

GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSIÇÕES PARA O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA CÂMPUS CHAPECÓ

Jéssica Fernanda Campos¹

Loreni Klein Machado²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor treinamentos de capacitação para servidores do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) que atuam no setor de gestão de pessoas no Câmpus Chapecó, visando o estímulo e fortalecimento da gestão do conhecimento. O estudo apresenta abordagem qualitativa e a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A coleta de dados e informações que subsidiaram a análise foi realizada a partir de fonte documental e bibliográfica.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão de Pessoas. Aprendizagem.

1 INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Câmpus Chapecó, foi inaugurado em 22 de agosto de 2006, oferece uma educação ampla, gratuita e de qualidade. Atualmente oferta cinco cursos regulares: em Mecânica e Eletroeletrônica (para formados no Ensino Médio), Eletromecânica (Proeja) e Informática (Integrado ao Ensino Médio), e o curso de graduação em Engenharia de Controle e Automação. Também oferece cursos de Formação Inicial e Continuada de curta duração. Destaca-se na capacitação para o mercado de trabalho, oferecendo uma formação crítica, formando cidadãos com a capacidade de agir e pensar sobre a realidade em que vivem (IFSC, 2020).

Este estudo aborda a temática Gestão do Conhecimento, destacando a sua importância para o setor público em específico IFSC - Câmpus Chapecó, no setor de Gestão de Pessoas,

¹ Licenciada em Pedagogia (UFFS). Acadêmica do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Chapecó. Email: jessicafernandacampos123@gmail.com.

² Licenciada em Pedagogia (UFFS). Acadêmica do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Chapecó. Email: lokleinmachado@gmail.com.

como também, possibilidades do *e-learning*³ organizacional.

O estudo tem por objetivo propor treinamentos de capacitação para servidores do IFSC que atuam no setor de gestão de pessoas no Câmpus de Chapecó, visando o estímulo e fortalecimento da gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento tem um papel fundamental dentro das organizações, pois contribui para melhorias de processos e ajuda a atingir os objetivos estratégicos.

Este tema já está bastante disseminado no setor privado, devido às inovações no meio organizacional e atualmente também está inserido no setor público, mesmo ainda que de maneira incipiente. As tecnologias contribuem para a disseminação do conhecimento no meio organizacional, especialmente pelo fato de conectar-se a recursos de aprendizagem em diferentes locais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Neves (2014) a *“Gestão de Conhecimento é uma disciplina da administração organizacional que se preocupa com a gestão das pessoas, da infraestrutura e dos processos organizacionais para uma melhoria dos processos de conhecimento”* (NEVES, 2014, p. 75). Para a autora, o propósito da gestão de conhecimento estar presente nas organizações é ajudar a atingir os objetivos estratégicos, e para isso cita três pontos-chave: os instrumentos (pessoas, infraestrutura, e processos organizacionais); os objetos de intervenção (processos de conhecimento); e os propósitos (ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos).

“Gestão do conhecimento pode então ser entendida como o conjunto de atos destinados a organizar e sistematizar, em todos os setores de uma organização, a capacidade de captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, implantar e gerenciar a informação, tanto interna como externa. A informação deve ser transformada efetivamente em conhecimento e distribuída tornando-se acessível aos interessados, transformando a informação aplicada, o conhecimento, em um ativo da instituição e não mais somente um suporte à tomada de decisão” (FLORES, 2009, p. 30).

Conforme Carlos (2014), na atualidade, não há organização, seja privada ou pública, que possa se esquivar da chegada da inovação, mesmo que ocorra em ritmo e profundidade diferentes, caso a caso. Aqui neste estudo, voltado a uma instituição de educação pública. *“No*

³ Entende-se por *e-learning* o aprendizado constante dos funcionários dentro das organizações públicas e privadas, através de plataformas na internet, a fim de promover melhorias na gestão da informação.

