



Número: 197/2008

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E  
TECNOLÓGICA

**JULIANA SARAGIOTTO SILVA**

**Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas: desafios para as organizações públicas**

Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Política Científica e Tecnológica.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Beatriz Machado Bonacelli

**Co-orientadora:** Dr<sup>a</sup>. Débora Luz de Mello

**CAMPINAS – SÃO PAULO**

Agosto – 2008

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO

Sistemas de Bibliotecas da UNICAMP /

Diretoria de Tratamento da Informação

Bibliotecário: Helena Joana Flipsen – CRB-8ª / 5283

Si38g	<p>Silva, Juliana Saragiotto. Gestão do conhecimento e gestão de pessoas : desafios para as organizações públicas / Juliana Saragiotto Silva. -- Campinas, SP : [s.n.], 2008.</p> <p>Orientadores: Maria Beatriz Machado Bonacelli, Débora Luz de Mello. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências.</p> <p>1. Administração pública. 2. Gestão do conhecimento. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Reforma administrativa. I. Bonacelli, Maria Beatriz Machado. II. Mello, Débora Luz de. III. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Geociências. IV. Título.</p>
-------	---

Título e subtítulo em inglês: Knowledge and people management : a challenge for public organizations.

Palavras-chave em inglês (Keywords): Public administration, Knowledge management, Organization development, Civil service reform.

Titulação: Mestre em Política Científica e Tecnológica.

Banca examinadora: Maria Beatriz Machado Bonacelli, Leda Maria Caira Gitahy, Alessandra Rachid.

Data da Defesa: 29-08-2008.

Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E  
TECNOLÓGICA

**AUTORA: JULIANA SARAGIOTTO SILVA**

**Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas: desafios para as organizações públicas**

**ORIENTADORA: Profa. Dra. Maria Beatriz Machado Bonacelli**

**CO-ORIENTADORA: Dra. Débora Luz de Mello**

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**EXAMINADORES:**

**Profa. Dra. Maria Beatriz Machado Bonacelli** \_\_\_\_\_ - **Presidente**

**Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy** \_\_\_\_\_

**Profa. Dra. Alessandra Rachid** \_\_\_\_\_

Campinas, 29 de agosto de 2008.

***Dedicatória***

*Aos meus pais, Domicio e Aparecida Inês, que com simplicidade e sabedoria me ensinaram que a perseverança é uma virtude essencial para o alcance dos objetivos e para a transposição de qualquer dificuldade durante a caminhada. Eis aqui a prova!*

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida e por ter me dado sabedoria – para discernir o caminho a percorrer – e força – para vencer as adversidades.

Aos meus pais, Domicio e Aparecida Inês, pelo apoio e torcida, a cada etapa do mestrado, e por terem carinhosamente colaborado para que a nossa casa pudesse ser um local propício para a construção deste trabalho.

Aos meus irmãos – Maria Cristina, Luiz Eduardo e João Henrique –, meu cunhado Plínio e minha cunhada Stefânia (futura mamãe), que também estiveram sempre na torcida e, com paciência, suportaram o estresse e a ausência, da irmã e cunhada pesquisadora.

Ao meu sobrinho e afilhado Gabriel, que com apenas um ano e três meses de idade, sem entender porque a madrinha passava horas na frente do computador, me dava forças para vencer o cansaço. Não poderia deixar de registrar que ele, com seus pequenos dedinhos no teclado do computador, sempre queria escrever um pouco a dissertação com a madrinha.

Às minhas companheiras de curso e de apartamento (em Campinas), Márcia e Marla, com as quais compartilhei alegrias, incertezas e, principalmente, muitas horas de conversa. Não vou me esquecer do apartamento dos tucanos – ponto de encontro mato-grossense!

Aos outros colegas de curso mato-grossenses – Iraci, Figueiredo, Maristella, Mônica e Patrícia – que venceram todas as dificuldades e chegaram até a reta final.

Aos amigos conquistados em Campinas, agradeço pelo apoio, companheirismo e incentivo, além dos momentos de descontração e das conversas no RU. Em especial, aos amigos das salas de pesquisa da Pós-Graduação: Nanci, Cássio (presi), Marconi, Eduardo, Rafinha, André Rauen, Alessandra, Carol, Rogério, Rodrigo's, Josimara, Rebeca, Milena e Rafael. Não poderia deixar de mencionar, também, a turma do GEOPI, que acompanhou a minha orientação, sempre esteve na torcida e, muitas vezes, teceu valiosas contribuições para este trabalho.

A todos os meus amigos e familiares que torceram e torcem sempre por mim – os de perto ou de longe. Obrigada pelo apoio e compreensão. Afinal, o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado requer muita disciplina e dedicação, e assim, muitas vezes não pude estar com vocês.

Ademais, não poderia deixar de registrar o meu agradecimento ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Mato Grosso (CEFET/MT) e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso (FAPEMAT), pela parceria efetivada para a realização deste Minter,

contribuindo para o desenvolvimento das competências do capital humano contemplado com o mestrado. Aqui vale um agradecimento especial ao Prof. Dr. André Furtado, do DPCT/IG/UNICAMP, que com sabedoria e dedicação coordenou os trabalhos deste programa de mestrado.

À Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso (SES/MT), que viabilizou a minha dedicação exclusiva ao mestrado – por meio da concessão de uma licença para qualificação profissional. Em particular, à Superintendência de Gestão de Pessoas, que prontamente se colocou à disposição para a realização da pesquisa de campo, e à Coordenadoria de Tecnologia da Informação, que permitiu o afastamento de minhas atividades de trabalho – como analista de sistemas – em prol do meu desenvolvimento profissional e, por conseguinte, de minha contribuição para a organização. Fatinha, Ondina, Kelly, Tati, Valdevina, Silvia, Vânia, Darléia, Dani e todos os demais colegas da SES/MT, obrigada pela torcida!

Aos colegas docentes da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Engenharia e Belas Artes, da Universidade de Cuiabá – Professores Eduardo Chiletto, Arlindo e Nedyr –, que souberam entender a ausência da professora mestranda, durante o ano de 2007.

Ao Departamento da Área de Informática (DAI), do CEFET/MT, que me apoiou nesta etapa final da dissertação. E, também, à Diretoria Geral do CEFET/MT, pelo apoio logístico na impressão deste material.

Aos queridos mestres do Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT) que, com sabedoria, souberam compartilhar seus conhecimentos e ser facilitadores no processo de ensino-aprendizagem. Em especial à Profa. Dra. Lea Velho, coordenadora do programa, que com suas sábias palavras sempre teceu contribuições para os trabalhos dos jovens pesquisadores. E, também, às secretárias da Pós-Graduação, do Instituto de Geociências, queridas Valdirene e Edinalva, que carinhosamente atendiam a todos.

Aos membros da banca, Profa. Dra. Leda Gitahy e Profa. Dra. Alessandra Rachid, agradeço pelo cuidado com que leram o trabalho e pelas valorosas contribuições.

Por fim, um agradecimento especial às minhas queridas orientadoras, Profa. Dra. Maria Beatriz Machado Bonacelli e Dra. Débora Luz de Mello, que com paciência e dedicação, me ajudaram a descobrir o melhor caminho a trilhar e, também, me ensinaram que vale a pena ser uma pesquisadora.

A todos vocês, meus sinceros agradecimentos!

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	1
Capítulo 1. A Gestão na Organização – como conciliar estratégias, conhecimentos e pessoas.....	4
1.1 A crise do modelo de organização científica do trabalho e a abertura às novas formas de gerenciar pessoas.....	4
1.2 Gestão de Pessoas por Competências .....	14
1.2.1 Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.....	14
1.2.2 Gestão de Pessoas e Competências .....	16
1.3 Gestão do Conhecimento como um aporte à Gestão de Pessoas.....	23
1.3.1. Conceituando conhecimento.....	23
1.3.2. Abordagem da criação do conhecimento .....	24
1.3.3. Gestão do Conhecimento nas organizações.....	29
1.4 Inovações Organizacionais e Institucionais .....	31
Capítulo 2. Reformas do Estado e transformações na gestão das organizações públicas no Brasil	35
2.1 Administração Pública e Reformas do Estado no Brasil .....	35
2.2 Reforma do Estado em Mato Grosso .....	47
2.3 Gestão de Pessoas por Competências: uma realidade para a Administração Pública?.....	55
2.4 Gestão do Conhecimento na Administração Pública.....	56
Capítulo 3. Gestão do Conhecimento e de Pessoas por Competências e sua implementação na SES/MT	65
3.1 A Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso: histórico e caracterização.....	65
3.2 Núcleo Saúde e inovação organizacional: quais as relações existentes? .....	69
3.3 O Plano de Carreira dos servidores da SES/MT: quão aderente à Gestão de Pessoas por Competências? .....	71
3.3.1 Programa de Qualificação para o Sistema Único de Saúde .....	73
3.3.2 Programa de Avaliação de Desempenho.....	75
3.3.3 Programa de Valorização do Servidor .....	76
3.4 Práticas de Gestão do Conhecimento: uma realidade para a SES/MT?.....	78
CONCLUSÕES.....	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	85
DOCUMENTOS OFICIAIS CONSULTADOS .....	92
ANEXOS .....	95
Anexo 1 - Leis e decretos sobre a Reforma do Estado em Mato Grosso .....	96
Anexo 2 - Profissionais-chave entrevistados na SES/MT .....	107
Anexo 3 - Roteiros das entrevistas realizadas na SES/MT .....	108
Anexo 4 - Critérios analisados na Avaliação de Desempenho dos servidores da SES/MT .....	111

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APQC	<i>American Productivity and Quality Center</i>
BB	Banco do Brasil
BEMAT	Banco do Estado de Mato Grosso
CEFET/MT	Centro Federal de Educação Tecnológica de Mato Grosso
CEMAT	Centrais Elétricas Mato-grossenses
CEPROMAT	Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso
CERMAC	Centro Estadual de Referência de Média e Alta Complexidade
CAIXA	Caixa Econômica Federal
DAI	Departamento da Área de Informática
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DPCT	Departamento de Política Científica e Tecnológica
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMPA	Empresa de Pesquisa Agropecuária
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EUA	Estados Unidos da América
FAPEMAT	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FMI	Fundo Monetário Internacional
GCO	Gestão do Conhecimento
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IDORT	Instituto de Organização Racional do Trabalho
IG	Instituto de Geociências
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LNCD	Levantamento de Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
METAMAT	Companhia Mato-grossense de Mineração
MGPC	Modelo de Gestão de Pessoas por Competências
MT	Mato Grosso

**(Continuação – Lista de Siglas e Abreviaturas)**

NOAS	Normas Operacionais da Assistência à Saúde
NOB	Normas Operacionais Básicas
NOB/RH-SUS	Princípios e Diretrizes para a Gestão do Trabalho no SUS
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
OS	Organizações Sociais
OSCIPs	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S. A.
PPA	Plano Plurianual
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
PTA	Plano de Trabalho Anual
RH	Recursos Humanos
SAF	Secretaria da Administração Federal da Presidência da República
SEDAP	Secretaria de Administração Pública da Presidência da República
SEFAZ/MT	Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso
SEJUSP/MT	Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Mato Grosso
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPLAN	Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral
SERPRO	Serviço de Processamento de Dados
SES	Secretaria de Estado de Saúde
SES/MT	Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso
SESI	Serviço Nacional da Indústria
SUS	Sistema Único de Saúde
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

### Figuras

Figura 1.1 –	Duas dimensões da criação do conhecimento.....	26
Figura 1.2 –	Quatro modos de conversão do conhecimento.....	27

### Quadros

Quadro 1.1 –	Comparação entre o paradigma fordista e a ascensão das Tecnologias de Informação e Comunicação.....	12
Quadro 2.1 –	Algumas transformações ocorridas no aparelho estatal brasileiro, de 1930 até os dias atuais.....	38
Quadro 2.2 –	Marcos históricos da Reforma Administrativa Gerencial no Brasil em períodos recentes.....	42
Quadro 2.3 –	Reformas Administrativas empreendidas no Estado de Mato Grosso de 1979 até os dias atuais.....	49
Quadro 2.4 –	Tipologia e exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento em organizações da Administração Indireta no Brasil.....	59
Quadro 2.5 –	Exemplos de benefícios decorrentes da adoção de práticas de Gestão do Conhecimento em empresas públicas brasileiras selecionadas.....	60
Quadro 2.6 –	Estágio de implementação da Gestão do Conhecimento (GCO) nas organizações selecionadas.....	61
Quadro 3.1 –	Sistema de desenvolvimento dos servidores da SES/MT: ações implementadas.....	73
Quadro A4.1 –	Critérios analisados na Avaliação de Estágio Probatório.....	111
Quadro A4.2 –	Critérios analisados na Avaliação Anual – para servidores com estabilidade.....	112

### Tabelas

Tabela 2.1 –	Número de Organizações Públicas no Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, anos selecionados.....	50
Tabela 3.1 –	Quantidade de servidores da SES/MT.....	69
Tabela 3.2 –	Liberações de profissionais da SES/MT para Qualificação Profissional, no nível de Pós-Graduação, entre 2005 e o primeiro semestre de 2008.....	74



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E  
TECNOLÓGICA**

**Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas: desafios para as organizações públicas**

**RESUMO**

**Dissertação de Mestrado**

**Juliana Saragiotto Silva**

O objetivo desta dissertação é analisar como a Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso (SES/MT) – uma organização da Administração Direta – tem se posicionado frente às novas tendências apresentadas à Administração Pública contemporânea, particularmente às relativas à gestão de pessoas e de conhecimentos. Para tanto, num primeiro momento, discutem-se as mudanças na organização do trabalho, a emergência de “novas” formas de gerenciar pessoas (como o modelo de Gestão de Pessoas por Competências) e as contribuições dos estudos sobre Gestão do Conhecimento. Na seqüência, são trazidas, também, para o centro da análise as Reformas do Estado brasileiro e as transformações na gestão das organizações públicas durante o século XX. Por fim, analisa-se se os desdobramentos de tais tendências, para uma organização pública (a SES/MT), se configuram como inovações organizacionais. Os resultados do estudo empírico mostraram que os elementos fundamentais dessas novas tendências estão sendo incorporados de forma muito tímida na burocracia da SES/MT.

Palavras-chave: Administração pública, Gestão do Conhecimento, Desenvolvimento Organizacional, Reforma administrativa.



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E  
TECNOLÓGICA**

**Knowledge and People management: a challenge for public organizations**

**ABSTRACT**

**Master of Science Dissertation**

**Juliana Saragiotto Silva**

This study aims to analyze how Mato Grosso State Secretariat of Health (SES/MT) – an organization attached to the Direct State Administration - has faced the new tendencies presented to the contemporary Public Administration, especially related to people and knowledge management. At first, we discuss job organization changes, the emergence of “new” practices of managing people (as the model of People Management based on Competences) and the contributions of the Knowledge Management model. Secondly, these new practices are brought to the center of the analysis of Brazilian State Reformation and the transformation of the public organizations during the 20<sup>th</sup> Century. Finally, we analyzed if those transformations may be taken as an organizational innovation. The results of this empirical study show that the basic elements of these new tendencies are being incorporated in a very shy manner in the SES/MT bureaucracy.

Keywords: Public administration, Knowledge management, Organization development, Civil service reform.

## INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é o de analisar em que medida a Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso (SES/MT) tem se posicionado frente às novas tendências apresentadas à Administração Pública contemporânea, particularmente às relativas à gestão de pessoas e de conhecimentos.

A SES/MT é uma instituição da Administração Direta do Estado de Mato Grosso que atua como gestora estadual do Sistema Único de Saúde e tem entre as suas principais funções o planejamento e a formulação de políticas, a gestão, a regulação, o monitoramento e a avaliação das ações e atividades de saúde, a prestação de serviços de maior complexidade, bem como a condução da política de formação e desenvolvimento de recursos humanos e o co-financiamento das ações de saúde. Para atender aos 141 municípios do Estado de Mato Grosso, atua de forma regionalizada por meio de 17 Escritórios Regionais de Saúde.

A seleção da organização em questão como objeto de pesquisa – a SES/MT – se deve ao fato da autora da dissertação ser servidora deste órgão (analista de sistemas) e, deste modo, ter a intenção de trazer para o debate os desafios e as oportunidades impostos a uma organização pública de saúde da Administração Direta frente a esta conjuntura em franca transformação.

A intenção é discutir, num primeiro momento, as mudanças na organização do trabalho, a emergência de “novas” formas de gerenciar pessoas e as contribuições dos estudos sobre Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, o que já se pode antecipar, é que a resultante dessa dinâmica organizacional mais recente vem se materializando – como será visto neste trabalho a partir de autores contemporâneos – na difusão de algumas tendências gerais de mudanças na estrutura e no sistema de Gestão de Pessoas, sendo uma delas a Gestão de Pessoas por Competências, que propõe como elementos centrais: uma participação mais ativa das unidades de Gestão de Pessoas na definição e no fortalecimento das estratégias organizacionais; a definição de políticas e práticas organizacionais que visem atrair, reter e desenvolver pessoas para o alcance da missão e dos valores da organização; e o desenvolvimento do conceito de competências – que seriam as combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. Além disso, destacam-se também os debates sobre a Gestão do Conhecimento – inclusive na Administração Pública – que, baseando-se na compreensão sobre as formas de

geração e circulação do conhecimento, propõem a incorporação de um conjunto de instrumentos e práticas ao ambiente organizacional.

Na seqüência, apresentam-se as Reformas do Estado brasileiro e as transformações na gestão das organizações públicas durante o século XX; e por fim, analisa-se se os desdobramentos de tais tendências para uma organização pública (a SES/MT) se configuram como inovações organizacionais. A hipótese é que os elementos fundamentais dessas novas tendências vêm sendo incorporados de forma muito tímida na burocracia da SES/MT.

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido em três momentos: revisão de bibliografia, coleta e análise documental e, por fim, realização de entrevistas. A revisão bibliográfica teve por objetivo identificar o arcabouço conceitual e analisar exemplos que estimulam a compreensão acerca da temática, para subsidiar as etapas subseqüentes. Desta forma, o referencial analítico conceitual perpassou as mudanças na organização do trabalho e no papel do Estado, a emergência dos temas Gestão de Pessoas por Competências e Gestão do Conhecimento e sua aderência no contexto da Administração Pública. A coleta e análise documental (leis, decretos, estatuto do servidor público, planos de trabalho anual, mapeamento dos macro-processos de trabalho, plano carreira dos servidores da organização, entre outros) permitiram contextualizar as transformações que vêm ocorrendo no aparelho estatal mato-grossense e seus desdobramentos para a área de Gestão de Pessoas da SES/MT, bem como subsidiar a elaboração dos roteiros das entrevistas e a seleção dos entrevistados. Foram escolhidos cinco profissionais-chave para a realização das entrevistas e, na seqüência, elaborados os roteiros, que estiveram pautados pelos seguintes pilares: o modelo de Gestão de Pessoas vigente na SES/MT, a relação dos macro-processos de trabalho com o modelo de Gestão de Pessoas por Competências e as práticas de Gestão do Conhecimento vivenciadas pela organização.

Para atingir o objetivo proposto, esta dissertação está subdividida em três Capítulos, além desta introdução e das conclusões. O Capítulo 1 discute as mudanças na organização do trabalho, a emergência de novas formas de gerenciar pessoas e a contribuição da Gestão do Conhecimento – tendo como referencial os conceitos de inovação organizacional e institucional. O Capítulo 2 apresenta as transformações que vêm ocorrendo na Administração Pública brasileira, particularmente em função dos movimentos de Reforma do Estado, que basicamente vêm sendo emoldurados por um contínuo de mudanças nas estruturas orgânicas da máquina estatal, embora o que se espera identificar são sinais de inovações organizacionais e institucionais nessas

organizações. O contexto destas mudanças no estado de Mato Grosso é também aqui apresentado. O Capítulo segue mostrando os desafios decorrentes do modelo de Gestão por Competências para a Administração Pública, bem como práticas de Gestão do Conhecimento que estão sendo utilizadas em algumas organizações públicas brasileiras. Por fim, no Capítulo 3 discutem-se as experiências em Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento na SES/MT, procurando verificar se elas refletem as características do modelo de Gestão de Pessoas por Competências e se os conceitos de Gestão do Conhecimento são conhecidos e as práticas adotadas por esta organização.

O que já se pode antecipar é que esses movimentos de Reforma pelos quais tem passado o aparelho estatal brasileiro – desde a primeira metade do século XX – e mato-grossense – desde o último quartel do século XX –, têm engendrado inúmeros rearranjos na máquina pública. Todavia, resta saber se o que tem sido feito está orientado na busca por transformações mais estratégicas, particularmente na gestão de seus recursos humanos, com a adoção e implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências e as práticas de Gestão do Conhecimento e se isso configura inovações organizacionais. Estes são os principais desafios desta dissertação.

## **Capítulo 1. A Gestão na Organização – como conciliar estratégias, conhecimentos e pessoas**

Este Capítulo se inicia com a discussão das principais mudanças ocorridas na organização do trabalho e da produção, desde a ascensão até a crise do modelo de Administração Científica (taylorismo), como ponto de partida para o desenvolvimento do objetivo central, qual seja, a análise das transformações que vêm acontecendo na área de Gestão de Pessoas, com um olhar particular para o surgimento e a difusão do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, que destaca as relações entre as competências humanas e competências organizacionais.

Em seguida, apresentam-se o conceito e as práticas de Gestão do Conhecimento, uma abordagem que vem sendo descrita pela literatura contemporânea como um aporte a diversas ações na área de Gestão de Pessoas. Isso se deve, em parte, por estar consolidada na teoria da criação do conhecimento, que reconhece a importância de se adotar práticas de gestão que estejam imbuídas na difusão da cultura de compartilhamento do conhecimento (organizacional e humano). Alinham-se a este arcabouço os conceitos de inovação organizacional e institucional.

Acredita-se que os debates em torno destes temas – Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento – encontram-se em franco desenvolvimento. Procura-se, assim, neste primeiro Capítulo, introduzir questões e preocupações sobre esta temática para auxiliar a discussão, posterior, sobre o contexto das organizações públicas, em especial de uma instituição pública da área da saúde no Brasil – objeto de análise desta dissertação.

### **1.1 A crise do modelo de organização científica do trabalho e a abertura às novas formas de gerenciar pessoas**

Desde o século XIX, o sistema capitalista tem enfrentado crises de várias ordens – econômicas, sociais, do próprio processo de acumulação, entre outras – as quais, segundo Vargas (1985), exigiam do capital uma resposta quanto ao modo de gestão da força de trabalho e de acumulação. Diante desta realidade, o início do século XX foi palco do surgimento do modelo de organização científica do trabalho e da produção (o *taylorismo*<sup>1</sup>), cuja proposta era o reordenamento do processo produtivo a partir da organização racional<sup>2</sup> do trabalho. Este processo

---

<sup>1</sup> O *taylorismo* foi concebido pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor e também era descrito como Gerência Científica.

<sup>2</sup> O termo racional, neste contexto, é entendido como uma forma lógica de organizar o trabalho, tornando-o mais funcional, prático e eficaz, a fim de obter o máximo de rendimento com um mínimo de custo.

teve início nos Estados Unidos da América (EUA) e, ainda na primeira metade do século XX, se difundiu pelos demais países industrializados.

O *taylorismo* estava fundamentado nos princípios da Administração Científica e nas técnicas de racionalização do trabalho. De acordo com Vargas (1985), os princípios da Administração Científica correspondiam ao projeto científico do trabalho, à seleção e treinamentos científicos e à criação da gerência científica – camada intermediária de *experts*, que tinha por responsabilidade a seleção e o treinamento dos operários, assim como o estabelecimento objetivo dos tempos da produção, dos métodos de trabalho e dos salários, servindo como um elo de intermediação entre o capital e o trabalho. Já entre as técnicas de racionalização do trabalho destacavam-se o estudo de tempos, movimentos e métodos (com o objetivo de instaurar o tempo padrão e o melhor método – *the best way*), o pagamento do salário por produção (a negociação de um salário maior com o trabalhador ocorria mediante aceitação do método racionalizado), a programação – em separado – da tarefa de cada trabalhador<sup>3</sup>, o projeto das estações e dos meios de trabalho, bem como as técnicas de seleção e treinamento.

Segundo Heloani (1994), este modelo de organização do trabalho e da produção estava pautado na ordenação do espaço fabril, por meio da normatização de tarefas<sup>4</sup> (gestão de tempos e movimentos – para intensificar o ritmo de trabalho) e da divisão do trabalho, configurando-se num processo de apropriação e redefinição do saber do trabalhador. Este foi o cenário em que surgiu a figura do gerente e do departamento de planejamento, bem como foram introduzidas as práticas de seleção (científica) e de treinamento de trabalhadores. O mesmo autor complementa que o *taylorismo* elaborou a primeira tentativa de administração da percepção dos trabalhadores.

Simultaneamente à difusão do *taylorismo*, surgiu na década de 1910 uma nova proposta de gestão da produção – o *fordismo*<sup>5</sup>, também descrito como modelo de especialização produtiva ou

---

<sup>3</sup> Deste modo, o conhecimento poderia ser desmembrado entre os vários trabalhadores, sem que isto denotasse a destruição do conhecimento do trabalhador coletivo, embora isso ocorresse. Conseqüentemente, o trabalhador individual foi sendo desqualificado. Há que se mencionar, também, que o conceito de trabalhador coletivo deve ser aqui entendido “(...) como um seguimento da força de trabalho, ligado a um ramo industrial, responsável pelo funcionamento de um processo de trabalho específico, envolvendo pois diversas qualificações e níveis hierárquicos” (VARGAS, 1985:162).

<sup>4</sup> “O conceito de tarefa expressa a fração de racionalidade administrativa, que se decompõe no conjunto dos movimentos que cada trabalhador deve executar em um tempo-padrão” (HELOANI, 1994:22).

<sup>5</sup> O *fordismo* foi concebido a partir das idéias do empresário estadunidense Henry Ford (fundador da *Ford Motor Company*), que revolucionou a indústria automobilística ao introduzir o conceito de linha de montagem para a fabricação de automóveis (Vargas, 1985).

produção em massa – a partir dos princípios de organização racional do trabalho, postulados por Taylor.

O modelo de produção em massa fundamentou-se em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala em um processo mecanizado de produção padronizada com base em linhas de montagem, sob as condições de controle de um grande mercado por uma *forma organizacional específica: a grande empresa estruturada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada de trabalho* (CASTELLS, 1999:175-176).

De acordo com Piore e Sabel (1984), em 1913, o automóvel Modelo T da Ford foi produzido em larga escala graças ao aperfeiçoamento da linha de montagem automatizada, que dispunha de esteiras rolantes que moviam as peças de uma estação a outra, enquanto o operário ficava praticamente parado, possibilitando assim a montagem do automóvel de forma tão precisa que não requeria a habilidade manual na finalização do produto. Além disso, o processo de operacionalização das máquinas era tão simplificado que até os trabalhadores que acabavam de deixar o campo poderiam facilmente operá-las (mão-de-obra barata e não especializada). Esta seqüência de rotinas repetitivas – executadas pelos trabalhadores não-qualificados – era vislumbrada como a solução para a obtenção de um melhor resultado, em um intervalo de tempo reduzido. Como o trabalhador executava sempre a mesma seqüência de movimentos, havia uma tendência ao aperfeiçoamento do seu trabalho naquela atividade com o passar do tempo. E, além do mais, esse processo de divisão do trabalho em pequenas operações permitia que qualquer pessoa fosse substituída facilmente, caso houvesse necessidade. Assim, a organização não ficava mais refém dos trabalhadores, pois eles eram tratados como simples “apêndices das máquinas” – como já discutido no século XIX por Marx<sup>6</sup> (1867/1983).

A partir dessas práticas, Ford conseguiu baratear o custo da produção de tal forma que uma parcela considerável da população teve condições de comprar um automóvel, criando assim o mercado de massa para este tipo de produto.

Em suma, a proposta do modelo *fordista* era a redução ao mínimo dos movimentos do trabalhador – limitando o seu deslocamento no interior da fábrica, a partir de sistemas rolantes de abastecimento – e o parcelamento de tarefas (HELOANI, 1994). Ao lado desta questão

---

<sup>6</sup> No segundo volume da obra de Marx (1867/1983) – O Capital – podem ser encontrados maiores detalhes sobre a passagem da Manufatura para a Grande Corporação, no século XIX, que foi considerada um marco nas relações de trabalho, pois gerou uma subordinação real do trabalho ao capital.

disciplinar no interior da fábrica nascia a proposta de incremento dos salários, a partir do aumento da produtividade, gerando assim um desdobramento para a economia, pois, teoricamente, gerava um aumento de consumo e de investimento.

Segundo Gitahy (1992:10), o movimento de racionalização cresceu continuamente ao longo do século XX, embora o seu “(...) desenvolvimento e suas distintas vertentes (por exemplo, a escola americana, a inglesa, a alemã etc.) assumiram diferentes formas em distintos países”. Resta saber, a partir de agora, como ocorreu o processo de difusão desse movimento no Brasil. As práticas foram aqui reproduzidas por mimetismo?

Conforme exposto por Vargas (1985), o modelo de organização científica do trabalho e da produção irrompeu no Brasil a partir das décadas de 1930 e 1940, sob a direção dos empresários paulistas, gerando também impactos sobre diversos outros segmentos da sociedade (como no meio acadêmico e, posteriormente, na máquina burocrática do Estado); todavia sua penetração efetiva na indústria aconteceu a partir de 1950.

Um dos marcos iniciais desse período nascente é a fundação, em 1931, do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) – nos moldes da *Taylor Society* americana – cuja responsabilidade era articular os esforços de introdução desse modelo de racionalização da produção. Para tanto, este Instituto foi estruturado em duas divisões<sup>7</sup>: (i) uma que se preocupava com os aspectos organizacionais – inicialmente dedicada apenas ao universo empresarial privado, mas com o passar dos anos, teve que redirecionar suas atividades principalmente para a organização administrativa do aparelho estatal paulista, sendo estendida posteriormente para outros estados; e (ii) outra responsável pelo desenvolvimento de questões concernentes à seleção e formação profissional, assim como de higiene e segurança do trabalho (VARGAS, 1985). Dentre os diversos desdobramentos<sup>8</sup> decorrentes desse realinhamento, torna-se relevante mencionar a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), na década subsequente.

Além disso, diversas outras ações foram desencadeadas nas décadas de 1930 e 1940 – que foram primordiais para a difusão do movimento de racionalidade no país na década seguinte – dentre as quais merecem atenção a formação da força de trabalho e a socialização do

---

<sup>7</sup> Segundo Vargas (1985), esta mudança de direcionamento da divisão do IDORT, responsável pelos aspectos organizacionais, da esfera privada para a pública ocorreu em razão da nomeação do presidente deste Instituto – Armando Salles de Oliveira – para interventor do Estado de São Paulo.

<sup>8</sup> Os desdobramentos das transformações na organização do trabalho na esfera pública são discutidos no Capítulo 2.

conhecimento técnico e da disciplina fabril. Segundo Gitahy (1992), essas ações se tornaram realidade a partir da relevante atuação de instituições como a Escola Politécnica, o Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo e as Escolas Profissionais Ferroviárias, culminando assim, em 1942, com a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)<sup>9</sup>.

Já o processo de efetiva difusão desses modelos de organização do trabalho no Brasil, conforme exposto por Vargas (1985), ocorreu em dois momentos distintos:

- (i) Na primeira metade da década de 1950 – caracterizada pela tentativa do empresariado local de controlar a reprodução do trabalhador coletivo sob os princípios *tayloristas*, além de ações como a socialização do assalariamento industrial, o domínio das técnicas fabris e a integração de engenheiros e administradores na indústria; todavia, não se pode esquecer que foi justamente durante o segundo governo do presidente Getúlio Vargas (1951-1954) que se delineou uma mudança de orientação, em função do modelo populista instaurado, e assim se abriu espaço para a manifestação da classe operária; e
- (ii) A partir da segunda metade da década de 1950 (particularmente com o início do governo do presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, em 1956) – caracterizada por um avanço da racionalização na indústria brasileira, sem contar mais com a liderança do IDORT – pois se diversificaram os organismos de atuação política do empresariado –, e também pela adoção dos padrões de produção dos países industrializados, com o início o processo de internacionalização da produção; a partir de então o projeto de socialização da força de trabalho educada passou a seguir as exigências econômicas do capitalismo internacional.

Há que se considerar que esse movimento de difusão do modelo *taylorista-fordista* no Brasil não ocorreu a partir de uma transposição ideológica dos pressupostos americanos, uma vez que foi instaurado um projeto explícito de capitalismo para a realidade do país. Isso pode ser confirmado por meio de vários fatos, descritos por Vargas (1985), como: (i) grande parte das fábricas não incorporava, em suas rotinas, as técnicas *tayloristas* de controle de tempos e movimentos com a mesma veemência existente nos EUA; e (ii) havia um profundo esforço dos empresários nacionais em promover a qualificação de seus operários por meio de escolas de

---

<sup>9</sup> Na seqüência foi também criado o Serviço Nacional da Indústria (SESI) (VARGAS, 1985).

aprendizagem industrial<sup>10</sup>, diferente do que aconteceu nos EUA, que já dispunham de um corpo de trabalhadores qualificado e existia uma luta patronal contra os sindicatos, que controlavam o processo de trabalho nas fábricas.

Com o passar dos anos essa abordagem mecanicista de organização do trabalho (*taylorista-fordista*) foi se tornando muito rígida e onerosa para a economia capitalista e, por conseguinte, não estava preparada para lidar com um mercado mundialmente diversificado (que se caracterizava fortemente pela imprevisibilidade na demanda), nem tampouco, com o ritmo acelerado de transformações tecnológicas que provocava a obsolescência cada vez mais rápida dos equipamentos de produção (CASTELLS, 1999).

Em face dessa realidade, Piore e Sabel (1984) constataram que o final dos anos 1970 e o início dos anos 1980 – momento em que o sistema capitalista estava sendo assolado por uma profunda crise econômica – foram palco do declínio do modelo de produção em massa, uma vez que já havia se instaurado uma forte tendência à flexibilização do processo produtivo<sup>11</sup>, em virtude da demanda crescente por produtos diversificados. Assim, na formulação desses autores, esse processo de flexibilização ocorreu de duas formas distintas: (i) produção artesanal especializada – em que o processo produtivo se adapta às constantes transformações, sem a pretensão de controlá-las (comumente descrito como produção personalizada ou padrão de arte industrial, a partir de experiências nas regiões industriais do norte da Itália); e (ii) produção reprogramável, de acordo com a demanda – dispõe de modelos flexíveis de produção em larga escala, que permitem economias de escala e sistemas de produção personalizada reprogramável, a partir da demanda crescente de determinado produto (comumente descrita como flexibilização dinâmica ou produção flexível em grande volume, conforme Castells (1999)).

A tendência, a partir da introdução do modelo de produção flexível, era a emergência de novas formas organizacionais com vistas a atender às exigências da nova economia e a desfrutar as possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias. Por isso, muitas outras abordagens entraram na pauta de discussões, na década de 1980, como os modelos japonês (comumente descrito como

---

<sup>10</sup> Como mencionado anteriormente, foi em função desta necessidade de se dispor de escolas de aprendizagem industrial que foi criado, em 1942, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e, posteriormente, o Serviço Nacional da Indústria (SESI).

<sup>11</sup> Entende-se por flexibilização produtiva um processo fundamentado nos seguintes elementos: intensivo em informação e conhecimento, *layout* flexível, plantas produtivas menores, economias de escopo em grande quantidade de lotes pequenos de produtos diversificados, customização, entre outros (SHIMOYAMA, 2001).

*toyotismo*<sup>12</sup>), italiano e sueco de produção – que inspiraram muitas mudanças no cerne das organizações, mas que não são objeto de estudo nesta dissertação. Mesmo assim, vale a pena mencionar que tais modelos estiveram calcados em um ambiente de “gestão participativa”, em que o trabalhador era impelido a se envolver ativamente no processo produtivo (seja na criação, manutenção e/ou compartilhamento de informações e conhecimentos sobre o trabalho), muito embora ainda não se abandonassem os mecanismos de controle (HELOANI, 1994).

Diante deste cenário de difusão de novas formas de organização do trabalho e da produção, surgiu, também na década de 1980, o conceito de gestão estratégica de recursos humanos, preconizando que as políticas de Gestão de Pessoas não deviam estar passivamente conectadas às estratégias de negócio, mas deviam ser parte integrante dessa estratégia (FLEURY e FLEURY, 2004). Maiores detalhes sobre os desdobramentos das transformações na área de Gestão de Pessoas são apresentados na próxima seção.

É importante lembrar que esse movimento de transformações no cerne das organizações não ocorreu de forma isolada, mas caminhou ao lado de outro acontecimento: o surgimento do paradigma tecnológico – que se organizou ao redor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Segundo Castells (1999), nas duas últimas décadas do século XX, o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação passou por três estágios diferentes: (i) a automação de tarefas; (ii) as experiências de usos; e (iii) a reconfiguração das aplicações. Enquanto nos dois primeiros estágios os avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação fundamentaram-se na prática de aprender “usando”, no terceiro, as pessoas adquiriram habilidade em tecnologia “fazendo”, o que resultou numa reconfiguração das redes e na criação de novas aplicações (ROSENBERG, 1982). Desse modo, o espaço temporal entre a inserção de uma nova tecnologia, seus usos e seus desenvolvimentos em novos domínios torna-se excepcionalmente mais curto nesse novo paradigma tecnológico. E, por conseguinte, a difusão de uma nova tecnologia se amplifica de forma exponencial, à medida que as pessoas se apropriam dela e a redefinem.

A centralidade desta mudança paradigmática consistia na aplicação de conhecimentos e informações para a produção de novos conhecimentos e de mecanismos de

---

<sup>12</sup> Segundo Coriat (1991), o *toyotismo* (também descrito *pós-fordismo* ou modelo de produção enxuta) nasceu no momento de reestruturação da indústria automobilística japonesa do pós-guerra, particularmente na empresa *Toyota Motor Company* (SHIMOYAMA, 2001), em razão da necessidade em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de modelos diversificados de produtos.

processamento/comunicação da informação, em um ciclo virtuoso de realimentação cumulativa entre a inovação e seu uso. Nesse sentido, vislumbrou-se o surgimento de uma “constelação” de progressos tecnológicos, dentre os quais merecem atenção: os novos materiais, as novas fontes de energia, as aplicações na medicina, as técnicas de produção, a tecnologia de transporte, entre outros. Ademais, ao domínio da tecnologia da informação deve ser incluído, entre outros, o rol de tecnologias em microeletrônica, computação (*hardware* e *software*), telecomunicações/rádiodifusão e engenharia genética<sup>13</sup>.

A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as revoluções industriais sucessivas, do motor a vapor à eletricidade, aos combustíveis fósseis e até mesmo à energia nuclear, visto que a geração e distribuição de energia foi o elemento principal na base da sociedade industrial (CASTELLS, 1999:68).

Castells (1999:68) considera, também, que a revolução tecnológica é um evento histórico de igual relevância que a Revolução Industrial, uma vez que induz a “um padrão de descontinuidade nas bases materiais da economia, da sociedade e cultura”. Enquanto a primeira Revolução Industrial (século XVIII) fundamentava-se em um vasto uso de informações, empregando e desenvolvendo os conhecimentos disponíveis, embora não se baseasse na ciência, a segunda Revolução Industrial (no século XIX) caracterizou-se pelo papel decisivo da ciência na promoção da inovação. Já, ao se voltar o olhar para o panorama da revolução tecnológica, à luz dos trabalhos de La Rovere (2006:293), se poderá constatar que as Tecnologias de Informação e Comunicação assumiram um papel de suma importância no modelo de produção pós-fordista, uma vez que tendem a gerar novos arranjos organizacionais de produção, “compatíveis com o novo paradigma tecnológico e a novas trajetórias tecnológicas daí resultantes”, como pode ser observado no Quadro 1.1, a partir do trabalho de Tigre (1998).

---

<sup>13</sup> Para Castells (1999), a biologia, a eletrônica e a informática aparentam estar convergindo e interagindo suas abordagens conceituais, aplicações e materiais.

**Quadro 1.1** – Comparação entre o paradigma fordista e a ascensão das Tecnologias de Informação e Comunicação

<b>Fordista</b>	<b>Tecnologias de Informação e Comunicação</b>
Intensivo em energia	Intensivo em informação
Padronização de produtos	Produção sob medida
<i>Mix</i> de produtos estável	Rápidas mudanças no <i>mix</i> de produtos
Firmas isoladas	Redes de firmas
Organização hierárquica da firma	Organização simplificada da firma
Produção em departamentos	Produção integrada
Produtos com serviços	Serviços com produtos
Centralização das informações	Distribuição da inteligência
Especialização da mão-de-obra	Polivalência da mão-de-obra
Planejamento estratégico	Visão estratégica
Controle governamental	Governo como coordenador e regulador

**Fonte:** Tigre (1998)

Assim, o que vem se confirmando no bojo do debate é que tanto as mudanças na organização do trabalho quanto a ascensão das Tecnologias de Informação e Comunicação estão ganhando espaço e um movimento reforça o outro. Nesse sentido, as organizações buscariam pautar seu modelo de gestão em práticas que dessem respostas mais adequadas ao cenário em mudança e, além disso, utilizar um aparato de Tecnologia da Informação como suporte às suas ações.

Feitas essas explanações é possível, a partir de agora, retomar o tema para o caso brasileiro. No Brasil, o cenário não foi tão diferente, uma vez que a década de 1980 também foi palco de mudanças no padrão de industrialização e da gestão da força de trabalho, conforme descrito por Vargas (1985). Deste modo, houve influência dos princípios do modelo de produção japonês, na tentativa de minimizar o tempo dos produtos em processo e maximizar a rotação do capital circulante<sup>14</sup>. Surgiram também algumas iniciativas, no ambiente organizacional, derivadas das técnicas de dinâmica de grupo<sup>15</sup> que difundiram a temática da “participação”. Dentre as que mais se destacaram, merecem menção: (i) os Círculos de Controle de Qualidade – correspondiam a

<sup>14</sup> Maiores informações sobre essas transformações no cenário brasileiro podem ser encontradas em Gitahy (1983).

<sup>15</sup> As primeiras reflexões sobre a utilização de dinâmica de grupo, em ambientes de trabalho, emanaram na década de 1930, no cerne da Escola de Relações Humanas, a partir de estudos realizados por diversos autores, dentre os quais Elton Mayo (1933).

grupos “voluntários” de operários que promoviam encontros para tratar de mudanças técnicas que visassem a redução de custos e o aumento da produtividade da organização; e (ii) o Desenvolvimento Organizacional – equivalia à constituição de grupos de funcionários fora do expediente e em local apropriado para trocar idéias sobre mudanças organizacionais (VARGAS, 1985).

Vale ressaltar que a introdução dessas técnicas de natureza participativa, no escopo da classe trabalhadora, contrastou com o que foi preconizado pelo modelo de organização racional da produção (*taylorista-fordista*). Assim, configurou-se um novo momento na esfera produtiva brasileira, em que o trabalhador passou a ser reconhecido pela gerência científica, embora o seu campo de discussão fosse bastante limitado pela empresa (VARGAS, 1985).

Igualmente, Gitahy (1992) descreveu que, do ponto de vista do padrão de concorrência, a palavra chave dos anos 1980, no ambiente das indústrias brasileiras, era “qualidade”. Desta forma, tanto o aumento das exportações, como o acirramento da concorrência no mercado interno, colocavam “na ordem do dia para as empresas a necessidade de elevar seu nível de produtividade e eficiência” (GITAHY, 1992:6). Contudo, a mudança do padrão de gestão caminhava a passos lentos (começou a ocorrer ao longo dos anos 1980, acentuando-se somente no início dos anos 1990), “através da introdução de métodos gerenciais mais participativos, revisão das estruturas de cargos e salários, políticas de estabilização da mão-de-obra, ‘democratização’ do uso de restaurantes, valorização dos setores de recursos humanos” (*ibidem*). Segundo a mesma autora, essa inspiração no modelo japonês vem impulsionando as empresas a se reorganizarem, a partir da introdução de inovações de produtos e processos, assim como interações entre clientes e fornecedores<sup>16</sup>.

Diante do exposto, identificamos que o final do século XX, particularmente a década de 1990, tornou-se palco de mudanças significativas nas “regras do jogo”<sup>17</sup>, o que tem levado as

---

<sup>16</sup> Como será visto no Capítulo 2, nos anos recentes as instituições da Administração Pública brasileira também estão buscando novas formas de organizar o seu trabalho, seja por meio da introdução de inovações organizacionais, ou ainda, por uma maior preocupação com o seu cliente direto/indireto: o cidadão.

<sup>17</sup> Dentre as inúmeras mudanças nas “regras do jogo”, como descrito por Fleury e Fleury (2004), merecem atenção, neste contexto, a globalização da produção e o advento da economia baseada no conhecimento. O primeiro fator levou as empresas a buscarem se reestruturar segundo uma lógica de operações globalmente integrada; ao mesmo tempo, ocorreu a criação dos blocos comerciais (como o Mercosul, Nafta, Comunidade Européia, entre outros) em termos de comércio regional e, em nível global, iniciaram-se os processos de regulação dos mercados, por meio da Organização Mundial do Comércio (OMC) e do Fundo Monetário Internacional (FMI). O outro condicionante – o advento da economia baseada no conhecimento – trouxe para a cena o fato do conhecimento estar se tornando, cada vez mais, o principal fator de produção, tornando-se o recurso de maior valor à organização.

organizações a buscarem novas formas de se estruturar. Este fato vem trazendo desdobramentos diversos, particularmente para a área de Gestão de Pessoas<sup>18</sup>, que procura alinhar as competências humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) com as estratégias organizacionais (ZARIFIAN, 2001). Maior ênfase a estas discussões é dada na próxima seção.

## **1.2 Gestão de Pessoas por Competências**

As transformações nos modelos de organização do trabalho afetaram a área de Recursos Humanos (RH) das organizações em geral, alterando até mesmo sua denominação para Gestão de Pessoas. Em função dessa nova conjuntura – em que o conhecimento passa a ser o elemento chave da produção e as organizações são impulsionadas a se reestruturar, a partir da introdução de inovações organizacionais (como métodos gerenciais mais participativos, entre outros) – o debate acerca dos conceitos relacionados à Gestão de Pessoas passou a considerar não apenas o componente individual, mas também a necessidade de que as políticas de Gestão de Pessoas levem em conta e contribuam para as estratégias organizacional e institucional das organizações, discussão que será aqui desenvolvida.

Vale a pena adiantar que, atualmente, as organizações têm que buscar manter e desenvolver o seu conjunto de competências (sejam elas organizacionais ou humanas) para que assim estejam preparadas para lidar com mercados mundialmente diversificados e competitivos, com o ritmo acelerado das transformações tecnológicas e com a participação mais ativa e direta dos cidadãos na busca de seus direitos e sua legitimação na sociedade.

### **1.2.1 Recursos Humanos e Gestão de Pessoas**

Conforme descrito na seção anterior, ao longo de grande parte do século XX os modelos de organização do trabalho estiveram pautados substancialmente pela lógica da racionalização de recursos, em que o objetivo norteador das organizações era otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e pessoas. Nesse sentido, é pertinente e estratégico questionar: quais foram os desdobramentos para a área de Gestão de Pessoas?

Fischer (2001), em um artigo que trata do conceito de Gestão de Pessoas – uma nova terminologia que, segundo o autor, vem sendo utilizada por aqueles que estudam e praticam a gestão de Recursos Humanos – discorreu que o modelo de organização do trabalho, preconizado

---

<sup>18</sup> A área de Gestão de Pessoas constitui-se num dos pilares da pesquisa desta dissertação.

pela Administração Científica, não diferenciava o recurso humano dos demais fatores geridos pela organização. Assim, a função dos Departamentos de Recursos Humanos assumia um caráter essencialmente instrumental ao tornar-se “(...) uma simples extensão das demais funções administrativas para o âmbito das relações humanas” (FISCHER, 2001:13).

Complementarmente, Hipólito (2001), em seu trabalho sobre os aspectos críticos e tendências no campo da remuneração para o novo milênio, verificou, no final do século XX e início do século XXI, um incremento significativo da relevância da área de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas nas organizações, ao mesmo tempo que o ambiente em que essas organizações estão imersas vem se tornando mais dinâmico e complexo. Para o autor, isso “(...) se deve à emergência de formas de administração mais flexíveis, menos estruturadas, nas quais o papel e a atuação dos profissionais são moldados de acordo com as necessidades emergentes no dia-a-dia profissional” (HIPÓLITO, 2001:91). Do mesmo modo, verifica que os indivíduos passam a assumir maior responsabilidade e autonomia organizacional, uma vez que a intervenção dos profissionais na consecução dos objetivos organizacionais é ampliada.

Destarte, esta nova conjuntura tornou-se um ambiente favorável à difusão do conceito de Gestão de Pessoas por todos os âmbitos organizacionais, tanto por figurar como substituto renovador da desgastada noção de administração de Recursos Humanos, quanto por procurar ressaltar o caráter da ação e seu foco de atenção estar centrado nas pessoas (FISCHER, 2001). Assim sendo, as formas e os instrumentos tradicionais de gestão, pautados pela lógica da padronização, rotinização de tarefas e no controle excessivo dos indivíduos, tendem a ser preteridos por não mais atenderem à realidade atual (HIPÓLITO, 2001).

(...) em geral considera-se “gestão” uma ação para a qual há um menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser “gerido”. Um navio é dirigido, uma empresa é administrada, mas uma relação humana pode, no máximo, ser gerida – isso quando se admite que os dois agentes têm consciência e vontade próprias. Usar o termo “gestão” pode significar resgatá-lo do caráter humano e sobrepô-lo ao aspecto técnico no âmbito do relacionamento entre pessoas e empresa (FISCHER, 2001:19).

Em suma, essa mudança de nomenclatura, na visão destes especialistas, não consistiria num simples modismo, mas sim, figuraria como o estabelecimento de um marco de redefinição sobre Gestão de Pessoas. No entanto, essa proposta de interpretação encontra-se em franco debate entre os especialistas da área, não havendo ainda um consenso.

Outro desdobramento das mudanças na organização do trabalho envolvendo a área de Gestão de Pessoas é a relevância que a variável “competência” vem assumindo nos ambientes organizacionais, o que será discutido no próximo item desta seção.

### **1.2.2 Gestão de Pessoas e Competências**

Para melhor compreender o conceito de “competência”, num primeiro momento, torna-se necessário trazer para o foco desta seção algumas definições presentes na literatura contemporânea sobre a temática, bem como a evolução deste conceito ao longo do tempo.

De acordo com Carbone *et al.* (2006), no final da Idade Média, o conceito de competência fazia parte fundamentalmente do domínio da linguagem jurídica, pois estava relacionado com a autoridade concedida a alguém ou a alguma instituição para apreciar e julgar determinadas questões. Por conseguinte, passou a constituir-se num símbolo de reconhecimento social sobre a capacidade de alguém manifestar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, num qualificador do indivíduo que possuía a faculdade de realizar certo trabalho.

Os mesmos autores citam que o conceito de competência foi incorporado à linguagem organizacional a partir do *taylorismo* “(...) para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel” (CARBONE *et al.*, 2006:42). E a partir da década de 1970 ocorre um florescimento do debate teórico e da realização de pesquisas nesta área, culminando, nos anos subseqüentes, com a difusão de inúmeras definições para a temática. Por isso, faz-se necessário trazer para o centro desta seção as duas dimensões de competência recorrentes na literatura, bem como a relação virtuosa entre esses conceitos e as estratégias organizacionais.

#### **a) Competências Organizacionais**

As raízes do conceito de competência organizacional residem na Abordagem da Firma Baseada em Recursos (*Resource Based View of Firm*), em que a empresa é visualizada como um “portfólio de competências” (FLEURY e FLEURY, 2004:32) e, assim, “os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição” (RUAS *et al.*, 2005:2). Esta abordagem se originou na obra da economista inglesa Edith Penrose. A centralidade da teoria do crescimento da firma, postulada por esta autora nos anos 1950 (mais precisamente em 1959), residia na ênfase dada aos recursos internos da firma, ou seja, os serviços produtivos de que esta dispunha com base em seus próprios recursos. Nesse sentido, a firma foi definida “(...) como um

conjunto de recursos interligados numa estrutura administrativa (...)” (PENROSE, 2006:13). Considerava, também, que na medida em que uma administração procurava utilizar, da melhor forma possível, os recursos disponíveis, tenderia a acontecer um dinâmico processo interativo, que tanto estimularia um contínuo crescimento da firma, quanto limitaria sua taxa de expansão.

Possas (1987), ao analisar a teoria sobre o crescimento da firma concebida por Penrose, observou que, a partir de seus trabalhos, a empresa passou a ser reconhecida como uma unidade autônoma de planejamento administrativo (cujas atividades estão relacionadas e coordenadas), ao invés de uma mera unidade decisória de preços e produção. Nesse sentido, identificou alguns elementos que merecem ser aqui mencionados: (i) “a noção da firma como um conjunto único de recursos produtivos, cuja disponibilidade e diferentes possibilidades de combinação (...) irão determinar seu potencial expansivo e a direção que este assumirá (...)”; (ii) “em decorrência do caráter individualista e mutável do conjunto dos recursos pertinentes a uma firma (...), ela apresenta uma trajetória singular e histórica, isto é, que só pode ser plenamente esclarecida à luz de sua evolução anterior e é por isso refratária a qualquer esquema analítico estático e generalizante”; e (iii) “o lucro é preservado como objetivo central da atividade da empresa, o que não deixa de ser uma proposição original no contexto das teorias da firma” (POSSAS, 1987:67-68).

É importante mencionar que, embora a análise de Penrose estivesse limitada às empresas privadas, que visam o lucro e não são reguladas pelo Estado (excluindo, portanto, as empresas de utilidade pública, as organizações financeiras e até as empresas comerciais), a autora vislumbrava que poderia ser aplicada a outros tipos de organizações. Por isso seus pressupostos foram trazidos para o centro da análise de competências organizacionais, na tentativa de explicar que a diferença de desempenho entre as organizações decorre da heterogeneidade de seus recursos.

Prahalad e Hamel (1990) também tiveram grande influência sobre a dimensão organizacional da competência, a partir da criação do conceito de “*core competence*”, isto é, aquelas “**competências essenciais**” que conferem à organização vantagem competitiva, geram valor distintivo – percebido pelos clientes – e que são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Ademais, sinalizaram que as competências essenciais “(...) são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias” (PRAHALAD e HAMEL, 1990:298). Para esses autores, a década de 1990 tem como pano de fundo um cenário dinâmico que passa por profundas

transformações, decorrentes de um franco processo de globalização. Assim, para que as organizações consigam adquirir vantagem competitiva, estas devem centrar esforços nas competências que lhes garantam a difusão de produtos essenciais, viabilizando o ingresso a uma variedade de mercados. Nesse contexto, a aprendizagem torna-se a força motriz para a mudança estratégica, isto é, o elemento crítico para o sucesso organizacional.

Já a partir do conceito de competência organizacional, Hasegawa (2005) traz para o centro do debate o fato do conceito de competência ser comumente descrito na literatura mais recente como sinônimo de capacitação. Dutrenit Bielous (1998) elucidou que embora houvesse divergência entre as definições iniciais de capacitação e competência, elas passaram a ser freqüentemente empregadas de forma unívoca. Por isso, são aqui mencionadas, também, as definições de capacitação organizacional como sinônimo de competência organizacional. Destarte, a capacitação organizacional foi descrita como a “(...) capacidade da instituição se organizar internamente de forma a otimizar os processos de aprendizagem, aprofundar a base interna de conhecimento e, ao mesmo tempo, estar apta a se adaptar a mudanças” (HASEGAWA, 2005:19).

Do mesmo modo, o conceito de capacitação organizacional, desenvolvido por Chandler (1990), estava pautado na capacidade que uma organização possui de gerenciar de forma integrada um conjunto de unidades geograficamente dispersas, viabilizando a mobilização de ativos de características díspares, orientados ao processo de inovação.

Embora até aqui se tenha tratado da competência como atributo organizacional, é possível associar este conceito não apenas a organizações, mas também a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho, como exposto a seguir.

## **b) Competências Humanas**

As raízes do conceito de competência humana, conforme Carbone *et al.* (2006), nasceram do *taylorismo*, pois foi utilizado para designar a capacidade da pessoa desempenhar eficientemente determinada tarefa. Mais tarde, já na década de 1970, surgiu a primeira referência estruturada ao conceito de competência, a partir do artigo publicado por David McClelland<sup>19</sup>, que buscou trazer uma abordagem mais efetiva para os processos de escolha de pessoal para as organizações, ao invés de se utilizar dos testes de inteligência (DUTRA, 2004).

---

<sup>19</sup> Para maiores detalhes, consultar McCLELLAND (1973).

Fleury e Fleury (2004) corroboram esta idéia e complementam que se trata de um marco na análise do conceito de competência sob a perspectiva do indivíduo, pois é descrita como uma característica implícita a uma pessoa, que pode ser vinculada com atuação superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Outro elemento interessante, segundo esses autores, é a diferenciação entre o conceito de competência e o conceito de aptidão, um talento natural do indivíduo.

Este conceito de competência humana foi se ampliando e outros autores trouxeram novas contribuições para o debate, como Richard Boyatzis<sup>20</sup>, que na década de 1980 começou a estruturar as ações e comportamentos efetivos desejados aos cargos na organização, a partir da caracterização de suas demandas. Nesse sentido, passou a considerar o conceito de competência como “(...) um estoque de recursos que o indivíduo detém” (FLEURY e FLEURY, 2004:28). No entanto, já se tinha consciência de que a definição de um estoque de recursos individuais necessário ao bom desempenho em cada cargo ou posição não era condição *sine qua non* para o atendimento da demanda por inovação e flexibilidade que estava sendo imposta às organizações.

Face ao exposto, pode-se afirmar que nas décadas de 1970 e 1980 gravitaram sobre o conceito de competência as idéias oriundas de autores norte-americanos (como McClelland e Boyatzis), confirmando assim uma **primeira corrente** sobre a temática, a qual, segundo Carbone *et al.* (2006), **considerava a competência como um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes** que credenciava o indivíduo a exercer determinado trabalho.

Já a década de 1990 foi palco da difusão de uma **segunda corrente** de pensamento, representada substancialmente por autores franceses, como P. Zarifian e G. Le Boterf.

Zarifian (2001) propôs a definição de competência a partir de três formulações:

- (i) “A competência é ‘**o tomar iniciativa**’ e ‘**o assumir responsabilidade**’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (*ibidem*:68) (**grifo nosso**) – esta formulação denota a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo;
- (ii) “A competência é o **entendimento prático das situações** que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (*ibidem*:72) (**grifo nosso**)– esta segunda formulação enfatiza a dinâmica de aprendizagem; e

---

<sup>20</sup> Para maiores detalhes, consultar Boyatzis (1982).

(iii) “A competência é a faculdade de **mobilizar redes de atores** em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses **atores compartilhem as implicações de suas ações**, é fazê-los **assumir áreas de co-responsabilidade**” (*ibidem*:74) (**grifo nosso**) – esta terceira formulação retrata a necessidade de mobilização de redes, bem como associa responsabilidade pessoal e co-responsabilidade.

Para o autor existe uma complementaridade entre essas três abordagens, e assim, a lógica competência poderá ser apreendida e mobilizada, conscientemente, a partir da combinação entre elas. Desta forma, a competência não se encontra encapsulada na tarefa, nem se limita a um conjunto de conhecimentos (teóricos e empíricos) de propriedade do indivíduo.

Já Le Boterf (1999) compreendia o conceito de competência como a combinação talentosa de conhecimentos, habilidades e atitudes dentro de uma situação de trabalho, diante de um problema de trabalho ou de uma situação a enfrentar.

Em resumo, para os autores franceses competência é mais do que um conjunto de qualificações do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes); é a capacidade da pessoa, em determinado contexto, produzir ou realizar no trabalho.

Fleury e Fleury (2004:30), que se apóiam nessas duas correntes de pensamento (americana e francesa), propõem a seguinte definição de competência “(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Resta, então, considerar que não se pode pensar nas competências individuais (humanas) sem atrelá-las às competências essenciais (*core competences*) da organização e, além disso, que as entregas<sup>21</sup> esperadas das pessoas devem estar focadas nas estratégias da organização (DUTRA, 2004). Tal aspecto será discutido no próximo item desta seção.

### **c) Competências e estratégias organizacionais no modelo de Gestão de Pessoas por Competências**

Para Dutra (2004), existe uma tendência ao direcionamento dos esforços da área de Gestão de Pessoas para o desenvolvimento de competências que são fundamentais à consecução dos

---

<sup>21</sup> O conceito de “entrega” requerida/esperada das pessoas foi utilizado de forma recorrente por J. Dutra (como, por exemplo, em “Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna”, 2004), para designar as ações realizadas por um indivíduo na consecução do seu trabalho.

objetivos organizacionais. Isto pode ser confirmado a partir dos trabalhos de Carbone *et al.* (2006) e de Fleury e Fleury (2004). Carbone *et al.* (2006:49), ao trazerem para o debate a Gestão por Competências como uma alternativa aos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações, descreveram que muitas empresas têm adotado o modelo de Gestão por Competências<sup>22</sup>, na tentativa de “(...) alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”.

Complementarmente, Fleury e Fleury (2004), identificaram mudanças significativas nas práticas de Gestão de Pessoas ao se incorporar o conceito de competência. Como exemplo, citam que novos instrumentos e novas técnicas vêm sendo utilizadas nos tradicionais processos de recrutamento e seleção, com a finalidade de identificar pessoas com potencial de crescimento, pensamento estratégico e flexibilidade para enfrentar as novas demandas e os incidentes críticos das organizações. Outro exemplo significativo diz respeito aos processos de desenvolvimento de pessoal, que estão assumindo novos contornos, ou seja, estão na busca pelo alinhamento às estratégias de negócio e competências essenciais da organização. Por fim, apresentaram que algumas empresas estão desenvolvendo modelos próprios para o sistema de remuneração, a partir do estabelecimento de níveis de competência e a compensação condizente a cada nível.

Em face desse novo contexto, os mesmos autores identificaram que vem se materializando algumas tendências gerais de mudanças na estrutura e no sistema de Gestão de Pessoas, a partir da incorporação do conceito de competência e da busca pelo alinhamento das políticas de Recursos Humanos às estratégias organizacionais, dentre as quais merecem atenção:

(i) a função Recursos Humanos assumindo papel proeminente na definição das estratégias de negócios – isto pode ser comprovado de acordo com a posição que a pessoa responsável pela área de Recursos Humanos assume na estrutura hierárquica da empresa (quanto mais alta for a posição, maior probabilidade de ter voz ativa nas decisões);

(ii) a definição de políticas e práticas organizacionais mais modernas que visem atrair, reter e desenvolver as pessoas primordiais ao alcance do sucesso do negócio da empresa – dentre as diversas formas em que pode ser evidenciado este aspecto, merece atenção a adoção de sistemas

---

<sup>22</sup> Embora Carbone *et al.* (2006:41) utilizem a expressão “gestão por competências” para apresentar este novo modelo de gestão, eles também mencionam que é comum, na literatura sobre o assunto, o emprego de diversas nomenclaturas, como “gestão de competências”, “gestão baseada em competências” e “gestão de pessoas baseada em competências”, que exprimem necessariamente a mesma idéia, não obstante possuam diferenças de ordem semântica.

de remuneração que contemplem estratégias como: (a) a remuneração variável ou a participação em lucros e resultados; (b) o índice de rotatividade da empresa, ou seja, a capacidade da empresa reter seus funcionários; e (c) a adoção de estratégias que propiciem a participação do empregado, como a constituição de grupos que busquem desenvolver proposições de melhoria contínua e aprendizagem entre os funcionários; e

(iii) a formação e o desenvolvimento de competências do corpo de funcionário – isto pode ser confirmado a partir do nível educacional dos funcionários (é um primeiro indicador da base de conhecimentos formais) e das funções-chave para a estratégia do negócio, bem como do aporte de investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Há que se considerar, também, que existem diversas formas de se implementar um modelo de Gestão por Competências em uma organização. Estas, todavia, não são aqui descritas, por se entender que a forma de implementação está diretamente relacionada à realidade da organização, variando de acordo com o contexto<sup>23</sup>.

O que se pode concluir, face ao exposto, é que as organizações estão começando a trilhar um caminho na busca pela incorporação do conceito de competência aos seus modelos de Gestão de Pessoas. Todavia, quando surge a proposição da implantação de um modelo de Gestão por Competências, dois grandes desafios se apresentam, conforme descrito por Fleury e Fleury (2004):

(i) como alinhar as competências individuais às competências organizacionais e, por conseguinte, às estratégias de negócio das organizações? e

(ii) como proporcionar um ambiente de desenvolvimento de competências humanas que não apenas agregue valor à organização, mas também agregue valor aos indivíduos?

Muitos outros desafios existem, pois o deslocamento do modelo de Gestão de Pessoas “tradicional” para um modelo baseado na “lógica competência” exige uma transformação na forma de se perceber a realidade organizacional e dos recursos humanos. Essa “nova” perspectiva está relacionada a uma outra concepção de gestão – que também vem sendo construída, – que é a Gestão do Conhecimento. Neste caso, se reconhece a importância de se adotar práticas de gestão

---

<sup>23</sup> Para detalhes, ver o trabalho de Carbone (2006) intitulado “Gestão por Competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano”, oriundo da experiência deste autor na área de identificação e desenvolvimento de competências no Banco do Brasil. Neste trabalho, o autor propõe que a Gestão por Competências seja implantada “(...) a partir de um processo de mapeamento das competências organizacionais (das equipes) e profissionais (das funções ou cargos) necessárias e das competências pessoais (dos funcionários) existentes” (*ibidem*:20).

que estejam imbuídas na difusão de um processo contínuo de compartilhamento de conhecimento (organizacional e humano) no interior das organizações, como é descrito na próxima seção.

### **1.3 Gestão do Conhecimento como um aporte à Gestão de Pessoas**

Inicia-se esta seção com as definições do conceito de conhecimento e apresenta-se a abordagem da criação do conhecimento. Na seqüência, conceitua-se Gestão do Conhecimento, tomando-a como um aporte às diversas ações na área de Gestão de Pessoas.

#### **1.3.1. Conceituando conhecimento**

Davenport e Prusak (1998) definem o conceito de **conhecimento** como um conjunto de dados que adquire significado, uma vez que passam a ser percebidos pelas pessoas, têm relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento. Para Nonaka e Takeuchi (1997), desde o período grego, o processo histórico da filosofia é marcado pela busca constante em encontrar o significado do termo conhecimento. Assim sendo, no contexto da filosofia ocidental surgiram duas grandes tradições epistemológicas que divergiam quanto à definição deste conceito. De um lado, os racionalistas que entendiam o conhecimento como produto de um processo mental ideal e não de uma experiência sensorial (exemplo clássico: a matemática). Já aqueles que difundiam as idéias do empirismo argumentavam a não existência de um conhecimento *a priori*, uma vez que acreditavam que a fonte unívoca do conhecimento era a experiência sensorial (exemplo clássico: a ciência experimental). Assim, embora houvesse diferença entre as concepções do racionalismo e do empirismo, Nonaka e Takeuchi (1997:24) chamaram a atenção para o fato desses filósofos ocidentais, em geral, assumirem o conhecimento como uma “**crença verdadeira justificada**” – conceito engendrado por Platão.

Complementarmente, Drucker (1993:21) afirmou que a grande mudança paradigmática da sociedade pós-capitalista residiu no fato do conhecimento ter passado a ser o recurso essencial, ao invés de apenas um recurso a mais. E assim, os “(...) tradicionais fatores de produção – terra (...), mão-de-obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento”. Igualmente, para Stewart (1998:47), as partes mais valiosas do trabalho “(...) tornaram-se essencialmente as tarefas humanas: sentir, julgar,

criar, desenvolver relacionamento”. Assim, hoje, o que faz a diferença é o conhecimento e as idéias que estão incrustadas nas mentes dos trabalhadores<sup>24</sup>.

Encontra-se, também registrada na literatura, a partir dos trabalhos de Berger e Luckmann (1966), uma definição de conhecimento como construção social, ou seja, à medida que o homem, em suas atividades diárias, se depara com algum tipo de problema, o conhecimento é construído socialmente. Por conseguinte, enquanto não há a ocorrência de problemas, a realidade é aceita como certa e o conhecimento como verdadeiro. Desse modo, o processo de aprendizagem só acontece quando o indivíduo, ao interagir com o mundo, supera desafios e transforma seu entorno.

Dentre os diversos autores que teceram considerações acerca do conceito de conhecimento, não se pode deixar de mencionar as contribuições de Polanyi (1967), que servem como referência aos estudos sobre Gestão do Conhecimento. Segundo este autor, existem duas formas de conhecimento, a saber: (i) o conhecimento tácito – que é pessoal, relacionado a um contexto específico, difícil de ser comunicado e formalizado, ou seja, aquele conhecimento que não pode ser expresso em palavras; e (ii) o conhecimento explícito ou codificado – que é passível de transmissão sistemática por meio de linguagem formal, independente de contexto<sup>25</sup>. Para Carbone *et al.* (2006:82), “(...) a integração dessas duas formas de conhecimento, tácito e explícito, é fundamental para a criação do conhecimento no contexto das organizações”.

Por isso, a próxima seção apresenta a abordagem da criação do conhecimento, assim como os quatro modos de conversão do conhecimento organizacional (socialização, externalização, combinação e internalização) na tentativa de se buscar entender como esse processo de geração e circulação do conhecimento ocorre nas organizações.

### **1.3.2. Abordagem da criação do conhecimento**

Uma vez que a literatura contemporânea traz para o centro do debate o conhecimento como recurso primordial para a alavancagem competitiva, torna-se mister elucidar a existência de duas

---

<sup>24</sup> É importante mencionar que esta idéia de se levar em conta o conhecimento particular de cada indivíduo nasceu no *taylorismo* quando houve a necessidade de criar meios de apropriar e redefinir o conhecimento do trabalhador. E, depois, com a crise do modelo de organização científica do trabalho e a introdução do modelo de organização flexível, a “atividade cognitiva”, a “iniciativa”, a “capacidade de raciocínio lógico” e o “potencial criativo” do trabalhador tornaram-se pilares fundamentais para o desenvolvimento das novas formas de organização do trabalho e da produção (HELOANI, 1994).

<sup>25</sup> O mecanismo de normatização de tarefas (como a gestão de tempos e movimentos), adotados pelo modelo *taylorista* de organização do trabalho e da produção, pode ser descrito como um exemplo da instauração de um processo de transmissão sistemática do conhecimento.

grandes vertentes organizacionais sobre a abordagem da criação do conhecimento, conforme descrito por Nonaka e Takeuchi (1997).

A primeira vertente, representada sobretudo por autores norte-americanos (visão ocidental) – como Peter Drucker<sup>26</sup>, Alvin Toffler e James Brain Quinn<sup>27</sup> – entende o conhecimento como um elemento formal e sistemático, algo necessariamente “explícito”. Como esses autores foram fortemente influenciados pelas tradições administrativas ocidentais (de Frederick Taylor a Herbert Simon) eles compreendiam a organização como uma máquina para o processamento de informações e, além disso, conforme descrito por Carbone *et al.* (2006), tendiam a enfatizar o conhecimento explícito ou formalizado.

Por outro lado, a segunda abordagem, representada principalmente por autores japoneses (visão oriental) – como Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi –, compreendia o conhecimento como um elemento de difícil visibilidade e expressão, pois tendia a enfatizar o componente “tácito” do conhecimento. Nesse sentido, reconhecia que o conhecimento expresso em palavras e números correspondia a justamente a ponta do *iceberg*. Assim, uma organização não era mais vista como uma mera máquina de processamento de informações, mas como um organismo vivo.

Em face desta realidade, os japoneses notaram que não se podia transmitir o conhecimento tácito de uma pessoa a outra com facilidade. Por isso enfatizaram a importância do aprendizado, tanto a partir da experiência direta quanto por tentativa e erro. Isto contraria a abordagem ocidental, segundo a qual o conhecimento pode ser transmitido por meio da educação e do treinamento.

Configurou-se então um cenário em que a chave para o sucesso de um processo de criação do novo conhecimento nas organizações passou a residir na conversão e mobilização do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Vale a pena um parêntese – esse aspecto, na verdade, não é novo; sempre foi um dos maiores desafios para as organizações. Entretanto,

---

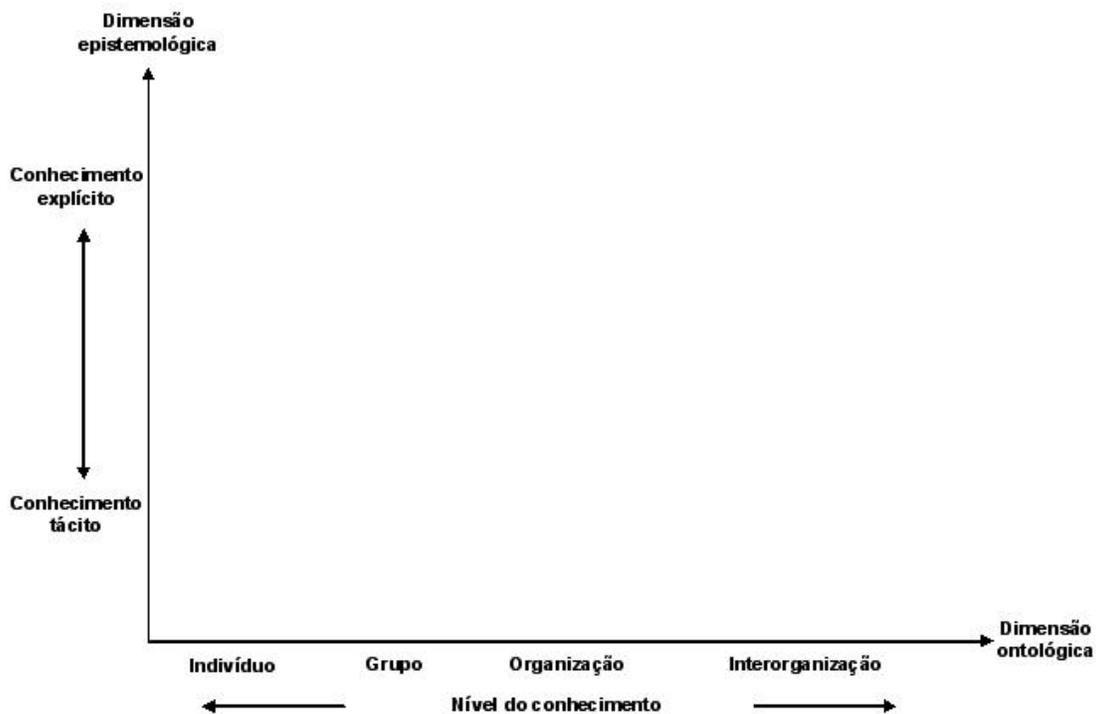
<sup>26</sup> Como já mencionado no item anterior desta seção, Drucker (1993) traz para o centro do debate o fato do conhecimento não ser apenas mais um recurso, ao lado dos elementos tradicionais de produção – como trabalho, capital e terra – mas sim o único “recurso” singular, atualmente, para a sociedade do conhecimento. Deste modo, o conhecimento torna-se o motor da vantagem competitiva organizacional e o “trabalhador do conhecimento” passa a ser o seu maior ativo.

<sup>27</sup> Além de Quin (1992) compartilhar das idéias de Drucker e Toffler – de que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna reside muito mais em seu capital intelectual (conhecimento arraigado na mente das pessoas e na memória organizacional) e em seus serviços, do que em seus ativos imobilizados (instalações físicas, máquinas) – o autor traz novas contribuições para o debate, ao descrever que o valor de grande parte dos produtos e serviços deriva principalmente de como podem ser desenvolvidos os “fatores intangíveis baseados no conhecimento”, como *know-how* tecnológico, criatividade pessoal, inovação, projeto do produto, conhecimento do cliente, entre outros.

atualmente e a partir das concepções sobre a criação e a evolução do conhecimento, novos elementos, percepções e tentativas de tornar explícito o implícito somam-se às práticas e discussões já aplicadas anteriormente. O que se tem proposto mais recentemente é que os gestores devam mais atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento, a começar pela valorização dos “(...) *insights*, intuições e palpites altamente subjetivos obtidos através do uso de metáforas, imagens ou experiências” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997:10-11). Todavia, não se pode deixar à margem o fato de um *insight* pessoal ter pouco valor para a empresa, ao menos que o indivíduo o converta em conhecimento explícito e, a partir de então, seja instaurado um processo de compartilhamento com os demais membros da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) discorrem sobre as dimensões da criação do conhecimento: epistemológica e ontológica, conforme apresentado na Figura 1.1.

**Figura 1.1** – Duas dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997:62)

Ao voltar a atenção para a dimensão ontológica pode-se verificar que uma organização não consegue criar conhecimento sem indivíduos (pessoas); por isso tanto Nonaka e Takeuchi (1997), como Göteborg (1999) argumentam que as organizações tendem a apoiar os indivíduos criativos

ou a prover contextos para eles criarem conhecimentos internos. Assim, este processo de criação do conhecimento organizacional, sob esta perspectiva, perpassa todos os níveis do conhecimento (indivíduo, grupo, organização e interorganização). Já a dimensão epistemológica é concebida a partir do pressuposto de Polanyi (1967), ou seja, da distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, como exposto no item anterior desta seção. É justamente a partir desta dimensão (epistemológica), que torna-se possível compreender o processo de interação entre o conhecimento tácito e explícito, descritos por Nonaka e Takeuchi (1997) como os quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), apresentados na Figura 1.2.

**Figura 1.2** – Quatro modos de conversão do conhecimento

		Conhecimento tácito	<i>em</i>	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito		<b>Socialização</b>		<b>Externalização</b>
<i>do</i>				
Conhecimento explícito		<b>Internalização</b>		<b>Combinação</b>

**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997:69)

As transformações ou conversões do conhecimento se dão das seguintes formas:

**a) Socialização** (*conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito*) – consiste num processo de compartilhamento de experiências, configurando-se assim num ambiente propício à criação de conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a chave para se adquirir conhecimento tácito é a experiência. Como exemplo desse modo de conversão, mencionam o compartilhamento de modelos mentais e de habilidades técnicas. Para Göteborg (1999), esse processo de socialização do conhecimento pode ser ilustrado a partir de práticas

como: sessões de *brainstorming* (ou “tempestade de idéias”), encontros informais mantidos fora do escritório, entre outros;

**b) Externalização** (*conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito*) – consiste na árdua tarefa de conseguir relacionar um conhecimento que está tacitamente incrustado no imaginário do indivíduo em algo formal. Nonaka e Takeuchi (1997) chamam a atenção para a dificuldade de se encontrar uma expressão verbal adequada que conceitue, por exemplo, uma imagem, pois muitas vezes são inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Por isso, Göteborg (1999) afirmou que a externalização é freqüentemente dirigida por metáforas<sup>28</sup> e/ou analogias<sup>29</sup>. É importante lembrar, também, que para Nonaka e Takeuchi (1997:73), dentre “(...) os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”;

**c) Combinação** (*conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito*) – esse modo de conversão do conhecimento corresponde a um processo de sistematização de conceitos explícitos dentro de um sistema de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997:75) afirmam que as pessoas “(...) trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação computadorizadas”. Isto, segundo Göteborg (1999), acarreta a reconfiguração de informações existentes, a partir da classificação, adição, combinação e categorização de conhecimento explícito, podendo conduzir a novos conhecimentos. Como exemplo, pode-se citar os treinamentos formais realizados nas escolas, bem como as diversas práticas de Gestão do Conhecimento, ancoradas no vasto uso de diferentes Tecnologias de Informação e Comunicação; e

**d) Internalização** (*conversão do conhecimento explícito em tácito*) – consiste na internalização das experiências nas bases de conhecimentos tácitos dos indivíduos (a partir da socialização, externalização e combinação), sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado. Por isso, esse modo de incorporação do conhecimento está fortemente relacionado ao “*learning by doing*” (aprender fazendo). Todavia, há que se levar em conta que quando há o acúmulo do conhecimento tácito, o mesmo precisa ser novamente socializado com

---

<sup>28</sup> “A metáfora é uma forma de perceber ou entender intuitivamente uma coisa imaginando outra coisa simbolicamente” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997:74).

<sup>29</sup> “(...) a analogia nos ajuda a entender o desconhecido através do conhecido e elimina a lacuna entre a imagem e o modelo lógico” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997:75).

os outros membros da organização, para que se inicie uma nova espiral de criação do conhecimento.

Torna-se, também, importante registrar que este processo de conversão do conhecimento atravessa fronteiras setoriais, departamentais, divisionais e organizacionais, e assim, a espiral do conhecimento é constantemente recriada e amplificada em todos os âmbitos da organização. Quando a organização dispõe de ações que considerem e promovam este processo de interação entre o conhecimento tácito e explícito – como, por exemplo, a partir da organização de grupos de trabalho que estimulem o compartilhamento das lições aprendidas com a prática –, a gestão de pessoal tende a acontecer de forma mais dinâmica e muito mais preocupada com as competências organizacionais e humanas que a organização precisa dispor e desenvolver.

Face ao exposto, Nonaka e Takeuchi (1997) resumem assim os pressupostos acerca da abordagem da criação do conhecimento: *(i)* o conhecimento não é visualizado simplesmente como um dado ou uma informação que pode ser armazenado(a) em um computador, pois também envolve emoções, valores e palpites; *(ii)* as organizações não fazem meramente “gestão” do conhecimento, mas o “criam” também; e *(iii)* qualquer um na organização está envolvido na criação de conhecimento organizacional. Ademais, não se pode esquecer que a partir destas idéias surgiu o reconhecimento da importância de se adotar práticas de gestão que visem criar uma cultura de compartilhamento do conhecimento (organizacional e humano).

Por isso, a partir do próximo item desta seção, a Gestão do Conhecimento é trazida para o centro do debate, bem como suas vinculações com as diversas ações na área de Gestão de Pessoas.

### **1.3.3. Gestão do Conhecimento nas organizações**

As primeiras referências à Gestão do Conhecimento datam do final da década de 1990, a partir dos trabalhos de autores como Nonaka e Takeuchi (1997) – que retrataram a abordagem da criação do conhecimento na empresa – e Davenport e Prusak (1998) – que realizaram estudos sobre os modelos de Gestão do Conhecimento em empresas ocidentais de grande porte (alguns de seus pressupostos já foram mencionados na seção 1.3.1). Outros autores também vêm realizando

contribuições sobre a temática, também no Brasil, a partir de experiências vivenciadas em diversas organizações<sup>30</sup>.

Um dos conceitos de Gestão do Conhecimento mais interessantes é o descrito por Falcão e Bresciani-Filho (1999:162): “(...) processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”. Como exemplo dos processos de coleta e compartilhamento do acervo de conhecimento, pode-se mencionar, respectivamente, as atividades de mapeamento (registro) e de transferência dos conhecimentos críticos aos processos organizacionais. Neste contexto, torna-se necessário dispor de mecanismos de salvaguarda do conhecimento – tais como: direitos de *copyright*, patentes, marcas, registros etc. – como forma de proteção do patrimônio intelectual da organização.

Ademais, torna-se relevante mencionar que as práticas de Gestão do Conhecimento referem-se àquelas “(...) práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior” (BATISTA, 2004:8). Nesse sentido, De Long *et al.* (1997:3-4, tradução nossa) propuseram a seguinte tipologia, para agrupar esses tipos de iniciativas de Gestão do Conhecimento em função do seu propósito basilar:

- (i) captar e reutilizar o conhecimento estruturado;
- (ii) captar e compartilhar lições aprendidas com a prática;
- (iii) identificar fontes e redes de *expertise*;
- (iv) estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar o desempenho;
- (v) mensurar e controlar o valor econômico do conhecimento;
- (vi) sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas; e
- (vii) agregar conhecimento em produtos e processos.

Os exemplos da aplicação desses tipos de práticas de Gestão do Conhecimento são abordados no Capítulo 2, pois se constitui no Capítulo dedicado à Administração Pública.

Mas esse movimento – de concepção, discussão e implementação das novas visões sobre Gestão de Pessoas e mesmo Gestão do Conhecimento – encontra-se atrelado a outras propostas

---

<sup>30</sup> Vale a pena mencionar a coletânea de casos de empresas brasileiras com experiência em Gestão do Conhecimento e *E-learning*, organizada por Terra (2003), na qual constam exemplos como o Banco do Brasil, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Natura Cosméticos, o Serviço de Processamento de Dados (Serpro), entre outros.

conceituais, ainda sob o viés das organizações: as noções de inovação organizacional e institucional, tema da próxima seção.

#### 1.4 Inovações Organizacionais e Institucionais

O objetivo desta seção é agregar às discussões os conceitos de inovação organizacional e institucional, procurando auxiliar a compreensão dos elementos que vêm pautando a introdução de mudanças na gestão das organizações, em geral, e nas públicas, em particular.

Segundo Mendes e Albuquerque (2008), embora os conceitos de inovação organizacional e institucional apresentem similaridade e complementaridade e, muitas vezes, até tenham sido utilizados como sinônimos, as diferentes interpretações já permitem avançar rumo a uma proposta de diferenciação entre eles.

Os estudos sobre inovação, particularmente no início do século XXI, têm abarcado pesquisas sobre inovações organizacionais (MENDES e ALBUQUERQUE, 2007). Isto pode ser confirmado em trabalhos como o Manual de Oslo, que em 1997 (em sua segunda edição) faz referências ao conceito de inovações organizacionais<sup>31</sup>. Assim, uma inovação organizacional era entendida como todas as atividades de inovação que não estivessem relacionadas à introdução de um bem/serviço ou ao uso de um processo tecnologicamente novo (OCDE, 2004). Em suma, as inovações organizacionais eram definidas como inovações não tecnológicas.

Já na terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005), o conceito de inovações organizacionais ganhou maior visibilidade, ao ser incluído como uma das categorias de inovação<sup>32</sup> – assim como as inovações de *marketing* –, como descrito a seguir.

Uma **inovação** é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005:55).

---

<sup>31</sup> Entretanto, não se pode esquecer que, na década de 1980, vários autores já haviam trazido para o centro do debate uma definição de inovação que levava em consideração o componente organizacional. Damanpour e Evan (1984) consideravam uma inovação organizacional como a implementação de uma idéia que fosse nova para a organização e que tivesse sido gerada internamente ou obtida externamente (“emprestada”). Outro exemplo, que merece ser considerado, é o de Dosi (1988), que definiu inovação como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção ou novas formas organizacionais.

<sup>32</sup> As categorias de inovação existentes até então eram de produtos e processos.

Assim sendo, a categoria organizacional passou a englobar as relações internas e externas de uma organização e foi subdividida em três componentes básicos, que representam áreas relevantes para a emergência de inovações (OCDE, 2005):

- (i) Práticas de negócios: referem-se à implementação de novos métodos para a organização das rotinas e dos procedimentos de trabalho que promovam o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento dentro da empresa; a codificação do conhecimento para que se torne acessível a outros (ex.: bancos de dados com as melhores práticas, lições aprendidas etc.); o desenvolvimento dos empregados e as melhorias na estabilidade do trabalhador (ex.: sistemas de treinamento e educação); e o aprimoramento dos sistemas de gestão (ex.: introdução de sistemas de gerenciamento da qualidade e da cadeia de fornecedores);
- (ii) Organização do local de trabalho: envolve a implementação de novos métodos voltados para a distribuição de responsabilidades e poder de decisão entre os trabalhadores da empresa e unidades organizacionais; engloba a implantação de um modelo organizacional fundamentado em conceitos como a descentralização das atividades de grupo e do controle gerencial, a autonomia dos trabalhadores na tomada de decisões e a flexibilização nas responsabilidades de trabalho; todavia, não se deve esquecer que “(...) inovações organizacionais podem também envolver a centralização de atividades e maior responsabilidade final para a tomada de decisões” (*ibidem*:62); e
- (iii) Relações externas: compreendem a implementação de novos métodos que propiciem a organização das relações de uma empresa com outras firmas ou com instituições (públicas, do terceiro setor, entre outras); inclui atividades como o estabelecimento de novos tipos de colaboração e de novas formas de integração, bem como o uso de *outsourcing* (contratação de empresas para realizar atividades em que se acredita que podem ser terceirizadas) ou subcontratação das atividades de negócios.

Ao estudarem as diversas interpretações acerca do conceito de inovação organizacional, Mendes e Albuquerque (2008:7) chegaram às seguintes constatações: “(...) é necessário o caráter de novidade e de intencionalidade de mudança na direção dos novos métodos”; e “(...) é um conceito que tem se ampliado de maneira a incorporar e valorizar idéias que vão além da melhoria de resultados e desempenho, como por exemplo, aprendizagem organizacional; interação com o ambiente e capacidades organizacionais”.

Face ao exposto, o que se pode identificar é que as atividades de inovação organizacional não dependem exclusivamente de uma idéia nova, mas da associação do esforço individual da organização a vários fatores, como a disponibilidade de um ambiente propício ao fomento da aprendizagem, de uma decisão estratégica e, em algumas situações, do estabelecimento de relações da organização com terceiros (outras instituições).

À luz das definições constantes no Manual de Oslo (OCDE, 2005), pode-se elucidar, também, que as mudanças organizacionais são consideradas inovações se representarem a primeira implementação de um novo método organizacional (nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas) e que seja o resultado de decisões estratégicas gerenciais, conforme mencionado anteriormente. De tal modo, nem sempre uma mudança organizacional gera uma inovação, embora seja uma condição necessária para a consolidação de um processo inovativo em uma organização. Assim,

(...) a introdução de um documento escrito sobre uma estratégia para melhorar o uso eficiente de conhecimentos da firma não é, em si, uma inovação. A inovação ocorre quando a estratégia é implementada por meio do uso de novos softwares e práticas para documentar informações voltadas a encorajar o compartilhamento do conhecimento entre diferentes divisões (OCDE, 2005:63).

O outro conceito de inovação – a institucional – é descrito a partir dos trabalhos de Salles-Filho *et al.* (2007) e Mendes e Albuquerque (2008), sobre as inovações institucionais no âmbito da pesquisa e inovação tecnológica agrícola. Esses autores descrevem as inovações institucionais como mudanças introduzidas em três **níveis**: (i) **micro** – engloba aquelas inovações que acontecem no âmbito da organização; (ii) **meso** – compreende aquelas alterações nas relações da organização com outros atores; e (iii) **macro** – engloba aquelas mudanças que extrapolam os limites da organização. Desta forma, Salles-Filho *et al.* (2007) discorreram que, além de mudanças na missão, no formato jurídico, no modo de organizar a infra-estrutura institucional, na administração, na gestão da pesquisa e nas competências (aspectos internos), as inovações institucionais compreendem, também, a forma de articular a interação, a cooperação e a coordenação dos diversos protagonistas com as quais a organização se relaciona, bem como o acesso a recursos humanos e financeiros, as habilidades contratuais (aspectos relacionais), entre outros.

Conforme se verificou até o momento, a partir da análise de trabalhos de vários autores contemporâneos, os conceitos de inovações organizacionais e institucionais não devem ser

tratados como sinônimos, embora haja indícios de complementaridade entre eles. Assim, para efeito desta dissertação, quando se tratar de inovações ocorridas na esfera organizacional é utilizada a terminologia “inovação organizacional” ou “inovação institucional no nível micro”. Ademais, os processos inovativos que extrapolem os limites da organização ou que estejam relacionados a interfaces da organização com terceiros, são tratados na mesma categoria e descritos como “inovações institucionais no nível meso ou macro”.

### **Considerações finais**

Ao longo deste Capítulo tornou-se possível verificar as mudanças que estão ocorrendo na organização do trabalho desde o início do século XX até os dias atuais. Um aspecto que chama a atenção é o fato de que, a partir da década de 1990, houve a difusão de modelos de gestão baseados em competências organizacionais e humanas. Neste contexto, a área de Gestão de Pessoas passa a ter como meta o desenvolvimento do capital humano na instituição, com um olhar na estratégia organizacional. O que se sugere é que as estratégias e políticas de gestão de pessoal devam ser desenhadas a partir da estratégia organizacional e que as práticas de Gestão do Conhecimento possam contribuir para o fortalecimento das ações em Gestão de Pessoas e para o desenvolvimento institucional.

Percebe-se a necessidade de se verificar como essas mudanças nos modelos de gestão vêm sendo difundidas nas organizações em geral – e, em particular, nas públicas –, e também, o quanto tais alterações podem ser vislumbradas como inovações organizacionais ou institucionais. O que já se tem verificado na Administração Pública brasileira é a materialização de algumas tendências gerais de modernização organizacional, derivadas, em parte, das Reformas do Estado que, em princípio, orientaram as rotinas de trabalho e, com o tempo, vêm incorporando formas de administração menos burocráticas, que contemplam uma maior participação dos indivíduos na consecução dos objetivos organizacionais. Por isso, o próximo Capítulo se dedica a desvelar este movimento de transformações no aparelho estatal brasileiro, que tem contribuído na busca pela melhoria dos processos dos órgãos da Administração Pública. O Capítulo segue apresentando os desafios enfrentados pela Administração Pública frente à proposta do modelo de Gestão por Competências. Por fim, são descritas experiências de Gestão do Conhecimento em alguns órgãos da Administração Pública federal.

## **Capítulo 2. Reformas do Estado e transformações na gestão das organizações públicas no Brasil**

A finalidade deste Capítulo é analisar as transformações que vêm ocorrendo na Administração Pública brasileira, em decorrência de algumas tendências gerais de modernização no aparelho estatal, derivadas, em parte, dos movimentos de Reforma do Estado engendrados no país e em suas respectivas unidades federativas – como o exemplo do Estado de Mato Grosso, que é aqui descrito – desde a primeira metade do século XX. Vale lembrar que esse contínuo de inovações organizacionais vem se difundindo nas organizações em geral, mas o foco desta análise são as organizações públicas. Na seqüência é apresentado um panorama dos desdobramentos deste movimento de Reformas no Estado de Mato Grosso, para que seja possível clarificar a análise que é realizada no Capítulo 3, sobre como uma organização da Administração Direta desta unidade federativa – a Secretaria de Estado de Saúde – se posiciona frente às exigências advindas de tais transformações.

Considerando os limitantes e as oportunidades impostas pelo contexto institucional vigente, o Capítulo segue discutindo a Gestão de Pessoas nas organizações públicas no país. E, por fim, são apresentadas algumas experiências de Gestão do Conhecimento em organizações públicas no Brasil e em alguns dos países-membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), na tentativa de se identificar como essas iniciativas podem fortalecer as ações conformadas no modelo de Gestão de Pessoas.

Os desafios impostos às organizações públicas brasileiras, em decorrência deste cenário em transformação, têm conduzido tais organizações à busca de modelos de gestão que valorizem e desenvolvam as competências do capital humano disponível, com vistas à prestação de um serviço de maior qualidade. Nesse sentido, algumas organizações públicas têm procurado introduzir inovações organizacionais (como, por exemplo, novos métodos para organização das rotinas, o aprimoramento dos sistemas de gestão, entre outros) na tentativa de se modernizar e atender à missão da organização.

### **2.1 Administração Pública e Reformas do Estado no Brasil**

O objetivo desta seção é discutir os desdobramentos das transformações na organização do trabalho para a Administração Pública brasileira, a partir dos movimentos de Reforma do Estado. Embora este processo de transformação no aparelho estatal brasileiro tenha se instaurado no país

desde a década de 1930, pretende-se dedicar uma discussão mais densa para os acontecimentos transcorridos de 1995 até os dias atuais, por se entender que, neste período, residem os principais marcos que são objeto de estudo nesta dissertação.

Em princípio, torna-se relevante esclarecer algumas definições que são utilizadas de forma recorrente neste Capítulo e no próximo – como Administração, Administração Pública, Administração Direta e Indireta – à luz das concepções postuladas pelo Direito Administrativo, o ramo do Direito que organiza e disciplina o Estado e é descrito por Meirelles (2003:38) como o “(...) conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado”. Esta revisão conceitual se faz necessária para subsidiar as discussões que se seguem, particularmente quando se for tratar das mudanças na organização do aparelho estatal brasileiro.

Di Pietro (2006) descreve a palavra Administração tanto como a atividade de planejar, dirigir e comandar, quanto como a atividade de executar. Para a mesma autora, a Administração Pública compreende: (i) em sentido subjetivo, formal ou orgânico – as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa; e (ii) em sentido objetivo, material ou funcional – a própria atividade (função) administrativa exercida por aqueles entes.

Além disso, há também uma subdivisão legal, conforme a mesma autora, dos entes (órgãos) que compõem a Administração Pública em:

- (i) Administração Direta – abrange os serviços integrados na estrutura administrativa dos órgãos do poder central, como a Presidência da República e os Ministérios (na esfera federal), os Governos e as Secretarias Estaduais (na esfera estadual), as Prefeituras e as Secretarias Municipais (na esfera municipal); e
- (ii) Administração Indireta – engloba o conjunto de entidades, dotadas de personalidade jurídica, de direito público (autarquias e fundações públicas) e de direito privado (sociedades de economia mista e empresas públicas), as quais são instituídas por lei para executar atividades assumidas pelo Estado.

No âmbito da Administração Indireta é de fundamental importância buscar entender a definição dos diversos modelos jurídicos que a compõem, pois são, muitas vezes, foco de grandes discussões e de projetos de mudança na expectativa de tornar a administração mais ágil (DI PIETRO, 2006):

- Autarquia – corresponde a uma pessoa jurídica de direito público, com capacidade de auto-administração, para a realização de serviço público descentralizado, por meio de controle administrativo exercido nos limites da lei;
- Fundação Pública – é definida como uma pessoa jurídica de direito público, para a consecução de fins públicos;
- Sociedade de Economia Mista – é descrita como uma pessoa jurídica de direito privado, em que há combinação de capital público e privado, participação do poder público na gestão e organização sob forma de sociedade anônima; e
- Empresa Pública – equivale a uma pessoa jurídica de direito privado com capital totalmente público.

Ainda no escopo da Administração Pública, Gelis-Filho (2006:597) tece algumas contribuições ao discorrer que, enquanto as entidades da Administração Direta “(...) são subordinadas hierarquicamente à direção do órgão a que pertencem”, as entidades da Administração Indireta “(...) são apenas tuteladas pelo órgão a qual estão vinculadas, mas mantêm em relação a este um grau de autonomia conforme a previsão da lei que as tenha criado”.

Um outro elemento relevante, nesse contexto, é que o processo de distribuição de competências a outras instituições do poder público (que não façam parte da administração central) ocorre de acordo com a necessidade, em consequência da dimensão e do escopo de atuação da Administração Pública; caso não fizesse isto, seria impraticável controlar de forma centralizada todos os serviços de sua alçada. Essa transferência de autonomia se manifesta de forma desconcentrada ou descentralizada.

Na desconcentração, consoante ao que argumentou Gelis-Filho (2006), existe a distribuição interna de competências, isto é, uma pessoa jurídica de direito público cria, em sua estrutura administrativa, um órgão com certas competências para ser responsável por determinadas atividades. Por exemplo: uma Secretaria de Estado de Saúde (SES) cria um Centro Estadual de Referência de Média e Alta Complexidade (CERMAC). Nesse sentido, o referido órgão não possui autonomia jurídica, pois está subordinado hierarquicamente à Secretaria. Todavia seria o órgão de saúde no Estado com competências específicas para a prevenção e o tratamento de patologias de média e alta complexidade (congregando serviços como cardiologia, endocrinologia, dermatologia, oncologia, DST/Aids, entre outros).

Já na descentralização, o autor sinaliza que existe a instituição, por lei, de uma nova pessoa jurídica, vinculada a um órgão do poder central, porém autônoma em relação a ele. Como exemplo cita as entidades da Administração Indireta, como as Autarquias, as Fundações Públicas, as Sociedades de Economia Mista e as Empresas Públicas.

Uma vez que foram apresentados os conceitos que perpassam o cenário da Administração Pública, os quais são utilizados de forma recorrente nesta dissertação, a partir de agora será trazido para o centro desta seção as tentativas de modernização do Estado no Brasil, por meio das reformas administrativas, e suas implicações para a área de Gestão de Pessoas.

O processo de transformações porque passou o Estado brasileiro será dividido, didaticamente, em quatro grandes momentos, como apresentado no Quadro 2.1. Entretanto, os três primeiros movimentos de Reforma do Estado são descritos de forma mais sucinta, pois o foco desta dissertação reside nas transformações ocorridas a partir da década de 1990.

**Quadro 2.1** – Algumas transformações ocorridas no aparelho estatal brasileiro, de 1930 até os dias atuais

<b>Período</b>	<b>Marco histórico</b>	<b>Características principais</b>
A partir de 1930	Reforma Administrativa na Era Vargas	Fortalecimento do Estado-Nacional
A partir de 1967	Reforma Administrativa do Decreto-Lei nº 200/67	Descentralização administrativa
A partir de 1988	Promulgação da Constituição Federal de 1988	Centralização administrativa e autonomia a estados e municípios
De 1995 até os dias atuais	Reforma Gerencial	Readequação dos modelos organizacionais e difusão de uma cultura gerencial

**Fonte:** elaboração própria

Até o início dos anos 1930, o aparelho estatal brasileiro esteve incrustado em um modelo de administração patrimonialista, caracterizado por conflitos entre o interesse público e privado e, por consequência, em um ambiente permeado pelo clientelismo, corrupção e na obtenção de privilégios (BRESSER-PEREIRA, 2001a). Como esta situação já não estava mais se sustentando, alguns desafios emergiram: (i) a necessidade de separar o patrimônio público do privado; (ii) a garantia da existência de regras definidas por lei; e (iii) a necessidade de se estabelecer um serviço público profissional.

Assim, em 1936, ainda durante o primeiro período de governo de Getúlio Vargas (1930-1945), foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) com o objetivo de

implementar um novo modelo de administração, fundamentado no controle por procedimentos e na centralização das tomadas de decisão, à luz do modelo de burocracia “weberiano<sup>33</sup>”, configurando-se como o marco inicial na tentativa de se instaurar um processo de modernização nas estruturas do Estado brasileiro, comumente descrito como Reforma Administrativa Burocrática. Adotou-se a centralização administrativa como forma de se buscar estabelecer uma burocracia estatal ampliada e profissionalizada, o que antes não se verificava. Nesse ínterim, conforme descrito por Oliveira *et al.* (1996), foi criada a Fundação Getúlio Vargas, em 1944, com o objetivo de capacitar pessoal para atender à administração pública (FGV do Rio de Janeiro) e privada (FGV de São Paulo) brasileira. Datam também deste período, a instituição dos primeiros concursos públicos de alcance nacional e a criação de Autarquias dotadas de autonomia gerencial e financeira (CARNEIRO, 1999).

O elemento central desse novo modelo de administração residia na transparência e constância das regras, de forma que fossem assegurados a todos chances iguais e clareza no desenvolvimento de suas carreiras (RAMOS, 1998). Ademais, foi durante esta Reforma que a Administração Pública sofreu um processo de racionalização, uma vez que surgiram as primeiras carreiras burocráticas e a tentativa de adoção do concurso como instrumento para acesso ao serviço público (VIANA, 2005).

Esses primeiros anos da Reforma do Estado (era Vargas – 1930-1945) tiveram como pano de fundo um governo orientado à criação e ao fortalecimento do Estado-Nacional e com uma forte intervenção na economia. É importante lembrar também que foi durante este período que houve um arrefecimento do processo de difusão dos princípios da Administração Científica, para além das fronteiras dos EUA e da Europa, e o Brasil não esteve fora deste processo. Elementos como a racionalidade administrativa, a normatização de tarefas e a ordenação do espaço de

---

<sup>33</sup> As **características fundamentais da burocracia**, para Max Weber, consistem: (i) no caráter legal das normas e regulamentos; (ii) no caráter formal das comunicações – na tentativa de se assegurar uma interpretação unívoca no ambiente organizacional; (iii) na racionalidade e na divisão do trabalho – de forma que cada pessoa passa a ter o seu cargo específico, suas funções, esfera de competências e responsabilidades específicas, sempre tendo em vista a eficiência organizacional; (iv) na impessoalidade nas relações – uma vez que as atividades são distribuídas em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas; (v) na hierarquia da autoridade – que é inerente ao cargo e não ao indivíduo; (vi) na padronização de rotinas e procedimentos; (vii) na competência técnica e na meritocracia – a escolha dos profissionais que trabalharão na organização não se baseia em preferências pessoais, mas na competência técnica e no mérito, surgindo então a necessidade da realização de concursos, exames, testes e títulos para a admissão e promoção do profissional; (viii) na especialização da administração (que é separada da propriedade) – assim os meios de produção não são propriedades dos burocratas; (ix) na profissionalização dos funcionários; e (x) na previsibilidade comportamental (CHIAVENATO, 1987).

trabalho, foram fundamentais para a instauração da Reforma Administrativa no aparelho estatal brasileiro.

Segundo Carneiro (1999), nas décadas de 1950 e 1960 ocorreram importantes avanços no campo administrativo, em função da criação do Banco Central e de empresas estatais consideradas estratégicas (como a Petrobras, a Companhia Siderúrgica Nacional, entre outras). Ainda no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) são realizadas reformas setoriais tangenciando as estruturas convencionais de governo, bem como são criados “grupos executivos” na tentativa de se buscar soluções gerenciais mais dinâmicas para o aparelho estatal.

Essa busca pela eficiência técnica da administração pública culminou, em 1967, com a publicação do Decreto-Lei nº 200/67, que viabilizou o processo de descentralização do aparelho estatal brasileiro, por meio da transferência de atividades da Administração Direta (ou Núcleo Central) para a Administração Indireta (Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista), com a finalidade de se obter maior dinamismo operacional<sup>34</sup> (VIANA, 2005). Entretanto, não se pode deixar de registrar duas situações que permearam o contexto desta Reforma (BRESSER-PEREIRA, 2001b): (i) a contratação de empregados sem concurso público – facilitando a sobrevivência de práticas clientelistas; e (ii) a não preocupação com mudanças no âmbito da Administração Direta – deixando de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores<sup>35</sup>.

Embora as décadas de 1960 e 1970 tenham sido palco de debilidades nos padrões de Administração Pública – em parte, obscurecidas pela natureza autoritária do regime militar (SANTANA, 2002) – este movimento de Reforma Administrativa foi considerado como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil (VIANA, 2005).

Já sob os domínios dos governos civis, tem-se como marco a promulgação da Constituição Federal do Brasil de 1988, a qual alterou a forma de se conceber a Administração Pública ao dispor sobre alguns dos princípios básicos da Administração Direta e Indireta, bem como da organização político-administrativa do Estado (BRASIL, 1988). Dentre as diversas mudanças estabelecidas por este instrumento normativo (Constituição Federal), merece atenção o fato dos órgãos da Administração Direta terem se tornado prioridade para a condução do aparato estatal,

---

<sup>34</sup> Nesse sentido, foram instituídos como princípios de racionalidade: o planejamento e o orçamento, a descentralização, a sistematização, a coordenação, o controle e a tentativa de se congregarem informação e competência ao processo decisório.

<sup>35</sup> Durante o regime militar, a estratégia era contratar os escalões superiores da Administração Pública através das empresas estatais (BRESSER-PEREIRA, 2001b).

contrariando as orientações do modelo de administração descentralizada, que estava sendo difundido na Administração Pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1999). Em alguns casos, o que se verificou foi a incorporação de órgãos da Administração Indireta pela Direta (ALMEIDA, 1998). Outra mudança relevante foi a maior autonomia outorgada aos estados e municípios (MARTINS, 1997), o que induziu, nos anos subseqüentes, um aumento exponencial nos gastos gerais e, particularmente, com pessoal (em função da necessidade de aumento nos quadros existentes).

Salles-Filho *et al.* (2000) observaram que as iniciativas dos governos em relação à organização administrativa da máquina estatal do final da década de 1980 e início de 1990 foram marcadas, em sua maioria, por mudanças recorrentes de organogramas e o deslocamento de funções administrativas, ocasionando um esvaziamento gradativo dos órgãos federais e a conseqüente desarticulação de suas funções coordenadoras vitais. Como exemplo, pode-se mencionar as seguintes mudanças de ordem estrutural/organizacional, ocorridas na Administração Pública neste período (BRESSER-PEREIRA, 1999): (i) o DASP foi extinto em 1986, dando lugar à Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), que em janeiro de 1989 foi extinta, também, e suas atribuições acabaram sendo incorporadas à Secretaria do Planejamento da Presidência da República; (ii) em março de 1990 foi criada a Secretaria da Administração Federal da Presidência da República (SAF), que entre abril e dezembro de 1992 foi incorporada ao Ministério do Trabalho; e (iii) em janeiro de 1995, com o início do governo Fernando Henrique Cardoso, a SAF transformou-se no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).

Diante deste cenário, resta saber por quais caminhos trilhou a Administração Pública desde a segunda metade da década de 1990 até os dias atuais (primeiros anos do século XXI), considerando o ambiente institucional em mudança.

A segunda metade da década de 1990 foi palco do florescimento de um debate mais acirrado sobre a necessidade de se repensar a forma de organização da Administração Pública brasileira, isto é, de reconstruir o Estado e fortalecer o serviço público, a partir de uma dinâmica menos burocrática, permeada, teoricamente, por elementos inovadores de gestão<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Pode-se mencionar, como exemplo, o Sub Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública: Gestão de Processos (BRASIL, 2007).

Esse movimento culminou com a instauração de um processo de Reforma Administrativa Gerencial no Brasil, a partir de 1995 (no primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso), com a busca pela readequação dos modelos organizacionais e pela difusão de uma cultura gerencial (SANTANA, 2002). Contudo, é importante elucidar que esse movimento foi considerado de natureza transnacional, visto que ocorreu em diversos outros países, como a Grã-Bretanha (a partir de 1979), a França (nos anos 1980) e os EUA (nos anos 1990), embora seus desdobramentos se diferenciem de acordo com o contexto histórico, cultural e político-administrativo de cada país (VIANA, 2005).

A partir de Santana (2002), podem ser identificadas três fases distintas da Reforma do Estado no Brasil em períodos recentes (denominada Reforma Administrativa Gerencial), como exposto no Quadro 2.2.

**Quadro 2.2** – Marcos históricos da Reforma Administrativa Gerencial no Brasil em períodos recentes

<b>Período</b>	<b>Marco histórico</b>	<b>Características principais</b>
De 1995 a 1998	Constituição do Plano Diretor para a Reforma do Estado	Formulação das bases para a descentralização do aparelho estatal
De 1999 a 2002	Instauração dos Planos Plurianuais – PPAs	Ações governamentais estruturadas na forma de Programas
De 2003 até os dias atuais	Instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública)	Busca pela melhoria da qualidade dos serviços públicos

**Fonte:** elaboração própria a partir de Santana (2002)

O marco inicial deste processo se dá a partir da criação do Plano Diretor da Reforma do Estado, que procurou viabilizar as bases de descentralização do aparelho estatal brasileiro, a partir da definição de quatro modalidades de atuação para o Estado: Núcleo Estratégico, Atividades Exclusivas do Estado, Serviços Não-Exclusivos do Estado, Produção de Bens e Serviços para o Mercado. Já a segunda fase é caracterizada pela instauração dos Planos Plurianuais, em que as ações governamentais passam a ser reestruturadas na forma de Programas. Por fim, o ano de 2003 marca o início da terceira fase da Reforma Administrativa Gerencial no país, tendo como elementos constitutivos o engendrar de um novo PPA (2004-2007), assim como do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. A seguir, cada uma destas fases será descrita em detalhes.

### **a) Plano Diretor da Reforma do Estado (1995-1998)**

A primeira fase da Reforma Administrativa Gerencial no Brasil é marcada pela criação do “Plano Diretor da Reforma do Estado”, em 1995, o qual sugeria modificações significativas nas relações entre Estado, instituições e funções públicas (SALLES-FILHO *et al.*, 2000). Além disso, o Plano Diretor apresentava um diagnóstico da crise do Estado (crise fiscal, crise do modo de intervenção do Estado<sup>37</sup> e crise da forma burocrática de administrar o aparelho estatal) e delineava as funções necessárias num contexto de franca globalização econômica, na tentativa de viabilizar o atendimento às demandas sociais e inserir de forma competitiva o Brasil nos mercados internacionais (SANTANA, 2002). Dentre os diversos princípios, estratégias e linhas de condução deste plano, Elena (1998) fez menção aos seguintes: (i) o estabelecimento de uma classificação teórica das áreas públicas e privadas; (ii) a relação entre esta classificação, estilos de gestão e propriedade de ativos; (iii) uma mudança radical nas relações de trabalho do serviço civil, isto é, na estabilidade e nos níveis salariais entre as três esferas de governo; e (iv) a definição do cidadão como um cliente direto do Estado e não apenas como um contribuinte, o qual historicamente era refém de serviços públicos de baixa qualidade.

A proposta de reforma do aparelho do Estado, apresentada no Plano Diretor, estabeleceu a existência de quatro modalidades de atuação para o Estado, como descrito por Bresser-Pereira (1997), Santana (2002) e Salles-Filho *et al.* (2000):

- (i) Núcleo Estratégico – reúne atividades essenciais, isto é, papéis e responsabilidades de Estado que não podem ser transferidos, como a defesa nacional, a aprovação de leis e a formulação de políticas públicas; constam neste grupo os responsáveis pelas atividades do Legislativo, Judiciário, Presidência e Cúpula dos Ministérios – seja em nível federal, quanto em seus correspondentes nas esferas estadual e municipal;
- (ii) Atividades Exclusivas do Estado – englobam atividades que demandam o poder de Estado (o poder de legislar e tributar) para sua execução, tais como serviços de segurança pública, regulamentação, fiscalização, certificação, regulação, fomento, entre outros; aqui a proposta era a implantação de “Agências Autônomas” –

---

<sup>37</sup> De acordo com Bresser-Pereira (1997:9-10), a crise do modo de intervenção “(...) caracterizou-se pelo esgotamento do modelo protecionista de substituição de importações, que foi bem sucedido em promover a industrialização nos anos de 30 a 50, mas que deixou de sê-lo a partir dos anos 60. Transpareceu na falta de competitividade de uma parte ponderável das empresas brasileiras e expressou-se no fracasso em se criar no Brasil um Estado do Bem-Estar que se aproximasse dos moldes social-democratas europeus”.

- descritas como “Agências Executivas”; seus ativos pertenciam ao Estado e o seu modelo de administração era mais ágil, pois possuíam um maior grau de autonomia;
- (iii) Serviços Não-Exclusivos do Estado – abrangem atividades que necessitam de recursos estatais, mas não precisam ser executadas pelo Estado, voltadas para o atendimento de demandas sociais (como serviços de saúde, educação, cultura, entre outros) que, em geral, são executadas por organizações como hospitais, universidades, museus, institutos de pesquisa, entre outros; neste caso, a alternativa proposta para o regime de propriedade é a pública não-estatal<sup>38</sup>, podendo ser habilitadas como “Organizações Sociais” ou “Organizações Não-Governamentais” e levadas a incorporar um estilo de administração semelhante ao das empresas privadas, embora sejam organizações que não visam ao lucro<sup>39</sup>; e
- (iv) Produção de Bens e Serviços para o Mercado – é constituído pelas empresas estatais, cuja estratégia proposta é a privatização (particularmente nas áreas de siderurgia, telecomunicações, energia elétrica e estradas de rodagem).

Santana (2002) chama a atenção para o fato de que essas quatro modalidades de atuação do Estado viabilizaram a redefinição das bases de descentralização do aparelho estatal brasileiro, bem como introduziram uma proposta para a reconstrução do Estado, a partir da utilização de novos modelos organizacionais<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> A propriedade não deve ser estatal, pois não envolve o uso do poder de Estado. Todavia, deve ser pública, porque pressupõe o recebimento de subsídios do Estado.

<sup>39</sup> “(...) O objetivo é alcançar maior flexibilidade, eficiência e adotar um estatuto regulatório adequado para interagir com o mercado” (SALLES-FILHO *et al.*, 2000:35).

<sup>40</sup> Como exemplo desses novos modelos organizacionais, pode-se mencionar as Organizações Sociais (OS) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). As **Organizações Sociais** são uma forma de organização pública não-estatal, “(...) constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público” (BRASIL, 1998:13), figurando, portanto, como pessoas jurídicas de direito privado. As **OSCIPs** correspondem a pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades: “(i) promoção da assistência social; (ii) promoção da cultura defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; (iii) promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; (iv) promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; (v) promoção da segurança alimentar e nutricional; (vi) defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; (vii) promoção do voluntariado; (viii) promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; (ix) experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; (x) promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; (xi) promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; (xii) estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo” (BRASIL, 1999:arts. 1º e 3º).

### **b) Os Planos Plurianuais – PPAs (1999-2002)**

No início do segundo mandato do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, em janeiro 1999, ocorre a extinção do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e, a partir de então, se instaura a segunda fase da Reforma Administrativa Gerencial do Estado brasileiro, em que a agenda prioritária passa a ser o Plano Plurianual (PPA) (SANTANA, 2002). Assim, as competências do antigo MARE são transferidas, num primeiro momento, à Secretaria de Estado de Administração do Patrimônio (vinculada ao Ministério de Orçamento e Gestão) e, posteriormente, à Secretaria de Gestão (vinculada ao Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão), em virtude de mudanças na estrutura organizacional.

Estas sucessivas mudanças ocorridas na estrutura do MARE refletiam a perda de destaque político do tema da Reforma do Estado. Por conseguinte, sobrevieram dificuldades na condução dos trabalhos que estavam planejados e/ou em execução, embora Salles-Filho *et al.* (2000) tenham descrito que algumas ações puderam ser continuadas, particularmente em instituições ligadas à pesquisa.

Neste mesmo período, as ações governamentais passam a ser reestruturadas na forma de Programas, com base nos Eixos de Integração e Desenvolvimento<sup>41</sup> do Governo, para serem incluídas no PPA (SANTANA, 2002). Cada Programa contém a discriminação dos objetivos, dos valores monetários, das fontes de financiamento, das metas e dos cronogramas físico-financeiros, além da definição de um gerente responsável pela sua execução. Deste modo, buscou-se introduzir uma cultura gerencial no Estado, tendo como aporte os programas de treinamento de capacitação gerencial desenvolvidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Com a institucionalização dos PPAs, o que se observou foi que a área de Planejamento passou a ter um papel estratégico na Administração Pública, tornando-se o foco e o sujeito neste processo de Reforma Administrativa Gerencial<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> A concepção dos Eixos de Integração e Desenvolvimento estava centrada nos seguintes aspectos: infra-estrutura econômica, desenvolvimento social, meio-ambiente e, por fim, informação e conhecimento (VIANNA *et al.*, 2006). A partir de então foi realizada a divisão física do território brasileiro em nove Eixos, a saber: “1) Arco Norte; 2) Madeira-Amazonas; 3) Araguaia-Tocantins; 4) Oeste; 5) Sudoeste; 6) Transnordestina; 7) São Francisco; 8) Rede Sudeste; 9) Sul” (CARRION e PAIM, 2006:9).

<sup>42</sup> Há que se levar em conta, também, que no ano de 2000 foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), com foco na gestão do atendimento ao cidadão, viabilizando, assim, a estruturação de algumas ações direcionadas à busca pela melhoria na qualidade do serviço público (BRASIL, 2007).

### **c) O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (de 2003 até os dias atuais)**

Embora tenha havido uma mudança de mandato presidencial no início de 2003<sup>43</sup>, o que se observou na Administração Pública foi uma fase de continuidade de utilização do PPA, como instrumento de apoio ao planejamento das ações realizadas pelo Estado. Ademais, este período foi marcado pela instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização<sup>44</sup> (Gespública). Pelos documentos oficiais, este Programa tem por objetivo “(...) contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, mantendo-se fiel à idéia da melhoria contínua em busca da excelência em gestão” (BRASIL, 2007:4). As características do Gespública são: (i) ser essencialmente público; (ii) estar focado em resultados para o cidadão; e (iii) ser federativo.

Partindo do princípio federativo deste Programa, foi constituída a Rede Nacional de Gestão Pública que, aos poucos, possibilitou a ramificação das ações deste Programa a órgãos e entidades públicos que não pertenciam ao poder executivo federal. Por conseguinte, foram constituídas coordenações do Programa em nível regional, para atuarem como multiplicadores das tentativas de melhoria na qualidade do serviço público. Pode-se citar como exemplo, o Núcleo Regional do Mato Grosso que está ancorado pela Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ/MT).

Face ao exposto, pode-se concluir que vem de longe a tentativa de se modernizar a Administração Pública no país. O que se verificou de 1930 até o início da década de 1990 foram ciclos alternados de centralização e descentralização política e administrativa, ancorados pelos princípios de racionalidade (herdados da Administração Científica), que imputaram ao Estado uma estrutura burocrática de organização do trabalho. Nesse contexto, as mudanças estavam muito mais ligadas a rearranjos nas estruturas administrativas (definição de novas áreas, decomposição e/ou fusão de unidades setoriais, entre outros) do que em ações que conduzissem a um modelo de gestão pública mais ágil e eficiente.

---

<sup>43</sup> O ano de 2003 corresponde ao início do primeiro mandato do governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

<sup>44</sup> O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização foi instituído, pelo presidente da república, em 23 de fevereiro de 2005, por meio do Decreto nº 5.378 (BRASIL, 2007). Vale mencionar, também, que esta não foi uma iniciativa isolada, uma vez que no ano de 1979 (últimos anos do regime militar) foi criado o Programa Nacional de Desburocratização, pelo Ministro da Desburocratização do governo Figueiredo (1979-1985) – Hélio Beltrão. A proposta deste Programa era retomar a Reforma Administrativa, dentro de uma perspectiva de descentralização (CARNEIRO, 1999), na tentativa de “(...) retirar o usuário da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado” (BELTRÃO, 1984:11).

Já em anos mais recentes (a partir da segunda metade da década de 1990), houve uma alteração das condições históricas, pois de um lado se acentua o fenômeno da globalização – e assim, as organizações e o próprio Estado tiveram que se adequar a este novo contexto de concorrência internacional – e, de outro, aprofunda-se a crise do modelo taylorista-fordista de organização do trabalho – sem, no entanto, seu desaparecimento. Nesse período se observa a redefinição do papel do Estado, passando de uma figura de maior para menor intervenção na economia, mas com uma necessidade tão grande quanto em outros momentos de intervenção e coordenação do processo. E, como as práticas de gestão pública estavam fundamentadas em um modelo de administração burocrática, o Estado foi em busca de outras formas de gestão, que pudessem dar respostas mais concretas a este novo cenário – e a Reforma Administrativa Gerencial, iniciada em 1995, foi, aparentemente, uma dessas tentativas, embora se tenha consciência de que este foi mais um passo, dada a busca, que se espera contínua, pela melhoria de gestão na Administração Pública. Na verdade, não se pode afirmar que as ações de Reforma do Estado, em determinado espaço temporal, foram melhores que as outras. O que se pode afirmar é que cada uma, a seu tempo, teve papel fundamental para a tentativa de modernização Administração Pública.

Por fim, resta dizer que esse movimento da Reforma não se restringiu ao âmbito federal, mas se difundiu nas esferas estaduais e municipais. Nesse sentido, como o Estado de Mato Grosso foi escolhido como objeto de pesquisa nesta dissertação, a próxima seção se destina a explicitar as transformações ocorridas na Administração Pública deste Estado, em função das sucessivas experiências de Reformas Administrativas vivenciadas por ele.

## **2.2 Reforma do Estado em Mato Grosso**

Embora o Estado de Mato Grosso tenha se desenvolvido francamente<sup>45</sup> entre as décadas de 1950 e 1970, embalado pelo movimento do Estado Desenvolvimentista<sup>46</sup> instaurado no Brasil, o

---

<sup>45</sup> Como o perfil da economia no Estado de Mato Grosso é a produção primária, as áreas de maior desenvolvimento, nessa época, foram as seguintes: “(...) de infra-estrutura, saneamento, habitação, energia, obras públicas, estradas de rodagem, manutenção, colonização, fomento e agrícola (pesquisa, assistência técnica e extensão rural, armazenagem, defesa animal e vegetal, carteira fundiária e fomento)” (MATO GROSSO, 2003:31). Assim, dentre os diversos empreendimentos criados, merecem atenção a Centrais Elétricas Mato-grossenses (CEMAT), o Banco do Estado de Mato Grosso (BEMAT) e as Empresas de Pesquisa Agropecuária, Assistência Técnica e Extensão Rural (EMPA, EMATER), do Setor de Mineração (METAMAT) e de Processamento de Dados (CEPROMAT).

<sup>46</sup> O Estado Desenvolvimentista “(...) caracteriza-se pela forte presença do Estado no mercado (Estado empresário-produtor), sobretudo nas áreas de infra-estrutura, para propiciar o desenvolvimento da economia de mercado, mediante substituição de importação” (SANTANA, 2002:1).

aparelho estatal mato-grossense, já no limiar dos anos 1980, passou por uma crise financeira e patrimonial em órgãos da Administração Direta e Indireta (MATO GROSSO, 2003). Isto decorreu, em parte, do processo de divisão por que passou o Estado de Mato Grosso, a partir de 1977<sup>47</sup>, sendo então criada uma nova unidade da federação, o Estado de Mato Grosso do Sul. Segundo Echeverria (2006), o aspecto principal do processo de divisão foi o patrimonial. Deste modo, o patrimônio<sup>48</sup> da Administração Direta do Estado de Mato Grosso que estava no território do Estado de Mato Grosso do Sul, foi transferido a este novo Estado, a partir de 1º de janeiro de 1979 (data em que este processo de divisão foi realmente efetivado). Já o patrimônio das entidades da Administração Indireta e das Fundações instituídas por lei estadual foi distribuído entre os Estados, de acordo com as respectivas necessidades.

É importante registrar que este processo de divisão ocorreu durante o regime militar e, dentre as dificuldades encontradas, merece atenção o fato de não se ter reservado dotação orçamentária para atender às demandas decorrentes deste desmembramento (ECHEVERRIA, 2006). A partir de então, surgiram as seguintes necessidades: (i) o redimensionamento do quadro de servidores – uma vez que a diminuição do território acarretou, na prática, o inchaço no contingente de recursos humanos nos órgãos da Administração Pública centrada na capital (Cuiabá); (ii) o fomento da infra-estrutura e a atração de investimentos à região – a partir da combinação entre programas de regularização fundiária e a construção de estradas interligando municípios do interior à capital; e (iii) o investimento maciço no Estado de Mato Grosso – em função da construção da nova estrutura de poder no Estado que despontava no país (SCARDUA, 2007a,b,c).

Em suma, constatou-se, a partir de depoimentos de gestores da época<sup>49</sup>, que a divisão foi um processo árduo para o Estado de Mato Grosso, mas a resultante foi positiva, ao proporcionar um ciclo de desenvolvimento ao Estado nos anos subsequentes (SCARDUA, 2007a).

Essa nova conjuntura induziu um movimento de transformações no aparelho estatal mato-grossense, por meio da instauração de três Reformas Administrativas (as quais são objetos de discussão a seguir) – uma no final da década de 1970 e as demais na década de 1990. Além disso,

---

<sup>47</sup> Em 11 de outubro de 1977, o presidente da República Ernesto Geisel publicava a Lei Complementar nº 31, determinando o desmembramento do Estado de Mato Grosso e a criação de uma nova unidade da federação, o Estado de Mato Grosso do Sul (ECHEVERRIA, 2006).

<sup>48</sup> O patrimônio compreendia os bens, rendas, direitos e encargos dos órgãos da Administração Pública em questão (ECHEVERRIA, 2006).

<sup>49</sup> O ex-governador do Estado (José Garcia Neto), o representante da Comissão Especial da Divisão (Aecim Tocantins) e o primeiro governador pós-divisão (Frederico Campos).

como pode ser observado no Quadro 2.3, já nesta primeira década do século XXI, a Administração Pública estadual iniciou um novo movimento de modernização do aparelho estatal, descrito como Reforma Sistêmica, que ainda está em andamento.

**Quadro 2.3** – Reformas Administrativas empreendidas no Estado de Mato Grosso de 1979 até os dias atuais

Período	Marco histórico
A partir de 1979	Introdução do conceito de Administração Sistêmica
A partir de 1992	Estabelecimento dos princípios, diretrizes, estrutura e funcionamento da Administração Pública do Estado – base da estrutura administrativa atual
A partir de 1995	Instauração do modelo de administração gerencial no Estado, voltado para o cumprimento de metas e a avaliação de resultados
A partir de 2004	Implantação dos Núcleos de Administração Sistêmica

**Fonte:** elaboração própria a partir de consulta a documentos oficiais do Estado de Mato Grosso

A primeira Reforma do Estado de Mato Grosso ocorreu a partir da introdução do conceito de Administração Sistêmica, em 1979, pelo qual as áreas meio/instrumental<sup>50</sup> do Estado (Planejamento, Administração e Fazenda) passaram a ser responsáveis pela coordenação de áreas específicas dentro das secretarias das áreas finalísticas<sup>51</sup> (MATO GROSSO, 1998). Para tanto, foram criados os seguintes núcleos de execução, em cada uma das Secretarias de Estado da área finalística: Núcleo Setorial de Planejamento, Núcleo Setorial de Administração e Núcleo Setorial de Finanças. Consoante com a Tabela 2.1, em 1979, o número de organizações públicas do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso era 44.

A partir deste marco, alterações gradativas foram sendo feitas na estrutura geral dos órgãos do Estado de Mato Grosso, culminando em 1992 com a segunda Reforma Administrativa, a partir da publicação das Leis Complementares 13/1992<sup>52</sup> e 14/1992, as quais permitiram organizar a base da estrutura administrativa que o Estado possui hoje (MATO GROSSO, 2003). De acordo com informações constantes na Tabela 2.1, esta Reforma teve a característica de reduzir o

<sup>50</sup> A área meio ou instrumental de uma organização tem como função realizar aquelas **atividades diretamente ligadas ao aspecto administrativo**, constituindo-se num suporte à área finalística. Pode-se citar como exemplo, numa Secretaria de Estado, atividades concernentes às áreas de recursos humanos, tecnologia da informação, transporte, contabilidade, convênios, licitação, entre outras.

<sup>51</sup> A área finalística (fim) dedica-se à realização das **atividades que dizem respeito ao objetivo principal da organização**. No caso de uma Secretaria de Estado de Saúde, os serviços da área finalística correspondem, por exemplo, a atendimentos ambulatoriais, farmacêuticos, de reabilitação, vacinação, entre outros.

<sup>52</sup> Para maiores informações sobre os dispositivos legais (leis, decretos, entre outros), consultar o Anexo 1.

tamanho do aparato do Estado, uma vez que, se comparado com o ano de 1990, em 1992, houve uma redução do número de Secretarias de Estado (de 21 para 17), de Empresas de Economia Mista (de 10 para 08), de Empresas Públicas (de 03 para 01) e de Fundações (de 09 para 06). Apenas o número de Autarquias permaneceu inalterado (10). Assim, houve uma redução do número total de organizações públicas do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso de 53 para 42.

**Tabela 2.1** – Número de Organizações Públicas no Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, anos selecionados

Ano	Administração Direta	Administração Indireta				Total
	Secretarias de Estado	Empresas de Economia Mista	Empresas Públicas	Autarquias	Fundações	
1979	17	12	03	08	04	44
1990	21	10	03	10	09	53
1992	17	08	01	10	06	42
1997	21	05	01	09	06	42
1998	21	02	01	08	05	37
2007*	16	04	01	12	02	35

\* Dados de Agosto/2007 (MATO GROSSO, 2007g)

**Fonte:** adaptado do Plano Diretor da Reforma do Estado de Mato Grosso (MATO GROSSO, 1998)

Em 1995, o Estado de Mato Grosso foi o *locus* de uma intensa crise fiscal, em decorrência de diversos fatores, como *déficits* oriundos de governos anteriores, ineficiência dos órgãos públicos, com dívidas de alto montante, entre outros. Em face desta realidade surgiu, no cerne do Governo, a necessidade de se instaurar uma terceira Reforma Administrativa (empreendida entre 1995-2002), como estratégia de modernização do aparelho estatal mato-grossense<sup>53</sup>.

De acordo com o Plano Diretor da Reforma de Mato Grosso, esta experiência de modernização do Estado não tinha como objetivo a simples redução do número de órgãos, mas sim, convergir a atuação do Estado, no âmbito da Administração Direta, em atribuições de segurança, defesa da cidadania, educação básica, saúde pública e de incentivo ao desenvolvimento econômico, de modo que somente os órgãos que possuíssem recursos próprios

<sup>53</sup> O mês de dezembro de 1995 constituiu-se num marco do alinhamento programático do Estado de Mato Grosso com o Governo Federal (MATO GROSSO, 2003), em função da autorização concedida ao Poder Executivo estadual de aderir ao Programa de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal dos Estados (Lei nº 6.695/1995 – MATO GROSSO, 1995). A consequência direta desta ação foi a implantação, em janeiro do ano seguinte, do Programa de Reforma e Modernização do Estado de Mato Grosso (por meio da publicação do Decreto nº 752/1996 – MATO GROSSO, 1996), que contou com o aporte de recursos técnico-financeiros do Banco Mundial.

para se manterem continuariam como unidades da Administração Indireta, retornando à Administração Direta aqueles serviços que precisassem do auxílio do Tesouro Estadual para sua sustentabilidade (MATO GROSSO, 1998). Além disso, foram estimuladas ações que resultassem na atração de investimentos para o Estado e, também, transferidas para os municípios aquelas atividades e serviços de sua competência constitucional.

Para dar continuidade a este movimento de Reforma Administrativa, foi criado, em abril de 2001, o Programa de Modernização da Gestão<sup>54</sup> como uma tentativa de se implementar uma Administração Pública Gerencial, voltada para resultados (MATO GROSSO, 2003). Os pilares centrais deste Programa eram a Gestão de Planejamento e a Gestão de Processos (VIANA, 2005). Nesse sentido, a Gestão do Planejamento era feita a partir do planejamento de longo prazo para os quatro anos seguintes (utilizando-se como instrumento o Plano Plurianual – PPA – a exemplo do que acontecia na esfera federal), sendo desdobrado, anualmente, no Plano de Trabalho Anual (PTA). Já a Gestão de Processos era realizada a partir do gerenciamento das rotinas de trabalho, monitorando-se o atendimento das necessidades dos clientes-cidadãos sobre os produtos/serviços disponibilizados pelas unidades.

Em suma, este processo de Reforma do Estado, iniciado em 1995, procurou aprofundar seu foco de atuação na instauração de um modelo de administração gerencial no Estado, voltado para o cumprimento de metas e a avaliação de resultados. Entretanto, há que se levar em conta que a Reforma do aparelho estatal mato-grossense ainda está inacabada, uma vez que questões relevantes ficaram para ser concluídas em momentos posteriores, como a estrutura organizacional, a sistemática do serviço da dívida pública federalizada, a previdência dos servidores, a capacidade regulatória do Estado, as perdas de receita, a defasagem tecnológica, a profissionalização dos servidores, os novos instrumentais para o ciclo de políticas públicas, a otimização de despesas, a evolução da execução orçamentário-financeira, o gerenciamento dos precatórios, a inovação gerencial, o fortalecimento do núcleo estratégico, a avaliação institucional e de desempenho, o papel do Estado junto ao mercado e à sociedade civil (privatizações, publicização, agencificação) e a descentralização, particularmente das políticas sociais (MATO GROSSO, 2003).

---

<sup>54</sup> Os princípios fundamentais deste Programa eram: (i) a satisfação do cliente – cidadão; (ii) a gestão participativa; (iii) a gerência de processos; (iv) a descentralização de decisão; (v) a constância de propósitos; (vi) a melhoria contínua; (vii) a prevenção de erros; (viii) a garantia da qualidade; e (ix) a transparência (MATO GROSSO, 2001).

Até o momento, nesta seção, se discorreu sobre os três momentos de Reforma Administrativa vivenciados pelo aparelho estatal mato-grossense até o final da década de 1990. Resta discutir, ainda, as mudanças vivenciadas pela Administração Pública mato-grossense nestes primeiros anos do século XXI.

A partir de pesquisas junto a algumas Secretarias de Estado, bem como à Imprensa Oficial do Estado de Mato Grosso, o que se constatou é que, a partir de dezembro de 2006, foi iniciada uma nova fase de transformações na Administração Pública mato-grossense, comumente descrita como Reforma Sistêmica<sup>55</sup> – que instituiu os Núcleos de Administração Sistêmica no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso (Lei Complementar nº 264/2006 – MATO GROSSO, 2006a). A finalidade destes Núcleos<sup>56</sup> é racionalizar a execução das atividades sistêmicas, de controle interno e de apoio no âmbito do Poder Executivo Estadual (atividades características da área meio ou instrumental), por meio da padronização dos processos de trabalho, profissionalização dos servidores e redução da descontinuidade administrativa, na tentativa de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos às atividades finalísticas.

A seguir, são apresentados os doze Núcleos de Administração Sistêmica<sup>57</sup> criados no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso (MATO GROSSO, 2006a):

- (i) Núcleo Governadoria;
- (ii) Núcleo Planejamento e Tecnologia;
- (iii) Núcleo Administração;
- (iv) Núcleo Cultura, Ciência, Lazer e Turismo;
- (v) Núcleo Socioeconômico;
- (vi) Núcleo Agroambiental;
- (vii) Núcleo Segurança;
- (viii) Núcleo Trânsito e Transporte;
- (ix) Núcleo Educação;
- (x) Núcleo Jurídico e Fazendário;

---

<sup>55</sup> O conceito de Administração Sistêmica criado em 1979, no coração da Administração Pública de Mato Grosso, ressurge em 2006, com uma nova roupagem, mas a essência continua a mesma: as atividades características da área meio ou instrumental dos órgãos do Poder Executivo são reunidas em Núcleos de Administração Sistêmica.

<sup>56</sup> As seguintes atividades são reunidas nos Núcleos de Administração Sistêmica: atividades de pessoal, patrimônio, aquisições, planejamento, orçamento, informações, informática, desenvolvimento organizacional, administração financeira, contábil e controle interno, além de outras atividades de suporte e apoio comuns a todos os órgãos da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de gestão centralizada (MATO GROSSO, 2006a).

<sup>57</sup> Maiores detalhes sobre as instituições componentes de cada Núcleo Sistêmico podem ser verificados no item “F” do Anexo 1.

(xi) Núcleo Saúde<sup>58</sup>; e

(xii) Núcleo Educação Superior.

A gestão de cada um desses Núcleos Sistêmicos é de competência das Secretarias Executivas (subordinadas aos titulares de cada Secretaria de Estado), que correspondem às estruturas organizacionais do Núcleo e são instituídas mediante decreto. A idéia central deste processo de Reforma é reunir em núcleos a área sistêmica daquelas instituições (Secretarias de Estado, Autarquias, Fundações, entre outros) que têm maior proximidade na realização de suas atividades. Como exemplo, pode-se citar o Núcleo de Planejamento e Tecnologia que congregou a Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN) e o Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso (CEPROMAT).

Vale ressaltar que até o mês de maio de 2007 haviam sido criados apenas os Núcleos Sistêmicos de Segurança Pública e de Saúde<sup>59</sup>. A escolha prioritária pelos temas Saúde e Segurança se deve a serem setores de grande impacto sobre a sociedade. De acordo com o então Secretário de Administração, em entrevista concedida à imprensa local, em virtude da implantação dos Núcleos, o fator economicidade é um dos elementos característicos desta Reforma Sistêmica (MATO GROSSO, 2007e). Como exemplo citou que, no caso dos Núcleos de Saúde e Segurança, houve um melhor aproveitamento de recursos de pessoal, em curto prazo, viabilizando assim a redução de 49 cargos comissionados. Segundo o mesmo Secretário, isso se tornou possível porque embora as Secretarias de Estado tenham suas administrações e recursos próprios, existem partes comuns a todos os órgãos do Estado, as quais passam a ser de competência dos Núcleos Sistêmicos, possibilitando a geração de economia nos gastos públicos, otimização de mão-de-obra e agilidade nos processos.

Particularmente sobre a criação do Núcleo de Saúde, o então Secretário de Estado de Saúde mencionou que o processo de centralização orçamentária já era uma realidade na SES/MT. Contudo, a implantação do referido Núcleo daria continuidade ao processo que já vinha acontecendo, com o diferencial de implantar um novo fluxo de processos, objetivando imprimir uma maior agilidade aos processos administrativos e, conseqüentemente, a desburocratização (MATO GROSSO, 2007e).

---

<sup>58</sup> Constituído pelas atividades sistêmicas da SES/MT, a qual será objeto de estudo no Capítulo 3 desta dissertação.

<sup>59</sup> Os dispositivos legais de criação destes Núcleos Sistêmicos constam nos itens “g” e “h” do Anexo 1.

Resta elucidar ainda que, em função da implantação dos Núcleos Sistêmicos, os órgãos da Administração Direta e Indireta necessitaram revisar suas estruturas organizacionais (MATO GROSSO, 2006b) e, por conseguinte, o regimento interno de cada unidade componente deste novo arranjo. Também se fez necessário a realização de Seminários de Mapeamento de Processos e Gestão de Pessoas, com a finalidade de capacitar os servidores públicos que trabalhariam nos Núcleos Sistêmicos nas atividades de mapeamento e padronização dos processos de Gestão de Pessoas, na perspectiva de se unificar rotinas e os procedimentos de trabalho<sup>60</sup> (MATO GROSSO, 2007f). Vale registrar, também, que até abril de 2008, foram implantados 11 Núcleos Sistêmicos, restando apenas o de Trânsito e Transporte, que ainda depende de decisão judicial (MATO GROSSO, 2008a).

Diante do exposto, o que se pode concluir é que algumas experiências de Reforma Administrativa foram (e ainda estão sendo) vivenciadas pelo Estado de Mato Grosso. Alguns avanços foram feitos nesse período de quase trinta anos (1979-2008). Contudo, é importante elucidar que as mudanças organizacionais engendradas a partir de tais Reformas ficaram muito mais focadas em rearranjos da máquina pública estatal do que em transformações mais estratégicas. Como exemplo, pode-se mencionar este movimento recente de Reforma (Sistêmica), cujos pilares são o fator economicidade e a unificação de rotinas e procedimentos de trabalho. Não obstante, essa não é uma realidade apenas de Mato Grosso, uma vez que as Reformas ocorridas na esfera federal também estiveram muito mais preocupadas na gestão por resultados (padronização de processos, rotinas, economicidade de recursos, entre outros) do que na gestão que valorizasse e potencializasse o capital humano disponível nos inúmeros órgãos governamentais (plano de carreira, promoção por mérito, política de capacitação e desenvolvimento, entre outros).

Dado os limitantes e oportunidades impostos pelo contexto institucional vigente, a próxima seção se dedica a discutir se há indícios de novas práticas, modelos ou concepções de Gestão de Pessoas nas organizações públicas brasileiras e, também, de aderência ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências – uma das tendências que vem se difundindo nesta área (conforme descrito no Capítulo 1).

---

<sup>60</sup> Em suma, o que se pode observar neste processo de implementação dos Núcleos Sistêmicos é a busca pela uniformização de rotinas, como já vislumbrado na seção 2.1, quando foram apresentados os processos de Reforma vivenciados pela Administração Pública federal.

### **2.3 Gestão de Pessoas por Competências: uma realidade para a Administração Pública?**

Como apresentado no Capítulo 1, o limiar do século XXI está sendo palco de um franco processo de mudanças nas formas de organização do trabalho. O que se percebe, particularmente na área de Gestão de Pessoas, é que as atividades colocadas na ordem do dia para as diretorias de Recursos Humanos estão muito mais vinculadas à execução de ações rotineiras do que àquelas preocupadas com a gestão do recurso mais importante da organização: as pessoas. Isto pode ser verificado, em parte, em um dos artigos de Marconi (2003).

Segundo o autor, em pleno século XXI, verifica-se, na área de Recursos Humanos do setor público brasileiro, a predominância de práticas de gestão arraigadas em funções mais voltadas ao papel de um departamento tradicional de Recursos Humanos – como a execução de rotinas relacionadas à folha de pagamento (tarefas meramente administrativas) e a proposição de leis e regulamentos para a área – e, conseqüentemente, uma atuação reduzida em atividades vinculadas à definição de estratégias institucionais. Descreveu também que, o cenário imperativo nessas organizações tem sido marcado pelo fraco apontamento de diretrizes gerais para políticas de Recursos Humanos, aliado à falta de informatização, o que contribui para a associação desta área à ineficiência, isto é, à idéia de morosidade e burocracia no atendimento das solicitações.

Atualmente, os órgãos públicos brasileiros – salvo raras exceções que já estão se modernizando nessa área – possuem estruturas com um número excessivo de carreiras. A característica mais comum, dentre as carreiras mais antigas, é a sua estruturação segundo a formação profissional, como as de arquiteto, engenheiro químico, assistente social, e não de acordo com as atividades a serem desempenhadas. (MARCONI, 2003:3) (grifo nosso).

Deste modo, como as atribuições são muito peculiares a cada cargo, “(...) as possibilidades de movimentação e desenvolvimento desses funcionários ficam extremamente reduzidas” (MARCONI, 2003:3), corroborando a presença de características do modelo *taylorista* na Administração Pública. Deste modo, as carreiras estruturadas nesse modelo de administração burocrática conduziam muito freqüentemente ao surgimento do chamado desvio de função: o servidor acabava executando funções que não são relativas ao seu cargo.

Diante desse contexto, a área de Recursos Humanos dificilmente é vista como um elemento que contribui para a estratégia institucional, nem tampouco como uma das responsáveis por introduzir inovações que alavanquem o dinamismo organizacional.

Este cenário está se alterando na medida em que os gestores públicos têm atentado para a relevância de investir na formação de um quadro de servidores capacitado para a realização das tarefas inerentes a cada organização. Neste sentido, uma série de políticas de recursos humanos vem sendo adotada em diversos países e mesmo no Brasil em diversas esferas de governo (MARCONI, 2003:18).

Como exemplo, pode-se mencionar instituições como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)<sup>61</sup> e o Banco do Brasil<sup>62</sup>, que estão desenvolvendo iniciativas de Gestão de Pessoas por Competências, na tentativa de pavimentarem o caminho para um desempenho organizacional que venha ao encontro de suas estratégias institucionais. Fresneda (2003:33), por exemplo, ao discorrer sobre a experiência da Embrapa, argumentou que “(...) qualquer ‘ferramental’ que objetive melhorar as operações e aumentar a competitividade das organizações deve estar intimamente alinhado com as estratégias dessa organização”.

Em face dessa realidade, pode-se aventar que há questionamentos em relação ao antigo modelo (*taylorista-fordista*) também no setor público, e a emergência de um “novo” modelo, baseado na lógica da competência, o qual propõe que as competências humanas devem estar alinhadas às competências das organizações e às estratégias organizacionais.

Resta, ainda, mencionar que na Administração Pública brasileira existem algumas iniciativas de implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Na próxima seção são apresentadas algumas experiências de Gestão do Conhecimento em organizações públicas no Brasil e em alguns dos países-membros da OCDE, na tentativa de se identificar os desdobramentos emanados de tais iniciativas.

#### **2.4 Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

Dentre os estudos recentemente realizados sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública, merecem atenção:

(i) a primeira pesquisa internacional sobre as práticas de Gestão do Conhecimento em ministérios, departamentos e agências de governos centrais de países-membros da OCDE, intitulada “*Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries*”, realizada em 2002 pela própria organização e publicada em 2003 (OCDE, 2003);

---

<sup>61</sup> Para maiores detalhes, consultar Fresneda (2003).

<sup>62</sup> Para maiores detalhes, consultar Carbone (2006).

(ii) os dois estudos publicados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre as práticas de Gestão do Conhecimento no Brasil – o primeiro realizado em 2003 em organizações da Administração Indireta do executivo federal no país e publicado em 2004 (BATISTA, 2004) e, o segundo, realizado em 2004 em empresas públicas e organizações da Administração Direta, mas publicado em 2005 (BATISTA *et al.*, 2005).

A partir de agora, são apresentados os objetivos e os principais resultados verificados em cada um desses estudos, na tentativa de se buscar clarificar a situação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública brasileira.

A pesquisa internacional realizada pela OCDE tinha por finalidade identificar como os ministérios, departamentos e agências de governos centrais de países-membros desta organização se portavam em relação aos seguintes temas (OCDE, 2003)<sup>63</sup>: (i) desafios da economia do conhecimento; (ii) Gestão do Conhecimento como prioridade da alta administração; (iii) implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; e (iv) resultados das estratégias de Gestão do Conhecimento.

Para se conseguir verificar os resultados das estratégias de Gestão de Conhecimento adotadas por esses países, diversas variáveis foram analisadas, dentre as quais merecem atenção: o percentual de sucesso das práticas<sup>64</sup>, a mudança cultural<sup>65</sup> e as limitações à mudança<sup>66</sup>. A respeito do percentual de sucesso das práticas, os respondentes acreditam que apesar das práticas de Gestão do Conhecimento como um todo serem positivas, muito ainda pode ser feito na tentativa de se melhorar as práticas de compartilhamento de conhecimento. Além disso, há indícios de que por toda a parte algumas importantes mudanças culturais estão tomando seu lugar

---

<sup>63</sup> A taxa de participação para a pesquisa (*survey*) – mais que 80 % das organizações pré-identificadas (dos 160 questionários enviados para as organizações do governo central, 132 responderam) – tão bem como a qualidade das respostas torna o resultado da pesquisa uma ferramenta confiável para analisar em que lugar as organizações do governo central se mantêm/permanecem em termos de práticas de Gestão do Conhecimento e para fazer análises entre nações e entre setores (OCDE:2003).

<sup>64</sup> Para identificar o percentual de sucesso das práticas, foram analisados os seguintes fatores: (i) as organizações estão satisfeitas com os resultados de suas práticas de Gestão do Conhecimento; (ii) os objetivos das práticas de Gestão do Conhecimento são alcançados de forma desigual; e (iii) olhando para o futuro – a importância dos tipos de reformas que estas organizações terão que fazer nos próximos 5 anos para melhor se posicionar frente aos desafios da economia intensiva em conhecimento (OCDE, 2003).

<sup>65</sup> Para identificar as mudanças culturais nessas organizações, foram analisados os seguintes fatores: (i) atividades e atitudes da equipe de trabalho; (ii) atitudes dos gestores; e (iii) compartilhamento de conhecimento com organizações externas (OCDE, 2003).

<sup>66</sup> Para identificar as mudanças culturais, foram analisados os seguintes fatores: (i) recompensa/premiação por compartilhamento de conhecimento – e informação – é limitada; (ii) o efeito negativo das novas práticas de compartilhamento de conhecimento e informação; e (iii) impedimentos e dificuldades encontradas na implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (OCDE, 2003).

nas organizações do governo central dos países-membros da OCDE. Neste caso, o estudo aponta várias situações como, por exemplo, o fato das pessoas mudarem de atitude ao vislumbrarem que a retenção do conhecimento não é o caminho para se conquistar uma promoção na carreira e dos gestores serem convidados a delegar autoridade e promover compartilhamento de conhecimento de forma horizontal entre seu pessoal.

Já dentre as limitações clássicas para a implementação de políticas de Gestão do Conhecimento, o estudo identifica a falta de recompensa por compartilhamento de conhecimento e o aparente foco das organizações em tecnologia – subestimando, algumas vezes, a importância do fator humano –, assim como a relativa resistência gerencial para a implementação de estratégias de Gestão do Conhecimento e a ausência de novos mecanismos de governança para acompanhar essas mudanças.

Uma vez que se conheceu, mesmo que de forma parcial, um panorama das práticas de Gestão do Conhecimento das organizações públicas em alguns dos países-membros da OCDE, torna-se necessário, a partir de agora apresentar as experiências no âmbito da Administração Pública brasileira.

Como citado, o primeiro estudo desenvolvido pelo IPEA foi publicado em 2004 (BATISTA, 2004) e tinha por objetivo verificar o estágio de implementação de algumas práticas de Gestão do Conhecimento – utilizando-se como base alguns dos tipos de iniciativas postuladas por De Long *et al.* (1997), que constam no Capítulo 1 – em seis organizações da Administração Indireta do executivo federal brasileiro<sup>67</sup>, como disposto de maneira sintética no Quadro 2.4.

---

<sup>67</sup> A seleção das organizações obedeceu a dois critérios: (i) trabalhar apenas com organizações do executivo federal, como forma de limitar o escopo da pesquisa; e (ii) analisar organizações consideradas de referência na implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (BATISTA, 2004).

**Quadro 2.4** – Tipologia e exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento em organizações da Administração Indireta no Brasil

Tipos de práticas	Exemplos (organizações)
Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática	Farol Gerencial (Banco do Brasil), Comunidade de Conhecimento (Serpro), Comunidades de Prática (Embrapa), Banco de Conhecimentos e <i>Mentoring</i> (Petrobras)
Captar e reutilizar o conhecimento estruturado	Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais (Serpro)
Identificar fontes e redes de <i>expertise</i>	Banco de Talentos e Oportunidades (Banco do Brasil), Alocação de Pessoal por Competências (Banco Central do Brasil), Perfil Mapeamento e Gestão de Competências (Serpro)
Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar o desempenho	Mapeamento de Conhecimentos da Rede Bancária (Caixa Econômica Federal) e Comunidade de Administração de Conhecimento (Petrobras)
Desenvolver competências individuais	Universidade Corporativa Caixa (Caixa Econômica Federal) e Ensino à Distância (Serpro)

**Fonte:** elaboração própria a partir de Batista (2004)

Dentre as contribuições emanadas deste estudo, torna-se relevante mencionar a possibilidade de se identificar os benefícios que a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento podem trazer para indivíduos, para unidades gerenciais e para a organização como um todo – a partir da visão de funcionários, gerentes e, em alguns casos, da alta administração (BATISTA, 2004). Tomando os seguintes casos – da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa<sup>68</sup>), da Petróleo Brasileiro S. A. (Petrobras<sup>69</sup>), do Banco do Brasil S. A. (BB<sup>70</sup>) e da Caixa Econômica Federal (Caixa<sup>71</sup>) –, tem-se o Quadro 2.5, a seguir.

<sup>68</sup> A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (**Embrapa**) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, cuja missão é “(...) viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade” (FRESNEDA, 2003:20).

<sup>69</sup> A Petróleo Brasileiro S.A. (**Petrobras**) é uma sociedade de economia mista, sob controle da União, que “(...) tem como objeto a pesquisa, a lavra, a refinação, o processamento, o comércio e o transporte de petróleo (...), de seus derivados, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos, além das atividades vinculadas à energia, podendo promover a pesquisa, o desenvolvimento, a produção, o transporte, a distribuição e a comercialização de todas as formas de energia, bem como quaisquer outras atividades correlatas ou afins” (PETROBRAS, 2007: Capítulo I).

<sup>70</sup> O Banco do Brasil S. A. (**BB**) é uma sociedade anônima de economia mista, cuja missão é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País” (BB, 2007).

<sup>71</sup> A Caixa Econômica Federal (**CAIXA**) é uma empresa pública cuja missão é “promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infraestrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social” (CAIXA, 2007:3).

**Quadro 2.5** – Exemplos de benefícios decorrentes da adoção de práticas de Gestão do Conhecimento em empresas públicas brasileiras selecionadas

Prática de Gestão do Conhecimento	Benefícios decorrentes da adoção da prática de Gestão do Conhecimento na organização
Comunidades de Prática (Embrapa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São consideradas, pelos funcionários e pesquisadores da empresa, um instrumento efetivo no suporte às equipes, líderes e gerentes de projeto e às redes de pesquisa, no que tange à coleta, armazenamento, disponibilização e compartilhamento de informações e conhecimentos;</li> <li>- Servem como apoio aos demais meios de interação entre pesquisadores e técnicos, utilizados na execução dos projetos de pesquisa (reuniões, videoconferências, contatos telefônicos);</li> <li>- As interações virtuais ocorrem através da Internet, em espaço organizado, no qual todo o histórico fica preservado e todas as ferramentas típicas de Internet (chats, fóruns, e-mails, download, catálogo de sites favoritos, eventos) ficam integradas em um único ambiente de software.</li> </ul>
Banco de Conhecimentos (Petrobras)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como a cultura de compartilhamento de conhecimento já fazia parte do dia-a-dia das áreas técnicas da empresa, há muitos anos, o que os funcionários e os gerentes perceberam é que, com o uso dessa prática de Gestão do Conhecimento, o compartilhamento passou a ocorrer de maneira mais sistêmica, trazendo, em decorrência, maiores ganhos de eficácia, eficiência e efetividade.</li> </ul>
Banco de Talentos e Oportunidades (BB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serve como apoio às atividades de prospecção e aproveitamento de talentos na organização, recrutamento e seleção interna <i>on-line</i>, desenvolvimento do <i>marketing</i> pessoal do colaborador, montagem de equipes matriciais para projetos estratégicos, bem como o mapeamento e a mensuração da base de competências individuais;</li> <li>- Os funcionários, em geral, aderem à iniciativa de Gestão do Conhecimento porque vêem nela a possibilidade de alavancar sua área de negócio e sua ascensão na empresa.</li> </ul>
Universidade Corporativa Caixa (Caixa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção do aprendizado e do desenvolvimento contínuo das competências pessoais e profissionais da cadeia de relacionamento da Caixa;</li> <li>- Inclusão de grande parcela de colaboradores no processo de ensino à distância, viabilizando assim a conciliação entre trabalho e estudo;</li> <li>- Maior aderência das competências individuais àquelas requeridas para o cargo;</li> <li>- Florescimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores da empresa, em função dos eventos de capacitação decorrentes dessa prática de Gestão do Conhecimento;</li> <li>- Redução de custos por participante em treinamento.</li> </ul>

**Definições:** *Comunidades de Prática* – consiste na disponibilização de um espaço virtual na *web*, em que as pessoas possam compartilhar informações e conhecimentos com pessoas da mesma organização e/ou de organizações parceiras (rede); *Banco de Conhecimentos* – consiste num banco de dados no qual são arquivadas as lições aprendidas, as melhores práticas e os alertas de determinada unidade gerencial; *Banco de Talentos e Oportunidades* – consiste num banco de dados em que estão registradas as competências dos funcionários (visíveis a toda a organização), facilitando assim o processo de seleção de profissionais com determinadas características para ocupar um novo cargo (BATISTA, 2004). *Universidade Corporativa* – “Sua missão consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo” (EBOLI, 1999:112).

**Fonte:** elaboração própria a partir de Batista (2004)

Para se ter um panorama geral dessas organizações públicas em relação aos estágios de implementação da Gestão do Conhecimento<sup>72</sup>, foi construído um quadro sinóptico (Quadro 2.6) contendo alguns dos resultados descritos neste estudo (BATISTA, 2004).

**Quadro 2.6** – Estágio de implementação da Gestão do Conhecimento (GCO) nas organizações selecionadas

Estágio de implementação	Itens analisados	Evidências confirmadas			
		Caixa	Embrapa	Petrobras	BB
Expansão e apoio da Gestão do Conhecimento (estágio iv)	Com os resultados dos projetos piloto, outras áreas da organização manifestaram interesse em implementar práticas de GCO	X	X		X
	As práticas de GCO estão sendo divulgadas em toda a organização		X		X
	A organização definiu estratégia para estender as práticas de GCO a todas as áreas			X	X
	A organização assegurou a aplicação dos recursos necessários para estender as práticas de GCO a todas as áreas			X	X
Institucionalização da Gestão do Conhecimento (estágio v)	A GCO está alinhada com o modelo de gestão da organização			X	X
	As práticas de GCO são implementadas em todas as áreas da organização				X
	Os servidores/funcionários são capacitados para utilizar as ferramentas de GCO.				X
	A organização avalia de maneira contínua e sistemática a estratégia de GCO				X
	A organização dispõe de estrutura formal de apoio para manter as práticas de GCO			X	X
	A organização utiliza um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO			X	X
	O compartilhamento de conhecimento tornou-se prática corrente na organização				X

**Fonte:** elaboração própria a partir de Batista (2004)

A partir desta pesquisa Batista (2004) constatou que, embora a Gestão do Conhecimento nas organizações analisadas seja bastante recente – a maioria delas teve início nos primeiros anos

<sup>72</sup> É importante registrar que, para a realização deste estudo foi utilizada a metodologia da *American Productivity and Quality Center (APQC)* – intitulada *Road Map to Knowledge Management Results*, que permite avaliar se as organizações estão implementando de maneira efetiva a Gestão do Conhecimento. O método é composto pelos seguintes estágios: (i) início; (ii) desenvolvimento da estratégia de implementação da Gestão do Conhecimento; (iii) desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; (iv) expansão e apoio das práticas de Gestão do Conhecimento; e (v) institucionalização da Gestão do Conhecimento. Desta forma, para a organização encontrar-se em determinado estágio, basta a confirmação de um ou mais assertivas analisados. Para maiores detalhes, consultar BATISTA (2004) e/ou APQC (2003).

deste século (XXI) – e haja diferenças significativas com relação ao estágio de implementação dessas práticas, algumas organizações apresentaram evidências de institucionalização da Gestão do Conhecimento. Além disso, o mesmo autor identificou que o desafio das organizações, que se utilizam desse instrumental, é duplo: (i) adaptar as práticas de Gestão do Conhecimento – originalmente implementadas na iniciativa privada – ao setor público; e (ii) construir instrumentos de avaliação que considerem as especificidades da Administração Pública.

Dando continuidade a este trabalho, o IPEA realizou um outro estudo em 2004, o qual foi publicado no ano subsequente (BATISTA *et al.*, 2005), cujo objetivo era comparar a situação das práticas de Gestão do Conhecimento de empresas públicas e organizações da Administração Direta do governo brasileiro com as práticas vivenciadas pelas organizações públicas do governo dos países-membros da OCDE. Para tanto, utilizou-se do mesmo questionário empregado na pesquisa conduzida pela OCDE e conseguiu-se chegar a diversos resultados os quais são apresentados a seguir.

O que constatou, num primeiro momento, foi que a maioria das organizações dos países da OCDE e das empresas públicas brasileiras considerava a Gestão do Conhecimento como um tema prioritário em suas agendas e, por conseguinte, dispunham de estratégias e/ou políticas de Gestão do Conhecimento claramente definidas, que funcionavam como aporte às inúmeras iniciativas que vinham sendo implementadas nessas organizações e que tendiam a continuar no longo prazo.

Já com relação às iniciativas que buscavam viabilizar o compartilhamento (interno e externo) de conhecimentos e informações, em ambos estudos, confirmou-se a presença tanto de práticas tradicionais como de práticas menos tradicionais. Dentre as tradicionais, destacaram-se os treinamentos, encontros e seminários, em que os trabalhadores tinham a oportunidade de desenvolver seu conhecimento e trocar experiências com os demais membros da organização, e também, com outras organizações. Complementarmente, notou-se que as ferramentas menos tradicionais, como os grupos de qualidade, as comunidades de práticas e as redes de conhecimentos, estavam cada vez mais sendo utilizadas e esforços vinham sendo feitos no sentido de ampliar o leque de opções desses tipos de práticas.

No tocante ao compartilhamento de conhecimento externo, ainda se observou que, além da realização de encontros formais entre organizações, ocorria a complementaridade de ações na elaboração e implementação de políticas, assim como na co-organização de projetos, o que gerava maiores oportunidades para o compartilhamento de conhecimento entre diversas

realidades. “Merece destaque no caso brasileiro o número elevado de citações da existência de colaboração na elaboração e na implementação de políticas públicas” (BATISTA *et al.*, 2005:66).

Contudo, há que se considerar que escassas iniciativas foram realizadas, tanto pelos governos dos países da OCDE quanto pelo brasileiro, no sentido de construir fontes conjuntas de informações, como sítios na Internet e bancos de dados entre as organizações e/ou destas com segmentos organizados da sociedade.

Outro elemento relevante a ser considerado é que “a mudança cultural está ganhando espaço” (OCDE, 2003:4) entre os colaboradores das organizações, em decorrência da implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. No entanto, Batista *et al.* (2005:81) observaram que a “(...) mudança cultural nas empresas estatais parece estar avançando de maneira mais significativa que (...) nas organizações da OCDE”, pois em mais de dois terços das empresas analisadas, os colaboradores estão disponibilizando de maneira mais espontânea documentos para colegas e, também, consideram que compartilhar conhecimento é positivo para sua ascensão profissional. Igualmente, na totalidade dessas empresas estatais pesquisadas, houve aumento significativo de compartilhamento de conhecimentos e informações por meio eletrônico.

Para Batista *et al.* (2005:81), essa realidade vem sendo confirmada, pois muitas mudanças esperadas pelas organizações dos países da OCDE, com a implementação das práticas de Gestão do Conhecimento, ainda não foram alcançadas, tais como: o incremento da descentralização e da horizontalização da autoridade, a promoção do aprendizado contínuo, o aumento da transferência, entre outras. Em contrapartida, na maioria das empresas estatais pesquisadas surgem pequenos sinais de que as transformações estão começando a acontecer, dentre os quais merecem destaque: a promoção do aprendizado contínuo, a disseminação da informação de maneira mais rápida, o aumento da transparência, a melhoria das relações de trabalho e a confiança na organização.

À guisa de conclusão pode-se constatar que, no plano da implementação das práticas de Gestão do Conhecimento na esfera pública, esforços já estão sendo realizados na Administração Indireta (empresas públicas), com resultados mais ou menos frutuosos. E ainda, que os resultados já obtidos por algumas empresas públicas brasileiras tendem a se encontrar em níveis semelhantes àqueles das organizações públicas dos países-membros da OCDE. Contudo, vale ressaltar que as empresas estudadas representam apenas uma ínfima parcela do total de organizações da esfera pública e, embora haja uma tendência na difusão de práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Direta, as iniciativas ainda acontecem de forma pulverizada e

gradativa, particularmente em decorrência de esforços isolados de colaboradores. Ademais, compreende-se que o construto de práticas de Gestão do Conhecimento para a esfera pública deve ser pensado e desenhado considerando as características peculiares de cada organização.

### **Considerações finais**

A implementação de novos modelos de gestão, que promovam o compartilhamento de conhecimento dentro do ambiente organizacional, ou ainda, a distribuição de responsabilidades entre os indivíduos em uma organização são alguns dos aspectos que podem ser tidos como componentes de um processo inovativo no nível organizacional. Em geral, no cenário da Administração Pública, as mudanças organizacionais vêm sendo difundidas paulatinamente, a partir de movimentos incrementais de transformação no aparato estatal (Reformas do Estado) e da tentativa de introdução de novas formas de gestão (como a Gestão de Pessoas por Competências e a Gestão do Conhecimento). Contudo, a existência de elementos novos em uma estrutura não é condição suficiente para se afirmar que se instalou um processo inovativo. Mas se vier combinada a outras variáveis, como uma decisão estratégica, um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento e uma resposta positiva aos desafios do contexto vigente, aí se pode constatar a presença de uma inovação organizacional ou institucional no nível micro.

Isto posto, o que se pode concluir é que embora haja uma tendência de “modernização” na Administração Pública brasileira, as transformações estão muito mais voltadas a alterações na estrutura orgânica do Estado e na otimização dos recursos. Para que se possa dispor de elementos empíricos, que confirmem ou refutem esta premissa, o próximo Capítulo se dedica a discutir como um órgão da Administração Direta do Estado de Mato Grosso – a Secretaria de Estado de Saúde (SES/MT) – tem se posicionado frente a este movimento de transformações no aparelho estatal e de difusão de novos modelos de gestão. Existe uma busca de novas práticas de Gestão de Pessoas da SES/MT compatíveis com esta “nova” conjuntura que se apresenta?

### **Capítulo 3. Gestão do Conhecimento e de Pessoas por Competências e sua implementação na SES/MT**

O objetivo deste Capítulo é fazer uma reflexão sobre as experiências em Gestão de Pessoas na Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso (SES/MT), procurando verificar se elas refletem as características do modelo de Gestão de Pessoas por Competências e se os conceitos de Gestão do Conhecimento são conhecidos e as práticas adotadas por esta organização.

Este trabalho de pesquisa se tornou possível a partir da realização de coleta e análise de documentos oficiais do Estado de Mato Grosso e de entrevistas com profissionais-chave da SES/MT – como descrito na Introdução desta dissertação. Vale registrar, também, que as entrevistas<sup>73</sup> estiveram pautadas pelos seguintes elementos de análise: o modelo de Gestão de Pessoas vigente na SES/MT, a relação dos macro-processos de trabalho com o modelo de Gestão de Pessoas por Competências e as práticas de Gestão do Conhecimento vivenciadas pela organização.

A hipótese é que os elementos fundamentais dessas novas tendências na forma de gerenciar pessoas e conhecimentos, como discutido nos Capítulos anteriores, vêm sendo incorporados de forma muito tímida na burocracia da SES/MT.

#### **3.1 A Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso: histórico e caracterização**

A Secretaria de Estado de Saúde (SES) é um órgão da Administração Direta do Governo do Estado de Mato Grosso (MT), que foi criado em 1979 (ano em que ocorreu a divisão do Estado de Mato Grosso, conforme descrito no Capítulo 2), cuja missão é

Garantir o direito à saúde enquanto direito fundamental do ser humano, e prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício, através de ações individuais e coletivas de promoção, prevenção e recuperação da saúde no âmbito do Estado de Mato Grosso (MATO GROSSO, 2007h).

Nesse sentido, a SES/MT atua como gestora estadual do Sistema Único de Saúde (SUS<sup>74</sup>) e tem entre as suas principais funções o planejamento e a formulação de políticas, a gestão, a regulação, o monitoramento e a avaliação das ações e atividades de saúde, a prestação de serviços

---

<sup>73</sup> Os roteiros das entrevistas, realizadas na SES/MT, encontram-se no Anexo 3 desta dissertação.

<sup>74</sup> O Sistema Único de Saúde – SUS é o modelo de organização e financiamento dos sistemas de serviços de saúde pública criado pela Constituição Federal de 1988 e legislação infra-constitucional, principalmente as leis 8.080/90 e 8.142/90, com a finalidade de melhorar a saúde da população (MATO GROSSO, 2005a:2).

de maior complexidade, bem como a condução da política de formação e desenvolvimento de recursos humanos e o co-financiamento das ações de saúde. Igualmente, os seus valores estão fundamentados nos princípios constitucionais do SUS, que são: universalidade<sup>75</sup>, equidade<sup>76</sup>, integralidade<sup>77</sup>, participação da comunidade e controle social<sup>78</sup>, descentralização<sup>79</sup>, prioridades com base na necessidade<sup>80</sup>, resolução e qualidade<sup>81</sup>.

Para garantir a eficiência na prestação de seus serviços, a SES/MT necessitou, em nível de operacionalização institucional, agregar suas funções em duas grandes áreas, a saber: finalística ou programática e meio ou instrumental. Conforme informações constantes no documento “Realinhamento da Política Estadual de Saúde” (MATO GROSSO, 2005a:2), desenvolvido pela SES/MT, a área finalística “(...) envolve ações de promoção à saúde, prevenção de riscos e agravos, proteção do ambiente, assistência à saúde, bem como a qualidade da atenção e o acolhimento do usuário”. Por outro lado, através da área instrumental a Secretaria “(...) planeja, acompanha, controla e avalia ações e serviços de saúde, qualifica recursos humanos, regula os serviços de saúde e disponibiliza informações, criando condições para a realização das ações finalísticas”.

Para o entendimento das diretrizes que permeiam a SES/MT, deve-se voltar o olhar para o ano de 1995, quando foi elaborada a primeira Política Estadual de Saúde de Mato Grosso, a qual orientou as ações desta Secretaria nos dez anos que se seguiram. Naquela época, o SUS ainda não estava consolidado e os financiamentos eram incipientes para o atendimento das demandas da população. Porém, o ano 2000 foi palco da regulação do sistema – a partir da edição das Normas Operacionais Básicas (NOB<sup>82</sup>), das Normas Operacionais da Assistência à Saúde (NOAS) e da

---

<sup>75</sup> **Universalidade** – todas as pessoas têm direito de acesso aos serviços de saúde, em qualquer instância.

<sup>76</sup> **Equidade** – atenção às pessoas em igualdade de condições, não havendo preconceitos ou privilégios de qualquer espécie.

<sup>77</sup> **Integralidade** – conjunto articulado e contínuo das ações e serviços preventivos e curativos, individuais e coletivos, exigidos para cada caso em todos os níveis de complexidade do Sistema.

<sup>78</sup> **Participação da comunidade e controle social** – é fundamental a participação da comunidade para a definição das necessidades, prioridades, acompanhamento e avaliação do que está sendo feito pelo SUS, através dos Conselhos e Conferências de Saúde.

<sup>79</sup> **Descentralização** – político-administrativa, com direção única em cada esfera do Governo, ênfase na descentralização dos serviços para os municípios, regionalização e hierarquização da rede de serviços de saúde.

<sup>80</sup> **Prioridades com base na necessidade (critério epidemiológico)** – utilização da epidemiologia para o estabelecimento de prioridades, alocação de recursos e a orientação programática, com setores estruturados para apuração das causas de doenças e mortes.

<sup>81</sup> **Resolução e Qualidade** – capacidade do serviço de saúde em resolver os problemas de maneira satisfatória, ágil, humana e tecnicamente competente.

<sup>82</sup> A NOB, Norma Operacional Básica, consiste num “(...) instrumento normativo infralegal que define o modo de operacionalizar os preceitos de legislação que rege o Sistema Único de Saúde (SUS)” (BRASIL, 2005:29).

aprovação da Emenda Constitucional 29/00 – e assim ocorreu o fortalecimento da gestão do SUS, bem como a expansão na prestação dos serviços de saúde ao cidadão.

Ademais, conforme descrito na avaliação da política estadual de saúde no período de 1995-2004 (MATO GROSSO, 2005a:3), a situação da saúde pública em Mato Grosso melhorou substancialmente. E assim, “novas demandas e modos de organização da atenção e de trabalho” foram sendo incorporados ao sistema, o que levou à necessidade de revisão e realinhamento das diretrizes da política estadual de saúde.

O momento atual do SUS é de fortalecimento dos municípios para a gestão integral da atenção básica, da microrregionalização para a média e alta complexidade e do Estado como co-partícipe e co-financiador desses sistemas e de garantidor da atenção de referência estadual. Além disso, é necessário que seja garantido o acesso ao SUS a todos os cidadãos, que a atenção básica seja a porta de entrada para os demais níveis de complexidade, que haja resolutividade em todos os níveis, e que se incorpore no sistema a prática do acolhimento humanizado do usuário e a qualidade do serviço prestado (MATO GROSSO, 2005a:3).

Em face dessa realidade, surgiram as diretrizes da política estadual de saúde, dentre as quais merecem nossa atenção o “*aprimoramento da gestão, desenvolvimento e formação de recursos humanos*”, através da qual a SES/MT visa “(...) adequar a quantidade e qualificação de seus recursos humanos às suas macro-funções e apoiar fortemente a qualificação dos servidores municipais visando garantir a integralidade e qualidade do atendimento do usuário no âmbito municipal, regional e estadual” (MATO GROSSO, 2005a:9).

Até o ano de 2002, existia na SES/MT apenas uma estrutura de Departamento de Pessoal. Em 30 de dezembro de 2002, foi criado o Centro Estadual de Gestão, Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, subordinado à Superintendência de Gestão da SES/MT, tendo como uma de suas coordenadorias, em sua estrutura organizacional, a Coordenadoria de Administração de Recursos Humanos. Logo, em 2003, esta Coordenadoria foi elevada à categoria de superintendência, recebendo a denominação de Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Já em 2007, com a Reforma Sistêmica ocorrida em Mato Grosso – conforme descrito no Capítulo 2 – e a implantação do Núcleo Saúde, a Superintendência de Recursos Humanos passou a ser denominada Superintendência de Gestão de Pessoas. Segundo um dos entrevistados, a escolha desta nova nomenclatura esteve pautada nos trabalhos de autores contemporâneos da

área, que trouxeram para as organizações uma proposta de gestão mais centrada nas pessoas, na tentativa de se deslocar o foco daquela visão que trata os indivíduos como um recurso a mais na organização<sup>83</sup>. Na prática, estas mudanças derivadas da implantação dos Núcleos Sistêmicos, num primeiro momento, estiveram mais direcionadas ao mapeamento de macro-processos de cada área (na qual as Secretarias de Estado de Saúde – SES/MT – e de Justiça e Segurança Pública – SEJUSP/MT – foram escolhidas como piloto), com a finalidade de padronizar os processos de trabalhos e, conseqüentemente, racionalizar recursos – o que não está estritamente vinculado com os conceitos do modelo de Gestão e Pessoas por Competências.

Dentre as mudanças decorrentes da Reforma Sistêmica, é importante citar a questão da SES/MT hoje ter que lidar com duas estruturas organizacionais: a da área programática/finalística e a da área sistêmica/instrumental (conforme item “h” do Anexo 1). Para um dos entrevistados, o grande desafio emanado desta realidade é tentar unir as duas áreas, pois elas acabam trabalhando de forma mais individualizada. E, como a área de Gestão de Pessoas, trabalha nas duas frentes, emergem desafios adicionais importantes para a adoção de novas políticas de gestão.

Outra questão que precisa ser ainda considerada é o fato da SES/MT, além de ter que seguir as diretrizes do governo estadual, necessitar alinhar suas ações às orientações para o SUS, emanadas do Ministério da Saúde. Nesse sentido, em 2005, o Ministério da Saúde estabeleceu novas diretrizes relacionadas à Gestão de Pessoas, que compreendem (BRASIL, 2005): gestão/administração em geral do trabalho; capacitação/qualificação do trabalhador para o SUS; saúde ocupacional para o trabalhador do SUS; e controle social da Gestão do Trabalho no SUS<sup>84</sup>.

Para se ter uma idéia da dimensão da SES/MT, a Tabela 3.1 traz o contingente de sua força de trabalho atual.

---

<sup>83</sup> Esta questão da mudança de nomenclatura de Gestão de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas já foi discutida no Capítulo 2 desta dissertação.

<sup>84</sup> O Ministério da Saúde adota a denominação Gestão do Trabalho para referir-se a todas as atividades relacionadas à Gestão de Pessoas no âmbito do SUS. Para maiores informações, consultar o documento NOB/RH-SUS - Princípios e Diretrizes para a Gestão do Trabalho no SUS (BRASIL, 2005). A SES/MT teve que adotar a nomenclatura advinda do Núcleo Sistêmico – Gestão de Pessoas –, embora suas ações estejam alinhadas aos princípios da Gestão do Trabalho.

**Tabela 3.1** – Quantidade de servidores da SES/MT

<b>Tipo de servidor</b>	<b>Nº de servidores</b>
Profissional de Nível Superior	2.359
Assistente (nível médio)	1.782
Técnico (nível médio profissionalizante)	820
Apoio (nível fundamental)	485
Comissionado de carreira	200
Exclusivamente comissionado	234
Estagiário	197
<b>Total geral</b>	<b>6.077</b>

**Fonte:** Gerência de Desenvolvimento e Qualidade de Vida – Coordenadoria de Aplicação e Desenvolvimento – Superintendência de Gestão de Pessoas – SES/MT (Junho/2008)

É importante mencionar também que esse contingente de trabalhadores está distribuído pelos 141 municípios componentes do Estado de Mato Grosso e que a administração regionalizada da SES/MT fica a cargo dos 17 Escritórios Regionais de Saúde, o que também é mais um dos elementos que desafia a Gestão de Pessoas da Secretaria.

Diante desta realidade, passa-se à discussão de como a área de Gestão de Pessoas da SES/MT tem se posicionado frente às mudanças na organização do trabalho (a partir das discussões do Capítulo 1) e as transformações na gestão das organizações públicas em função dos movimentos de Reformas do Estado (a partir do Capítulo 2). Para tanto, a primeira reflexão reside no processo de implantação do Núcleo Saúde, na tentativa de se analisar se há elementos que possam indicar sinais de um ambiente propício ao estabelecimento de inovação organizacional.

### **3.2 Núcleo Saúde e inovação organizacional: quais as relações existentes?**

A implantação do Núcleo Saúde – na área sistêmica da SES/MT, conforme descrito no Capítulo 2 – esteve permeada por mudanças na forma de gestão desta Secretaria de Estado. Uma das primeiras ações, decorrentes desta mudança, foi a realização do mapeamento dos processos de trabalhos, das atividades e dos produtos de cada unidade da área sistêmica da organização. Além disso, foi realizado um levantamento do número e do perfil dos servidores, bem como dos conhecimentos necessários para a realização de atividades em cada unidade da área sistêmica.

Segundo um dos entrevistados, o resultado deste trabalho vem auxiliando os servidores e seus gestores a terem ciência do conhecimento da área em que atuam. Entretanto, não se pode esquecer que, embora estas informações – derivadas de tal ação – sejam úteis para a gestão pública, poderiam ser coletadas independente da criação do Núcleo Saúde. O conhecimento dos processos de trabalho e da função a desempenhar é uma herança do modelo *taylorista-fordista*.

É consenso entre os gestores da área de pessoal que houve uma certa resistência nesta primeira etapa de implantação dos Núcleos Sistêmicos (mapeamento dos macro-processos das unidades) devido, em parte, à forma austera como os trabalhos foram conduzidos; todavia um dos entrevistados comentou que vislumbra esta medida como algo necessário para aquela primeira etapa de mudanças, uma vez que muitos órgãos sofreriam alterações em suas rotinas de trabalho que, até então, eram realizadas de acordo com a conjuntura de cada órgão. Em suma, mesmo havendo certa resistência, os fluxos de trabalho de todos os processos da área sistêmica foram reavaliados e, quando se fez necessário, sofreram alterações.

Em face desta realidade e também da dificuldade das pessoas se adaptarem à mudança, um dos impactos decorrentes de tais ações, segundo um dos entrevistados, foi o fato dos servidores ficarem resistentes à mudança (cultura difícil de mudar). Como exemplo, pode-se mencionar o caso da Superintendência de Gestão de Pessoas, na qual foram realizadas reuniões para conscientizar os trabalhadores sobre as mudanças (a estrutura do Núcleo Saúde, os macro-processos de trabalho mapeados, o regimento interno de cada unidade, entre outros) e, no entanto, como tais mudanças alterariam algumas rotinas de trabalho, geraram certo desconforto para os servidores.

Atualmente, a Secretaria de Administração (órgão central – de coordenação dos trabalhos dos Núcleos Sistêmicos) está fazendo uma avaliação do primeiro ano de implantação deste modelo, com o intuito de receber um *feedback* dos órgãos que foram impactados com a criação de algum Núcleo e, assim, procurar identificar se estão sendo seguidos os fluxos mapeados e, também, receber sugestões de melhorias. Para um dos entrevistados, como este processo ainda é muito recente para o poder executivo de Mato Grosso, o momento é de aprendizagem e readequação à nova conjuntura.

Diante do exposto e consoante ao conceito de inovação organizacional e institucional (discutido no Capítulo 1), não se pode afirmar que essas alterações na estrutura organizacional da SES/MT e a conseqüente economia de recurso emanada de tais ações são condições suficientes

para categorizar tais mudanças como inovação. Todavia, o que se observou é que existe uma intenção em prol de tal objetivo, mas que muito ainda precisa ser feito, como o alinhamento dessas ações com a estratégia institucional dos órgãos e, também, a possibilidade de se dispor de um ambiente propício à aprendizagem.

### **3.3 O Plano de Carreira dos servidores da SES/MT: quão aderente à Gestão de Pessoas por Competências?**

O Plano de Carreira vigente na SES/MT instituiu a carreira dos profissionais do Sistema Único de Saúde<sup>85</sup> (SUS) do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso (MATO GROSSO, 2004). De acordo com este Plano, a carreira dos servidores da SES/MT é multiprofissional, sendo constituída de 04 (quatro) cargos: (i) Profissional de Nível Superior do Sistema Único de Saúde; (ii) Técnico do Sistema Único de Saúde – nível médio profissionalizante; (iii) Assistente do Sistema Único de Saúde – nível médio; e (iv) Apoio de Serviços do Sistema Único de Saúde – nível fundamental. As atribuições de cada um dos cargos são assim descritas:

I - PROFISSIONAL DE NÍVEL SUPERIOR DO SUS: as inerentes às ações e serviços que constituem o Sistema Único de Saúde, na sua dimensão técnico-científica, que requeiram escolaridade de nível superior diretamente vinculada ao perfil profissional e complexidade das atribuições exigidas para ingresso;

II - TÉCNICO DO SUS: as inerentes às ações e serviços que constituem o Sistema Único de Saúde, na sua dimensão técnico-profissional e que requeiram escolaridade de nível médio profissionalizante vinculada ao perfil profissional exigido para ingresso;

III - ASSISTENTE DO SUS: as inerentes às ações e serviços do Sistema Único de Saúde, nas suas dimensões técnico-profissional e operacional, e que requeiram escolaridade de ensino médio e/ou profissionalizante de nível auxiliar vinculada ao perfil profissional e/ou ocupacional exigidos para ingresso;

IV - APOIO DE SERVIÇOS DO SUS: as inerentes aos serviços que constituem o Sistema Único de Saúde, na sua dimensão operativa de atividades de manutenção de infra-estrutura e apoio administrativo que requeiram escolaridade mínima de ensino fundamental completo (MATO GROSSO, 2004:art.10).

---

<sup>85</sup> “(...) entende-se por Profissionais do Sistema Único de Saúde o conjunto de servidores ocupantes de cargos efetivos e os estáveis no Serviço Público Estadual, que desempenham atividades de formulação, coordenação, organização, supervisão, avaliação e execução das ações e serviços do Sistema Único de Saúde, em conformidade com os perfis profissionais e ocupacionais necessários” (MATO GROSSO, 2004:art.4º).

A movimentação funcional na carreira dos servidores da SES/MT ocorre em duas modalidades: por progressão horizontal – ocorre de uma classe para outra imediatamente superior à que o servidor ocupa<sup>86</sup>; e por progressão vertical – ocorre de um nível para outro subsequente da mesma classe<sup>87</sup>. E para o ingresso na carreira exige-se a aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos. Uma vez aprovado e nomeado, o profissional, ao entrar em exercício, é enquadrado na Classe A, Nível 01 do respectivo cargo.

Segundo um dos entrevistados, neste Plano de Carreira foram definidas regras de desenvolvimento na carreira dos servidores como a que estabelece a necessidade de tempo de serviço mínimo para a mudança de uma classe para outra – o que não ocorria no Plano anterior –, tendo em vista a preocupação de crescimento exponencial na folha de pagamento desta Secretaria. Se isto conduz a um maior controle das despesas, por outro lado coloca limites para a implantação plena do modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

Outro elemento que requer atenção é o sistema de desenvolvimento dos profissionais da SES/MT que, segundo informações constantes no Plano de Carreira (MATO GROSSO, 2004), deveria constituir-se nos seguintes Programas: (i) de Qualificação para o Sistema Único de Saúde<sup>88</sup>; (ii) de Avaliação de Desempenho; e (iii) de Valorização do Servidor.

O que realmente conseguiu se implementar na SES/MT, até o momento, foram ações relativas aos dois primeiros Programas, conforme pode ser observado no Quadro 3.1.

---

<sup>86</sup> Esta progressão horizontal ocorrerá “(...) mediante comprovação da habilitação e/ou certificação de aperfeiçoamento, e/ou qualificação, e/ou capacitação profissional exigida para a respectiva classe, observado o cumprimento do intervalo mínimo de 03 (três) anos da classe A para a classe B, mais 03 (três) anos da classe B para a C, e 05 (cinco) anos da classe C para a classe D” (MATO GROSSO, 2004:art.14).

<sup>87</sup> Os requisitos para que aconteça esta progressão vertical do profissional são os seguintes: (i) que o profissional seja aprovado em processo anual específico de avaliação de desempenho; e (ii) que o profissional tenha cumprido o intervalo de 03 (três) anos (MATO GROSSO, 2004:art15).

<sup>88</sup> Deveria ser formulado um programa de qualificação profissional, contendo os seguintes objetivos: (i) caráter permanente e atualizado da programação de forma a acompanhar a evolução do conhecimento e dos processos atinentes ao avanço tecnológico da área de saúde; (ii) universalidade no aspecto do conteúdo técnico-científico e profissional da qualificação, assim como da promoção humana do profissional do SUS como agente de transformação das práticas e modelos assistenciais; (iii) ser veículo de sistematização das ações e dos serviços do SUS inscritos na política de saúde do Estado de Mato Grosso; (iv) ser instrumento de integração dos parceiros de gestão do SUS, no âmbito federal, estadual e municipal; (v) formação de gerências profissionalizadas para o SUS; (vi) descobrir valores e potenciais humanos para o desenvolvimento de novas atribuições necessárias ao desenvolvimento do SUS; e (vii) utilização de metodologias e recursos tecnológicos de ensino à distância que viabilizem a qualificação dos profissionais do SUS em todos os níveis e regiões geográficas do Estado (MATO GROSSO, 2004:art24).

**Quadro 3.1 – Sistema de desenvolvimento dos servidores da SES/MT: ações implementadas**

<b>Programa</b>	<b>Ações implementadas</b>
Programa de Qualificação para o Sistema Único de Saúde	Identificação das necessidades de Qualificação e/ou Capacitação Profissional
	Liberação para Qualificação Profissional no nível de Pós-Graduação
Programa de Avaliação de Desempenho	Avaliação do estágio probatório – destinada aos servidores que não possuem estabilidade
	Avaliação anual de desempenho – para os servidores que possuem estabilidade
Programa de Valorização do Servidor	Nenhuma das ações previstas neste Programa foram implementadas

**Fonte:** Coordenadoria de Aplicação e Desenvolvimento – Superintendência de Gestão de Pessoas – SES/MT (Junho/2008)

A seguir são detalhadas as ações implementadas em cada um desses Programas, bem como algumas reflexões que gravitam sobre este tema.

### **3.3.1 Programa de Qualificação para o Sistema Único de Saúde**

No que se refere ao Programa de Qualificação para o Sistema Único de Saúde, a SES/MT, por meio da Gerência de Desenvolvimento e Qualidade de Vida<sup>89</sup>, conseguiu implementar as seguintes ações: identificação das necessidades de Qualificação e/ou Capacitação Profissional e liberação para Qualificação Profissional, no nível de Pós-Graduação.

A primeira ação deste Programa foi realizada por meio de um Levantamento de Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento (LNCD), em que as unidades da SES/MT informavam os serviços prestados por elas, as dificuldades encontradas e também as necessidades de qualificação. O instrumento consiste em uma planilha eletrônica, em que estas informações são registradas e, depois, encaminhadas à Superintendência de Gestão de Pessoas, para a consolidação das mesmas. A partir daí, as capacitações são direcionadas para tais necessidades. Este levantamento foi realizado, pela primeira vez, no ano de 2006 e, desde então, vem subsidiando as ações de desenvolvimento dos trabalhadores da SES/MT. Para o ano de 2009, está previsto a realização de um novo levantamento das necessidades de capacitação, com o objetivo de subsidiar as ações para o triênio 2010-2012. Aqui vale um parêntese – embora a SES/MT tenha implementado esta ação prevista no Programa de Qualificação para o Sistema Único de

<sup>89</sup> Unidade vinculada à Coordenadoria de Desenvolvimento e Aplicação, da Superintendência de Gestão de Pessoas da SES/MT.

Saúde, a metodologia utilizada neste processo não leva em consideração os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e a entrega dos servidores (elementos essenciais do modelo de gestão orientado por competências).

Já sobre o processo de liberação para Qualificação Profissional, no nível de Pós-Graduação, as ações foram institucionalizadas a partir da publicação de um decreto estadual, que disciplinou a concessão de licença para qualificação profissional dos servidores da Administração Direta do Estado de Mato Grosso no nível de mestrado e doutorado (MATO GROSSO, 2005b). Foi criada, então, na SES/MT, a Comissão Permanente para Análise de Licenças para Qualificação Profissional, cuja responsabilidade é deliberar e acompanhar as solicitações de licença para qualificação profissional. Atualmente estão registradas, em um banco de dados, informações sobre todas as pessoas que foram liberadas para realizar qualificação profissional no nível de Pós-Graduação. Para se ter uma idéia do número de servidores contemplados com este tipo de licença, até o mês de Junho/2008, basta verificar as informações contidas na Tabela, a seguir (3.2).

**Tabela 3.2** – Liberações de profissionais da SES/MT para Qualificação Profissional, no nível de Pós-Graduação, entre 2005 e o primeiro semestre de 2008

Ano	Residência Médica	Especialização	Mestrado	Doutorado	Total
2005	01	02	04	02	09
2006	03	04	32	05	44
2007	-	27	18	07	52
2008/1º sem.	01	05	18	01	25
<b>Total geral:</b>					<b>130</b>

**Fonte:** Comissão Permanente para Análise de Licenças para Qualificação Profissional – Gerência de Desenvolvimento e Qualidade de Vida – Coordenadoria de Aplicação e Desenvolvimento – Superintendência de Gestão de Pessoas – SES/MT (Junho/2008)

Face ao exposto, o que se pode constatar é que está havendo um incremento no número de liberações para Qualificação Profissional, desde 2005. Mas, segundo um dos entrevistados, isto não é reflexo da alteração do Plano de Carreira, mas sim, do decreto que disciplina e divulga este direito concedido ao servidor público do Estado de Mato Grosso. E também, com a criação da Comissão Permanente para Análise de Licenças para Qualificação Profissional, houve mais transparência no processo, o que levou um número maior de servidores a solicitar tal benefício

para o seu desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, para a melhoria de suas práticas no trabalho<sup>90</sup>.

Percebe-se que há um avanço em termos de processo de desenvolvimento de Gestão de Pessoas – assim como as dispensas de horário para os servidores realizarem outro tipo de qualificação/capacitação profissional; no entanto estas ações não estiveram orientadas pelo modelo de Gestão de Pessoas por Competências, mas surgiram a partir de uma necessidade de se normatizar um processo do desenvolvimento humano.

Todavia, para que o servidor seja liberado para realizar este tipo de qualificação profissional, devem ser observados os requisitos de pertinência, relevância e indispensabilidade para a melhoria do desempenho do trabalhador no serviço; além disso, o mesmo deve fazer um projeto discorrendo sobre a relevância do estudo para a SES/MT e, caso seja aprovado, em seu retorno deve fazer um projeto de intervenção no serviço. Muito embora hoje estes processos de qualificação profissional, em sua maioria, emanem de uma necessidade dos servidores aventa-se que, com o tempo, a Superintendência de Gestão de Pessoas possa dispor de uma lista de áreas prioritárias da SES/MT, com carência de mão-de-obra qualificada e, a partir de então, as liberações sejam direcionadas para tais áreas, numa direção que internalizaria alguns dos elementos do modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Entretanto, como visto, isso não ocorre desta forma na SES/MT.

### **3.3.2 Programa de Avaliação de Desempenho**

No que tange ao Programa de Avaliação de Desempenho, este deveria, “(...) na sua concepção, abranger critérios capazes de avaliar, na sua inteireza, a qualidade dos processos de trabalho em saúde, servindo ainda como retroalimentador do Programa de Qualificação para o SUS” (MATO GROSSO, 2004:art.25). E, ainda, ao se elaborar as normas disciplinadoras deste programa deveriam ser observados:

I - o caráter processual, contínuo e anual do Programa de Avaliação de Desempenho; II - a abrangência do processo de avaliação, com fixação de indicadores de desempenho do servidor, que considerem não só a avaliação da sua chefia imediata, como também o processo e as condições de trabalho da sua unidade de lotação e a sua auto-avaliação; e III - a valorização do profissional do SUS, pela sua participação em atividades extrafuncionais, assim consideradas

---

<sup>90</sup> Esta dissertação é fruto de minha liberação para qualificação profissional em nível de mestrado, na qualidade de profissional de carreira da SES/MT.

aquelas pertinentes ao exercício de funções/atividades de relevância institucional, tais como, execução de projetos, membros de comissões e de grupos de trabalho e instrutor e/ou coordenador de eventos originários do Programa de Qualificação Profissional para o SUS (MATO GROSSO, 2004:art.26).

Conforme descreveram os entrevistados da área de Aplicação da SES/MT, o processo de Avaliação de Desempenho é realizado anualmente, contudo seu resultado está sendo utilizado somente para progressão funcional dos profissionais (elevação de nível), cumprindo-se a legislação em vigor. Dispõe-se de dois tipos de instrumentos<sup>91</sup>: avaliação do estágio probatório (destinada a servidores que não possuem estabilidade) e avaliação anual de desempenho (para os servidores que possuem estabilidade). De acordo com os mesmos entrevistados, a SES/MT adota o modelo de Avaliação de Desempenho, que é padronizado para as demais Secretarias de Estado de Mato Grosso. Existem 20 critérios disponíveis, dentre os quais a SES/MT optou por alguns, não deixando de lado os obrigatórios. Desta forma, o servidor é avaliado, anualmente, pela chefia imediata e por mais dois colegas de trabalho, de mesmo cargo.

A grande limitação identificada pelos entrevistados é que, como freqüentemente ocorre na grande maioria das organizações públicas, a avaliação de desempenho tem pouco impacto no desenvolvimento do profissional e da organização. Atualmente, tem-se a consciência de que este processo de avaliação precisa ser revisto e as informações resultantes de tal instrumento devem ser utilizadas para o direcionamento das ações de Gestão de Pessoas, particularmente no que tange o desenvolvimento do trabalhador (programas de capacitação) e a identificação de talentos, além de poder recomendar o desligamento do servidor.

### **3.3.3 Programa de Valorização do Servidor**

Resta analisar ainda o Programa de Valorização do Servidor, constante no Plano de Carreira vigente na SES/MT, que trouxe como proposta duas formas de premiação<sup>92</sup>: (i) por desempenho de resultado no exercício das funções, reconhecido por usuários e/ou servidores do Sistema Único de Saúde; e (ii) pela apresentação de projetos, inventos, pesquisas científicas, publicações, entre outros, que contribuam para o Sistema Único de Saúde (MATO GROSSO, 2004:art.27). O que se constatou, a partir das entrevistas, é que nenhuma ação foi implementada

---

<sup>91</sup> Os critérios analisados nos dois instrumentos de Avaliação de Desempenho pela SES/MT estão detalhados no Anexo 4 desta dissertação.

<sup>92</sup> O prêmio de que trata o artigo 27 do Plano de Carreira da SES/MT (MATO GROSSO, 2004) deverá ser regulamentado por Portaria do Secretário de Estado de Saúde, mas não poderá ser representada por moeda corrente.

com vistas ao atendimento de tais propostas. O que existe, apenas, é o estímulo ao incremento no subsídio, mediante qualificação profissional e atendidos os interstícios temporais definidos neste Plano de Carreira.

A respeito deste último Programa do sistema de desenvolvimento dos profissionais da SES/MT, vale a pena algumas reflexões.

Alguns dos entrevistados discorreram que há uma preocupação latente na SES/MT, particularmente em relação aos servidores de nível médio: o desvio de função. Quando um servidor com perfil Assistente/Técnico do SUS (nível médio) termina um curso de graduação, ele não pode mudar de perfil (de profissional de nível médio para nível superior) sem realizar outro concurso – conforme disposto na Constituição Federal<sup>93</sup>; no entanto, como houve incremento no salário do servidor, em algumas situações, ele passa a contribuir em sua área de formação, configurando-se a prática de desvio de função. Desta forma, enquanto nas organizações de natureza privada, se o trabalhador cumprir os requisitos de conhecimentos e competências há possibilidade de evoluir na carreira, nas organizações públicas, em função das regras legais que orientam a carreira dos servidores, isto não acontece. Configura-se então mais uma limitação à adoção do modelo de Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública, que somente será solucionada se houver, em primeiro lugar, uma revisão na estrutura de cargos.

Por fim, vale um parêntese sobre a questão da proposta de premiação “pela apresentação de projetos, inventos, pesquisas científicas, publicações, entre outros, que contribuam para o Sistema Único de Saúde” (MATO GROSSO, 2004:art.27). De acordo com um dos entrevistados, ainda não foram aventadas iniciativas sobre este tema. Entretanto, mencionou a existência de uma iniciativa, no nível do governo estadual, de selecionar os cinco melhores trabalhos acadêmicos desenvolvidos por servidores públicos e realizar uma publicação anual<sup>94</sup>. Além disso, no âmbito do Ministério da Saúde existem algumas premiações a trabalhos realizados na área de saúde, na qual a SES/MT tem participação, a partir de suas áreas finalísticas.

Uma vez que foram realizadas algumas considerações sobre se os elementos basilares do Plano de Carreira dos servidores da SES/MT são compatíveis com o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, serão trazidas para o centro da análise as ações, na área de Gestão de

---

<sup>93</sup> Para detalhes, consultar Brasil (1988).

<sup>94</sup> O livro de Viana (2005) é um exemplo de publicação oriunda deste tipo de iniciativa.

Pessoas, pautadas pelos conceitos de Gestão do Conhecimento, bem como se procurará identificar se existe a confirmação de práticas desse tipo.

### 3.4 Práticas de Gestão do Conhecimento: uma realidade para a SES/MT?

Para a análise das ações de Gestão de Pessoas da SES/MT relacionadas ao conceito de Gestão do Conhecimento, foram utilizadas as definições de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre os quatro tipos de conversão do conhecimento (Socialização<sup>95</sup>, Externalização<sup>96</sup>, Combinação<sup>97</sup> e Internalização<sup>98</sup> – descritos no Capítulo 1) e também da OCDE (2003) sobre os resultados alcançados em Gestão do Conhecimento (descritos no Capítulo 2).

Num primeiro momento, o que se buscou identificar foi quais dos tipos de conversão do conhecimento estão implantados no âmbito da SES/MT. A partir das entrevistas constatou-se a existência de elementos que permitem identificar sinais dos processos de Socialização e de Externalização do conhecimento na organização pesquisada.

Particularmente, sobre o processo de “Socialização” do conhecimento, um dos entrevistados descreveu que a cultura de compartilhamento do conhecimento já é uma realidade na organização, uma vez que os servidores, de forma recorrente, necessitam repassar suas experiências de trabalho aos demais servidores da mesma unidade e/ou de áreas correlatas. Já sobre o processo de “Externalização” do conhecimento constatou-se a existência de um instrumento legal<sup>99</sup> na SES/MT, que dispõe sobre a necessidade de compartilhar os conhecimentos adquiridos pelos servidores, em qualquer processo de qualificação/formação profissional, aos demais servidores da área e/ou de áreas correlatas. Desta forma, na tentativa de instituir um espaço de reflexão coletiva e compartilhada, a Superintendência de Gestão de Pessoas, em 2006, organizou a primeira “Oficina de Socialização do Conhecimento” no âmbito da SES/MT (sendo realizada uma segunda edição no ano de 2007). Consiste em um evento

---

<sup>95</sup> **Socialização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito.

<sup>96</sup> **Externalização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

<sup>97</sup> **Combinação:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito.

<sup>98</sup> **Internalização:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

<sup>99</sup> A Portaria nº 215/2006/GABSES, de 11/10/2006 – que atualmente está sendo reformulada, com a finalidade de incorporar conceitos da Gestão do Conhecimento, como: (i) o desenvolvimento permanente dos trabalhadores; (ii) o desenvolvimento da capacidade resolutiva dos serviços de saúde; (iii) a transformação das práticas profissionais; (iv) a melhoria do desempenho do trabalhador no serviço; (v) a garantia da efetividade, eficiência e eficácia dos serviços de saúde; e (vi) a salvaguarda dos conhecimentos necessários para a continuidade dos processos de trabalho, considerando a mudança de gestores (cargo de confiança e cargo comissionado), bem como a rotatividade e a finalização de carreira do trabalhador (MATO GROSSO, 2008b).

formal de “Externalização” do conhecimento em que os servidores da organização têm a oportunidade de compartilhar os conhecimentos adquiridos em qualificações/formações profissionais, a partir da produção de um artigo – que é apresentado, na data do evento, sob a forma de palestra ou em uma seção de debate. Segundo um dos entrevistados, aventa-se para a próxima edição da Oficina a possibilidade de um novo formato (por exemplo, por área), para que o evento seja mais proveitoso e direcionado a um público-alvo específico.

O outro pilar da entrevista, sobre os resultados das estratégias de Gestão do Conhecimento na SES/MT, esteve pautado em uma das variáveis utilizadas na pesquisa da OCDE (2003): a mudança cultural – descrita no Capítulo 2.

No âmbito do desenvolvimento de pessoal, conseguiu-se identificar indícios de que algumas mudanças culturais estão se difundindo na SES/MT, tais como:

- (i) *a promoção do aprendizado contínuo* – os servidores da SES/MT, a partir das diretrizes de Educação Permanente do SUS, são motivados à busca constante pela qualificação e pelo compartilhamento dos conhecimentos adquiridos, tanto nas práticas de trabalho como nos momentos formais de aprendizagem;
- (ii) *o aumento da transparência* – a partir do momento em que, por exemplo, o controle social do recurso investido em qualificação/formação profissional passou a ser elemento de análise e o servidor beneficiado com o curso passou a ter que desenvolver um projeto de intervenção em alguma área da SES/MT, quando retornasse ao trabalho; vale registrar, também, a disponibilização de um banco de dados com a relação de servidores em processo de qualificação/formação profissional, com vistas ao acompanhamento e divulgação do desenvolvimento do servidor; e
- (iii) *a confiança na organização* – no que tange à oportunidade dada a todos os servidores de se capacitarem, respeitando-se as prioridades de cada unidade de trabalho.

Em suma, o que se confirmou, com relação ao tema Gestão do Conhecimento na SES/MT, é a presença de elementos que favorecem os processos de Socialização e de Externalização do conhecimento, embora um dos entrevistados tenha afirmado que já existam, mesmo que de forma tímida, algumas iniciativas nas práticas de trabalho que caminham ao encontro dos demais tipos de conversão do conhecimento (Combinação e Internalização).

### **Considerações finais**

Pode-se constatar na SES/MT uma tendência de “modernização” na forma de gerenciar pessoas, seja em função da implantação do Núcleo Saúde (Reforma Sistêmica de Mato Grosso), da realização de ações decorrentes da própria área de Gestão de Pessoas (como a institucionalização de um novo Plano de Carreira, em 2004) ou, ainda, por diretrizes emanadas do Ministério da Saúde (SUS). Particularmente sobre o alinhamento dos Programas do sistema de desenvolvimento dos profissionais da SES/MT, constatou-se fraca aderência aos princípios propostos pelo modelo de Gestão de Pessoas por Competências, seja em função das limitações impostas pelos dispositivos legais vigentes ou pela conjuntura estabelecida. Já sobre o tema Gestão do Conhecimento, há indícios de adoção de práticas relativas aos processos de Socialização e Externalização do conhecimento, embora se tenha consciência da necessidade de difusão das práticas de Gestão do Conhecimento por toda a organização – não se restringindo apenas à área de Gestão de Pessoas.

## CONCLUSÕES

Esta dissertação teve por objetivo analisar como uma organização da Administração Direta do Estado de Mato Grosso – a Secretaria de Estado de Saúde (SES/MT) – tem se posicionado frente às novas tendências apresentadas à Administração Pública contemporânea, particularmente na forma de gerenciar pessoas.

Ao analisar as experiências em Gestão de Pessoas na SES/MT, identificou-se que: (i) com a implantação do Núcleo Saúde (em função da Reforma Sistêmica vigente em Mato Grosso), a Secretaria passou a dispor, em sua estrutura organizacional, de um organograma para a área finalística, e de outro, para a área sistêmica, havendo então a alteração de nomenclatura da área de Recursos Humanos para “Gestão de Pessoas”; (ii) o Plano de Carreira da SES/MT agrega elementos que fortalecem o processo de desenvolvimento de seus servidores, particularmente no que tange à evolução na carreira, dentro de um mesmo cargo; e (iii) existem algumas iniciativas de Gestão do Conhecimento em andamento. Sobre cada uma destas questões valem algumas considerações.

Embora a implantação dos Núcleos Sistêmicos – como no caso do Núcleo Saúde – tenha se originado de uma decisão estratégica, no âmbito do Governo do Estado de Mato Grosso, e esteja permeada por novidades para a Administração Pública mato-grossense, os dados coletados durante o desenvolvimento desta dissertação não identificaram elementos suficientes para se afirmar que a implantação do Núcleo Saúde se configuraria numa inovação institucional – seja no nível micro (organizacional), meso (relações com outros atores) ou macro (mudanças que extrapolam os limites da organização). Isto se deve, em parte, por tais mudanças estarem muito mais direcionadas a alterações na estrutura organizacional da SES/MT, revisões dos processos de trabalho e na conseqüente economia de recurso.

Sobre o Plano de Carreira vigente na SES/MT, nota-se que há um avanço em termos do sistema de desenvolvimento dos servidores, particularmente quando se observam os seguintes programas: o de Qualificação – que conseguiu alavancar ações como a licença para Qualificação Profissional, no nível de Pós-Graduação; e o de Valorização do Servidor – em que a pessoa evolui na carreira (dentro de um mesmo cargo) e passa a receber um incremento em seu subsídio, mediante qualificação profissional e atendidos os interstícios temporais definidos no Plano. Todavia, as análises mostraram que tal Plano não considerou as definições de Gestão de Pessoas por Competências na sua elaboração, pois não houve nem mesmo a identificação das

competências individuais, referenciadas nas competências organizacionais. Desta forma, embora os servidores sejam incentivados a desenvolver suas competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) – a partir dos programas do sistema de desenvolvimento dos servidores – estas ações não estão ancoradas no modelo descrito nesta dissertação.

Já sobre o tema Gestão do Conhecimento, constatou-se uma aderência aos processos de Socialização e Externalização do conhecimento, no âmbito da SES/MT, particularmente na área de Gestão de Pessoas. Vale registrar que, embora a organização não disponha de uma unidade dedicada exclusivamente às atividades de Gestão do Conhecimento, no primeiro semestre de 2008 alguns servidores foram alocados para compor um grupo trabalho em Gestão do Conhecimento<sup>100</sup>. Todavia, percebe-se que as ações relativas à Gestão do Conhecimento são muito recentes e ainda estão muito mais centradas em atividades de Socialização do conhecimento.

Face ao exposto, o que se percebe é que os elementos fundamentais dessas novas tendências na forma de gerenciar pessoas estão sendo incorporados de forma muito tímida na burocracia da SES/MT e, assim, o modelo de Gestão de Pessoas vigente é o tradicional.

Resta refletir se há pertinência em se implantar na Administração Pública um modelo de gerenciar pessoas, como o de Gestão Pessoas por Competências. Tomando como base o caso da SES/MT, nota-se que, independente da adoção de uma nova forma de gerenciamento dos recursos humanos, a organização está envolvida em processos contínuos de mudanças, seja em função de políticas de governo, seja em função de iniciativas do próprio corpo de servidores. Todavia, a adoção de certos elementos do modelo de Gestão de Pessoas por Competências – como a busca pelo alinhamento da entrega dos servidores às estratégias da organização e o desenvolvimento de ações de valorização do servidor que levem em conta suas competências (por exemplo, para a indicação de cargos de confiança) – é uma das recomendações que podem ser feitas para organizações da Administração Pública que queiram dedicar maior atenção para esta temática.

---

<sup>100</sup> Este grupo de trabalho é formado, atualmente, por um servidor da área de Tecnologia da Informação (a autora desta dissertação) e os demais da área de Gestão de Pessoas. Aqui vale um parêntese – de acordo com Batista (2004), muitos avanços na implementação de projetos de Gestão Conhecimento, nas organizações públicas pesquisadas, ocorreram em decorrência de iniciativas de colaboradores que, na maioria das vezes, não eram membros da alta administração, mas que perceberam a importância do tema e decidiram dedicar tempo e energia a tais iniciativas. Outra informação interessante, apresentada no estudo do mesmo autor, é o envolvimento das áreas de Gestão de Pessoas e de Tecnologia da Informação na implementação de iniciativas de Gestão do Conhecimento.

As informações coletadas nas entrevistas indicaram algumas limitações para a adoção do modelo descrito nesta dissertação pelas organizações públicas, dentre as quais podem ser mencionadas: a seleção de servidores – que se apóia somente no instrumento de concurso público de provas ou provas e títulos (conhecimentos), não levando também em consideração habilidades e atitudes (disponibilidade em colaborar para o alcance de metas e estratégias institucionais); e a estrutura de cargos – que é restringe a atuação do servidor, independente dele adquirir qualificação para realizar atividades mais complexas.

Sobre a questão do processo de seleção de servidores, Pires *et al.* (2005), ao analisarem os subsistemas de gestão de recursos humanos na Administração Pública, sugeriram que esta limitação poderia ser transposta se as organizações incorporassem mais uma fase em seus concursos – além da aplicação de provas e comprovação de títulos – como a realização de um curso de formação, com a finalidade de viabilizar e identificar competências interpessoais, estratégicas e gerenciais necessários ao desenvolvimento da função pública. Já sobre a estrutura de cargos, se verificou – por parte dos gestores da SES/MT – uma preocupação sobre o desvio de função, uma vez que servidores, em algumas situações, passam a realizar atividades que não são inerentes ao cargo em que prestaram concurso público; assim, torna-se urgente instaurar um debate na Administração Pública sobre a revisão no desenho desses cargos, pois isto afeta o desempenho e a motivação dos servidores e, também, tem impacto direto sobre o perfil geral da nova geração de servidores públicos (PIRES *et al.*, 2005).

Assim sendo, há oportunidades que não contrariam os dispositivos legais vigentes. E ainda, que a difusão dos conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento para as demais unidades da organização – não se limitando à área de Gestão de Pessoas – pode fortalecer todos os processos de gestão.

Em suma, o que se observou é que o somatório desses elementos de gestão (Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento) tende a conduzir para o estabelecimento de um processo inovativo no cerne das organizações. E também, que existe uma intenção em prol de tal objetivo, mas que muito ainda precisa ser feito para que seja possível o alinhamento dessas ações com a estratégia institucional e com a criação de um ambiente propício à aprendizagem no cerne das organizações, em especial, as públicas.

Todavia, não se pode esquecer que a implantação de um novo modelo/prática de gestão, muitas vezes, vem emoldurado por um conjunto de elementos que se configuram apenas em uma

nova roupagem para as velhas e conhecidas práticas já estabelecidas. O que se deve ter claro, é que a lógica competência, por exemplo, recuperou muitos dos conceitos já em estudo há algumas décadas, todavia, o seu grande desafio é a busca pelo alinhamento das competências individuais às competências organizacionais e, por conseguinte, às estratégias de negócio da organização. No meu ponto de vista, esta não é uma tarefa fácil, nem tampouco uma decisão apenas do nível estratégico (de cima para baixo) e que as mudanças acontecem num curto prazo; elementos como o envolvimento de todos os níveis organizacionais, o fomento de um ambiente de aprendizagem e a presença de ações que levem ao desenvolvimento do capital humano são essenciais para que se dê início a um movimento em prol de uma gestão fundamentada em competências.

Ademais, quando se pensa em práticas de Gestão do Conhecimento, muitas organizações acreditam que basta desenvolver uma solução de Tecnologia de Informação e inserir informações em um banco de dados, que a organização já estará apta a realizar a gestão do seu conhecimento. Outras, por simples modismo, começam a realizar projetos desta categoria – almejando resultados rápidos – e se esquecem que tais ações demandam tempo e mobilizam muito recurso (humano e financeiro). As experiências consideradas de “sucesso” em organizações públicas, no âmbito federal (conforme descrito no Capítulo 2), datam do final da década de 1990, e o que se observou é que muito ainda precisa ser feito, particularmente no que tange à mudança cultural e ao envolvimento de todos os níveis da organização. Por isso, a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento requer, antes de tudo, a difusão de ações que levem à instauração de uma cultura de compartilhamento do conhecimento.

Finalizando, deixo algumas reflexões. Antes de se aventar a implementação de uma nova idéia em uma organização – seja ela uma prática, modelo ou uma simples atividade –, deve-se ter em mente não apenas os benefícios decorrentes de tal decisão mas, acima de tudo, os impactos que serão gerados e se a organização necessita mudar; às vezes acredita-se que a idéia é tão boa e se esquece de compartilhar com as demais pessoas para refletir sobre sua viabilidade. Resta dizer, também, que nem sempre se precisa mudar radicalmente; às vezes, a simples realização de determinadas ações, que levem mais em consideração o componente humano, pode ser um elemento que contribua para o melhor desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, C. (1998). Gestão da Saúde no Contexto da Reforma do Estado. *In*: BRASIL. Ministério da Saúde. Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos para o SUS. **Regulação e Gestão de Recursos Humanos em Saúde na Perspectiva da Reforma do Estado**. 1. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 1998. p. 99-114.
- APQC - American Productivity and Quality Center (2003). *APQC's road map to knowledge management results: stages of implementation 2003*. Descrição do método disponível em: <<http://www.apqc.org>>.
- BATISTA, F. F. (2004). **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. Texto para Discussão nº 1022 – Brasília, DF: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2004. ISSN 1415-4765. 111 p.
- BATISTA, F. F. *et al.* (2005). **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Texto para Discussão nº 1095 – Brasília, DF: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2005. ISSN 1415-4765. 125 p.
- BB – Banco do Brasil (2007). **Missão**. Disponível em versão eletrônica no *site* do banco. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,136,3526,0,0,1,0.bb?codigoNoticia=690&codigoMenu=1061>>. Acesso em: 05/10/2007.
- BELTRÃO, H. (1984). **Descentralização e Liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.
- BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. (1966). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Penguin Books, 1966.
- BOYATZIS, R. E. (1982). *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (1997). **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 42 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 3)
- \_\_\_\_\_. (1999). Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *In*: PETRUCCI, V. e SCHWARZ, L. (orgs.). **Administração pública gerencial: a reforma de 1995 - Ensaio sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: Editora Universidade de Brasília e ENAP, 1999. p. 17-62.
- \_\_\_\_\_. (2001a). **Reforma da Nova Gestão Pública: Agora na Agenda da América Latina, no Entanto**. Publicado em International Journal of Political Studies, no 3 setembro 2001: 143-166. Trabalho apresentado para a conferência organizada por Hellmut Wolman, "Avaliando a nova gestão pública no mundo", Rio de Janeiro, 13 e 14 de setembro, 2001. Disponível em: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública – [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm). Acesso em: 08/07/2006. 18p.
- \_\_\_\_\_. (2001b). Do Estado Patrimonial ao Gerencial. *In*: PINHEIRO, Wilhelm e Sachs. (orgs.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.
- CAIXA. (2007). **Relatório da Administração – Exercício 2006**. Caixa Econômica Federal. Brasília, 2007. Disponível em: <

[http://downloads.caixa.gov.br/\\_arquivos/caixa/caixa\\_demfinanc/RELATORIO\\_APIMEC\\_2006.pdf](http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/caixa_demfinanc/RELATORIO_APIMEC_2006.pdf)>. Acesso em: 05/10/2007.

CARBONE, P. P. (2006). Gestão por Competências: Uma nova metodologia de gerenciamento de capital humano. **Revista Mundo PM. Project-Program-Portfolio**. Número 11, Out/Nov 2006. Ano 2. p. 18-23.

CARBONE, P. P. *et al.* (2006). **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. ISBN 85-225-0513-6. 172 p.

CARNEIRO, J. G. P. (1999). **Histórico da desburocratização**. Instituto Hélio Beltrão – Palestra proferida sobre o Programa Nacional de Desburocratização, 8 de dezembro de 1999. 5 p. Disponível em: <[http://np3.brainternp.com.br/templates/ihb/publicacao/publicacao.asp?Cod\\_Canal=2&Cod\\_Publicacao=2013](http://np3.brainternp.com.br/templates/ihb/publicacao/publicacao.asp?Cod_Canal=2&Cod_Publicacao=2013)>. Acesso em: 26/06/2008.

CARRION, M. da C. e PAIM, E. S. (2006). **Desvendando os Interesses**. IIRA – Integração da Infra-Estrutura Regional Sul-Americana. Núcleo Amigos da Terra / Brasil. Fevereiro de 2006. 23 p. Disponível em: <[http://www.natbrasil.org.br/Docs/instituicoes\\_financeiras/documento\\_iirsa\\_desvendando\\_interesses.pdf](http://www.natbrasil.org.br/Docs/instituicoes_financeiras/documento_iirsa_desvendando_interesses.pdf)>. Acesso em: 10/10/2007.

CASTELLS, M. (1999). **A Revolução da Tecnologia da Informação**. In: A sociedade em rede. Tradução: Roneide Venâncio Majer; atualização para a 6ª edição: Jussara Simões – (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1). – São Paulo: Paz e Terra, 1999. ISBN 85-219-0329-4. p. 67-118.

CHANDLER, A. D. (1990). *Scale and Ecope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Belknap Press, 1990.

CHIAVENATO, I. (1987). **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 2v. 487 p.

COSTA, H. V. *et al.* (2003). Experiências de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil. In: TERRA, J. C. C. (org). **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. ISBN 85-7589-015-8. p. 13-18.

DAMANPOUR, F. e EVAN, W. M. (1984). *Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organization Lag"*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, (1984), pp. 392-409.

DAVENPORT, T e PRUSAK, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DE LONG, D. *et al.* (1997). **Research note: What is a Knowledge Management Project?** Knowledge Management Project. 2/17/1997. 7 p. Disponível em: <[http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/What\\_is\\_a\\_KM\\_Project.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/What_is_a_KM_Project.pdf)>. Acesso em: 17/07/2008.

DI PIETRO, M. S. Z. (2006). **Direito administrativo**. – 19. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006. 823 p.

DOSI, G. (1988). *The nature of the innovative process*. In: DOSI, G.; FREEMAN, C. *et al.* (eds.). **Technical change and Economic Theory**. London: Pinter Publishers, 1988.

- DRUCKER, P. (1993). **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUTRA, J. S. (2004). **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. – São Paulo: Atlas, 2004. ISBN 85-224-3898-6.
- DUTRENIT BIELOUS, G. (1998). *From knowledge accumulation to strategic capabilities: knowledge management in a mexican glass firm*. Tese (doutorado), Science Policy Research Unit, University of Sussex.
- EBOLI, M. (coord.) (1999). **Coletânea Universidades Corporativas: Educação para empresas no século 21**. São Paulo: Schumkler Editores, 1999.
- ECHEVERRIA, I. (2006). A divisão de Mato Grosso. In: ECHEVERRIA, I. **Aecim Tocantins: da contabilidade à vida pública**. – Cuiabá, MT: Carlini & Caniato, 2006. p. 467-475.
- ELENA, J. C. (1998). *Public Sector Reform in Brazil*. **Seminário Internacional Public Sector Reform in Brazil**. London, nov. de 1998. 8p.
- FAGERBERG, J. (2003). *Innovation: A guide of the literature. Draft of the Handbook of Innovation*. 2003. Disponível em: <<http://www.oup.co.uk/pdf>>. Acesso em: out/2006.
- FALCÃO, S. D. e BRESCIANI-FILHO, E. (1999). Gestão do Conhecimento. **Revista da III Jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-Oeste, Goiânia**, v. 2, set. 1999.
- FISCHER, A. L. (2001). O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org. e autor) *et al.* **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. – São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 9-23.
- FLEURY, M. T. L. (2001). Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S. (org. e autor) *et. al.* **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. – São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 95-107.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. (2004). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.
- FRESNEDA, P. S. V. (2003). A Gestão do Conhecimento em Organizações de P&D – O Caso EMBRAPA. In: TERRA, J. C. C. (org). **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. ISBN 85-7589-015-8. p. 19-33.
- GELIS-FILHO, A. (2006). *Comparative analysis of the normative design of former and current regulatory institutions*. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000400005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000400005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 Sep 2007.
- GITAHY, L. (1983). **Crise, Trabalho e (Des)emprego**. mimeo. CEDEC, São Paulo. 1983.
- \_\_\_\_\_. (1992). **Na direção de um novo “paradigma” de organização industrial?** Algumas reflexões sobre o conceito de paradigma tecnológico e sua utilidade para tratar o tema da difusão de inovações na indústria brasileira. Campinas: DPCT/IG/Unicamp, 1992. mimeo.

- GÖTEBORG, P. K. F. (1999). *Knowledge Management – State of the Art (Second Report)*, Internal Working Paper, 3rd May 1999. Disponível em: [http://www.viktoria.se/results/result\\_files/169.pdf](http://www.viktoria.se/results/result_files/169.pdf). Acesso em: 15 May 2007.
- HASEGAWA, M. (2005). **Avaliação das capacitações e dos spinoffs gerados por programas de P&D: o programa cana do IAC**. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. – Campinas, SP: [s.n.], 2005.
- HELOANI, J. R. (1994). **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. – São Paulo: Cortez, 1994. 112 p.
- HIPÓLITO, J. A. M. (2001). Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (org. e autor) *et. al. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. – São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 71-94.
- LAM, A. (2004). *Organizational Innovation*, Brese, U.K. 2004.
- LA ROVERE, R. L. (2006). **Paradigmas e Trajetórias Tecnológicas**. In: PELAEZ e SZMRECSÁNYI (org). *Economia da Inovação Tecnológica*. – São Paulo: Hucitec: Ordem dos Economistas do Brasil, 2006. ISBN 85-271-0692-2. p. 285-301.
- LE BOTERF, G. (1999). **Desenvolvimento de competências - a combinação perfeita**. Tribuna. SFF. Julio/Agosto/Septiembre, 1999. p. 6-7. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com/SFF.PDF>>. Acesso em: 24/09/07.
- MARCONI, N. (2003). **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. Disponível em: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública – [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm). Acesso em: 09/07/2006. 18p.
- MARTINS, L. (1997). **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Brasília: ENAP, 1997. 61 p.
- MARX, K. (1867/1983). **O Capital** (vol. II). Coleção: Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- MAYO, E. (1933). *The human problems of an industrial civilisation*. Londres: Routledge, 1933.
- McCLELLAND, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist, Washington, D. C., nº28, p. 1-4, 1973.
- MEIRELLES, H. L. (2003). **Direito administrativo brasileiro**. – 28. ed. – São Paulo: Malheiros, 2003. 792 p.
- MENDES, P. J. V. e ALBUQUERQUE, R. H. P. L. de. (2007). **Instituições de Pesquisa Agrícola e Inovações Organizacionais: O Caso da Embrapa** – Brasil. XII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007. Argentina – Buenos Aires. 2007.
- MENDES, P. J. V. e ALBUQUERQUE, R. H. P. L. de. (2008). **Construindo o Futuro: Perspectivas de um Sistema de Inovação Agrícola no Brasil**. mimeo. 2008.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de “*The knowledge-*

*creating company*” por Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. – Rio de Janeiro: Campus, 1997. ISBN 85-352-0177-7. 358 p.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2003). *The learning government: introduction and draft results of the survey of knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government*. 27th Session of the Public Management Committee. 3-4 April 2003. Château de la Muette, Paris, OECD, 2003. Disponível em: <[http://applied.oecd.org/olis/2003doc.nsf/linkto/gov-puma\(2003\)1](http://applied.oecd.org/olis/2003doc.nsf/linkto/gov-puma(2003)1)>. Acesso em: 15/01/2007.

\_\_\_\_\_. (2004, a versão em português da edição de 1997). **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Traduzido sob a responsabilidade da FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos. Corresponde à versão em português da edição de 1997 (2. ed.). 2004. 136 p.

\_\_\_\_\_. (2005). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Traduzido sob a responsabilidade da FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos. 2005. 184 p.

OLIVEIRA, L. L. *et al.* (1996). **A Era Vargas – 1º Tempo: dos Anos 20 a 1945**. 1996 (CD-ROM).

PENROSE, E. (2006). **A teoria do crescimento da firma**. Tradutor: Tamás Szmrecsányi. – Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006. Coleção Clássicos da Inovação. ISBN 85-268-0713-7. 400 p.

PESSALI, H. F. e FERNÁNDEZ, R. G. (2006). Inovação e Teorias da Firma. In: PELAEZ e SZMRECSÁNYI (org). **Economia da Inovação Tecnológica**. – São Paulo: Hucitec: Ordem dos Economistas do Brasil, 2006. ISBN 85-271-0692-2. 302-332 p.

PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S. A. (2007). **Estatuto Social**. Versão eletrônica disponível no *site* da PETROBRAS. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/visao/vis\\_estatuto\\_capitulos.htm#1](http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/visao/vis_estatuto_capitulos.htm#1)>. Acesso em: 05/10/2007.

PIORE, M. J. e SABEL, C. F. (1984). *The Second Industrial Divide - Possibilities for Prosperity*. Basic Books, EUA, 1984.

PIRES, A. K. *et al.* (2005). **Gestão por competências em organizações de governo**. – Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

POLANYI, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Garden City: Anchor Book. New York: Doubleday, 1967.

POSSAS, M. L. (1987). **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. – 2. ed. – São Paulo: Editora Hucitec, 1987. Coleção Economia e Planejamento.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. (1990). A Competência Essencial da Corporação. Maio-Junho de 1990. In: MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de: Bazán Tecnologia e Linguística. – Rio de Janeiro: Campus, 1998. ISBN 85-352-0295-1. 293-316 p.

QUINN, J. B. (1992). *Strategies for change*. In: Mintzberg, H; Quinn J. B. *The strategy process*. Englewood cliffs, N.J.: Prentice Hall, p.3-19.

- RAMOS, M. de M. (1998). **Fundamentos para uma política de carreiras no contexto da reforma gerencial**. Revista do Serviço Público, 49(3), setembro 1998: 29-57. Disponível em:  
<[http://www.bresserpereira.org.br/ver\\_file.asp?id=1783&busca=CAPITAL%20HUMANO](http://www.bresserpereira.org.br/ver_file.asp?id=1783&busca=CAPITAL%20HUMANO)>. Acesso em: 26/08/2006.
- ROSENBERG, N. (1982). *Inside in the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- RUAS, R. *et al.* (2005). O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Artigo publicado In: **XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD**. Brasília/DF, de 17 a 21 de Setembro de 2005. 14 p. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2005/dwn/enanpad2005-gpra-2343.pdf>>. Acesso em: 17 Apr 2007.
- SALLES-FILHO, S. (org.). (2000). **Ciência, tecnologia e inovação: A reorganização da pesquisa pública no Brasil**. Campinas: Editora Komedi, 2000. 416p.
- SALLES-FILHO, S. *et al.* (2007). *Conceptos, elementos de políticas y estrategias regionales para el desarrollo de innovaciones institucionales*. – San José, C.R.: IICA, FORAGRO, GFAR, 2007. 78p.
- SANTANA, A. (2002). **A reforma do Estado no Brasil: estratégias e resultados**. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.
- SCARDUA, J. (2007a). Divisão não impediu crescimento de MT (Insatisfação e mobilização de entidades de classes e da população do norte de Mato Grosso não impediram a decisão de criar novo Estado). **Diário de Cuiabá**. Cuiabá, 11 out. 2007. Seção Política. Especial 30 anos. Edição nº 11940. Disponível em: <<http://www.diariodecuiaba.com.br/detalhe.php?cod=300173>>. Acesso em: 11/10/2007.
- SCARDUA, J. (2007b). Estado arca ainda com pagamento de servidores. **Diário de Cuiabá**. Cuiabá, 11 out. 2007. Seção Política. Especial 30 anos. Edição nº 11940. Disponível em: <<http://www.diariodecuiaba.com.br/detalhe.php?cod=300175>>. Acesso em: 11/10/2007.
- SCARDUA, J. (2007c). Desafio de Frederico foi infra-estrutura (Ex-governador Frederico Campos, primeiro após a divisão, conta sobre a necessidade de atrair investimentos à região). **Diário de Cuiabá**. Cuiabá, 11 out. 2007. Seção Política. Especial 30 anos. Edição nº 11940. Disponível em: <<http://www.diariodecuiaba.com.br/detalhe.php?cod=300177>>. Acesso em: 11/10/2007.
- SHIMOYAMA, C. S. (2001). **A competitividade das pequenas e médias empresas do setor metal mecânico da região metropolitana de Curitiba**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. – Florianópolis, SC.: [s.n.], 2001.
- STEWART, T. A. (1998). **Capital Intelectual**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. (2003). **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. José Cláudio Cyrineu Terra (org.). – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. ISBN 85-7589-015-8. 363 p.

- TIGRE, P. B. (1998). Inovação e Teoria da Firma em Três Paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, vol. 3, jan.-jun., p. 67-112.
- VARGAS, N. (1985). Gênese e Difusão do Taylorismo no Brasil. *In: Ciências Sociais Hoje*. ANPOCS – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Editora Cortez, 1985. p. 155-189.
- VIANA, M. S. (2005). **Do modelo burocrático ao gerencial: o exemplo de Mato Grosso**. Cáceres-MT: Editora Unemat, 2005. 140 p.
- VIANNA, P. J. R. *et al.* (2006). **Os eixos de integração nacional e a integração regional da infra-estrutura sul-americana**. Governo do Estado do Ceará, Secretaria do Planejamento e Coordenação (SEPLAN), Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). Nota Técnica nº 16. Fortaleza, CE. Fevereiro de 2006. 64 p.
- ZARIFIAN, P. (2001). **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. – São Paulo: Atlas, 2001. ISBN 85-224-2880-8. 197 p.

## DOCUMENTOS OFICIAIS CONSULTADOS

### Governo Federal:

BRASIL. (1988). **Constituição**. Versão eletrônica da Constituição da República Federativa do Brasil. Presidência da República – Planalto. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 02/09/2007.

\_\_\_\_\_. (1998). **Organizações sociais**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Secretaria da Reforma do Estado. 5 ed. – Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997. 74 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 2)

\_\_\_\_\_. (1999). **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria. Presidência da República – Planalto. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 24 mar. 1999.

\_\_\_\_\_. (2005). **Princípios e diretrizes para a gestão do trabalho no SUS (NOB/RH-SUS)**. Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde. 3 ed. ver. Atual. – Brasília: Ministério da Saúde, 2005.

\_\_\_\_\_. (2007). Documento de Referência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, 2007. 67 p. Disponível em: <[https://conteudo.gespublica.gov.br/menu\\_principal/folder.2007-04-04.1517049614/folder.2007-05-14.5766839347/file.2007-05-14.7683955327](https://conteudo.gespublica.gov.br/menu_principal/folder.2007-04-04.1517049614/folder.2007-05-14.5766839347/file.2007-05-14.7683955327)>. Acesso em: 10/10/2007.

### Governo do Estado de Mato Grosso:

MATO GROSSO. (1992a). **Lei Complementar nº 13, de 16 de janeiro de 1992**. Estabelece os princípios e diretrizes da Administração Pública Estadual, na esfera do Poder Executivo. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 16 jan. 1992.

\_\_\_\_\_. (1992b). **Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992**. Dispõe sobre a estrutura e funcionamento da Administração Estadual. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 16 jan. 1992.

\_\_\_\_\_. (1995). **Lei nº 6.695, de 19 de dezembro de 1995**. Autoriza o Poder Executivo a aderir ao Programa de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal de Estados. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 19 dez. 1995.

\_\_\_\_\_. (1996). **Decreto nº 752, de 22 de janeiro de 1996**. Dispõe sobre o Programa de Reforma do Estado de Mato Grosso. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 22 jan. 1996.

\_\_\_\_\_. (1998). **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Governo do Estado de Mato Grosso, Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN). Cuiabá,

MT. Nov. 1998. Disponível em: <<http://www.anu.seplan.mt.gov.br/html/Planodiretor.htm>>. Acesso em: 05/09/2007.

---

\_\_\_\_\_. (2001). **Decreto nº 2.485, de 16 de abril de 2001**. Dispõe sobre a criação do Programa de Modernização da Gestão Pública, define a estrutura para a sua implementação e execução, no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 16 abr. 2001.

---

\_\_\_\_\_. (2003). **Plano Plurianual 2004-2007 - Projeto de Lei**. Governo do Estado de Mato Grosso. Cuiabá, MT. Ago. 2003. Disponível em: <<http://www.anu.seplan.mt.gov.br/recebido/PDF%20PPA.pdf>>. Acesso em: 06/09/2007.

---

\_\_\_\_\_. (2004). **Lei nº 8.269, de 29 de dezembro de 2004**. Institui a Carreira dos Profissionais do Sistema Único de Saúde do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 29 dez. 2004.

---

\_\_\_\_\_. (2005a). **Política Estadual de Saúde – Realinhamento 2005**. Governo do Estado de Mato Grosso, Secretaria de Estado de Saúde (SES/MT). Disponível em: <[www.saude.mt.gov.br/site/documentos\\_ses/POLITICA%20ESTADUAL%20DE%20SAUDE.doc](http://www.saude.mt.gov.br/site/documentos_ses/POLITICA%20ESTADUAL%20DE%20SAUDE.doc)>. Acesso em: 12/03/2007.

---

\_\_\_\_\_. (2005b). **Decreto nº 6.481, de 27 de setembro de 2005**. Disciplina a concessão de licença para qualificação profissional dos servidores da Administração Pública Direta de Mato Grosso em nível de mestrado e doutorado. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 27 set. 2005.

---

\_\_\_\_\_. (2006a). **Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a organização e funcionamento da administração sistêmica no âmbito do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 28 dez. 2006.

---

\_\_\_\_\_. (2006b). **Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre diretrizes e normatizações relativas à gestão de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito do Poder Executivo. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 29 dez. 2006.

---

\_\_\_\_\_. (2007a). **Decreto nº 268, de 18 de maio de 2007**. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP), a redistribuição de cargos de Direção e Assessoramento. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 18 mai. 2007.

---

\_\_\_\_\_. (2007b). **Decreto nº 269, de 18 de maio de 2007**. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria Executiva do Núcleo de Segurança. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 18 mai. 2007.

---

\_\_\_\_\_. (2007c). **Decreto nº 270, de 18 de maio de 2007**. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Saúde (SES), a redistribuição de cargos de Direção e Assessoramento. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 18 mai. 2007.

---

\_\_\_\_\_. (2007d). **Decreto nº 271, de 18 de maio de 2007**. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria Executiva do Núcleo de Saúde. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Poder Executivo, Cuiabá, MT. 18 mai. 2007.

- 
- \_\_\_\_\_. (2007e). **Implantados os dois primeiros núcleos sistêmicos na Saúde e Segurança Pública.** Entrevista coletiva dos Secretários de Estado concedida à imprensa mato-grossense. Assessoria de Imprensa da Secretaria de Estado de Administração de Mato Grosso (SAD/MT), Poder Executivo, Cuiabá, MT. 21 mai. 2007. Disponível em: <<http://www.sad.mt.gov.br/?codModelo=19&id=896>>. Acesso em: 08/09/2007.
- 
- \_\_\_\_\_. (2007f). **Comissão dos Núcleos Sistêmicos realizará seminário sobre mapeamento de processos.** Assessoria de Imprensa da Secretaria de Estado de Administração de Mato Grosso (SAD/MT), Poder Executivo, Cuiabá, MT. 27 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.sad.mt.gov.br/?codModelo=19&id=961>>. Acesso em: 08/09/2007.
- 
- \_\_\_\_\_. (2007g). **Manual técnico de elaboração do plano de trabalho anual e orçamento.** Governo do Estado de Mato Grosso, Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN). Cuiabá, MT. Agosto de 2007. Disponível em: <[http://www.seplan.mt.gov.br/arquivos/A\\_b6fcd85ce9a44cf39bdcf96b430da9f8Manual%20PTA%20LOA%202008%20-%20revisado%20PDF.pdf](http://www.seplan.mt.gov.br/arquivos/A_b6fcd85ce9a44cf39bdcf96b430da9f8Manual%20PTA%20LOA%202008%20-%20revisado%20PDF.pdf)>. Acesso em: 11/10/2007.
- 
- \_\_\_\_\_. (2007h). **Missão e valores da Secretaria de Estado de Saúde do Estado de Mato Grosso.** Disponível em versão eletrônica no *site* do SES/MT. Disponível em: <[http://www.saude.mt.gov.br/site/arq\\_missaoevalores.php](http://www.saude.mt.gov.br/site/arq_missaoevalores.php)>. Acesso em: 03/04/2007.
- 
- \_\_\_\_\_. (2008a). **Reforma Administrativa de MT é tema de painel em 1º Fórum Goiano de Gestão Pública.** Assessoria de Imprensa da Secretaria de Estado de Administração de Mato Grosso (SAD/MT), Poder Executivo, Cuiabá, MT. 15 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.secom.mt.gov.br/ng/conteudo.php?sid=52&cid=40210&parent=52>>. Acesso em: 27/07/2008.
- 
- \_\_\_\_\_. (2008b). **Draft da Portaria substitutiva à Portaria Nº 215/2006/GBSES.** Dispõe sobre as diretrizes para o desenvolvimento, por meio da gestão do conhecimento, relativas à Formação Profissional em Níveis Escolares e Qualificação Profissional dos Trabalhadores do SUS/SES/MT. Governo do Estado de Mato Grosso, Secretaria de Estado de Saúde, Superintendência de Gestão de Pessoas, Coordenadoria de Aplicação e Desenvolvimento, Gerência de Desenvolvimento e Qualidade de Vida. Cuiabá, MT. 27 jun. 2008.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 - Leis e decretos sobre a Reforma do Estado em Mato Grosso**

Aqui são listados alguns dispositivos legais que foram instituídos em Mato Grosso em função dos processos de transformação por que passou a organização administrativa desta máquina estatal.

### **a) Lei Complementar nº 13, de 16 de janeiro de 1992 (MATO GROSSO, 1992a):**

Assunto: Estabelece os princípios e diretrizes da Administração Pública do Estado de Mato Grosso, na esfera do Poder Executivo.

Engloba, assim, os princípios constitucionais fundamentais (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade), o planejamento, a coordenação, o controle, a supervisão, a descentralização, a desconcentração, a delegação de competência, as disposições referentes ao pessoal civil e as diretrizes administrativas (da administração em geral, da administração financeira, da contabilidade e da auditoria).

### **b) Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992 (MATO GROSSO, 1992b):**

Assunto: Dispõe sobre a estrutura e funcionamento da Administração Pública do Estado de Mato Grosso.

Contém delineamentos como normas gerais, organização básica, atribuições comuns e específicas, assim como disposições sobre a estrutura da Administração Pública, contemplando os órgãos da Administração Direta e da Administração Indireta, com destaque para as extinções, incorporações, criações e fusões típicas de início de mandato.

### **c) Lei nº 6.695, de 19 de dezembro de 1995 (MATO GROSSO, 1995):**

Assunto: Autoriza o Poder Executivo a aderir ao Programa de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal dos Estados, propostos pelo Conselho Monetário Nacional.

Conforme informações constantes no Projeto de Lei do Plano Plurianual 2004-2007, o objetivo principal da Lei nº 6.695/1995 era

(...) a criação do Programa de Ajuste Fiscal e Saneamento Financeiro do Estado de Mato Grosso, cujas metas eram o controle e a redução das despesas com pessoal; a implementação de programas de privatização de empresas públicas e sociedades de economia mista, concessão de serviços públicos, controle centralizado da Administração Indireta e reforma patrimonial; o incremento da receita tributária própria e melhoria do controle de gastos, através da eliminação ou redução de incentivos fiscais, do combate à sonegação e evasão fiscais, da plena exploração das bases tributárias estaduais, da aceleração da cobrança da dívida ativa estadual e da modernização e melhoria dos mecanismos de arrecadação; o aprimoramento dos mecanismos e sistemas de controle de gastos e geração de informações fiscais; o compromisso de resultado fiscal mínimo; e a redução e controle do endividamento estadual (MATO GROSSO, 2003:31).

**(Continuação – Anexo 1)**

**d) Decreto nº 752, de 22 de janeiro de 1996 (MATO GROSSO, 1996):**

Assunto: Institui, no âmbito do Poder Executivo, o Programa de Reforma do Estado de Mato Grosso.

Dentre as diversas diretrizes contidas neste decreto, merecem a atenção os objetivos fundamentais do Programa, dispostos no artigo 1º:

- (i) concentrar a atuação do Estado em suas atribuições típicas e nas ações estratégicas para o seu desenvolvimento;
- (ii) fazer retornar para a Administração Direta todas as entidades da Administração Indireta que dependam de recursos do Tesouro Estadual;
- (iii) manter na Administração Indireta apenas as atividades que disponham de recursos próprios para se auto-sustentar, ressalvadas as fundações de caráter social, assistencial e educacional;
- (iv) estimular o exercício de atividades e serviços em nível local, fazendo retomar aos municípios os serviços de sua competência constitucional;
- (v) fortalecer a atuação estratégica do Estado face aos programas nacionais de desenvolvimento para a região Centro-Oeste;
- (vi) substituir as ações de execução direta pelas ações de articulação para atrair investimentos para o Estado; e
- (vii) assegurar o equilíbrio econômico-financeiro do Estado, eliminando gradualmente o *déficit* público.

Torna-se relevante mencionar, também, que para efeito deste decreto, entendem-se como:

- atividades típicas do Estado – aquelas fundadas no seu poder de império, entre elas as de segurança pública, a defesa dos interesses do Estado e da cidadania, as de regulamentação e fiscalização do poder de polícia e as da administração tributária (artigo 1º, § 1º);
- ações estratégicas - aquelas voltadas para a educação básica, saúde pública, e as viabilizadas de desenvolvimento econômico do Estado (artigo 1º, § 2º).

**e) Decreto nº 2.485, de 16 de abril de 2001 (MATO GROSSO, 2001):**

Assunto: Dispõe sobre a criação do Programa de Modernização da Gestão Pública, define a estrutura para a sua implementação e execução, no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta.

Segundo o artigo 1º deste instrumento normativo, o objetivo deste Programa é implementar uma Administração Pública Gerencial, voltada para resultados. Além disso, merecem atenção os princípios básicos do Programa, dispostos no artigo 1º, § 2: (i) a satisfação do cliente – cidadão; (ii) a gestão participativa; (iii) a gerência de processos; (iv) a descentralização de decisão; (v) a constância de propósitos; (vi) a melhoria contínua; (vii) a prevenção de erros; (viii) a garantia da qualidade; e (ix) a transparência.

(Continuação – Anexo 1)

**f) Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006 (MATO GROSSO, 2006a):**

**Assunto:** Dispõe sobre a organização e funcionamento da administração sistêmica no âmbito do Poder Executivo Estadual.

Conforme disposto no artigo 5º deste instrumento normativo, foram criados 12 (doze) **Núcleos de Administração Sistêmica**, com a finalidade de executar todas as atividades sistêmicas no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, os quais são descritos a seguir:

- (i) Núcleo Governadoria – engloba a Vice-Governadoria, a Casa Civil, a Casa Militar, a Auditoria Geral do Estado (AGE), a Secretaria de Estado de Comunicação Social (SECOM), a Secretaria Extraordinária de Ação Política, a Secretaria Extraordinária de Projetos Estratégicos (SEPE), e a Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos (AGER);
- (ii) Núcleo Planejamento e Tecnologia – congrega a Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN) e o Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso (CEPROMAT);
- (iii) Núcleo Administração – reúne a Secretaria de Estado de Administração (SAD), o Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores do Estado de Mato Grosso (MT-Saúde), a Escola de Governo, a Secretaria de Estado de Trabalho, Emprego, Cidadania e Assistência Social (SETECS);
- (iv) Núcleo Cultura, Ciência, Lazer e Turismo – formado pela Secretaria de Estado de Esporte e Lazer (SEEL), Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo (SEDTUR), Secretaria de Estado de Cultura (SEC), Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (SECITEC), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso (FAPEMAT), Centro Estadual de Educação Profissional e Tecnológica do Estado de Mato Grosso (CEPROTEC) e Fundo Estadual de Educação Profissional (FEEP);
- (v) Núcleo Socioeconômico – compreende a Secretaria de Estado de Indústria, Comércio, Minas e Energia (SICME), o Instituto Mato-grossense de Metrologia e Qualidade Industrial (IMMEQ), a Junta Comercial do Estado de Mato Grosso (JUCEMAT), a Companhia Mato-grossense de Gás (MT-Gás), a Companhia Mato-grossense de Mineração (METAMAT) e a Agência de Fomento do Estado de Mato Grosso S.A. (MT-Fomento);
- (vi) Núcleo Agroambiental – abrange a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Rural (SEDER), o Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso (INDEA), o Instituto de Terras do Estado de Mato Grosso (INTERMAT), a Empresa Mato-grossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural S.A. (EMPAER) e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente (SEMA);
- (vii) Núcleo Segurança – composto pela Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP), pela Polícia Judiciária Civil (PJC), pela Polícia Militar (PM) e pelo Corpo de Bombeiros Militar (CBM);
- (viii) Núcleo Trânsito e Transporte – abarca a Secretaria de Estado de Infra-estrutura (SINFRA) e o Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN);
- (ix) Núcleo Educação – formado pelas atividades sistêmicas da Secretaria de Estado de Educação (SEDUC);
- (x) Núcleo Jurídico e Fazendário – reúne a Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ) e a Procuradoria Geral do Estado (PGE);

(Continuação – Anexo 1)

- (xi) Núcleo Saúde – constituído pelas atividades sistêmicas da Secretaria de Estado de Saúde (SES); e
- (xii) Núcleo Educação Superior – congrega as atividades sistêmicas da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

**g) Decretos nº 268 e nº 269, de 18 de maio de 2007 (Núcleo de Segurança Pública):**

**g1) Decreto nº 268/2007 (MATO GROSSO, 2007a)**

Assunto: Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP), a redistribuição de cargos de Direção e Assessoramento.

**g2) Decreto nº 269/2007 (MATO GROSSO, 2007b)**

Assunto: Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria Executiva do Núcleo de Segurança.

**h) Decretos nº 270 e nº 271, de 18 de maio de 2007 (Núcleo de Saúde):**

**h1) Decreto nº 270/2007 (MATO GROSSO, 2007c)**

Assunto: Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Saúde (SES), a redistribuição de cargos de Direção e Assessoramento.

Conforme disposto no artigo 3º deste instrumento normativo, a **estrutura organizacional básica e setorial da Secretaria de Estado de Saúde - SES**, compreende os seguintes órgãos e unidades administrativas:

**I – NÍVEL DE DECISÃO COLEGIADA**

- 1 – Conferência Estadual de Saúde
- 2 – Conselho Estadual de Saúde
  - 2.1 – Ouvidoria Geral do Conselho Estadual de Saúde
  - 2.2 – Secretaria Geral do Conselho Estadual de Saúde
- 3 – Comissão Intergestora Bipartite

**II – NÍVEL DE DIREÇÃO SUPERIOR**

- 1 – Gabinete do Secretário
  - 1.1 – Gabinete do Secretário Adjunto de Saúde
  - 1.2 – Gabinete do Secretário Adjunto de Gestão de Unidades Desconcentradas

**III – NÍVEL DE APOIO ESTRATÉGICO E ESPECIALIZADO**

- 1 – Ouvidoria Setorial de Saúde
- 2 – Auditoria Geral do Sistema Único de Saúde
  - 2.1 – Coordenadoria Técnica-Científica do SUS
  - 2.2 – Coordenadoria Financeira Contábil do SUS

**IV – NÍVEL DE ACESSORAMENTO SUPERIOR**

- 1 – Gabinete de Direção
- 2 – Unidade de Assessoria

**(Continuação – Anexo 1)**

**V – NÍVEL DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA**

- 1 – Superintendência de Vigilância em Saúde
  - 1.1 – Coordenadoria de Vigilância em Saúde Ambiental
    - 1.1.1 – Gerência de Vigilância de Vetores e Antropozoonoses
    - 1.1.2 – Gerência de Vigilância em Saúde Ambiental
  - 1.2 – Coordenadoria de Vigilância Epidemiológica
    - 1.2.1 – Gerência de Vigilância Epidemiológica
    - 1.2.2 – Gerência de Imunopreviníveis
    - 1.2.3 – Gerência de Verificação de Óbitos
    - 1.2.4 – Gerência de Sistemas de Informação em Vigilância da Saúde
    - 1.2.5 – Gerência de Análise de Situação da Saúde e Vigilância
  - 1.3 – Coordenadoria de Vigilância Sanitária
    - 1.3.1 – Gerência de Vigilância de Produtos
    - 1.3.2 – Gerência de Vigilância de Serviços
  - 1.4 – Coordenadoria da Saúde do Trabalhador
    - 1.4.1 – Gerência do Centro Estadual de Referência de Saúde do Trabalhador
    - 1.4.2 – Gerência de Vigilância à Saúde do Trabalhador
- 2 – Superintendência de Atenção Integral à Saúde
  - 2.1 – Coordenadoria de Ações Programáticas Estratégicas
    - 2.1.1 – Gerência de Planejamento e Avaliação das Ações de Assistência à Saúde
    - 2.1.2 – Gerência de Promoção e Prevenção das Ações de Assistência à Saúde
    - 2.1.3 – Gerência de Programas Estratégicos
  - 2.2 – Coordenadoria de Organização da Rede de Saúde
    - 2.2.1 – Gerência de Assistência Ambulatorial
    - 2.2.2 – Gerência de Assistência Hospitalar
  - 2.3 – Coordenadoria de Informação de Assistência à Saúde
    - 2.3.1 – Gerência de Sistemas de Informação de Assistência à Saúde
    - 2.3.2 – Gerência de Programação, Controle e Avaliação da Assistência à Saúde
    - 2.3.3 – Gerência de Cadastro de Estabelecimentos de Serviços de Saúde
    - 2.3.4 – Gerência de Consórcios
    - 2.3.5 – Gerência de Contratualização
    - 2.3.6 – Gerência de Supervisão, Controle e Avaliação Médica
  - 2.4 – Coordenadoria de Atenção Básica
    - 2.4.1 – Gerência de Atenção Básica
    - 2.4.2 – Gerência de Saúde Bucal

## (Continuação – Anexo 1)

- 3 – Superintendência de Regulação
  - 3.1 – Coordenadoria de Transplante
    - 3.1.1 – Gerência de Acompanhamento e Controle de Transplantes
    - 3.1.2 – Gerência de Captação de Órgãos
  - 3.2 – Coordenadoria de Apoio aos Municípios
    - 3.2.1 – Gerência de Urgência e Emergência
    - 3.2.2 – Gerência Pré-Hospitalar
    - 3.2.3 – Gerência das Casas de Apoio
    - 3.2.4 – Gerência de Tratamento Fora do Domicílio
    - 3.2.5 – Gerência de Acompanhamento das Centrais de Regulação
    - 3.2.6 – Gerência da Central Estadual de Regulação de Alta Complexidade
    - 3.2.7 – Gerência de Apoio Logístico aos Municípios
  - 3.3 – Coordenadoria Estadual do Sistema de Atenção de Urgências
- 4 – Superintendência de Gestão de Insumos de Saúde
  - 4.1 – Coordenadoria Técnica de Assistência Farmacêutica
    - 4.1.1 – Gerência de Padrões de Medicamentos e Materiais de Saúde e Protocolos Clínicos
    - 4.1.2 – Gerência de Suporte e Supervisão Técnica de Assistência Farmacêutica
    - 4.1.3 – Gerência de Pesquisas e Projetos de Assistência Farmacêutica
  - 4.2 – Coordenadoria de Logística de Assistência Farmacêutica
    - 4.2.1 – Gerência de Armazenamento e Distribuição de Medicamentos e Materiais de Saúde
    - 4.2.2 – Gerência de Controle de Programas Estratégicos e Farmácia Básica
    - 4.2.3 – Gerência de Controle de Medicamentos e Materiais de Saúde
    - 4.2.4 – Gerência de Suprimento de Medicamentos e Materiais de Saúde
  - 4.3 – Coordenadoria de Atendimento e Entrega de Medicamentos a Usuários
    - 4.3.1 – Gerência de Atendimentos a Usuários
    - 4.3.2 – Gerência de Entrega de Medicamentos a Usuários
  - 4.4 – Gerência de Gestão de Equipamentos de Saúde
- 5 – Superintendência de Políticas Públicas de Saúde
  - 5.1 – Coordenadoria de Gestão das Políticas Públicas de Saúde
    - 5.1.1 – Gerência de Monitoramento e Avaliação das Políticas Públicas de Saúde
    - 5.1.2 – Gerência de Implementação das Políticas Estratégicas do SUS
    - 5.1.3 – Gerência de Informação em Saúde

(Continuação – Anexo 1)

**VI – NÍVEL DE ADMINISTRAÇÃO REGIONALIZADA E DESCONCENTRADA**

- 1 – Superintendência de Descentralização da Saúde
  - 1.1 – Gerência de Descentralização da Saúde
  - 1.2 – Gerência de Articulação e Apoio aos Escritórios Regionais
  - 1.3 – Escritório Regional de Saúde da Baixada Cuiabana
  - 1.4 – Escritório Regional de Saúde de Rondonópolis
  - 1.5 – Escritório Regional de Saúde de Barra do Garças
  - 1.6 – Escritório Regional de Saúde de Cáceres
  - 1.7 – Escritório Regional de Saúde de Juína
  - 1.8 – Escritório Regional de Saúde de Porto Alegre do Norte
  - 1.9 – Escritório Regional de Saúde de Sinop
  - 1.10 – Escritório Regional de Saúde de Tangará da Serra
  - 1.11 – Escritório Regional de Saúde de Diamantino
  - 1.12 – Escritório Regional de Saúde de Alta Floresta
  - 1.13 – Escritório Regional de Saúde de Juara
  - 1.14 – Escritório Regional de Saúde de Peixoto de Azevedo
  - 1.15 – Escritório Regional de Saúde de Água Boa
  - 1.16 – Escritório Regional de Saúde de Pontes e Lacerda
  - 1.17 – Escritório Regional de Saúde de São Félix do Araguaia
  - 1.18 – Escritório Regional de Saúde de Colíder
  - 1.19 – Escritório Regional de Saúde de Alto Araguaia
- 2 – MT Laboratório
  - 2.1 – Diretoria Geral do MTL
    - 2.1.1 – Coordenadoria Administrativa do MTL
      - 2.1.1.1 – Gerência de Logística do MTL
      - 2.1.1.2 – Gerência de Informação e Estatística do MTL
      - 2.1.1.3 – Gerência de Biossegurança e Qualidade do MTL
    - 2.1.2 – Diretoria Técnica do MT Laboratório
      - 2.1.2.1 – Coordenadoria de Laboratório de Saúde Pública
        - 2.1.2.1.1 – Gerência de Análises de Vigilância Epidemiológica
        - 2.1.2.1.2 – Gerência de Análises de Vigilância Ambiental e Sanitária
        - 2.1.2.1.3 – Gerência de Apoio Técnico
      - 2.1.2.2 – Gerência de Citopatologia do MTL
- 3 – MT FARMA
  - 3.1 – Diretoria Geral do MT-FARMA
    - 3.1.1 – Diretoria Técnica do MTF
      - 3.1.1.1 – Gerência de Manipulação Alopática

**(Continuação – Anexo 1)**

- 4 – MT Hemocentro
  - 4.1 – Diretoria Geral do Hemocentro
    - 4.1.1 – Diretoria Técnica do Hemocentro
      - 4.1.1.1 – Gerência de Doação de Sangue
      - 4.1.1.2 – Gerência de Diagnóstico Laboratorial
      - 4.1.1.3 – Gerência de Produção e Estoque
      - 4.1.1.4 – Gerência Ambulatorial e Transfusional
      - 4.1.1.5 – Gerência da Hemorrede Estadual
    - 4.1.2 – Gerência de Apoio Logístico
- 5 – Centro Estadual de Referência de Média e Alta Complexidade de Mato Grosso
  - 5.1 – Diretoria Geral do Centro Estadual de Referência de Média e Alta Complexidade de Mato Grosso
    - 5.1.1 – Gerência Administrativa
    - 5.1.2 – Gerência de Cardiologia e Endocrinologia
    - 5.1.3 – Gerência de Dermatologia
    - 5.1.4 – Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, Qualidade de Vida e Humanização
    - 5.1.5 – Gerência de DST/AIDS
    - 5.1.6 – Gerência da Unidade de Diagnóstico por Imagem
    - 5.1.7 – Gerência de Oncoginecologia e Mastologia
    - 5.1.8 – Gerência de Neurologia e Oftalmologia
    - 5.1.9 – Gerência de Informação, Estatística e Agendamento
- 6 – Centro de Reabilitação Integral Dom Aquino Corrêa do Sistema Único de Saúde
  - 6.1 – Diretoria Geral do Centro de Reabilitação Integral Dom Aquino Corrêa do Sistema Único de Saúde
    - 6.1.1 – Coordenadoria Administrativa
      - 6.1.1.1 – Gerência Administrativa
      - 6.1.1.2 – Gerência de Apoio Logístico
    - 6.1.2 – Coordenadoria Técnica
      - 6.1.2.1 – Gerência de Assistência Integral
      - 6.1.2.2 – Gerência de Assistência Especializada
      - 6.1.2.3 – Gerência de Assistência Terapêutica
      - 6.1.2.4 – Gerência de Oficina e Produção
- 7 – Centro Integrado de Assistência Psico-Social ADAUTO BOTELHO
  - 7.1 – Diretoria Geral do Centro Integrado de Assistência Psico-Social ADAUTO BOTELHO
    - 7.1.1 – Diretoria Administrativa e Financeira
      - 7.1.1.1 – Gerência de Apoio Logístico
      - 7.1.1.2 – Gerência Financeira e Orçamentária

**(Continuação – Anexo 1)**

- 7.1.2 – Diretoria Técnica
  - 7.1.2.1 – Gerência de Apoio Técnico
  - 7.1.2.2 – Gerência do Hospital -Dia
  - 7.1.2.3 – Gerência do Centro de Apoio Psico-Social a Dependentes Químicos
  - 7.1.2.4 – Gerência do Centro de Apoio Psico-Social Infantil
  - 7.1.2.5 – Gerência da Unidade de Atenção aos Portadores de Deficiências Físico-Mentais
  - 7.1.2.6 – Gerência de Assistência Terapêutica Ambulatorial
- 8 – Centro Integrado de Assistência Psico-Social Dom Camilo Faresin de Guiratinga
  - 8.1 – Diretoria Geral do Centro Integrado de Assistência Psico Social Dom Camilo Faresin de Guiratinga
- 9 – Centro Estadual de Odontologia para Pacientes Especiais
  - 9.1 – Diretoria Geral do Centro Estadual de Odontologia para Pacientes Especiais
    - 9.1.1 – Gerência de Apoio Logístico
    - 9.1.2 – Gerência Técnica
- 10 – Escola de Saúde Pública
  - 10.1 – Conselho Escolar
  - 10.2 – Diretoria Geral
    - 10.2.1 – Coordenadoria de Ensino, Pesquisa e Extensão
      - 10.2.1.1 – Gerência de Formação Técnica
      - 10.2.1.2 – Gerência de Pós-Graduação
      - 10.2.1.3 – Gerência Pedagógica
    - 10.2.2 – Coordenadoria de Administração Escolar
      - 10.2.2.1 – Gerência de Documentação e Registro
      - 10.2.2.2 – Gerência Administrativa
      - 10.2.2.3 – Gerência de Comunicação
      - 10.2.2.4 – Gerência de Informação em Saúde
    - 10.2.3 – Gerência de Educação em Saúde
    - 10.2.4 – Gerência de Humanização
- 11 – Hospital de Medicina Tropical Emília Moreno Sachetti
  - 11.1 – Diretoria Geral do Hospital de Medicina Tropical Emília Moreno Sachetti
    - 11.1.1 – Diretoria Administrativa e Financeira
- 12 – Hospital da Criança
  - 12.1 – Diretoria Geral do Hospital da Criança
- 13 – Hospital Regional de Rondonópolis
  - 13.1 – Diretoria do Hospital Regional de Rondonópolis
    - 13.1.1 – Diretoria Administrativa e Financeira
      - 13.1.1.1 – Gerência de Apoio Logístico
      - 13.1.1.2 – Gerência Financeira e Orçamentária

(Continuação – Anexo 1)

- 13.1.2 – Diretoria Técnica
  - 13.1.2.1 – Gerência de Apoio Técnico
  - 13.1.2.2 – Gerência Ambulatorial
- 14 – