

Gestão do conhecimento: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do sertão pernambucano – Campus Salgueiro/PE

Leonardo Rodrigues Ferreira¹
Maycon César de Brito Moura²

Resumo:

O presente trabalho trata sobre a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino técnico federal no sertão de Pernambuco que, através da identificação dos seus problemas, busca, na gestão do conhecimento, ferramentas para melhorar a gestão do *campus*. Para isso, foi realizada uma pesquisa na biblioteca onde foram elencados os principais gargalos acerca dos problemas enfrentados pelos servidores e a busca dos caminhos mais eficazes para a melhora da gestão. Nesse sentido, colaboradores foram entrevistados, pesquisa e estudos bibliográficos sobre o tema em questão foram consultados, com o objetivo de contribuir para a busca de uma solução para o problema em questão.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão; Treinamento.

Abstract:

The present work deals with the knowledge management in a federal technical education institution in the backlands of Pernambuco, that through the identification of its problems, search in the knowledge management tools to improve the management of the *campus*. To do this, a research was carried out in the library where the main bottlenecks on the problems faced by the servers and the search for the most effective ways of improving management were analyzed. In this sense collaborators were interviewed, research and bibliographical studies on the subject in question propose a solution to the problem in question.

Keywords: Knowledge; Management; Training.

1 Introdução

¹ Administrador e Contador; Especialista e Mestre em Administração; Professor Assistente da UFRPE/UAST. E-mail: lferreira.adm@gmail.com

² Graduado em Administração pela UFRPE/UAST.

No presente trabalho, serão abordados alguns aspectos administrativos com o objetivo de definir a gestão do conhecimento em uma instituição tecnológica de ensino, bem como as ferramentas de apoio a ela e sua devida aplicação, assim como o modo pela qual a mesma pode agir de maneira positiva diante dos problemas visualizados e explanados no decorrer do trabalho em uma instituição pública de ensino.

Justifica-se a escolha da referida área de pesquisa em função das situações observadas durante a realização da pesquisa no IF-SERTÃO/PE, onde se observou que, apesar de estar no segmento da educação, a gestão do conhecimento é pouco praticada e as suas ferramentas não são exploradas no sentido de apresentar vantagens competitivas para a organização. Nesse sentido, a gestão não é pautada por uma administração que utilize os princípios da gestão do conhecimento, de forma que a administração que é a base para uma gestão eficaz, e todo gerenciamento de qualquer organização se dá pelo conhecimento empírico e científico concomitantemente adquirido por experiência dos seus servidores. Contudo, a falta desse conhecimento faz com que a organização não destaque pontos principais para uma gestão eficaz, deixando de lado, por exemplo, a definição de sua missão, visão e valores, uma vez que estes são essenciais para definição de boas práticas de trabalho, além de nortear os colaboradores e auxiliá-los a pensar de forma conjunta a fim de alcançar um mesmo objetivo.

O presente estudo se dá na área de Gestão do Conhecimento, tendo como base a análise da situação problema enfrentada pela organização localizada na cidade de Salgueiro-PE, que normalmente enfrenta dificuldades por falta de estratégias para gestão eficaz e o alcance de objetivos mensuráveis, bem como a falta de uma análise do ambiente interno e externo, onde a organização, por sua vez, não dispõe de uma visão sistêmica do ambiente no qual está inserida. Também exprime certa dificuldade em mensurar os impactos financeiros e sociais no seu leque de serviços, estando a par da sua importância social na educação para a região.

1.1 Definição dos objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar ferramentas de apoio à gestão do conhecimento que possam auxiliar a gestão de organização localizada no sertão de Pernambuco.

1.1.2 Objetivos específicos

- Fazer levantamento bibliográfico sobre o tema determinado;
- Identificar quais são os fatores críticos que mais contribuem para a desorganização de uma maneira geral da organização;
 - Detectar principais efeitos da falta da gestão do conhecimento e da utilização das ferramentas adequadas para estabelecimento de objetivos, metas mensuráveis;
 - Trazer fatores como missão, visão e valores para o dia-a-dia da empresa, especificar sua importância e demonstrar as vantagens de ressaltar tais fatores tanto interno como externamente.
- Identificar quais ferramentas podem ser utilizadas para ajudar na organização dos processos do planejamento em si, de forma simples e eficaz;
- Propor alternativas que visem minimizar os problemas existentes e consequentemente melhorar o fluxo dos processos internos em busca de tornar a gestão mais eficaz.

2 Apresentação da organização

2.1 Razão Social

Mantenedora: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO

CNPJ:10.830.301/0001-04

Natureza Jurídica: Autarquia Federal

2.2 Origem e Evolução

A origem do **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE)** remete à criação, em 1983, do *Campus Avançado* da Escola Técnica Federal de Pernambuco (ETFPE), em um espaço cedido pela Escola Estadual Otacílio Nunes, em Petrolina-PE. Cinco anos depois, foi criada a Escola Agrotécnica Federal Dom Avelar Brandão Vilela, através do Decreto nº 96.598, de 25 de agosto de 1988, que tinha por finalidade ministrar o ensino de 2º grau (atual nível médio) profissionalizante, tornando-se uma autarquia federal através da Lei nº 8.731, de 16 de novembro de 1993.