que diz respeito ao setor público, o que se pode prognosticar à luz do que ocorre no mercado privado, é que em todos os níveis, do operacional ao estratégico, o insumo conhecimento subirá mais um degrau, passando de necessário a **fundamental**” (CARLOS, 2014, p. 66). A própria abrangência da gestão do conhecimento vai além da troca de informações dentro das organizações:

“O primeiro pensamento que nos vem à mente sobre gestão do conhecimento é documentarmos e disponibilizarmos o conhecimento da organização. Mas esse pensamento vai mais longe. Ele define que mais importante que criar grandes bancos de dados de conhecimento é criar mecanismos de troca de conhecimento, conectar as pessoas, tratar conhecimento como algo dinâmico – o que de fato é –, permitir que todo o efetivo da organização construa, publique e troque conhecimento” (CARDOSO, 2007, p. 217).

De acordo com Batista (2012) a gestão do conhecimento é essencial para alcançar os resultados para as organizações públicas. Na medida em que as organizações públicas são transformadas em instituições com foco no conhecimento, o conhecimento passará a ser a marca principal. Aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda organização pública de maneira coletiva, sistemática e integrada, criar, compartilhar e aplicar conhecimento.

“Neste sentido, compreende-se que a Gestão do Conhecimento é fundamental para a instituição de ensino conseguir alcançar e evoluir em níveis de conhecimentos cada vez mais elevados e acompanhar a evolução das tecnologias. Considerando o exposto, este estudo destaca a importância do uso de práticas de gestão do conhecimento nas atividades de organização de ensino com foco na Educação Profissional e Tecnológica” (CARNEIRO; BLEICHER; JULIANI, 2018, p. 3).

Gestão do conhecimento é, portanto, o processo dentro da instituição de ensino capaz de alcançar e evoluir na aplicação do conhecimento e acompanhar a evolução das tecnologias, destacando sua relevância e importância acadêmica e social.

2.1 Conceito de *e-learning* e aprendizagem no trabalho

Para Cardoso (2007) “O impacto da Web sobre a geração, o acesso e trânsito de **informações** foi tão grande que inaugurou uma nova era na história da humanidade, a Era da Informação” (CARDOSO, 2007, p. 28). Segundo o autor, a Era da Informação trouxe profundas mudanças e transformações, com isso, o processo de aprendizagem passou a exigir novas formas de aprender, o trabalho passou a ser o meio principal no qual as pessoas aprendem continuamente adquirindo novas competências para o seu crescimento profissional.

Conforme Nunes e Silveira (2009), na abordagem piagetiana o indivíduo constrói o seu próprio conhecimento, é um processo contínuo, ocorre por meio da ação do indivíduo sobre o objeto, a aprendizagem é provocada por situações externas e só acontece quando há uma assimilação ativa, por isso, é importante no processo educativo proporcionar espaço para o sujeito agir sobre o objeto de conhecimento para que ocorra o processo de aprendizagem.

O processo de aprendizagem se transformou e passou a ser uma necessidade para o mundo moderno, mutável, dinâmico e competitivo atual. Para atender essas premissas surgiu a ferramenta *e-learning*.

“O treinamento por e-learning tem se mostrado uma ferramenta realmente poderosa para área de recursos humanos das empresas, não só no ganho na produtividade do treinamento e economia financeira, mas também na união de ações de comunicação, colaboração, gestão do conhecimento, desempenho e desenvolvimento” (CARDOSO, 2007, p. 30 e 31).

Para os autores Saccol, Schlemmer e Barbosa (2011) o conhecimento é uma atividade intelectual, na qual o sujeito aprende algo que era externo, tornando-o interno. Portanto, o conhecimento é o acúmulo de teorias, ideias e conceitos resultando em aprendizagens. As tecnologias no contexto do *e-learning* são plataformas na internet que auxiliam no processo de informação que se transformará em conhecimento e aprendizagem.

Para o projeto de desenvolvimento do *e-learning* o gestor tem um papel fundamental no planejamento do treinamento para atingir o objetivo.

“Os objetivos de um projeto de e-learning estão diretamente relacionados a algumas das vigas mestras do papel do gestor. Eles devem estar alinhados à estratégia corporativa e aos recursos da empresa e dos alunos, contribuindo para o êxito do negócio, ser viáveis entender às necessidades da demanda que se destinam” (CARDOSO, 2007, p. 67).

