., 2014.

_____. Ministério da Educação. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.** Disponível em <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2014.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Instituições.** Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/instituicoes>>. Acesso em: 10 nov., 2013.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Instituições.** Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/instituicoes>>. Acesso em: 10 nov., 2013.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Métodos de Cálculo para os Indicadores de Gestão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – EPT determinados no Acórdão 2.267/2005-TCU.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/indicadores_gestao_maio.pdf>. Acesso em: 12dez., 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia Política.** V. 17, n. 3, p. 24-38, jul-set/1997.

BRIGGS A. The Welfare State in Historical Perspective. In: Pierson, C.; Castles, F. **The Welfare State Reader.** United States: Blackwell Publishing, 2003, p. 18-31.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L.. **Manual de gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 367.

CARVALHO, L. F.. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento,** João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 57-72, out. 2012. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/12598>. Acesso em 13 nov., 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e toma decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

COELHO, E. M.. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do serviço público,** v. 55, p. 89-115, 2004. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247>>. Acesso em: 10 jan., 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENHARDT, R. B; DENHARDT, J. V.. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/977437>. Acesso em 12 set. 2014.

FONSECA, A. F.. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank, 2006. Disponível em: [http://www.nti.ufpb.br/~evandro/oka/2006_06-11_v6_OKA_Completion_Report%20\(2\).pdf](http://www.nti.ufpb.br/~evandro/oka/2006_06-11_v6_OKA_Completion_Report%20(2).pdf)>. Acesso em 09 nov., 2013.

FRESNEDA, P. S. V. et al.. **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizacional Knowledge Assessment (OKA)**. 2009. Disponível em: http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/268/1/C2_TP_DIAGN%C3%93STICO%20DA%20GEST%C3%83O%20DO%20CONHECIMENTO.pdf>. Acesso em 09 nov., 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALO, C. R.; JUNGES, F. M.; BORGES, M. L.. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. Encontro nacional de engenharia de produção, 30. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. **Anais...** São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010. Disponível em: http://projeto.unisinos.br/gp_gestaoconhecimento/sites/default/files/publicacoes/2010/TN_STO_120_784_17312.pdf>. Acesso em: 10 nov., 2013.

KINGDON, J.. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. Update Edition (2.ed.), with an epilogue on Health Care. Pearson New International Edition, 2013 [Livro Eletrônico].

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. W..KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2004.02.003>>. Acesso em 23 jan., 2014.

LIMESURVEY. LimeSurvey Manual. Disponível em: http://manual.limesurvey.org/LimeSurvey_Manual>. Acesso em 05ago., 2014.

MARICATO, E. *et al.* **Cidades rebeldes: passe livre e as manifestações que tomaram as ruas do Brasil**. São Paulo: Boitempo/Carta Maior, 2013.

MCADAM, R.; REID, R. A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. **Journal of European Industrial Training**, V. 24 n. 6, p. 317. 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/03090590010346424>. Acesso em 12 set. 2014.

MCNABB, D. E. **Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government.** ME Sharpe, 2006.

MELLO, C. A. B.. **Curso de direito administrativo.** 22. ed., rev. e atual. Até a Emenda Constitucional 53, de 19.12.2006. São Paulo: Malheiros, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Tradução: Ana Beatriz Rodrigues; Priscilla Martins Celeste. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. **Conclusions from the Results of the Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries**", February 3-4, 2003, GOV/PUMA/HRM(2003)2, 2003. Disponível em: <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&co te=GOV/PUMA/HRM%282003%292>. Acesso em: 12 set. 2014.

ODA, E.. **Gestão da informação.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

OLIVEIRA, S. L.. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI,TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM³. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 10, n. 4, out. 2011. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642011000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 04 nov., 2013.

PAULA, A. P. P.. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan-mar 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>. Acesso em 13 nov., 2014.

PERDIGÃO, D. M.*et al.* **Teoria e Prática da Pesquisa Aplicada.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEREIRA, L. A. C.. Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. 2008. Disponível em: http://www.educacao.gov.br/setec/arquivos/pdf3/artigos_ifet_jornal.pdf. Acesso em: 10 jul., 2014.

PIRES, D.; LOPES, J.; VALLS, V. M.. Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para a Vantagem competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 48-70, jan./jun.,2013. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/14436>. Acesso em 13 nov., 2014.

RAMANIGOPAL, C. Knowledge Management Strategies for Successful Implementation in Aerospace Industry. **Advances In Management**, v. 5, p. 12,

2012. Disponível em: <http://www.managein.net/pdf_Articles/December_2012/17-21=Article%203.pdf>. Acesso em: 11 jul., 2013.