Em 1989, foi criada a Unidade Descentralizada da ETFPE (Uned-Petrolina), na atual localização do *campus* Petrolina do **IF Sertão-PE**. Dez anos depois, o Decreto de 26 de novembro de 1999 (não numerado) implantou o Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina (Cefet-Petrolina), no estado de Pernambuco, mediante a transformação e mudança da denominação da Escola Agrotécnica Federal Dom Avelar Brandão Vilela, que passou a ser Cefet-Petrolina.

Com o Decreto nº 4.019, de 19 de novembro de 2001, a Unidade Descentralizada de Ensino de Petrolina (Uned), do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco (Cefet-PE) foi transferida para o Cefet-Petrolina. Assim, este passou a abranger duas unidades: uma localizada na área rural de Petrolina, chamada Unidade Agrícola (antiga Escola Agrotécnica), e outra na área urbana, chamada Unidade Industrial (antiga Unidade Descentralizada).

Por fim, através da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, surgindo assim o **IF Sertão-PE**, com os *campi* Petrolina e Petrolina Zona Rural. Em 2009, foi implantando o *campus* Floresta, seguido dos *campi* Salgueiro e Ouricuri, em 2010, e dos *campi* Serra Talhada e Santa Maria da Boa Vista, além dos centros de referência de Petrolândia, Sertânia e Afrânio, em 2014.

2.3 Endereço

REITORIA:

Rua Coronel Amorim, 76 – Centro. CEP: 56302-320 | Petrolina/PE – Brasil

CAMPUS SALGUEIRO:

BR 232, Km 508, sentido Recife, Zona Rural. CEP: 56000-000 | Salgueiro/PE – Brasil

2.4 Ramo de atividade

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (**IF Sertão-PE**) é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Partindo da conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, o **IF Sertão-PE** visa melhorar a ação sistêmica da educação, interiorizar e socializar o conhecimento, popularizar a ciência e a tecnologia, desenvolvendo os arranjos produtivos sociais e culturais locais, com foco na redução das desigualdades sociais intra e inter-regionais.

1.5 Campi

O **IF Sertão-PE** está presente em diferentes cidades do sertão pernambucano, com sete *campi* em funcionamento - Petrolina, Petrolina Zona Rural, Floresta, Salgueiro, Ouricuri, Santa Maria da Boa Vista e Serra Talhada. Além dos *campi*, conta hoje com três centros de referência nos municípios de Afrânio, Petrolândia e Sertânia, ampliando a oferta de ensino público e gratuito para essas localidades.

1.6 Missão, Visão e Valores

Missão: Promover o desenvolvimento regional sustentável, com foco na ciência e tecnologia, por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão, formando pessoas capazes de transformar a sociedade.

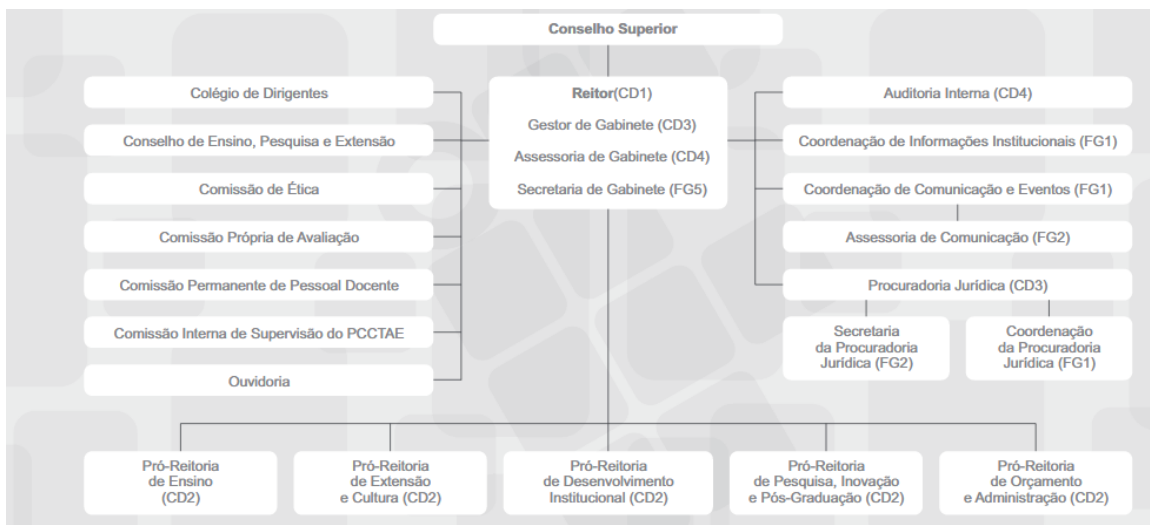
Visão: Ser uma instituição de excelência em todos os níveis e modalidades de Ensino, articulados com a Pesquisa e a Extensão, comprometida com a transformação social, fundamentada na ética e na cidadania.

Valores:

- Respeito
- Comprometimento
- Criatividade
- Ética
- Cooperação
- Equidade
- Diversidade
- Flexibilidade
- Valorização do ser humano
- Transparência

2.7 Organograma geral da organização

Figura 01: Organograma Geral da Organização



Fonte: IF Sertão/PE (2017)

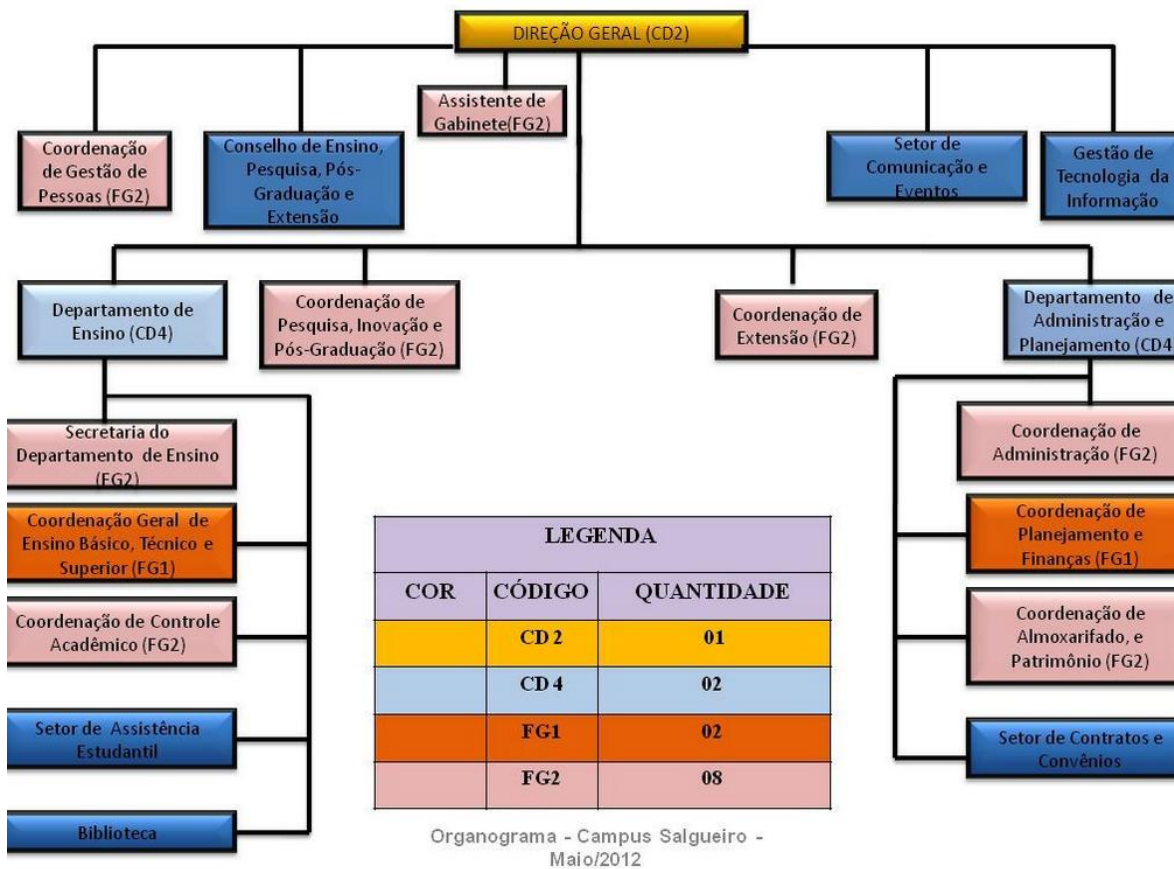
3 Descrição da pesquisa

3.1 Departamento

A pesquisa foi realizada na Biblioteca do *Campus Salgueiro*, departamento ligado à Diretoria de Ensino. O setor em si já é um ambiente de informação, pois concentra o material paradidático responsável pela propagação do conhecimento explícito, a partir do qual os alunos passam absorver informações ao longo de suas formações. Com o objetivo de incentivar a pesquisa e promover a democratização do conhecimento, as bibliotecas do **IF Sertão-PE** visam dar suporte informacional ao processo ensino-aprendizagem, contribuindo, assim, para disseminar a informação junto à comunidade acadêmica e escolar. Todas as bibliotecas da instituição são informatizadas com o Sistema Pergamum de gerenciamento do acervo, possibilitando aos usuários realizarem consultas, renovações e reservas online, facilitando, assim, o acesso à informação.

3.2 Organograma do Campus Salgueiro

Figura 02: Organograma do Campus Salgueiro



Fonte: IF Sertão/PE (2017)

3.3 Funções Contidas no Organograma dos Departamentos Relacionados ao Setor

Direção Geral: acompanhar, supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do *Campus*, propondo, com base na avaliação de resultados, a adoção de providências relativas à reformulação dos mesmos; planejar, executar, coordenar e supervisionar as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração do *Campus*, em articulação com as Pró- Reitorias.

Departamento de Ensino: acompanhar, supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos de Ensino da Instituição propondo, com base na avaliação dos resultados, a adoção de providências relativas à reformulação dos mesmos. Planejar e coordenar as atividades propostas para os laboratórios de ensino e bibliotecas, mantendo através deles uma relação estreita com as comunidades e também com o setor produtivo. (IF SERTÃO/PE, 2017)

4 Descrição das atividades da pesquisa

- Atuar no tratamento, recuperação e disseminação da informação.
- Executar atividades especializadas e administrativas relacionadas à rotina da unidade ou centro de documentação ou informação.
- Atendimento ao usuário, quer na administração do acervo, ou na manutenção de bancos de dados.

5 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio de vivência na instituição, sendo assim, um dos métodos adotados foi o observacional, que segundo Gil (2012) é um dos mais primitivos, mas, em relação às ciências sociais, é o que apresenta o mais elevado grau de precisão. Para dar maior consistência às propostas apontadas para resolução dos problemas identificados, foi feito um levantamento bibliográfico e legal que norteia as ferramentas a serem aplicadas para uma melhor gestão do conhecimento. Por fim, foi aplicado questionário com seis perguntas a todos os TAEs (Técnico-administrativos Educacionais), com o intuito de confirmar a percepção dos mesmos a respeito da oferta de capacitações, compartilhamento de informações no ambiente de trabalho e se existia uma real necessidade de melhorias nessas áreas. O questionário foi aplicado por meio da plataforma digital Google Forms, por meio da qual as perguntas foram enviadas aos e-mails institucionais, e na medida em que eram respondidas, permaneciam registradas individualmente num banco de dados salvo no Google Drive.

6 Contextualização prática e teórica

6.1 Identificação do problema

Um problema recorrente encontrado no setor, e às vezes na instituição como um todo, é a demora para a capacitação dos servidores: frequentemente chegam novos colaboradores para diferentes cargos e funções, e sempre se deparam com este mesmo problema. Uma óbvia consequência é a perda da eficiência, pois as ferramentas de trabalho ofertadas para execução do ofício (sistemas, por exemplo) ficam comprometidas, visto que o profissional fica limitado a poucos recursos dentro da imensidão de possibilidades que o instrumento projetado oferece, já que a obtenção de conhecimento acaba se limitando ao compartilhamento no ambiente de trabalho pelos que estão há mais tempo na instituição. E claro, tal compartilhamento não chega a ser o problema, pois esta prática deve ser constantemente fomentada pela cultura organizacional de qualquer organização que, por sinal, no caso estudado por esta pesquisa, é o que acaba viabilizando o serviço de vários profissionais, ainda que de forma limitada, já que acabam não tendo o devido treinamento assim que ingressam.

6.2 Encaminhamento de solução para os problemas

O estudo da Administração proporciona uma série de ferramentas para obter um desempenho satisfatório em todas as camadas de uma organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pública ou privada. Contudo, é comum haver gargalos num departamento ou outro, fruto de inúmeros fatores organizacionais ou setoriais. Diante do problema encontrado no Instituto Federal do Sertão Pernambucano - *Campus* Salgueiro, e observando que sua estrutura segue um modelo padronizado para todo o país, fica claro que a aplicação de todos os direcionamentos nem sempre seguem à risca as orientações gerais. Ou seja, grande parte do sucesso de uma instituição está atrelada ao capital intelectual, aos seus dirigentes e, acima de tudo, à cultura organizacional vivenciada e perpetuada pelos seus colaboradores.

A observância de Leis e Decretos que asseguram ao servidor público a constância de capacitações ao longo de sua carreira deve ser executada sob melhor

planejamento pelas instituições a que se destinam tais diretrizes, tendo em vista não apenas a realização profissional do servidor, mas às suas finalidades como órgão público, que é a prestação de um serviço eficiente e eficaz para a comunidade em que atua.

Sabendo que a admissão de servidores efetivos é mediante aprovação em concurso público e que a instituição tem amplo conhecimento dos cargos que serão ofertados e suas respectivas funções, deverá também se organizar para que, no recebimento dos servidores aprovados, exista um cronograma de treinamento e capacitação para todos os admitidos, no que tange às suas áreas de atuação, assim como para as plataformas digitais utilizadas pela instituição.

Tal medida poderá evitar que os colaboradores recém-chegados se sintam fora de contexto nos seus locais de trabalho, visto que o ofício de um Técnico-Administrativo em Educação é amplo, uma vez que há inúmeros setores em que estes podem ser alocados, com finalidades e atuações distintas.