A educação é como um negócio nas escolas privadas (objetivo é gerar lucro). Nas escolas públicas a finalidade do *e-learning* está em melhorar a qualidade e promover a universalização do ensino, ou seja, que todos tenham acesso à educação independente de classe social, raça, orientação religiosa, etc.

Conforme Cardoso (2007) o papel do gestor *e-learning* para atender os objetivos na organização na qual atua, consistem em: estratégia; resultados; definir demanda; comunicação; tutoria; metodologia; dia-a-dia; tecnologia; equipe; qualificação; fornecedores; conteúdo. Portanto o *e-learning* é uma ferramenta que contribui significativamente para elaboração, disseminação e aplicação do conhecimento dentro da organização.

De acordo com Senge (2011, p. 28) “as organizações que realmente terão sucesso no

futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização". Conforme Senge, no livro "A Quinta Disciplina", uma organização que valoriza a aprendizagem e o conhecimento deve desenvolver cinco disciplinas, sendo elas: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em equipe e Pensamento Sistêmico (SENGE, 2011).

"Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem, tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem, percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Pela aprendizagem, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida" (SENGE, 2011, p. 41).

A implementação da gestão do conhecimento no setor público é desafiadora e complexa, já que necessita da participação efetiva das pessoas, do apoio da reitoria, da direção de cada Câmpus e das chefias de departamento e dos setores.

"Para uma implementação eficaz da gestão do conhecimento, portanto, é importante uma conscientização e participação efetiva das pessoas, bem como um forte apoio redimensionado pela cultura organizacional, havendo a necessidade e o apoio marcantes pela alta direção da empresa e, em alguns casos, uma mudança de regras e condutas internas" (ROSINI, PALMISANO, 2016, p.128).

Para a organização atender os objetivos propostos para a ferramenta *e-learning* é fundamental desenvolver uma gestão eficaz do conhecimento, com foco na aprendizagem, contribuindo para o desenvolvimento de novas competências e crescimento profissional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico deste estudo apresenta abordagem qualitativa, caracterizando a pesquisa como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória "*tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses*" (GIL, 2002, p. 41). A pesquisa descritiva "*tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis*" (GIL, 2002, p. 42).

O estudo apresenta abordagem qualitativa por meio de análise documental no IFSC - Câmpus Chapecó. A análise documental iniciou-se pelo Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 (PDI) com foco nos objetivos estratégicos na perspectiva das pessoas e do conhecimento. Para desenvolvimento do estudo, também serão analisadas as resoluções do IFSC e demais documentos que apresentem informações das competências e

conhecimentos dos servidores que atuam no setor de gestão de pessoas no Câmpus Chapecó.

“Algumas características básicas identificam os estudos denominados “qualitativos”. Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vistas relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno” (GODOY, 1995, p. 21).

Para os procedimentos de coleta de dados, utilizou-se da pesquisa documental e bibliográfica. Sendo assim, a pesquisa documental tem os documentos como fontes, que Severino (2007, p. 122), entende em se tratando de:

“[...] documentos no sentido amplo, ou seja, não só documentos impressos, mas, sobretudo, de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise”.

O autor também conceitua a pesquisa bibliográfica, como sendo:

“[...] aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados” (SEVERINO, 2007, p. 122).

Após a coleta de dados e informações contidas nos documentos e fontes bibliográficas analisadas ao longo do estudo, apresenta-se a proposição de melhoria no setor de gestão de pessoas no IFSC - Câmpus Chapecó.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

A partir do estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 (PDI), em relação ao Câmpus de Chapecó e da análise de documentos oficiais *online* encontrados nos *sites* oficiais da instituição, realizou-se a análise dos objetivos estratégicos com foco na aprendizagem dos servidores no setor de gestão de pessoas no IFSC - Câmpus Chapecó.

