



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

QUALIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO CRÍTICO E ESTRATÉGICO EM BASES INFORMACIONAIS: O CASE SIM NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFSC

Silvana Ferreira Pinheiro e Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e Santa Catarina
silvana.fpinheiro@gmail.com

Cristiane Brum dos Santos

Tribunal Regional Federal da 4ª Região
cris.brum24@gmail.com

Resumo

Da necessidade identificada pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC, no sentido de alicerçar seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, para o quinquênio 2015-2019, em uma base informacional definida como estratégica para os fins institucionais, a Diretoria de Gestão do Conhecimento, vinculada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, concebeu o projeto SIM. A Síntese Informativa das Microrregiões caracteriza-se pelo mapeamento de dados, informações e indicadores externalizados por meio de tabelas e gráficos, resultando em um diagnóstico dos cenários demográfico, econômico, de emprego e de educação de cada microrregião do estado de Santa Catarina, onde, na época, havia câmpus do IFSC instalado. Essa base informacional consolida-se internamente como fonte valiosa de conhecimento estratégico institucional. Nesse sentido, o presente artigo tem por objetivo analisar o referido *case*, considerando a base informacional disponibilizada como conhecimento estratégico que subsidia e qualifica os processos de gestão do conhecimento e de planejamento institucional do IFSC. A metodologia aplicada foi a de pesquisa exploratória, do tipo qualitativa, realizada a partir da pesquisa bibliográfica em conjunto com o estudo de caso, da qual se extrai como resultados a justificação e validação da SIM como base informacional estratégica aos processos de gerenciamento e tomada de decisão do IFSC, mormente de planejamento estratégico.

Palavras-chave: diagnóstico, cenário prospectivo, base informacional, gestão do conhecimento estratégico, planejamento estratégico.

1. I2. Introdução

O contexto político, econômico e social vivenciado por este país hodiernamente teve impacto significativo no gerenciamento das instituições públicas. O enfoque nos princípios administrativos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, como máximas da Administração Pública, a partir da vigência da Carta Magna de 1988, em termos gerais, tem requerido uma apropriação dos conceitos e aplicação efetiva das ferramentas de gestão.

É o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Entidade autárquica federal, com destaque em nível de estado e país na oferta de educação profissional, científica e tecnológica, e composta por 21 câmpus, 1 câmpus avançado e 1 centro de referência em formação e EaD, vinculados a uma Reitoria, vivencia um período intenso de aprimoramento dos processos institucionais.

Caracterizado por sua estrutura pluricurricular, multicâmpus e de gestão em rede, sustentável e participativa, o IFSC observou um desafio significativo com a publicação da Lei nº 11.195/2005 (advento da interiorização e expansão da educação profissional e tecnológica no país). Em consequência dessa normativa, houve uma ampliação exponencial de sua estrutura, em um reduzido período de tempo, num processo ainda não concluído, que requereu a construção de uma nova identidade institucional, além de uma nova maneira de gerir uma instituição em crescimento.

Nesse sentido, na ocasião do desenvolvimento de seu planejamento estratégico para o quinquênio 2015-2019 (PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional), foi identificada a necessidade de pautar os objetivos, metas e iniciativas em um conjunto de dados, informações e indicadores com valor estratégico.

Esse conjunto, tipificado como conhecimento estratégico, se justifica frente ao processo de planejamento da instituição, por conferir vantagem competitiva e de sustentabilidade para o alcance dos grandes objetivos e finalidades do IFSC.

Partindo desses pressupostos, concebeu-se a SIM - Síntese Informativa das Microrregiões, com vistas à sistematização de uma base informacional relevante, mormente para a prospecção da oferta formativa dos câmpus do

IFSC. Em um segundo momento, o projeto passou a ser observado como ferramenta de qualificação do macroprocesso de planejamento estratégico institucional

Dessa forma, este trabalho propõe-se a examinar a hipótese de a SIM, na qualidade de base informacional qualificada, constituir-se em conhecimento estratégico institucional, além de averiguar, em consequência, a aplicabilidade dos princípios da gestão do conhecimento estratégico no aprimoramento dos processos de gestão e de planejamento institucional.

3. R4. evisão de Literatura

1 A Função Planejamento no Estado

A dicotomia firmada entre as funções de planejamento governamental e de gestão pública, nas últimas décadas, impactou negativamente o processo de desenvolvimento do país.

A partir de 2003, porém, impulsionada por vários fatores, começa a ser colocada em prática a reconciliação entre tais funções do Estado na promoção do desenvolvimento nacional (CARDOSO JR.; GARCIA, 2013).

Destaca-se o trecho a seguir, que explicita em detalhe esse contexto:

[...] necessidade de se conectarem – analítica e politicamente – as dimensões do planejamento governamental e da gestão pública, para fins tanto de se compreender e melhor qualificar o debate em curso, como para sugerir caminhos para a reconstrução do Estado rumo ao desenvolvimento.