Além do planejamento prévio, é recomendado que a instituição planeje as capacitações anuais de acordo as necessidades de cada setor. Pois as possíveis pendências departamentais podem ser alertadas aos gestores através de reuniões setoriais, evitando que a direção planeje e execute ações que não correspondam à realidade.

6.3 Contextualização teórica

6.3.1 Gestão do conhecimento

Tema bastante discutido e valorizado na atualidade, a gestão do conhecimento é uma disciplina que vem despertando atenção nas últimas décadas, pois tem uma atuação que perpassa inúmeras áreas correlacionadas, como a gestão da informação, gestão estratégica e teoria das organizações, por exemplo. No início da década de 90, surge nas organizações o conceito de gestão do conhecimento, trazendo a ideia de que todo o conhecimento existente na empresa pertence à mesma, e como contrapartida, seus colaboradores podem usufruir de tal

conhecimento, contribuindo, assim, para a geração de lucros, riquezas e valores para ambos.

Para Choo (1995), as empresas que sobrevivem no mercado globalizado têm o conhecimento como principal recurso estratégico. Assim, a gestão do conhecimento é percebida no setor privado como importante ferramenta para inovação de processos, produtos e serviços. Portanto, ganha aumento de produtividade, lucratividade e torna-se mais competitiva. No setor público, por sua vez, é importante relacionar os processos de identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento, os quais terão como consequência o aumento da eficiência, objetivando uma melhor qualidade nos serviços prestados (BATISTA, 2012).

O conhecimento pode estar codificado de várias formas: verbal, escrita, atitudes, cálculos e análises, o que vem a ser chamado de explícito. Tal tipo de conhecimento pode ser alcançado por meio de documentos, especificações de produtos, instruções ou recomendações de utilização de produtos e serviços. Porém, há o conhecimento implícito ou tácito, que são adquiridos por meio de experiências, habilidades e inúmeras circunstâncias ao longo do tempo, os quais só são codificados por meio de metodologias, como a observação, por exemplo. (SVEIBY, 2002).

Outrora os principais diferenciais competitivos foram as matérias-primas, hoje a grande riqueza se concentra no saber, no conhecimento científico, no poder da informação e no gerenciamento de todo o conhecimento adquirido. As grandes multinacionais fazem um perfeito uso desta modalidade na gestão dos negócios, enquanto que as entidades públicas (ao menos no Brasil) ainda não alcançaram níveis satisfatórios de eficiência na prestação de inúmeros serviços que atendem diretamente à população. Batista (2012) comenta que o modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira deve observar os resultados para garantir que as iniciativas tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população.

6.3.2 Política nacional de desenvolvimento de pessoal

Ao tentar acompanhar a modernização que acontece mundo afora nas empresas, é imprescindível que haja servidores com mais qualidade profissional, mas, para que isso ocorra, torna-se necessária a existência de uma aprendizagem contínua dentro da esfera dinâmica do trabalho. Sendo assim, com o intuito de definir uma política e estabelecer diretrizes para o desenvolvimento dos servidores da administração pública federal e objetivando a necessidade constante de capacitação do funcionalismo público, foi criado o Decreto nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006, que possibilita a aquisição de competências individuais e coletivas.

O Decreto 5.707/2006 possibilitou a criação de uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a qual foca em critérios importantes no estudo da Administração, como por exemplo: eficiência e eficácia. Tais pontos são extremamente relevantes no que tange à finalidade da gestão pública, pois o alcance de ambos é primordial para garantir a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. (BRASIL, 2006)

O Art. 5º do Decreto 5.707/2006 apresenta os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, dos quais constam o plano anual de capacitação, relatório de execução do plano anual de capacitação e sistema de gestão por competência, este cabe à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamentos e Gestão desenvolver. Tal decreto acaba englobando uma ampla gama de atividades que considera a capacitação, seja ela de caráter técnico ou intelectual, incluindo até mesmo cursos de pós-graduação nos níveis lato sensu e stricto sensu, pois possibilitam a aquisição de competência individual de seus servidores.

Alicerçado em três pilares, o art. 2º deste decreto classifica da seguinte maneira:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das

funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

II - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006)

Assim, estas três modalidades se propõem a inserir na vida do servidor uma completa oferta de conhecimento, qualificando-o em inúmeras áreas a fim de promover um serviço de excelência aos usuários, surtindo efeito até mesmo para a parcela da comunidade que não faz um uso direto do serviço de determinada instituição, mas que se beneficia dos resultados alcançados pela mesma. Um exemplo claro disso são os estudos feitos em laboratórios de Universidades e Institutos Federais, onde, por meio de projetos de pesquisa, são desenvolvidas tecnologias, medicamentos ou outras descobertas que mais à frente serão utilizadas pela população.