Os objetivos estratégicos na perspectiva das Pessoas e do Conhecimento do Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 (PDI) consistem em:

Quadro 1 - Objetivos estratégicos PDI

Fortalecer a gestão do conhecimento;	Identificar, sistematizar, disponibilizar e compartilhar dados e informações necessários à gestão dos processos e ao alcance dos objetivos estratégicos,
--------------------------------------	--

	promovendo a gestão participativa e incentivando a cooperação na geração do conhecimento estratégico aos processos de tomada de decisão.
Desenvolver uma organização saudável para o trabalho;	Desenvolver um ambiente de trabalho saudável em que todos colaboram para o processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho.
Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia;	Identificar as competências individuais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição, avaliar o desempenho dos servidores de acordo com as competências específicas da sua área de atuação e promover eventos de capacitação que diminuam ou eliminem as lacunas de competências essenciais à execução da estratégia.
Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências.	Desenvolver relações, decisões e normativos orientados pela gestão por processos e pela gestão de competências, pautados na colaboração, integração entre áreas, visão sistêmica, gestão em rede e com foco na permanência e êxito dos alunos e nas necessidades da sociedade.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os Manuais de Gestão IFSC (2012) da Diretoria de Gestão do Conhecimento é um documento norteador que traz informações sobre as atribuições do diretor de gestão do conhecimento, auxiliando o servidor para saber quais as competências e atribuições necessárias para desempenhar a função.

De acordo com Bergue (2019), o mapeamento de competências está contribuindo para a definição de lacuna no setor público. Para o autor o gestor deve desenvolver quatro competências no serviço público, sendo elas:

Quadro 2 - Competências do gestor no serviço público

Competência político-gerencial;	Capacidade de compreender o contexto em sua complexidade.
Competência para a inovação;	Promover a inovação no serviço público.
Competência de comunicação ou conversação;	Capacidade do gestor de perceber os colegas de equipe.
Competência para a tomada de decisão qualificada.	Envolvimento das demais pessoas da equipe no processo de tomada de decisões; Apoio em sistemas de informações simples, consistentes, dinâmicos e acessíveis.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

A gestão de pessoas no setor público é um processo que envolve o gestor e cada membro da equipe, portanto é um processo complexo:

“Se a gestão de pessoas é um processo complexo, significando dizer: amplo, dinâmico, multidimensional, envolto em certa medida de caos, entre outros aspectos, pode-se afirmar também que não existem “receitas”. As pessoas não somente são diferentes entre si, como, em relação a si próprias, transformam-se ao longo do tempo, variando e oscilando em seus comportamentos, interesses e expectativas por diferentes fatores pessoais, profissionais, relacionais, ambientais, entre muitos outros aspectos” (BERGUE, 2019, p. 16).

A proposição de melhoria para o setor de gestão de pessoas, no IFSC Câmpus Chapecó, é propor a certificação de conhecimentos como ferramenta de capacitação/treinamento para os servidores e formas de sua implementação. A partir de uma plataforma *online*, a disponibilização de diversos treinamentos de capacitação para os servidores.

Os treinamentos oferecidos devem abranger vários tipos de conhecimentos, como competências e procedimentos operacionais, competências estratégicas, legislação, desenvolvimento pessoal e motivacional, autoestima, liderança, bem estar, saúde física e mental, administração do tempo. Os treinamentos sempre devem considerar as necessidades e sugestões do grupo. Sendo que, o próprio grupo de pessoas do setor gestão de pessoas deve participar e colaborar na construção dos conteúdos dos treinamentos.

“As pessoas e seus conhecimentos são a base, a coluna vertebral de uma empresa. Sem profissionais motivados, treinados e qualificados, a empresa perde seu propósito e sua eficiência. [...] Nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas” (ROSINI, PALMISANO, 2016, p.114).

O gestor possui o papel de apresentar a plataforma *online* na internet e mostrar a importância da ferramenta *e-learning* para a organização. Comunicar a equipe sobre a disponibilidade de treinamentos na plataforma, e ajudar a equipe caso alguém apresente alguma dificuldade. O gestor não realiza sozinho os processos relacionados à gestão, necessita da autonomia da equipe para criar, inovar e construir seus projetos, e assim cumprir com a proposta de todos os servidores que atuam no setor gestão de pessoas, a fim de realizar os treinamentos de capacitação, desenvolvendo as competências para o crescimento profissional.