A tese da primazia historicamente alternada entre planejamento e gestão é recurso analítico utilizado para evidenciar a questão da reinante desconexão – durante o chamado longo século XX do planejamento e da gestão pública no Brasil – entre ambas as dimensões cruciais de estruturação e atuação dos Estados contemporâneos.

Trata-se aqui de reconstituir, de maneira sucinta, a trajetória do binômio planejamento e gestão no Brasil, evidenciando, grosso modo, um longo ciclo composto por três grandes fases da função planejamento estatal, também aplicável, linhas gerais, ao restante da América Latina, a saber: auge (décadas de 1940 a 1970); declínio (décadas de 1980 e 1990); e retomada (primeira década do século XXI), conforme sugestões de Lafer (1970), Bielschowsky (1998), Kon (1999) e Cardoso Jr. (2011) (CARDOSO JR., 2013, p. 29-30 *apud* CARDOSO JR.; GARCIA, 2013).

Afinal, se planejamento governamental e gestão pública são instâncias lógicas de mediação prática entre Estado e desenvolvimento, torna-se, assim, relevante ressignificar e requalificar os termos pelos quais, atualmente, devem ser redefinidos o conceito e a prática do planejamento público governamental (CARDOSO JR.; GARCIA, 2013).

O binômio “planejamento e gestão” trataria não só de promover aperfeiçoamentos legais relativos aos diversos marcos institucionais que regulam a operacionalização cotidiana das políticas públicas, como também de estimular e difundir novas técnicas, instrumentos e práticas de formulação, implementação e gestão de políticas, programas e ações governamentais. Em ambos os casos, salienta-se a necessidade de buscar equilíbrio maior entre os mecanismos de controle das políticas e dos gastos públicos, de um lado, e os mecanismos propriamente ditos de planejamento, implementação e gestão destas políticas, de outro (CARDOSO JR.; GARCIA, 2013).

Convém ressaltar que:

apesar dos avanços visíveis no sentido de uma maior aproximação entre a atividade de planejamento e abertura de canais de interlocução com a sociedade, ainda são amplos os desafios colocados no caminho da concretização do planejamento democrático para o desenvolvimento. Acreditamos que as experiências em curso serão importantes na geração de acúmulo e aprendizado sobre erros e acertos nessa trilha, na qual o planejamento e a participação podem se tornar elementos mutuamente reforçadores no aprimoramento da atuação estatal. (ROBERTO PIRES, 2013, p.132 *apud* CARDOSO JR.; GARCIA, 2013)

Como bem estabelecido na Agenda Comum de Gestão Pública União-Estados (2013), o papel da Administração Pública Brasileira é realizar o modelo de estado democrático, escolhido pelo povo e consignado na

Constituição Federal, promovendo o desenvolvimento socioeconômico com democracia e redução da desigualdade. Para isso, é necessário investir em novos modelos de organização e funcionamento da administração pública que favoreçam a ação mais ágil, coordenada e efetiva das estruturas públicas.

Dado o exposto, pode-se dizer que o caminho é longo, porém necessário e desafiador.

2 Gestão do Conhecimento

Gestão do conhecimento é o processo pelo qual uma organização, de forma consciente e sistemática, coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimentos para atingir seus objetivos estratégicos. Essas atividades dependem da combinação de política de gestão de pessoas às estruturas e culturas organizacionais e tecnologias adequadas (HERNANDES *et al*, 2000).

Para Alvarenga Neto (2008), a gestão do conhecimento incorpora conceitos da ciência da informação, administração e ciência da computação. Abriga abordagens gerenciais e ferramentas de gestão da inovação, capital intelectual, comunidades de prática, memória organizacional, gestão estratégica da informação, inteligência competitiva e monitoração ambiental. Como produto interdisciplinar, complexo e multifacetado, o conhecimento permeia toda a organização e atinge todos os níveis estruturais da organização: o operacional, o tático e o estratégico.

No âmbito da gestão pública, a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como o conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar as habilidades dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem facilitar a tomada de decisão e a inovação, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO, 2004).

A orientação para a sociedade, e não para o lucro, como na iniciativa privada, traz para a área pública diferentes motivações e interesses na gestão dos processos de conhecimento. As principais diretrizes do governo estão focadas na necessidade de melhor servir e atender aos cidadãos. Pensar a gestão do conhecimento na administração pública é pensar prioritariamente nos benefícios que ela pode trazer ao cidadão, pelo aumento de eficiência nos processos internos das organizações públicas, e na geração de resultados de qualidade aos cidadãos (FRESNEDA *et al*, 2009).

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que o conhecimento está relacionado à ação, isto é, o conhecimento visa a algum fim. Assim, a gestão do conhecimento deve promover a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Os objetivos estratégicos, por sua vez, são geralmente identificados quando da construção do planejamento estratégico da organização.

Conhecimento Estratégico

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001), o conhecimento da empresa representa a informação associada à experiência, intuição e valores e é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios. Nesse sentido, a gestão do conhecimento deve servir de linha norteadora das ações estratégicas, pelo que se define a gestão estratégica do conhecimento como sendo a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa.

O conhecimento estratégico pode ser definido como sendo um tipo de conhecimento organizacional que abarca saberes relacionados ao planejamento, à descrição, ao impacto, à predição, à avaliação e à geração de estratégias, sendo formado por vertente explícita – as informações estratégicas e as de acompanhamento – e a tácita – o conhecimento acumulado por estrategistas e decisores nos processos de formulação e decisão estratégicas (MIRANDA, 2004).

Choo (2003) destaca que a organização do conhecimento possui informações que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com criatividade, inteligência e, ocasionalmente, esperteza. Suas ações baseiam-se numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros.

Sobre a vantagem proporcionada pelo conhecimento, Davenport e Prusak (1998) a denominam de vantagem sustentável, porque gera retornos crescentes. Segundo esses autores, o conhecimento é mais profundo e rico do que dados e informações, porque quando aplicado para apoiar decisões, considerando melhorias no desempenho e ou no resultado da organização, ele é inteligência, constituindo-se em uma vantagem competitiva estratégica.

Na gestão do conhecimento estratégico, o foco da motivação está na ação do planejamento estratégico, envolvendo o estabelecimento de objetivos e metas voltados para a estratégia organizacional. Fazer a gestão desse conhecimento estratégico torna-se importante para o processo de planejamento estratégico, uma vez que esse conhecimento pode ser transferido, disseminado e utilizado ciclicamente na organização (FUGIHARA, 2009).

Diagnósticos prospectivos e o Conhecimento Estratégico Organizacional

O modelo da organização do conhecimento delineado por Choo (2003) propõe um *framework* de conhecimento organizacional, integrando pesquisas da teoria organizacional e da ciência da informação, de maneira a evidenciar como as organizações podem se tornar um melhor sistema de processamento de informação.

Nesse modelo, o conhecimento organizacional emerge quando os três modos de usar a informação – construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão – se conectam para constituir uma rede maior de processos, os quais geram significado, aprendizado e ações de forma contínua.

O modelo é explicitado da seguinte maneira:

[...] a construção de sentido, a criação de conhecimento e a tomada de decisões são atividades socialmente distribuídas por muitos níveis e funções da organização. O conhecimento organizacional é a propriedade que emerge da rede de processos de uso da informação por meio da qual a organização constrói significados comuns sobre sua identidade e sua atividade; descobre, partilha e aplica novos conhecimentos; e inicia ações padronizadas por meio da busca, da avaliação e da seleção de alternativas. Embora a organização processe a informação nos três modos, o conhecimento ocorre quando os três modos ligam-se num único processo mais amplo, pelo qual a organização constrói socialmente significados, aprendizados e ações (CHOO, 2003, p. 370).

Tem-se que a construção do sentido é um processo caracterizado pela interpretação das informações vindas do ambiente. Em termos gerenciais, o processo está relacionado com práticas de monitoração ambiental ou inteligência competitiva. A observação de práticas também é destacada por Nonaka e Takeuchi (1997) como uma importante fase do processo de criação do conhecimento, buscando identificar a experiência e o *know-how* que não estão disponíveis de maneira explícita.

Já Schwartz (2000) entende que os cenários podem ser considerados plataformas para conversações estratégicas que levam à aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões-chave e prioridades.

Note-se que a prospecção de cenários está fortemente relacionada à monitoração ambiental e à inteligência competitiva. Compreende-se como processo permanente de monitoramento das relações de uma organização com o seu meio ambiente, visando à identificação dos sinais que decorrem dessa relação e à transformação dos mesmos em informações apropriadas ao processo decisório, com o objetivo de subsidiar suas ações estratégicas.

Oportuno registrar a analogia realizada por Garcia Torres (1997) entre inteligência competitiva e sistema de monitoramento (*environmental scanning*). Define-a como um conjunto de procedimentos para coleta e análise de informação em âmbito macro, que possibilitaria à organização um processo de aprendizagem contínuo, voltado ao planejamento e a decisões estratégicas.

Para Watson *apud* Schlesinger (2008), o *benchmarking* é um método estruturado de aprendizagem por meio da observação e adaptação das melhores práticas desenvolvidas por outras organizações e da aplicação desse novo conhecimento na melhoria dos processos de trabalho. Ao adotar essa estratégia, as organizações se voltam à forma de atuação de outras organizações, visando à identificação de novas práticas e formas de atuação que podem ser úteis para o desenvolvimento de suas atividades. Nesse sentido, o *benchmarking* fornece um canal de transferência do conhecimento entre quem observa e quem possui a prática.

Davenport e Prusak (1998) destacam que a gestão do conhecimento nas organizações deve atender, dentre alguns objetivos, a criação de um repositório constituído de conhecimento externo, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de inteligência competitiva; o conhecimento interno estruturado e conhecimento interno informal; a manutenção do foco no conhecimento e não no dado ou na informação.

Conhecimento Estratégico aplicado ao Planejamento Estratégico Institucional

Planejar como o cálculo que precede e preside a ação; que dispõe o conhecimento e informação a serviço da decisão sobre como, com quem, onde e quando agir para realizar os objetivos maiores do plano. Assim leciona Matus (1993), pelo qual é necessário ter condições de se fazer uma aposta fundamentada no momento de agir.

Compreende o planejamento como um processo incessante e contínuo, no qual constantemente, em cada nova situação criada pelo agir anterior, se repetem o cálculo, a ação, a avaliação de resultados e a correção de rumos (MATUS, 1993).

No âmbito do planejamento político governamental, cabe tecer um paralelo com Cardoso Jr. (2013), que destaca como uma das diretrizes importantes para a ressignificação:

[...] dotar a função planejamento de fortes conteúdos prospectivos e propositivos, ou seja, fundamentalmente dotar o planejamento de instrumentos e técnicas de apreensão e interpretação de cenários e tendências, e, simultaneamente, de teor propositivo para reorientar e redirecionar, quando pertinente, as políticas, os programas e as ações de governo (CARDOSO JR., 2013, p. 44 *apud* CARDOSO JR.; GARCIA, 2013).

Por outro lado, destacando o papel do conhecimento estratégico no processo de planejamento, o Ministério do Planejamento (2014) afirma que:

é fundamental a produção e utilização de informações de qualidade com vistas a subsidiar o planejamento e a gestão das políticas públicas de forma a orientar as intervenções capazes de promover a alocação equânime, integrada e eficiente dos recursos. O investimento na capacidade de produção e tratamento das informações associado às soluções e inovações em planejamento e gestão são políticas essenciais para maximizar a utilização dos recursos públicos.

Atualmente, entre as abordagens utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento do planejamento estratégico, merece destaque o BSC, ou *Balanced Scorecard*, originado dos trabalhos de Robert Kaplan e David Norton, no início da década de 1990. Trata-se de um sistema de avaliação de desempenho que coloca a estratégia no centro do processo de gestão.

O BSC possibilita traduzir a missão, a visão e o plano estratégico organizacional em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito, distribuídos em distintas perspectivas, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias organizacionais. Além de servir para quantificar e mensurar a estratégia da organização, a estrutura proposta pelo BSC possibilita, também, a comunicação da estratégia a toda a organização e a ajuda no alinhamento das iniciativas individuais, interdepartamentais e organizacionais, visando alcançar uma meta comum (KAPLAN e NORTON, 1997).

Tradicionalmente o BSC organiza o desempenho organizacional em quatro perspectivas, a saber: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Dependendo da natureza e finalidades da organização, as perspectivas podem sofrer alteração.

Cabe destacar que um dos grandes diferenciais do BSC é a ampliação do foco, possibilitando a avaliação do desempenho organizacional para além da dimensão financeira.

O reducionismo da avaliação do desempenho centrado apenas na dimensão financeira e a consequente necessidade de ampliação do foco, podem ser ilustrados por Cardoso (2013), quando cita que a partir da década de 1990, no Brasil, ganharia primazia um tipo de gestão *sem planejamento* (grifo do autor), a qual, desprovida de conteúdo estratégico, promoveu mera racionalização de procedimentos e submissão do planejamento à lógica físico-financeira da gestão orçamentária.

Essa necessidade é corroborada por Hernandez *et al.* (2000), quando afirmam que no BSC diversos vetores de desempenho organizacional devem ser reunidos de modo alinhado com a estratégia corporativa, gerando um conjunto de indicadores que extrapolam as formas tradicionais de medida de desempenho, particularmente o enfoque em medidas financeiras.

Segundo ainda Hernandez *et al.* (2000), a gestão do conhecimento deve justamente procurar fomentar os conhecimentos aplicáveis nas atividades estratégicas identificadas nos indicadores e vetores do BSC, que estão distribuídos por todas as perspectivas.

Nesse sentido, é possível aferir que a gestão do conhecimento pode subsidiar a concepção, monitoramento e avaliação da estratégia organizacional, a partir da consideração das distintas perspectivas. E, que ainda, dentre as perspectivas propostas pelo BSC, a perspectiva voltada ao aprendizado e crescimento guarda estreita relação com a gestão do conhecimento, a qual impacta diretamente nas demais perspectivas, pois possibilita a base necessária para o desenvolvimento da estratégia delineada.

Dado o exposto, independentemente da abordagem adotada de construção do planejamento estratégico por uma dada organização, e do certo ceticismo que ronda a apropriação de metodologias de planejamento por parte de organizações educacionais, há que se promover o fortalecimento da função planejamento como essencial à gestão e ao processo decisório.

5. A6. aplicabilidade da SIM como base informacional estratégica ao processo de planejamento do IFSC

A Síntese Informativa das Microrregiões foi concebida, inicialmente, para constituir-se em um mapeamento de dados, informações e indicadores para prospecção da oferta formativa do IFSC, considerando o quinquênio 2015-2019. O escopo do projeto se direcionava à disponibilização de uma base informacional específica de suporte à definição e reestruturação da oferta de cursos e vagas dos câmpus.

Tem-se que a construção do novo PDI foi o marco para que fosse idealizado o projeto SIM.

O PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, um dos mais importantes macroprocessos do IFSC, pode ser definido como um instrumento de planejamento e gestão que considera os elementos identitários da instituição para o estabelecimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas para um horizonte de cinco

anos (IFSC, 2014). Como instituição de ensino superior, o IFSC deve ter um PDI, requisito imprescindível para o reconhecimento e avaliação de cursos superiores.

Essa necessidade está relacionada à previsão normativa do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe acerca dos elementos obrigatórios mínimos do plano de desenvolvimento institucional, *in verbis*:

Art. 16. O plano de desenvolvimento institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

I-missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II-projeto pedagógico da instituição;

III-cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos;

IV-organização didático-pedagógica da instituição;

V-perfil do corpo docente;

VI-organização administrativa da instituição;

VII-infra-estrutura física e instalações acadêmicas;

VIII-oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;

IX-oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e

X-demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

A ideia do projeto SIM era disponibilizar ao processo de planejamento, e posterior tomada de decisão, uma base informacional alinhada aos cenários e às demandas sociais locais e regionais, que conferisse apoio e ferramenta ao desafio da efetividade da oferta formativa dos câmpus. Tal intento tinha por pressupostos os objetivos e as finalidades institucionais previstas na Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mormente o artigo 6º e seus nove incisos, vislumbrados como norteadores para os fins que devem ser buscados pela instituição a título de resultados.

De acordo com a norma referida, que, dentre outras disposições, institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais, são finalidades do IFSC, em especial:

- ▲ ofertar educação profissional e tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, formando e qualificando cidadãos para a atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento local, regional e nacional (artigo 6º, I);
- ▲ orientar a oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural (artigo 6º, IV).

No tocante à metodologia aplicada, o trabalho de pesquisa documental realizado pelo Observatório do Mundo do Trabalho, do Instituto Federal de Goiás, junto a renomadas instituições de pesquisa, a exemplo do IBGE, serviu de referência para o desenvolvimento do projeto SIM. A metodologia aplicada confere acesso simplificado a uma base informacional fidedigna, minimizando estratégias institucionais para a realização das próprias pesquisas.

Registre-se que o Censo IBGE 2010, “[...] se constitui [...] na base sobre a qual deverá se assentar todo o planejamento público e privado da próxima década” (IBGE, 2010).

No projeto, estruturou-se a pesquisa sob 4 pilares básicos: demografia, economia, emprego e educação, aplicado para cada uma das microrregiões de Santa Catarina e seus respectivos municípios, delimitação geográfica que observou a classificação proposta pelo IBGE, pela qual o estado de Santa Catarina é constituído de 20 microrregiões. Modelada sob a forma de catálogo, a SIM de cada microrregião apresenta um total de 20 tabelas e 7 gráficos, sendo socializada posteriormente em um banco de dados específico no sítio da *intranet* institucional.

A proposta da dimensão demográfica se pautava no desenho populacional da microrregião, buscando a compreensão, em linhas gerais, das características do público estratégico do câmpus para, especialmente, direcionar a oferta formativa a uma população identificada e delimitada. Nessa esteira, os dados foram categorizados, sob a perspectiva do quantitativo de pessoas residentes em cada município e na microrregião, em gênero, idade, cor ou raça, renda e Índice de Desenvolvimento Humano - IDH.

Por sua vez, o aspecto econômico detinha-se em dados, informações e indicadores para compreensão das dinâmicas e das potencialidades da economia da microrregião, justificando-se pelo preconizado nas finalidades institucionais do IFSC. A pesquisa considerava o PIB, o PIB per capita, o valor adicionado por setor, a participação dos setores no valor adicionado bruto e, mormente, os arranjos produtivos locais.

Já o campo da pesquisa voltado à empregabilidade na microrregião tinha por objetivo precípuo verificar a observância da intenção prevista na Lei nº 11.892/2008, no sentido de que a oferta formativa dos institutos federais qualifique os cidadãos para atuar profissionalmente nos diversos setores da economia. Para tanto, foram pesquisados os percentuais de pessoas ocupadas e desocupadas, a participação dos setores na oferta de emprego, os quantitativos de empregos formais e os empregos com mais estoques, além dos totais de empresas por município da microrregião e aquelas com maior destaque econômico.

O último aspecto da pesquisa, notadamente o de maior valor estratégico para os fins inicialmente previstos para a SIM, referente aos dados e indicadores educacionais, tinha por escopo proporcionar uma base informacional

da escolaridade da população da microrregião e do que existia em termos de oferta de ensino, para a definição dos cursos mais adequados às peculiaridades identificadas. Isso foi possível a partir da pesquisa dos seguintes dados: nível de instrução das pessoas, matrículas na educação básica e no ensino superior, taxa de analfabetismo, matrículas no ensino fundamental e no ensino médio por série, instituições de ensino superior da microrregião e sua oferta (pública e privada) e, destaca-se, a relação de cursos técnicos ofertados e a cidade de procedência dos alunos matriculados no câmpus.

Realizada a pesquisa e sistematização desse conhecimento estratégico em bases informacionais direcionadas a cada microrregião catarinense, o projeto passou a um estágio de inserção nas práticas institucionais. À medida que suas concepções e propostas internalizam-se na cultura organizacional do IFSC, a SIM consolida-se gradativamente como fonte de conhecimento estratégico ao processo de gestão, mormente ao planejamento estratégico institucional.

Tem-se, assim, que os dados, informações e conhecimentos disponibilizados possibilitam também a qualificação da etapa de diagnóstico institucional, etapa esta imprescindível para subsidiar o processo de planejamento, tanto em nível estratégico, quanto tático e operacional.

7. M8. etodologia

A proposta metodológica deste trabalho se direcionou à identificação de formas de validar ou negar a hipótese suscitada na pesquisa, que se concentra na possibilidade de a SIM se constituir em uma base informacional viabilizadora de conhecimento estratégico para o planejamento de longo prazo do IFSC.

Em conformidade com os tipos de pesquisa de Gil (2008), a pesquisa exploratória, do tipo qualitativa, foi desenvolvida a partir da adoção de dois procedimentos: a pesquisa bibliográfica, para revisão da literatura existente, especialmente no tocante às temáticas de gestão do conhecimento, gestão do conhecimento estratégico e planejamento estratégico, e o estudo de caso, da aplicação da SIM no IFSC.

Em outras palavras, o problema de pesquisa aventado e investigado pelas autoras deste trabalho requeria o exame aprofundado do *case*, adicionado à compreensão teórica da hipótese. Para tanto, houve o estudo da metodologia aplicada na concepção e desenvolvimento da SIM e de sua relação com o processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, seguido do exame da proposta doutrinária para as práticas de gestão do conhecimento estratégico aplicado ao planejamento estratégico.

9. R10.

esultados

A título de resultados alcançados, a partir da aplicação conjugada do estudo de caso com a pesquisa bibliográfica, verificou-se que o diagnóstico das dimensões demográfica, econômica, de emprego e de educação de determinada microrregião do estado de Santa Catarina, intitulado SIM - Síntese Informativa das Microrregiões, passa a ser, gradativamente, incorporado pela cultura organizacional do IFSC, como conhecimento valioso e norteador dos processos institucionais, especialmente de planejamento estratégico.

Identifica-se a natureza fidedigna, pertinente e contemporânea dos dados, informações e indicadores sistematizados na SIM, em face da credibilidade das fontes em que foram disponibilizados, da relação direta com as finalidades institucionais previstas na Lei nº 11.892/2008, bem como da intencionalidade por parte dos gestores, de revisão periódica dos dados coletados.

Nessa esteira, a SIM possibilita uma percepção aprofundada dos cenários interno e externos à organização, a partir de uma base informacional qualificada, imprescindível ao subsídio do processo de planejamento, tanto no nível estratégico, quanto no tático e operacional. Proporciona ao IFSC informações ao desenvolvimento da sua estratégia, traduzida em objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

As bases informacionais disponibilizadas para contextualizar as microrregiões catarinenses consolidam-se como diferencial na tomada de decisão, primeiramente no processo de prospecção da oferta formativa e, em um segundo momento, como vantagem competitiva.

Na perspectiva do Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019, para o qual foi inicialmente planejada e concebida, constatou-se a validade da SIM como ferramenta estratégica à prospecção e revisão da oferta formativa, por conferir vantagem competitiva ao mapear o contexto de inserção e atuação local e regional do câmpus, além de sistematizar dados que demonstram uma realidade interna importante, como a procedência dos alunos.

Observou-se que seu viés estratégico torna-se fundamental ao processo de planejamento institucional, o qual, por sua natureza cíclica, requer informações que expressem múltiplos cenários em suas mais variadas perspectivas e tendências.

Por fim, é possível verificar na gênese e desenvolvimento do projeto SIM, a título de resultados, estreita relação com algumas das práticas e objetivos da gestão do conhecimento: *benchmarking* interno e externo; identificação de fontes e redes de *experts*; mapeamento e estruturação de dados, informações e conhecimentos para melhoria do desempenho e alcance das finalidades estratégicas; contextualização da informação e do conhecimento;

sintetização e compartilhamento do conhecimento; prospecção de cenários; agregação do conhecimento em processos críticos; otimização do processo de tomada de decisão e criação e compartilhamento de novos conhecimentos, subsidiando a aprendizagem organizacional, a inovação e a sustentabilidade.

11.

C12.

conclusões

Da revisão de literatura realizada, coadunada com o *case* da SIM, é possível concluir que o uso de bases informacionais em instituições públicas pode constituir-se em conhecimento relevante e norteador em nível de processos intensivos de conhecimento, a exemplo do planejamento estratégico. E que, ainda, a SIM constitui-se em valiosa ferramenta voltada à geração e disseminação de conhecimento estratégico institucional, bem como à inovação.

O mapeamento do estado catarinense, sob as perspectivas demográfica, econômica, de emprego e educação, para composição da SIM tem contribuído tanto à tomada de decisão eficiente, no que diz respeito à prospecção e revisão da oferta formativa do IFSC, quanto à melhoria dos processos organizacionais, em especial, de planejar-se.

Destaca-se que as informações sistematizadas comportam uma quantidade significativa de recursos ao planejamento e execução dos processos e projetos institucionais. Ainda que não sintetize todas as informações estratégicas aos interesses do IFSC, apresenta-se como conhecimento valioso aos diferentes atores institucionais no exercício de suas funções.

Como todo Plano, é necessário o acompanhamento e avaliação sistemáticos da SIM, processo esse que pode implicar em atualizações visando o realinhamento aos contextos interno e externo. A atualização periódica da SIM e a análise qualificada da base informacional podem possibilitar, em um primeiro momento, a verificação da aderência das ofertas propostas ao cenário diagnosticado. Em outra perspectiva, a disponibilização de informações estratégicas ao IFSC em sua atuação perante os demais agentes atuantes na esfera da educação.

Em complemento, vislumbra-se a SIM como ferramenta essencial para construção do mapa do conhecimento institucional e de uma base informacional alinhados à estratégia e, quiçá, a concepção de outro projeto inovador no IFSC, direcionado à estruturação de um Observatório do Mundo do Trabalho.

Registre-se ainda que o que torna o conhecimento valioso para a instituição é, em última instância, a capacidade de tornar melhores as decisões e medidas a partir dele. Porém, conforme pontuado por Davenport e Prusak (2003), tentar vincular conhecimento ao processo decisório não é tarefa fácil, pois questões como política e cultura organizacional podem impactar fortemente a tomada de decisão.

Nessa vertente, em que pese a necessidade de disponibilização de dados, informações e conhecimento, por meio de relatórios e sistemas de informação, entende-se que para que seja possível a análise sobre a evolução da performance institucional, faz-se especial destaque à continuidade do desenvolvimento de competência institucional voltada à capacidade analítica.

É por meio de análises críticas e fundamentadas que se aprimora o ciclo de planejamento e gestão, possibilitando a correção da trajetória, em prol do alcance das finalidades institucionais e atendimento às demandas sociais e políticas públicas delineadas.

13.

R14.

referências

ALVARENGA NETO, R. C. D. *Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São paulo: Atlas, 1990.

BRASIL. *Agenda Comum de Gestão Pública União-Estados*. Brasília, março de 2013. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br>> Acesso em 03 de maio de 2014.

_____. Comitê Executivo Governo Eletrônico. *Oficinas de Planejamento Estratégico. Relatório Consolidado*. 2004. Disponível em <www.governoeletronico.gov.br>. Acesso em 03 de março de 2014.

_____. *Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino*. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em 01.04.2014.

_____. *Lei nº 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.* Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em 29.04.2014.

_____. *Lei nº 11.195, de 18 de novembro de 2005. Dá nova redação ao §5º do artigo 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994.* Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em 29.04.2014.

_____. Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior. *Arranjos Produtivos Locais - APLs.* Disponível em <www.mdic.gov.br>. Acesso em 05 de maio de 2014.

_____. Ministério do Planejamento. *Planejamento Estratégico 2012-2015.* Disponível em <www.planejamento.gov.br>. Acesso em 03 de abril de 2014.

CARDOSO JR., José C.; GARCIA, R. C. (Coord.). *Planejamento Estratégico Governamental em Contexto Democrático: Lições da América Latina.* Brasília: ENAP, 2013. Disponível em <www.enap.gov.br>. Acesso em 04 de abril de 2014.

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.* São Paulo: Editora Senac, 2003.

DAVENPORT, Thomas E.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.* Ed. Campus. Rio de Janeiro. 2003.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, Jr. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Atlas, 2001.

FRESNEDA *et al.* *Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Utilizando o Método Organizacional knowledge Assessment (OKA).* II Congresso Consad de Gestão Pública. 2009. Disponível em <www.consad.org.br>. Acesso em 28 de fevereiro de 2014.

FUGIHARA, Ken. *Gestão do Conhecimento estratégico: estudo dos subfatores sistêmicos aplicados à ECT.* TransInformação, Campinas. 21(3): 249-266, set./dez, 2009. Disponível em: <www.periodicos.puc-campinas.edu.br>. Acesso em 15 jun. 2014.

GARCIA, T. D. *Seminário de Inteligência Competitiva: informação e conhecimento.* México: Innestec, 1997, p. 21.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERNANDES, C.A.M.; CRUZ, C.S.; FALCÃO, S.D. *Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento* (v.1, n.12, pp.1-9). Caderno de Pesquisas em Administração, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo 2010.* Disponível em <www.censo2010.ibge.gov.br>. Acesso em 05 de maio de 2014.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. *Metodologia e relatório consolidado de estudos e pesquisas com subsídios para a implantação dos Campi de Uruaçu, Imtubiara, Luziânia, Formosa, Anápolis e da extensão do Câmpus Goiânia em Aparecida de Goiânia do Instituto Federal de Goiás.* Disponível em <www.ifg.edu.br>. Acesso em 29 de abril de 2014.

_____. *Observatório do Mundo do Trabalho.* Disponível em <www.ifg.edu.br>. Acesso em 29 de abril de 2014.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. *Plano de Desenvolvimento Institucional.* Disponível em <www.ifsc.edu.br>. Acesso em 12 de maio de 2014.

_____. *Plano de Desenvolvimento Institucional.* Florianópolis: IFSC, 2009.

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

MATUS, Carlos. *Política, planejamento e governo.* Brasília: IPEA, 1993

MIRANDA, R.C.R. *Gestão do conhecimento estratégico: proposta de um modelo integrado*. 2004. 268p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

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

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

SCHWARTZ, P. *A arte da visão de longo prazo*. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

THIESEN, J. S. *Método para a Construção e Análise de Cenários Prospectivos em Planejamento Educacional Baseado na Gestão do Conhecimento*. 2009. 161p. Tese. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Anexo

Tabelas 1, 8 e 14 da base informacional SIM da microrregião de Florianópolis, demonstrando a forma de sistematização dos dados coletados.

Tabela 1 – Microrregião Florianópolis População -2000 – 2010	
Município	9
População Censo 2000	709.941
População Censo 2010	878.852
População homens	428.682
% de homens	48,78%
População mulheres	450.170
% de mulheres	51,22%
População urbana	839.429
% urbana	95,51%
População rural	39.423
% rural	4,49%
Taxa de Crescimento	23,79%

Fonte: IBGE – Censo 2000, 2010

Tabela 8 – Arranjos Produtivos Locais do Estado
Malacocultura da Grande Florianópolis e Itajai
TIC da Grande Florianópolis
Turismo de Litoral

Fonte: Câmara de Arranjos Produtivos e Redes de Empresas/MDIC 2011 e BNDES 2010

Tabela 14 – Pessoas de 10 anos ou mais de idade, por nível de instrução – Resultados da Amostra.						
município	Sem instrução e fundamental incompleto	Fundamental completo e médio incompleto	Médio completo e superior incompleto	Superior completo	Não determinado	Total
Antônio Carlos	3.951	1.182	988	343	9	6.473
Biguaçu	23.498	10.824	12.566	2.683	292	49.863
Florianópolis	97.248	57.447	127.752	90.436	1.104	373.987
Governador Celso Ramos	6.217	2.188	2.592	418	32	11.447
Palhoça	52.851	25.088	31.984	7.319	562	117.804
Paulo Lopes	3.576	1.000	949	229	12	5.766
Santo Amaro da Imperatriz	7.866	3.640	4.646	1.234	32	17.418
São José	60.434	36.108	63.471	22.287	1.207	183.507
São Pedro de Alcântara	2.580	855	696	201	32	4.364
Microrregião	258.221	138.332	245.644	125.150	3.282	770.629

Fonte: IBGE – Censo 2010