6.3.3 Gestão do conhecimento na administração pública

Costuma ser habitual no estudo da Administração, serem abordados, discutidos e enfatizados os conceitos de missão, visão, objetivos, estratégias e metas nas organizações. Para Batista (2012), estes direcionadores estratégicos são os primeiros componentes e ponto de partida para um modelo de Gestão do Conhecimento na Administração Pública. A visão, por exemplo, define o que a organização pretende ser no futuro; ou seja, tal prerrogativa norteará as estratégias que deverão ser utilizadas para atingir as metas da instituição.

Segundo Reisig (2009), fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento são resumidos em quatro categorias: i) Fatores humanos: cultura, pessoas e liderança; ii) Organização: processo e estrutura; iii) Tecnologia: infraestrutura e aplicações; e iv) Processo de gestão: estratégia, objetivos e mensuração.

- i) Liderança: entendido aqui como a alta administração, é quem acaba desempenhando papel fundamental para o sucesso da implementação

da Gestão do Conhecimento. Compete a ela estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais que irão formalizar as iniciativas para fomentar as capacitações e o conhecimento dos servidores, já que, por meio de seu planejamento orçamentário, pode alocar recursos financeiros que assegurem uma contínua melhora nos processos, produtos e serviços.

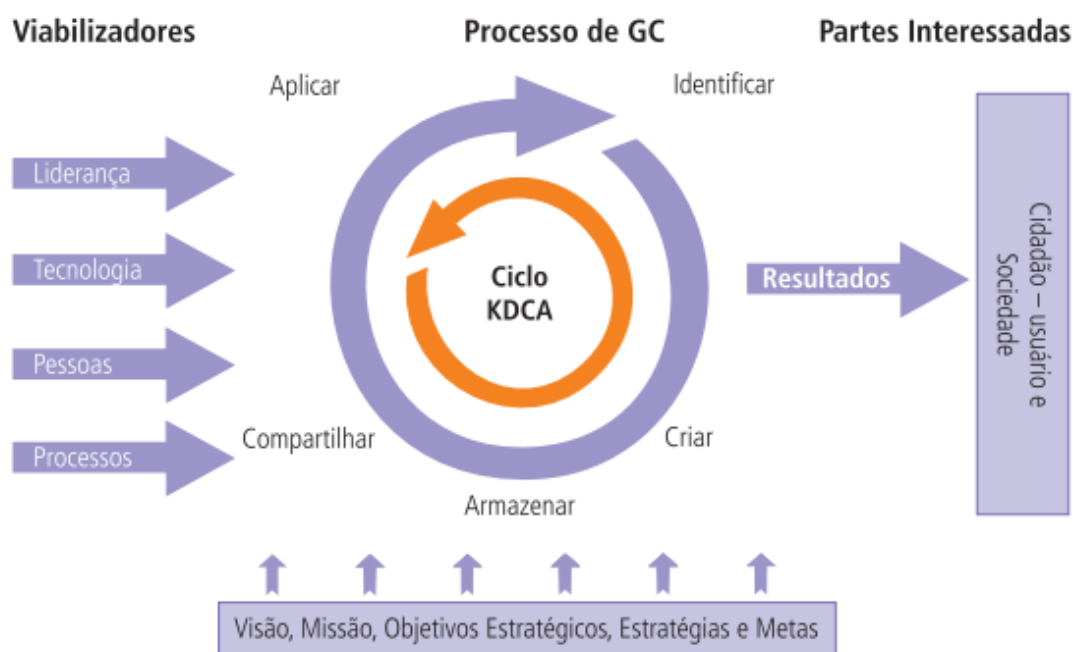
- ii) Tecnologia: os processos de Gestão do Conhecimento tendem a ser acelerados por meio de bases tecnológicas. Tais ferramentas contribuem para o armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. No caso do tácito, facilita a colaboração virtual e presencial, melhorando a comunicação e o compartilhamento formal e informal, afirma Batista (2012).
- iii) Pessoas: aqui se trata do capital intelectual da instituição, o qual desempenha papel importante nos processos. Assim, a organização deve investir em programas de capacitação e educação, bem como no desenvolvimento de carreiras, incrementando a habilidade de gestores e servidores públicos em identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento.
- iv) Processos: algo que contribui satisfatoriamente para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública são processos sistemáticos e moldados de maneira efetiva, resultando num aumento de eficiência. Entre outras ações importantes, podem se fixar as competências organizacionais e alinhá-las à missão, visão e objetivos da instituição, avaliando constantemente os processos de apoio para melhorar continuamente o desempenho e serviços públicos. (BATISTA, 2012).

Ainda abordando componentes do modelo de Gestão de Conhecimento para a Administração Pública, outra ferramenta utilizada é o ciclo KDCA, que tem como primeira atividade identificar competências e lacunas que, uma vez mapeadas, poderão ser elaboradas estratégias. Em seguida, vem a criação do conhecimento, que pode ocorrer nos níveis individual, de equipe e organizacional; enquanto que o armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional que,

segundo Batista (2012), deve ser feito de tal forma que a recuperação seja acessível para todos os servidores que necessitem. Por fim, vem o compartilhamento e aplicação, este que de fato agrega valor e, conseqüentemente, melhora os serviços da organização pública.

A figura 03 demonstra o respectivo modelo, no qual se percebe a continuidade na busca pela melhora nos processos, visto que é um método que se baseia na constância de suas ações, pois o formato de ciclo faz retomar os pontos não acertados e readequá-los para obtenção das metas planejadas.

Figura 03: Processo do Ciclo KDCA



Fonte: (BATISTA, 2012)

Por fim, são esperados os resultados que podem ser imediatos ou resultados finais, estes que podem suscitar o incremento da capacidade de realização individual, da equipe e da organização, frutos da aprendizagem e inovação.

6.3.4 Capacitação dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação

Os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) têm o desenvolvimento de suas carreiras assegurado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos respectivos cargos no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação. (BRASIL, 2005)

O regime jurídico dos cargos do Plano de Carreira é o instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, contudo, esta Lei engloba todos os servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, enquanto que a Lei 11.091/2005 e o Decreto nº 5.824 de 29 de junho de 2006 são específicos para a carreira dos TAEs.

A Organização do Quadro de Pessoal, no art. 3º da Lei 11.091/2005, observa dez princípios e diretrizes, dos quais os incisos VII e VIII abordam de forma enfática a capacitação do servidor: “[...] VII - desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos organizacionais; VIII – garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal”. (BRASIL, 2005).

O art. 5º, para todos os efeitos desta Lei, tem como um dos conceitos aplicados o nível de capacitação, que é a posição na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada somente após o ingresso. Na referida Lei, é possível constatar, já no art. 10, que o desenvolvimento do servidor na carreira só ocorrerá pela mudança no nível de capacitação e de padrão de vencimento por meio das Progressões por Capacitação Profissional e Progressão por Mérito Profissional. (BRASIL, 2005).

No parágrafo 1º do art. 10, a lei esclarece que Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, por meio da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o intervalo de 18 (dezoito) meses a cada nova Progressão (BRASIL, 2005).

É estabelecido no art. 11 o Incentivo à Qualificação, que é proporcionado ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é

titular, na forma de regulamento. Ou seja, se o colaborador ocupa um cargo que apenas exige Nível Médio, mas tem em seu currículo curso de Nível Superior, receberá um valor percentualmente maior, que oscilará para mais ou para menos, mediante relação direta ou indireta da formação com o ambiente organizacional de atuação do servidor. O parágrafo 1º do art 12 acrescenta que os percentuais do Incentivo à Qualificação serão incorporados aos proventos de aposentadoria e pensão (BRASIL, 2005).

7 Resultados e discussões

Após aplicação dos questionários, ficou evidenciado que os problemas percebidos durante a vivência no estágio também eram diagnosticados quase que unanimemente pela grande maioria dos servidores, abrangendo todos os setores. Segue abaixo o resultado da pesquisa.

Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento		
Como você avalia a oferta de capacitações ministradas pelo IF SERTÃO – PE?	Ótima	6,7%
	Boa	-
	Regular	40%
	Ruim	33,3%
	Péssimo	20%
Quantos treinamentos/capacitações você costuma receber por ano no IF SERTÃO - PE?	Nenhum	53,7%
	Apenas um	46,7%
	Cerca de dois ou três	-
	Cerca de quatro ou cinco	-
	Acima de cinco	-

Tabela 01

Apenas 6,7% consideraram ótima a oferta de capacitações, enquanto 40% julgam regular, e outros 33,3 e 20% colocaram como ruim e péssima, respectivamente. Somente por esta pergunta já se deduz que a demanda por treinamentos ou capacitações está acima do que é oferecido pela instituição, o que em seguida é rapidamente confirmado ao se questionar a quantidade de capacitações que ocorrem anualmente para cada servidor: mais da metade afirmou não ter tido nenhum treinamento por ano, enquanto pouco menos de 50% tiveram apenas uma.

Como pode ser observada na tabela 02, a necessidade de uma maior quantidade de capacitações ocorre entre todos os colaboradores, pois estes percebem que uma constante renovação do conhecimento tende a melhorar o serviço prestado. Outro fato que chama a atenção é a completa ausência de treinamento para os novos servidores, ou seja, existe uma grande lacuna no planejamento por parte da gestão de pessoas, o que acaba sendo remediado pelo compartilhamento de informações dentro do próprio ambiente organizacional.

Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento		
Acha necessária uma maior quantidade de capacitações no decorrer do ano, relacionadas à sua atividade laboral?	Sim	93,3%
	Não	6,7%
Você recebeu imediato treinamento assim que ingressou no IF SERTÃO – PE?		
	Sim	-
	Não	100%
Há planejamento da Diretoria de Gestão de Pessoas no desenvolvimento ou oferta de cursos que correspondam às necessidades reais do setor que você atua?	Sim, os cursos estão completamente alinhados às atividades desenvolvidas no ambiente de	21,4%

	trabalho.	
	Não, pois se resumem a uma didática pedagógica, apenas, e não técnica.	78,6%
Existe cooperação na transmissão de conhecimentos inerentes às atividades do setor em que você atua?	Sim, é comum o compartilhamento das informações e conhecimentos com os colegas de trabalho.	60%
	Não, há retenção de conhecimento por parte de alguns colegas de trabalho.	40%

Tabela 02

Os resultados da pesquisa sugerem que se faz necessário um intenso trabalho de planejamento por parte da Direção de Gestão de Pessoas, sem necessariamente ter que ocorrer gastos dispendiosos. Poder-se-ia colocar em prática, por exemplo, a execução de habilidades estratégicas para elaborar planos que prezam a eficiência, como o desenvolvimento de “servidores-chave”, que receberiam determinado investimento (capacitação intelectual e técnica) para repassar aos demais componentes da instituição. Tal atitude proporcionaria um ciclo de produção e transmissão de conhecimento, além de ser uma abordagem econômica (comparando-se com o que gastaria com todos), podendo ainda incentivar uma cultura organizacional de troca de conhecimentos e de fomento ao

trabalho coletivo, visto que 40% acreditam haver retenção de conhecimento por parte dos colegas de trabalho.

8 Considerações finais

O *Campus* Salgueiro se destaca pelas inúmeras aprovações em projetos de pesquisa dos seus alunos: dentre todos os *campi* do IF SERTÃO-PE, é o que apresenta os melhores resultados e quantitativo de aprovados, embora não seja o maior nem o que mais recebe recursos. O *Campus* é relativamente organizado, mas não deixa de ter uma série de carências como outras instituições federais de ensino. Vale ser ressaltado que o problema identificado na área de capacitação e gestão do conhecimento não é de cunho local, ou seja, sua raiz parte de uma falha no planejamento da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), órgão de assessoramento direto do reitor, responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, implementação das políticas de gestão de pessoas e desenvolvimento de servidores.

Observando o setor de estágio (Biblioteca), é de longe muito superior ao ofertado pela maioria das escolas públicas de ensino médio (privadas ou estaduais) que existem no Brasil, pois oferece plataforma digital aos usuários que podem fazer reservas, renovação e pesquisa de exemplares, por exemplo, facilitando a busca pelo conhecimento e oferecendo conforto, além de realizar atividades culturais, oferece também guias de elaboração para trabalhos acadêmicos. O acervo é organizado por um profissional formado em Biblioteconomia, o que torna a biblioteca uma ferramenta de grande incentivo à pesquisa, ensino e extensão, visto que é percebida como um ambiente de real construção de conhecimento, e não um depósito de livros como acontece na maioria das bibliotecas no Brasil, fruto da falta de cultura no campo leitura.

A bibliotecária é também quem gerencia o espaço, acompanhada de mais três auxiliares que se revezam num atendimento ininterrupto que alcança treze horas e meia por dia, ofertando aos usuários um valioso tempo neste espaço de pesquisa. Porém, a biblioteca do *campus* Salgueiro, assim como a de todos os outros *campi*, faz parte de um sistema integrado de bibliotecas, o que acaba

restringindo algumas ações individuais, por ter de obedecer a um regimento interno entre todas as bibliotecas.

Por fim, as sugestões de melhorias para o setor estão intimamente ligadas ao que foi proposto no item 4.2, que confere um plano de ações a nível institucional, uma vez que dadas as condições da estrutura organizacional, medidas de cunho local são apenas paliativas, fazendo com que não aconteçam resultados significativos, no entanto, um maior diálogo do departamento com a Gestão de Pessoas tende a melhorar o quadro de treinamentos e capacitações dos servidores da biblioteca e demais setores da instituição.

Referências

BATISTA, F. B. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*/Fábio Ferreira Batista. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 de Janeiro de 2005. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de Fevereiro 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 de fevereiro de 2006. Seção 1. p. 3.

CHOO, C.W. Information management for the intelligent organization. Medford, ND, ASIS, 1995.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2012.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Organograma. Disponível em: http://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documentos/Organograma.pdf. Acesso em 08 de Junho de 2017

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Organograma Campus Salgueiro. Disponível em: <http://www.ifsertaope.edu.br/salgueiro/images/ascom/campussalgueiro/Fotos/organo%20grama%20-%20campus%20salgueiro%20-%20maio.jpg>. Acesso em 09 de Junho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Regimento Geral. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwju_J3A54bVAhWHIpAKHYnnDUQQFgg5MAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ifsertao-pe.edu.br%2Faccessoainformacao%2Fimages%2FRegimentos%2Fregimento_geral_-19032012_21%2520revisado%2520denice2.doc&usg=AFQjCNGLvtfwFIp0k6GRxnYudMVUTljFOlg. Acesso em 13 de Julho de 2017.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.