SALGADO, E. D.; COUTO, M. P.. Uma proposta para o controle social: um olhar prospectivo sobre a transparência e a probidade. In: BLANCHET, Luiz Alberto; HACHEM, Daniel Wunder; SANTANO, Ana Claudia (Coord.). **Estado, direito e políticas públicas – Homenagem ao professor Romeu Felipe Bacellar Filho: Anais do Seminário de Integração do Programa de Pós-Graduação em Direito da Pontifícia Universidade Católica do Paraná**. Curitiba, Ithala, 2014, (p. 149-164).

SARLET, I. W.. Os direitos fundamentais sociais na constituição de 1988. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, v. 1, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.direitopublico.com.br/pdf_seguro/revista-dialogo-juridico-01-2001-ingo-sarlet.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2014.

SCHLESINGER, C. C. B., et al.. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SILVA, H. F. N. **Gestão do conhecimento categorização conceitual**. Notas de aula. UFPR, 2013.

SILVA, V. A.. **Direitos fundamentais: conteúdo essencial, restrições e eficácia**. 2. ed., 2. tir. São Paulo: Malheiros, 2009.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. 2008.
TERRA, J. C. C.. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. TerraForum, 2005. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/OGrandeDesafioEmpresarial!.aspx>. Acesso em: 10 jul., 2013.

TCU. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa n. 134, de 04 de dezembro de 2013. Dispõe acerca das unidades jurisdicionadas cujos dirigentes máximos devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2014, especificando a organização, a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU n. 63, de 1º de setembro de 2010. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 09 dez. 2013. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=127&data=09/12/2013>>. Acesso em 29 dez. 2014.

_____. **Auditoria Operacional e de Legalidade n. AC-2267-49/05-P**. Plenário. Relator Benjamin Zymler. Julg.: 13.12.2005. Publ.: DOU n. 2 de 03.01.2006. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight>>. Acesso em: 30 dez. 2014.

_____. **Sobre a Prestação de Tomada de Contas ao TCU**. Disponível em: <www.tcu.gov.br>. Acesso em: 23 dez. 2014.

VALLE, V. R. L.. **Políticas públicas, direitos fundamentais e controle judicial**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

VALLE, B. B. R. (Coord.) *et al.* **Políticas públicas em educação**. Curitiba: IEADE Brasil S.A., 2011.

VAN CREVELD, M.. **Ascensão e declínio do Estado**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

WIIG, K.M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6 n. 3, p. 224-39, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210434331>. Acesso em: 14 set. 2014.

APÊNDICE A - Questionário para Coleta de Dados

Questão	Alternativas	Pesos
01. Em qual Instituto Federal em que você trabalha		
02. Como você classifica as seguintes funções ou atividades na organização		
02.a. Coleta de conhecimento técnico (“know-how”)	Alto	
02.b. Coleta de conhecimento sobre atividades e processos		
02.c. Conhecimento sobre discentes		
02.d. Criatividade pessoal		
02.e. Criação e difusão da inovação	Baixo	
02.f. Gerenciamento da mudança e adaptação		
02.g. Pesquisa e análise do ambiente externo		
02.h. Capacidade de absorção de conhecimento dos servidores		
03. O Instituto Federal possui políticas ou procedimentos formais para inserir conhecimento em seus processos operacionais	Sim	
	De certa forma (Políticas/procedimentos formais existem em algumas áreas da instituição)	
	Não	
	Não sei	
04. A Instituição possui um Programa de Gestão do Conhecimento formal/definido-	Sim	
	Somente em algumas unidades organizacionais	
	Não	
	Não sei	
05. Qual o seu grau de familiaridade com o Programa de Gestão do Conhecimento (GC) da sua instituição	Muito familiarizado	
	Familiarizado	
	Pouco familiarizado	
	Pouquíssimo familiarizado	
	Desconheço	
06. Qual das frases abaixo melhor caracteriza a estrutura organizacional utilizada para	Uma unidade centralizada que supervisiona todas as iniciativas organizacionais de GC	