A gestão participativa é presente no IFSC, sendo assim, contribui para que haja envolvimento e participação dos servidores nas estratégias e processos, e corrobora para que

ocorra o êxito na proposição e implementação das certificações.

Para avaliação da aprendizagem, no final das capacitações/treinamentos, é indispensável responder a um questionário sobre o conteúdo repassado no treinamento, para isso, necessita atingir uma pontuação mínima seis, ou refazer o treinamento. Após a participação e conclusão do questionário, o sistema libera o certificado de conclusão do treinamento.

Todos os treinamentos disponibilizados na plataforma proposta, após a sua conclusão, devem emitir certificação de capacitação via sistema. Conforme apresentado no Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 (PDI), um dos objetivos estratégicos é fortalecer a gestão do conhecimento, a ferramenta *e-learning* pretende contribuir para a elaboração, disseminação e aplicação do conhecimento dentro da organização.

6 CONCLUSÕES

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 (PDI), Câmpus de Chapecó, apresenta que foi realizado o mapeamento das competências, porém não traz a descrição das competências mapeadas, também não foi encontrado nenhum documento *online* com o mapeamento das competências. Possivelmente, as informações deste mapeamento das competências sejam disponibilizadas somente internamente aos servidores.

Os Manuais de Gestão IFSC (2012) da Diretoria de Gestão do Conhecimento, não cita no texto as atribuições do diretor de gestão do conhecimento para propor treinamentos de capacitação aos servidores.

O *e-learning* é uma ferramenta bastante utilizada no setor privado, com resultados positivos, e também, pode ser inserida no setor público para contribuir com os treinamentos de capacitação dos servidores, auxiliando na gestão da informação e conhecimento da instituição.

REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto; GREGÓRIO, Álvaro; NEVES, Ana; DIAS, Isabel de M.; CARLOS, José A.; BOLLIGER, Sérgio. **Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação no setor público**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

CARDOSO, Fernando. **Gestores de e-learning: saiba, planejar, monitorar e implantar o e-learning para treinamento corporativo**. São Paulo, Saraiva, 2007.

BATISTA, Fábio F. **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.

BERGUE, Trescastro Bergue. **Gestão de Pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enape, 2019.

CARNEIRO, Julio C.; BLEICHER, Sabrina; JULIANI, Douglas P. **Práticas de gestão do conhecimento nas atividades de organização de ensino na educação profissional e tecnológica: um estudo no Instituto Federal de Santa Catarina – Campus Xanxerê**. Disponível em: <https://ojs2.ifes.edu.br/index.php/ept/article/view/922> Acesso em: 10 de out. de 2020.

FLORES, Terezinha L. de P. **A Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas do IF-SC: Um Estudo de Caso**. Monografia (Especialização em gestão pública) - IF-SC, Florianópolis, 2009.

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

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, Mai./Jun. 1995, p. 20-29.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC. **O Câmpus**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/web/campus-chapeco/o-campus>. Acesso em: 12 out 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA - IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024**. Aprovado pelo Conselho Superior do Instituto Federal de Santa Catarina por meio da Resolução nº 7, de 4 de março de 2020. Florianópolis: IFSC, 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1XiW-Iox93MuAimDCT2BcZTfrGfG0nC1T/view>. Acesso em: 03 dez 2020.

NUNES, Ana Ignez Belém Lima; SILVEIRA, Rosemary do Nascimento. **Psicologia da aprendizagem**: processos teorias e contextos. – Brasília: Liber livro, 2009.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed., rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, Cengage Learning, 2012.

SACCOL, Amarolinda; BARBOSA, Jorge; SCHLEMMER; Eliane. **M-learning e u-learning**: novas perspectivas da aprendizagem móvel e ubíqua. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 27. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2011.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.