

Gestão do Conhecimento em Agência de Fomento à Pesquisa: Proposição de um Modelo Aplicado

Knowledge Management in a Public Sector: a Model Preposition Applied to a Fapemig Research Support

Elson de Abreu Rocha Júnior
Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo
Gestor em Ciência e Tecnologia da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
elsonrjr@gmail.com

Eloísa Helena Rodrigues Guimarães
Doutorado em Linguística pela Universidade Federal de Minas Gerais
Professora Titular do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo
eloisa.guimaraes@fpl.edu.br

Ester Eliane Jeunon
Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (Psto) pela Universidade de Brasília
Professora Titular do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo
eejeunon@gmail.com

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 01.11.2014
Aprovado em 10.12.2014



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Este relato tem como objetivo apresentar um modelo baseado nos pressupostos de Gestão do Conhecimento aplicado aos processos de negócio da FAPEMIG. Para o desenvolvimento do trabalho adotou-se uma metodologia qualitativa e exploratória. Por meio do método de estudo de caso, 14 entrevistas com roteiros semiestruturados foram realizadas com os servidores dos departamentos ligados ao processo de apoio a projetos de pesquisa, além das entrevistas com o Presidente e com o Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças. Os principais resultados indicaram que, embora o discurso dos entrevistados aponte que a agência possua o conhecimento necessário às atividades operacionais, existem problemas quanto à comunicação interna que afetam o processo de negócio, provavelmente causados pela rotatividade de pessoal e pela não explicitação e compartilhamento de informações e conhecimentos. O modelo desenvolvido é composto de quatro dimensões integradas pela GC: Infraestrutura Organizacional e Tecnologia, Pessoas e Cidadão/Sociedade. Acredita-se que o modelo possa contribuir positivamente para que a agência atenda à crescente demanda e aumente sua eficiência.

Palavras-chave: FAPEMIG; Gestão do Conhecimento; fomento à pesquisa.

ABSTRACT

This paper aimed to present a model based on the assumptions of Knowledge Management applied to the processes of the business FAPEMIG. In search for this purpose, we adopted an exploratory qualitative methodology. Through the method of case study, semi-structured interviews with 14 screenplays were performed with the servers connected to the departments to support research projects process, plus interviews with the President and the Director of Planning, Management and Finance. Results indicated that although the discourse point that the agency has the necessary knowledge to operational activities, there are problems regarding internal communication that affect the business process, probably caused by staff turnover and not by explicit and sharing of information and knowledge. The developed model has four dimensions: organizational infrastructure, technology, people, citizens/society. It is believed that the model can contribute positively to the agency to meet growing demand and increase its efficiency.

Keywords: FAPEMIG; Knowledge Management; Research Support.

1 INTRODUÇÃO

O tema tratado neste relato é a Gestão do Conhecimento organizacional voltado para a esfera pública. A pertinência deste estudo reside, sobretudo, no fato de que a Gestão do Conhecimento tem se tornado um fator fundamental para o aumento da eficiência e da eficácia das organizações, levando-se em consideração a realidade competitiva na qual estão inseridas. Portanto, este estudo é relevante por possibilitar o desenvolvimento de estratégias para a retenção do conhecimento organizacional, especialmente frente a possíveis obstáculos decorrentes de aspectos organizacionais e da esfera pública.

Em virtude da mobilização da comunidade científica nacional e do reconhecimento do Governo Federal quanto à importância do domínio do conhecimento científico e tecnológico para o desenvolvimento, iniciativas como a criação do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ambos em 1951, e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação na década de 1980, o país “[...] passou a dispor das condições mínimas para a construção de um Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia (SNC&T), que se tornaria invejável para os padrões existentes em países em desenvolvimento” (MCTI, 2006, p.27).

Segundo a SBPC (2014, p.2), “a evolução da ciência brasileira decorreu de uma política de Estado que fez investimentos continuados por várias décadas na formação de recursos humanos para o ensino superior e para a pesquisa e na produção de conhecimento”, fato este comprovado pelo crescente aporte de recursos de agências como CNPq e CAPES. De 1996 para 2008, houve um salto de R\$ 534 milhões para R\$ 1,2 bilhão em investimentos em ciência, tecnologia e inovação (CT&I) feitos pelo CNPq e de R\$ 426 milhões para R\$ 865 milhões feitos pela CAPES (CGEE, 2014). De acordo com Cruz (2010, p. 1), “O MCT estima que em 2008 o dispêndio total (realizado pelo governo e por empresas) em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no Brasil foi de R\$ 32,8 bilhões, correspondendo a 1,09% do PIB. Desse total, 54% foram dispêndios públicos e 46% privados”.

Tais investimentos marcaram a expansão da base de pesquisa no país, bem como a formação de recursos humanos qualificados em nível de pós-graduação (mestres e doutores). É possível afirmar que o Brasil conta com um sistema robusto de pós-graduação, sendo 11.368 doutores formados somente em 2009, o que

equivale a 134% a mais do que em 1999, e 38.700 mestres, o que representa um crescimento de 151% sobre o número de formandos de 1999 (SBPC, 2014). Entretanto, os investimentos brasileiros em CT&I ainda são considerados insuficientes, pois não ultrapassam 1,03% do seu Produto Interno Bruto (PIB), enquanto que em países industrializados é de cerca de 3% do PIB (Brasil, 2002a).

Em um contexto internacional, pode-se dizer que o Brasil encontra-se em um estágio intermediário de desenvolvimento científico e tecnológico, apresentando certa defasagem, notadamente no plano tecnológico, pois este se refere à capacidade de incorporar conhecimento em novos bens e serviços. Na busca por reduzir ou até mesmo eliminar esse hiato existente entre o Brasil e os países desenvolvidos “[...] é essencial que a taxa de crescimento do esforço tecnológico brasileiro — expresso em investimentos em P&D — supere aquela observada nos Países centrais” (Brasil, 2002b, p.33).

Face às peculiaridades regionais da pesquisa técnico-científica, salienta-se que as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) desempenham um papel semelhante às agências nacionais da área de CT&I, pois são participantes da discussão, elaboração e implementação de políticas de ciência e tecnologia a nível estadual, apresentando “[...] papéis e capacidades distintas de atuação, conforme cada estado e a política governamental do mesmo” (Octaviano, 2011, p.1). Somente no ano de 2009 o orçamento executado pelas FAPs brasileiras foi de aproximadamente R\$ 1,72 bilhão (CONFAP, 2013).

Percebe-se que a cultura, complexidade e o tamanho configuram-se como delicados fatores a serem considerados pelo Estado ao adotar certas técnicas de gestão (Schlesinger *et al*, 2008). Embora a Gestão do Conhecimento seja uma iniciativa relativamente comum para as empresas privadas, poucos são os casos práticos de implantação na esfera pública (Schlesinger *et al*, 2008). Esses mesmos autores salientam que a perda do conhecimento, um dos graves problemas enfrentados pela administração pública, se dá em função da falta de um modelo apropriado, referindo-se à gestão do conhecimento organizacional. Nesse sentido, Batista (2012) afirma que os modelos criados para a iniciativa privada não são adequados.

Considerando esse contexto, este estudo teve como objetivo desenvolver um

modelo de GC aplicado aos processos de negócio, capaz de contribuir com o aperfeiçoamento dos processos de gestão e conseqüentemente uma maior qualidade nos serviços prestados pela FAPEMIG. A escolha do tema encontra sustentação na premissa de que aliar as práticas de GC aos processos de negócio pode identificar problemas e oportunidades relacionados e conseqüentemente facilitar a melhora continua do processo (Contador *et al*, 2005).

Quanto a sua estrutura, este relato está dividido em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção provê sustentação teórica ao trabalho, focando nos modelos de Gestão do Conhecimento e nas teorias voltadas aos processos de negócio, bem como na sua relação com a Gestão do Conhecimento. Os procedimentos metodológicos de coleta e análise de dados são descritos na terceira seção. Na quarta seção os resultados são apresentados e discutidos e por fim, na quinta, apresentam-se as considerações finais.

2 MARCO TEÓRICO

É provável que um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações seja o desenvolvimento de práticas sistemáticas para gerenciar a autotransformação, ou seja, elas devem estar preparadas para se desprenderem dos conhecimentos que as tornaram ultrapassadas e aprenderem a criar novos (Drucker, 1993 citado por Nonaka & Takeuchi, 1997). Nesse sentido, pode-se inferir que o aprendizado organizacional constitui-se como um dos principais fatores a serem considerados pelas organizações contemporâneas, pois elas tendem a repetir os erros, mas não as decisões inteligentes, os velhos hábitos equivocados não são discutidos e continuam a causar problemas (Kleiner & Roth, 2000).

Davenport e Prusak (2003, p.2) afirmam que “organizações modernas geralmente armazenam dados em algum tipo de sistema tecnológico”. Entretanto, deve-se ressaltar que o excesso de dados, mesmo em sistemas tecnológicos, pode prejudicar uma organização na extração de significado, sendo os mesmos apenas matéria prima da informação.

Para Choo (2006, p.27) “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz”, pode-se afirmar que ela é um dado dotado de relevância e propósito, exigindo consenso em relação ao seu significado (Beal, 2004). Davenport e Prusak (2003, p. 4) vão além ao afirmar que “a informação tem

por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento”, referindo-se à informação como uma mensagem entre um emissor e seu receptor.

Segundo Lesca e Almeida (1994) citado por Beal (2004), uma informação só tem valor significativo se for relevante, precisa, clara, consistente e oportuna, podendo ser aplicada em certo contexto organizacional, tal como fator de apoio à decisão ou como fator de sinergia. O valor da informação reside na relação construída entre esta e o usuário, algo de caráter subjetivo, e nesse sentido, a informação só é útil quando o usuário lhe atribui um significado (CHOO, 2006). Sob esse prisma, pode-se afirmar que a natureza da informação e seu uso dependem do estilo cognitivo de cada pessoa, pois a necessidade informacional é composta por fatores emocionais e cognitivos que quase sempre orientam a busca (Choo, 2006).

Entretanto, obter informações relevantes não é tarefa trivial. Assis (2008, p.33) afirma que “atualmente, uma grande dificuldade existente nas organizações é a seleção conveniente das suas fontes de informação, tanto para os aspectos do negócio quanto para o dia a dia, para atender às suas necessidades”, referindo-se à multiplicidade e confiabilidade das fontes, bem como a relevância da informação.

É notório que a iniciativa privada tem buscado adotar modelos de gestão mais adequados ao novo contexto no qual está inserida, porém, pelas palavras de Souza (2002), nota-se que o poder público está muito aquém das técnicas de gestão organizacional relacionadas à aquisição, geração e propagação do conhecimento, pois historicamente os órgãos públicos são conhecidos pelo seu modelo “engessado” de gestão.

Apesar de a burocracia ter seu lado positivo na realização eficiente de tarefas amplas e complexas, a administração pública atual necessita rever certos pontos, tidos como delicados (Souza, 2002). Schlesinger *et al* (2008) preconizam a necessidade de se romper a dicotomia existente na literatura entre organização privada e pública, pois a discussão de certos conceitos da sociedade contemporânea no contexto da administração pública pode propiciar mudanças na gestão organizacional de forma a beneficiar a sociedade com serviços de melhor qualidade.

No que diz respeito ao papel do Estado, uma das maneiras pelas quais

mudanças econômicas, políticas e sociais são desencadeadas é através do desenvolvimento CT&I. De acordo com Figueiredo *et al* (2006), a produção da ciência no Brasil foi estimulada pelo incremento de políticas públicas e, notadamente, pelo fortalecimento das universidades e pela criação de instituições de fomento à pesquisa, tais como CNPq em 1951, CAPES também em 1951 e FINEP em 1967. Segundo Borges (2011, p.1), “o Brasil é hoje o 13º país produtor de ciência do mundo sendo responsável por 2,7% de toda a produção mundial indexada”.

Assim como as instituições, criadas pelo Governo Federal, os governos estaduais, a partir da década de 1960, instituíram as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) para induzir e fomentar, tanto a pesquisa quanto a inovação científica e tecnológica, realizadas nas diferentes instituições universitárias e de pesquisas, respeitando as realidades regionais (Figueiredo *et al*, 2006).

Com base no modelo da Hélice Tríplice, pode-se afirmar que tais instituições fazem parte de um grupo responsável por criar condições para o surgimento de inovações, por meio do contínuo processo de interação da tríade governo-universidade-indústria (Etzkowitz & Leydesdorff, 2013), pois ao cruzarem os limites de suas atribuições, as três esferas criam um conjunto de novas relações no desenvolvimento econômico e social (Coelho Junior, 2008).

Apesar de considerar modelos de Gestão do Conhecimento, neste relato não se optou por adotar um único modelo. O intuito foi, a partir de modelos como os de Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (2003), Batista (2012) e o modelo desenvolvido pelo Governo de Minas Gerais (2012), elencar características a partir da visão norteadora exercida pelo nível estratégico da FAPEMIG na construção do novo modelo, para criar, armazenar e transferir conhecimentos sobre processos de negócio.

3 METODOLOGIA

A pesquisa ora descrita pode ser caracterizada como qualitativa, exploratória e caracteriza-se como um estudo de caso, de acordo com Collis e Hussey (2005) e Yin (2005).

Pode-se entender o estudo de caso como um tipo de pesquisa que permite ao pesquisador chegar a generalizações baseadas em evidências, em casos análogos, ou seja, possibilita inferências para que a compreensão da realidade analisada seja alcançada (Severino, 2007; Oliveira, 2012).

No intuito de se restringir o horizonte deste estudo, como unidade de análise foi selecionado o processo de negócio “apoio a projetos de pesquisa” adotado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Quanto à unidade de observação, os 14 departamentos ligados diretamente ao processo, além da Presidência e da Diretoria e Planejamento, Gestão e Finanças, foram consultados.

No que tange à coleta de dados, foi utilizada a pesquisa de campo para subsidiar o mapeamento do processo de apoio a projetos de pesquisa na notação BPMN. Especificamente a técnica de observação participante foi adotada para que o fluxo de trabalho e troca de informações interdepartamentais, automatizados pelo *workflow* do sistema Everest, fossem representados.

As entrevistas com roteiros semiestruturados foram realizadas durante os meses de março e abril de 2014 na própria sede da Fundação. A análise dos dados coletados foi realizada por meio da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). A técnica consiste em analisar depoimentos oriundos de questões abertas, agrupando tais questões em categorias cujo sentido seja semelhante. Assim, os discursos-síntese são elaborados na primeira pessoa do singular como se uma coletividade estivesse se manifestando (Lefèvre & Lefèvre, 2006).

Portanto, a partir do DSC elaborado para as questões abordadas nas entrevistas, considerações foram feitas no intuito de se elucidar o processo de negócio “apoio a projetos de pesquisa”. Pode-se afirmar que a análise de dados através de tal técnica possibilitou o cruzamento dos discursos com as teorias abordadas no referencial teórico.

4 Resultados

4.1 Caracterização da organização

Concebida em 1985 com a publicação da Lei Delegada nº 10, sendo implantada em 1986 com estatuto, cargos ocupados, sede própria e realizações, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) é a única agência de fomento ao desenvolvimento científico e tecnológico de Minas Gerais, sendo vinculada à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES) (Figueiredo *et al*, 2006).

Com a missão de induzir e fomentar a pesquisa e a inovação científica e tecnológica para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais, a FAPEMIG, conforme consta em seu estatuto, busca atuar nas seguintes linhas: Formação de recursos humanos, através da concessão de bolsas e pelo Programa de Capacitação de Recursos Humanos (PCRH), visando qualificar os profissionais envolvidos com a geração de CT&I no estado; Divulgação da ciência e tecnologia, pelo apoio à publicação de periódicos, participação/organização de eventos científicos e tecnológicos, programa de popularização da ciência e programa Minas Faz Ciência, com o intuito de difundir o conhecimento científico para o público leigo e especializado; Apoio às pesquisas, com o edital universal, programa primeiros projetos, núcleo de excelência, dentre outros; Inovação, através dos editais PAPPE, Mestres e Doutores nas Empresas, Inventiva e outros, em parceria com empresas.

Na última década, a FAPEMIG vem apresentando um expressivo crescimento orçamentário em função do aumento da arrecadação de impostos pelo governo estadual e da decisão do governo de repassar efetivamente o orçamento constitucional. De acordo com Figueiredo *et al* (2006), a modificação do orçamento para 1% da receita orçamentária estadual, com a reforma constitucional de 1995, veio garantir por lei os recursos da agência em questão, possibilitando planejar as ações futuras de forma mais realista. No entanto, o orçamento só passou a ser repassado integralmente a partir do ano de 2007.

Considerando os editais lançados entre os anos de 2001 e 2009, a Figura 1 demonstra o crescimento exponencial ao apoio a projetos de pesquisa:



Figura 1: Projetos Contratados

Fonte: Baseado no resumo dos editais encerrados FAPEMIG (2013a).

A direção da FAPEMIG é composta por um Conselho Curador, um Presidente, um Diretor Científico e um Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças, como ilustrado pelo organograma acima. O Conselho Curador é responsável por

definir as diretrizes institucionais, sendo formado por 12 membros destacados da comunidade científica e da indústria de Minas Gerais, com mandato de 4 anos. O Presidente e o Diretor Científico são nomeados pelo Governador do Estado, sendo escolhidos pelo Conselho Curador entre os indicados em uma lista.

A Diretoria de Ciência, Tecnologia e Inovação (DCTI) é incumbida de exercer a gestão, o acompanhamento, a supervisão e o controle das atividades de fomento, apoio e incentivo à pesquisa e à inovação científica e tecnológica. Dentre outras funções, a DCTI também é responsável por deliberar sobre os pedidos de concessão de recursos, em conformidade com a política geral definida pelo Conselho Curador e com as normas adotadas pela Fundação (FAPEMIG, 2013b). Subordinados à diretoria supracitada têm-se a Gerência de Propriedade Intelectual (GPI), a Gerência de Operações Técnicas (GOT), a Gerência de Inovação (GIN), as Assessorias Adjuntas de Ciência e a de Inovação, além das Câmaras de Assessoramento, Consultores Ad-hoc e mais 8 departamentos

4.2 Diagnóstico da situação-problema

Em função do repasse integral de recursos e conseqüentemente de uma crescente demanda, a FAPEMIG foi levada a investir em um novo sistema de gestão para que a demanda da comunidade científica e a política de gestão por resultados do Governo de Minas fossem atendidas de forma mais adequada. Entretanto, pela análise documental realizada percebe-se que os conhecimentos sobre os processos de negócio, implementados no sistema de gestão, não foram devidamente documentados em função da escassa mão de obra, vindo a residir basicamente na mente de alguns funcionários. Nesse sentido, pode-se afirmar que tal situação é tida como delicada, pois apenas 20% dos funcionários são efetivos.

Partindo do princípio de que a estrutura de codificação do conhecimento deva ser tão veloz e flexível quanto o próprio conhecimento, segundo Davenport e Prusak (2003), constatou-se pela análise documental certa obsolescência e rigidez. Portanto, percebe-se que o manual operacional do DEA apresenta desatualização de conteúdo.

As informações exibidas na nova versão do sistema de gestão são mais detalhadas e com recursos de usabilidade de *software* que não existiam na versão

disponibilizada quando o manual foi elaborado, tais como a exibição da inadimplência e inatividade dos registros do pesquisador, instituição desenvolvedora e gestora.

A composição do quadro de recursos humanos se deve em parte pela falta de concursos públicos, funcionários aposentados nos últimos anos e pela migração da mão de obra para a iniciativa privada. Uma alternativa comum entre os órgãos estaduais é o recrutamento de funcionários através da Minas Gerais Serviços (MGS), empresa pública que oferece soluções em serviços, gerenciamento e apoio técnico operacional, vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

Há de se mencionar que, pela análise documental realizada na FAPEMIG, constata-se que há algum tempo a mesma tem buscado a diversificação das áreas de atuação e o lançamento de novos programas, com uma série de peculiaridades que impactam diretamente na execução das atividades de seus departamentos. Entretanto, pressupõe-se que certos processos não estão sendo devidamente documentados, o que possivelmente causará uma perda de conhecimento organizacional, sem contar a perda de conhecimento em função de funcionários em idade de aposentadoria e do *turnover*.

4.3 Resultados obtidos e/ou esperados

Identificaram-se os cinco componentes requeridos ao negócio a partir da análise de conteúdo com as entrevistas realizadas com o Presidente e com o Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças da FAPEMIG: Modelo de gestão mais flexível, que proporcione uma visão ampla do processo e que rompa com a atual cultura da Fundação; Profissionais qualificados, criativos e que compartilhem conhecimento; Suporte tecnológico para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento; Foco no destinatário dos serviços e das ações da administração pública; Mensuração dos resultados.

4.3.1 Proposição do modelo

Relacionando os três primeiros componentes identificados com as teorias de GC, percebe-se a compatibilidade com as dimensões Infraestrutura Organizacional, Pessoas e Tecnologia, respectivamente, do modelo de Angeloni (2005). É importante ressaltar que a proposta de transformação do entendimento fragmentado numa visão mais ampla, subsidiada por uma estrutura organizacional mais flexível, constante na dimensão Infraestrutura Organizacional, vai ao encontro do que De Sordi (2008) preconiza para que as chamadas “ilhas isoladas de conhecimento” sejam eliminadas, ou seja, a organização das atividades sob a perspectiva do cliente.

Confrontando o quarto componente, foco no destinatário dos serviços e das ações da administração pública, com o modelo proposto por Batista (2012) e com o modelo do Governo de Minas Gerais (2012), constata-se que o foco no cidadão e na sociedade configura-se requisito fundamental para o modelo, pois é inerente à atividade da FAPEMIG.

O quinto componente refere-se à mensuração dos resultados e, segundo Batista (2012), os resultados imediatos da Gestão do Conhecimento referem-se ao aprendizado e à inovação, o que pode aumentar a capacidade de realização individual e de equipe. Os resultados finais, decorrentes dos imediatos, refletem no incremento da eficiência, da qualidade e efetividade social, bem como uma contribuição positiva para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública. Para se aferir o resultado é preciso que o processo de negócio seja mensurado, monitorado e constantemente aperfeiçoado, e, portanto tais afirmações vão ao encontro das teorias de Cruz (2008) e da ABPMP (2009). Sveiby (1998) lembra que a mensuração do real valor dos ativos intangíveis de uma organização passa pelo que ele chama de “Estrutura Externa”. Segundo o autor, investir na relação com clientes e fornecedores é provavelmente o ativo organizacional mais fácil de ser mensurado. Portanto, pode-se afirmar que o processo de negócio requer medição inclusive da percepção dos destinatários.

Entretanto, De Sordi (2008) lembra que a associação entre os processos de negócio e a GC não deve se limitar à evolução das regras, devendo também ajustar continuamente os demais ativos envolvidos. Portanto, o modelo proposto foi acrescido de fluxos para que as lições aprendidas, interna e externamente, alimentem as atividades da Fundação. Apesar de não ter sido elencado, este

componente é requerido ao negócio devido à natureza do modelo, pois é voltado aos processos de negócio.

Portanto, com base nos componentes supracitados o modelo proposto é representado pela Figura 2. Conforme ilustrado, adotaram-se as dimensões do modelo de construção de organizações do conhecimento proposto por Angeloni (2005) em virtude da equivalência com os componentes requeridos ao negócio. As dimensões Infraestrutura Organizacional e Tecnologia funcionam como pilares de sustentação para a dimensão Pessoas, subsidiando a criação do conhecimento, pois, só os indivíduos podem ser criadores de conhecimento e sem eles as organizações não podem desenvolver tal processo (Nonaka & Takeuchi, 1997). Partindo dessa premissa, a dimensão Pessoas foi construída conforme o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997).

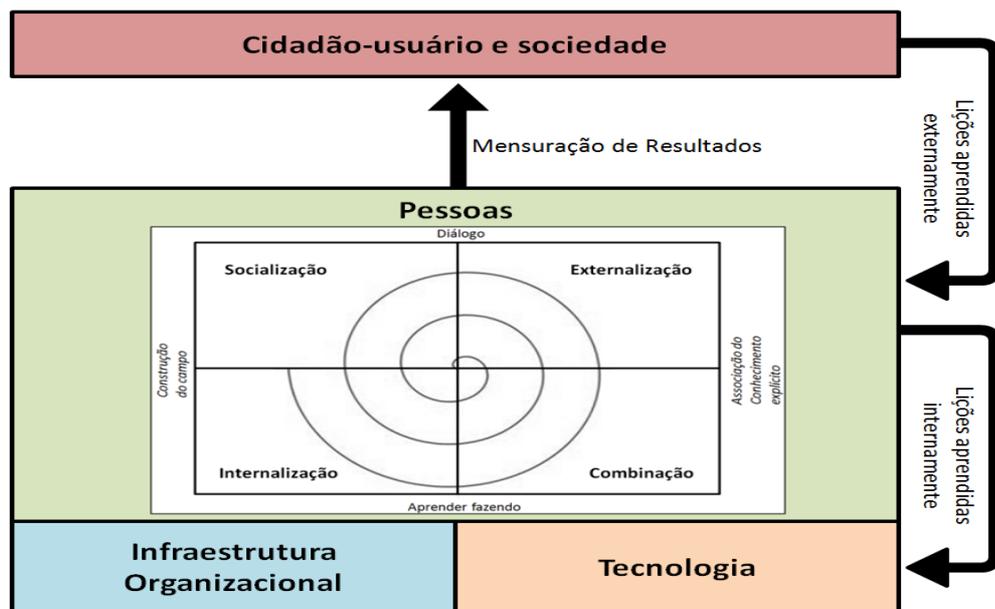


Figura 2: Modelo proposto

Fonte: Baseado nos modelos de Angeloni (2005) e de Nonaka e Takeuchi (1997), e nas teorias de De Sordi (2008).

Além de ser um componente requerido, a mensuração de resultados é inerente a qualquer processo de negócio (Cruz, 2008; ABPMP, 2009). É preciso verificar se os serviços oferecidos pela Fundação atendem os destinatários e para isso indicadores de desempenho, tanto internos quanto externos devem ser levados em consideração (Sveiby, 1998).

Outro componente requerido ao negócio é o foco no destinatário dos serviços e das ações da administração pública, pois tal componente é vital às atividades da

Fundação e de qualquer órgão público, pois diferentemente das organizações privadas, o sistema de valores para o Estado é diferente (Batista, 2012).

Por fim, as lições aprendidas permitiram que ajustes mais precisos sejam realizados no processo de negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento tornou-se um fator fundamental para o sucesso das organizações, contribuindo para o aumento da eficiência e da eficácia, levando em consideração a realidade competitiva na qual elas estão inseridas. Partindo do pressuposto de que a geração de diferenciais competitivos sustentáveis depende diretamente do conhecimento organizacional, sob esse prisma, todo tipo de conhecimento requer uma gestão, no sentido de se aliar a busca de conhecimento à busca por resultados. Sveiby (1998, pref. xiv) lembra que “[...] sem conhecer sua empresa você não pode gerenciá-la nem sabe o que avaliar, e não tem como saber a posição em que ela se encontra ou onde ela pode chegar”.

Portanto, o conhecimento adquirido pelas organizações deve ser revertido em qualidade, produtividade e soluções inovadoras, sendo esse um dos papéis da GC. No que tange à inovação nas organizações públicas, Batista (2012, p. 18) recorda que ela é voltada para o “[...] aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população”. Nesse sentido, a associação das teorias de Gestão do Conhecimento às teorias sobre processos de negócio abrem novos caminhos para as Ciências da Gestão, tanto no campo teórico quanto no prático, no que se refere à criação de produtos e serviços mais ajustados às necessidades dos clientes (Oliveira *et al.*, 2010).

A associação entre as teorias ligadas à Gestão do Conhecimento e as teorias sobre processos de negócio também encontra sustentação nas palavras de Batista (2012, p. 18), pois “é necessário que um modelo de GC para as organizações públicas relacione os processos de GC com a aprendizagem e a inovação de forma contextualizada para a administração pública”.

Em adição, pode-se afirmar que este estudo vai ao encontro da Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual, estabelecida pelo Governo de Minas Gerais. Tal política tem por objetivo “agregar valor aos serviços

públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo ao Governo Estadual” (Minas Gerais, 2012, p. 12).

Especificamente para a FAPEMIG, este estudo pode ser relevante, pois está em consonância com o objetivo estratégico “Implementar a Gestão da Informação e do Conhecimento”, de acordo com o novo mapa estratégico da agência supracitada.

REFERÊNCIAS

Angeloni, M. T. (2005). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.

Assis, W. M. (2008). *Gestão da informação nas organizações: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios: exemplos práticos*. Belo Horizonte: Autêntica.

Association Of Business Process Management Professionals - ABPMP. (2009). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) - Corpo Comum de Conhecimento (CBOK)*.

Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA.

Beal, A. (2011). *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Borges, M. N. (2011, junho 10). O presidente do Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (Confap) fala sobre o Sistema Nacional de CT&I, os entraves para a atuação das FAPs e seu potencial para revolucionar a ciência no

Brasil: depoimento. Campinas: *ComCiência* n.129.

Brasil. (2002a). *Livro Branco: Ciência, Tecnologia e Inovação*. Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília. Recuperado em 5 junho, 2014, de <<http://www.mct.gov.br>

Brasil. (2002b). *Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012 – 2015*. Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília. Recuperado em 5 junho, 2014 de <http://www.mct.gov.br>.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE. (2014). *Tendências verificadas em estudo inédito servem de referência à sociedade; Sudeste ainda forma 70% dos doutores, mas descentralização avança*. Recuperado em 4 junho, 2014, de http://www.cgEE.org.br/noticias/viewBoletim.php?in_news=779&boletim.

- Choo, C. W. (2006). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC Editora.
- Coelho Junior, G. M. (2008). *O Papel da Universidade no Desenvolvimento Local - Estudo de Caso da Unifei, Itajubá, MG*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local, Centro Universitário Augusto Motta, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível: http://www.unisuam.edu.br/images/mestrado_ciencias_reabilitacao/documentos/dissertacoes/genecy_coelho.pdf.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Conselho Nacional Das Fundações De Amparo À Pesquisa - CONFAP. Recuperado em 18 dezembro, 2013, de <http://www.confap.org.br/aumento-de-recursos-e-articulacao-propicia-ampliacao-de-acoes/>.
- Contador, J. C., De Sordi, J. O., Marinho, B. de L., & De Carvalho, M. F. H. (2005). Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de Business Process Management System (BPMS). *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 2(2) 5-18.
- Cruz, T. (2008). *BPM & BPMS: Business Process Management & Business Management Systems*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Davenport, T. H.; & Prusak, L. (2003). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- De Sordi, José Osvaldo. (2008). *Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva.
- Drucker, P. F. (2000). O Advento da Nova Organização. In *Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. *The Endless Transition: A "Triple Helix" of University-Industry-Government Relations*. Recuperado em 28 abril, 2013, de <http://www.leydesdorff.net>.
- Figueiredo, B. et. al. (2006). FAPEMIG – Uma História de Desafios. In L. A. N. Delgado (Org.). *FAPEMIG 20 Anos: A Construção do Futuro* (pp 26-31). Belo Horizonte: Autêntica.
- Kleiner, A., & Roth, G. (2000). *Como Transformar a Experiência da Empresa em sua Melhor Mestra*. In *Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lefèvre, F., & Lefèvre, A. M. C. (2006). O sujeito coletivo que fala. *Revista Interface - Comunicação, Saúde, Educação*. Botucatu, 10(20), 517-24.

Lesca, H., & Almeida, F. (1994). Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*. São Paulo, 29(3) 66-75.

Minas Gerais. (2012). Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental - Assessoria de Gestão da Informação. *Política Estadual de Gestão do Conhecimento*. Minas Gerais. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/publicacoes/planos-e-politicas-organizacionais/946-politica-estadual-de-gestao-do-conhecimento>.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI. (2006). *3ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: síntese das conclusões e recomendações*. Brasília.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Oliveira, A. M. A. *et al.* (2010). Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 15(1), 132-153.

Oliveira, M. M. de. (2012). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Rio de Janeiro: Vozes.

Octaviano, C. (2011). *A institucionalização da pesquisa e o sistema nacional de CT&I no Brasil*. Recuperado em 01 junho, 2014, de <http://www.comciencia.br/comciencia/?section=8&edicao=67&id=850>.

Schlesinger, C. C. B. *et al.* (2008). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP.

Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez.

Sociedade Brasileira para o Progresso Da Ciência - SBPC. *Agenda de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Brasil - Propostas da Academia Brasileira de Ciências e da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência para o próximo mandato presidencial do País*. Disponível em: <http://www.sbpcnet.org.br>.

Souza, A. D. de. (2002). *As práticas de gestão de conhecimento nas organizações públicas: o Ministério da Justiça*. 2002. Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3763>>

Sveiby, K. E. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Yin, Robert K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.