gerenciar o Programa de Gestão do Conhecimento do Instituto Federal	Distribuída dentro de cada divisão/área, a qual é responsável por suas próprias iniciativas de GC	
	Distribuída dentro de apenas algumas divisões/áreas, as quais apoiam suas próprias iniciativas de GC (enquanto outras não possuem nenhuma iniciativa)	
	Descentralizada, enquanto um comitê/secretariado institucional coordena as atividades de GC espalhadas na organização	
	Não se aplica	
07. Em que medida as atividades do Programa de Gestão do Conhecimento da Instituição estão alinhadas aos objetivos organizacionais	Muito alinhadas	
	Alinhadas	
	Pouco Alinhadas	
	Pouquíssimo alinhadas	
	Não alinhadas	
	Não se aplica	
08. O Instituto Federal possui alguma atividade informal de Gestão do Conhecimento identificável (fora de um Programa de Gestão do Conhecimento formal)	Sim	
	Não	
	Não sei	
09. O Instituto articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
10. O Instituto Federal considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1

oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
11. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades da instituição	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
12. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela instituição	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
13. Os pró-reitores e diretores estão dispostos a usar novas ferramentas e métodos	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3

	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
14. As pessoas são incentivadas a trabalhar em conjunto e a compartilhar informação	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
15. O Instituto Federal define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos seus objetivos	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
16. O Instituto Federal modela seus sistemas de trabalho, seus processos de apoio e seus processos finalísticos para agregar (“ao invés de criar”) valor a sociedade e alcançar alto desempenho institucional	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5

17. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
18. O Instituto Federal tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
19. O Instituto Federal implementa e gerencia os processos para assegurar o atendimento dos requisitos da sociedade e a manutenção dos resultados institucionais	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
20. O Instituto Federal avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar um melhor desempenho, diminuir o retrabalho, melhorar produtos e serviços públicos e para	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2

manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
21. A infraestrutura de TI do Instituto Federal (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) possuem a estrutura necessária para facilitar a efetiva Gestão do Conhecimento	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
22. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de Gestão do Conhecimento da organização	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
23. Todas as pessoas do Instituto Federal têm acesso a computador	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4

	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
24. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
25. As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
26. A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em todo Instituto Federal como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
27. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1

habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos do Instituto Federal e contribuem para o alto desempenho institucional	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
28. O Instituto Federal dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de Gestão do Conhecimento para novos servidores da instituição	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
29. O Instituto Federal tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
30. O Instituto Federal conta com banco de competências dos seus servidores públicos	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3

	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
31. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
32. A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
33. O Instituto Federal compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de Gestão do Conhecimento alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da instituição	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5

34. A estrutura organizacional atual contempla iniciativas de Gestão do Conhecimento (exemplos: Unidade de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento)	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
35. O plano orçamentário da instituição destina recursos para iniciativas de Gestão do Conhecimento	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
36. O Instituto Federal tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações)	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
37. O reitor, os pró-reitores e os diretores servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles disseminam a informação para suas equipes e facilitando o	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2

fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
38. O reitor, os pró-reitores e os diretores promovem, reconhecem a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
39. O Instituto Federal tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
40. O Instituto Federal conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4

	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
41. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
42. O conhecimento, de servidores públicos que estão saindo do Instituto Federal, essencial para a execução das atividades é retido	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
43. O Instituto Federal compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
44. As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1

desempenho organizacional e criar novo conhecimento	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
45. O Instituto Federal tem um histórico de sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
46. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de Gestão do Conhecimento nos resultados da organização	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1
	As ações descritas são mal realizadas.	2
	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3
	As ações descritas são bem realizadas.	4
	As ações descritas são muito bem realizadas.	5
47. O Instituto Federal melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços	A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	1
	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	2
	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados	3

	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.	4
	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados	5
	Não se aplica	0
48. O Instituto Federal melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores de eficiência	A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	1
	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	2
	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados	3
	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.	4
	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados	5
	Não se aplica	0
49. O Instituto Federal melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de Gestão do Conhecimento – os resultados relativos aos indicadores de efetividade	A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	1
	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	2
	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados	3
	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.	4
	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados	5
	Não se aplica	0
50. O Instituto Federal melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de Gestão do Conhecimento – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento	A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	1
	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	2
	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados	3
	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.	4

	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados	5
	Não se aplica	0
Fonte: Batista (2012) adaptado pelo autor		

**Anexo A - Métodos de Cálculo para os Indicadores de Gestão da Rede
Federal de Educação Profissional e Tecnológica – EPT determinados no
Acórdão 2.267/2005-TCU**



Ministério da Educação
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Departamento de Políticas e Articulação Institucional
 Coordenação-Geral de Supervisão da Gestão das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica

Métodos de Cálculo para os Indicadores de Gestão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – EPT determinados no Acórdão 2.267/2005-TCU

Indicadores Acadêmicos:

1. Relação Candidato / Vaga

OBJETIVO: Identificar a relação candidato/vaga.

DEFINIÇÕES: Inscrições = número de inscrições para vestibular e processos seletivos; Vagas Ofertadas = número de vagas ofertadas em Editais de Oferta de Vagas por meio de vestibular, processos seletivos e outras formas de ingresso.

MÉTODO DE CÁLCULO:

$$\text{Relação Candidato / Vaga} = \frac{\text{Inscrições}}{\text{Vagas}}$$

2. Relação de Ingressos/Alunos

OBJETIVO: Quantificar a taxa de Ingressos em relação ao total de alunos. **DEFINIÇÕES:** O número de alunos em cada ano corresponde ao total de matrículas no mesmo ano (matrículas do período anterior + ingressos + matrículas reativadas).

Ingressos = número de ingressos por meio de vestibular, processos seletivos e outras formas de ingresso.

MÉTODO DE CÁLCULO:

$$\text{Relação} = \frac{\text{Número de Ingressos}}{\text{Alunos Matriculados}} \times 100$$

3. Relação de Concluintes/Alunos

OBJETIVO: Quantificar a taxa de concluintes em relação ao total de alunos. **DEFINIÇÕES:** O número de alunos em cada ano corresponde ao total de matrículas no mesmo ano.

Concluinte é o aluno que integralizou os créditos, está apto a colar grau.

MÉTODO DE CÁLCULO:

$$\text{Relação} = \frac{\text{Número de Concluintes (Manhã, Tarde, Noite, Integral, Total)}}{\text{Alunos Matriculados}} \times 100$$

4. Índice de Eficiência Acadêmica – concluintes

OBJETIVO: Quantificar a eficiência das Instituições.

DEFINIÇÕES: Concluinte é o aluno que integralizou os créditos, está apto a colar grau.

Ingressos = número de ingressos por meio de vestibular, processos seletivos e outras formas de ingresso.

MÉTODO DE CÁLCULO:

$$\text{Índice} = \frac{\Sigma \text{N}^\circ \text{ de concluintes}}{\Sigma \text{N}^\circ \text{ de Ingressos ocorridos por período equivalente}} \times 100$$

Contam-se os ingressos verificados na mesma instituição, considerando-se o período equivalente como a quantidade de períodos para integralização da carga horária letiva do curso (inseridos no cadarço do curso).

Por exemplo, para um curso de periodicidade semestral com integralização de 2 semestres em 2005 terá os concluintes do 1º e 2º semestre de 2005 e ingressos do 1º semestre de 2005 e 2º semestre de 2004.

Outro exemplo, para se calcular o índice de eficácia no ano de 2003, considerando-se os seguintes períodos para integralização da carga horária letiva dos cursos de periodicidade anual: Graduação – 05 anos, Licenciatura – 04 anos, Cursos de Tecnologia – 03 anos, Ensino Médio – 03 anos e Ensino Técnico – 02 anos; divide-se o somatório do número de concluintes em 2003 pelo somatório do número de ingressos: na Graduação em 1998, na Licenciatura em 1999, nos Cursos de Tecnologia em 2000, no Ensino Médio em 2000 e no Nível Técnico em 2001.

5. Índice de Retenção do Fluxo Escolar

OBJETIVO: Quantificar a taxa de retenção do fluxo escolar em relação ao total de alunos.

DEFINIÇÕES: O número de alunos em cada ano corresponde ao total de matrículas no mesmo ano.

Retenção Escolar refere-se à sub-divisão: reprovação e trancamento.

MÉTODO DE CÁLCULO:

$$\text{Índice} = \frac{\text{Número de Alunos Retidos (Reprovação + Trancamento)}}{\text{Alunos Matriculados}} \times 100$$

6. Relação Alunos/Docente em Tempo Integral

OBJETIVO: Quantificar o Número de Alunos por Docente em Tempo Integral.

DEFINIÇÕES: O número de alunos em cada ano corresponde ao total de matrículas no mesmo ano.

O Docente em tempo integral (efetivo e em contrato temporário) presta atividades acadêmicas exclusivamente em sala de aula, equivalente ao regime de trabalho de 40 horas semanais (quantidade em 20h, multiplica-se por 0,5, e quantidade em 40h e DE multiplica-se por 1).

MÉTODO DE CÁLCULO:

$$\text{Relação} = \frac{\text{Número de Alunos Matriculados}}{\text{Número de Docentes}}$$

7. Índice de Titulação do Corpo Docente

OBJETIVO: Quantificar o Índice de Titulação do Corpo Docente – Efetivo e Substitutos

DEFINIÇÕES: A titulação do Corpo Docente é dividida em 5 sub-grupos: Graduado, Aperfeiçoado, Especialista, Mestre e Doutor.

MÉTODO DE CÁLCULO:

$$\text{Índice} = \frac{G*1+A*2+E*3+M*4+D*5}{G+A+E+M+D}$$

Onde: G=qtde de docentes Graduados; A=qtde de docentes Aperfeiçoados; E= qtde de docentes Especialistas; M=qtde de docentes Mestres; D= qtde de docentes Doutores.

Indicadores Administrativos:

8. Gastos Correntes por Aluno

OBJETIVO: Quantificar os Gastos por Aluno, por Região e para o País.

DEFINIÇÕES: Consideraram-se todos os gastos, exceto investimento, capital, precatórios, Inativos e pensionistas.

O número de alunos em cada ano corresponde ao total de matrículas no mesmo ano.

MÉTODO DE CÁLCULO:

Divisão do total de gastos acima definido pelo número de matrículas do mesmo ano. Gastos

Correntes por Aluno = $\frac{\text{Total de Gastos}}{\text{Alunos Matriculados}}$

Onde Total de gastos = total de gastos – Investimentos – Precatórios – Inativos/Pensionistas.

9. Percentual de Gastos com Pessoal

OBJETIVO: Quantificar o gasto total com pessoal em relação aos gastos totais. DEFINIÇÕES:

GASTO COM PESSOAL: Gastos com servidores ativos, inativos, pensionistas, sentenças judiciais e precatórios.

GASTOS TOTAIS: Gastos totais de todas as fontes e todos os grupos de despesa.

MÉTODO DE CÁLCULO:

Percentual de gastos com pessoal = $\frac{\text{Total de Gastos com Pessoal}}{\text{Gastos TOTAIS}} \times 100$

10. Percentual de Gastos com Outros Custeios (exclusive benefícios)

OBJETIVO: Quantificar o percentual de gasto com Outros Custeios em relação aos gastos totais.

DEFINIÇÕES: GASTOS COM OUTROS CUSTEIOS: (gastos totais de OCC) menos (-) (benefícios e pasesp, investimentos e inversões financeiras)

GASTOS TOTAIS: Gastos totais de todas as fontes e todos os grupos de despesa.

MÉTODO DE CÁLCULO:

Percentual de Gastos com Outros Custeios (exclusive benefícios) = $\frac{\text{Total de Gastos com Outros Custeios}}{\text{Gastos Totais}} \times 100$

Onde Total de gastos com outros custeios = Total de gastos com outras despesas correntes – (Assistência pré-escolar + auxílio transporte + auxílio alimentação)

11. Percentual de Gastos com Investimentos (em relação aos gastos totais)

OBJETIVO: Quantificar o percentual dos gastos em Investimentos e Inversões Financeiras em relação aos gastos totais.

DEFINIÇÕES: INVESTIMENTOS: Despesa destinada ao planejamento e execução de obras, inclusive as destinadas à aquisição de imóveis considerados necessários à realização de

obras, bem como a programas especiais de trabalho, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente e constituição ou aumento de capital de empresas que não sejam de caráter comercial ou financeiro.

INVERSÕES FINANCEIRAS: Despesa com aquisição de imóveis ou bens de capital já em utilização e também a aquisição de títulos representativos do capital de empresas ou entidades de qualquer espécie, já constituídas, quando a operação não importe aumento do capital e com a constituição ou aumento do capital de entidades ou empresas que visem a objetivos comerciais ou financeiros, inclusive operações bancárias ou de seguros.

GASTOS TOTAIS: Gastos totais de todas as fontes e todos os grupos de despesa.

MÉTODO DE CÁLCULO:

Percentual de Gastos com Investimentos (em relação aos gastos totais) = $\frac{\text{Total de gastos com despesas de Investimentos e Inversões Financeiras}}{\text{Gastos Totais}}$

12. Número de Alunos Matriculados Classificados de Acordo com a Renda Per Capita Familiar (determinação do TCU).

Objetivo: Auferir o grau de inclusão social da política governamental por meio do perfil socioeconômico de ingressantes e de concluintes nas Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica.

Definições: não há.

Método de Cálculo: não definido.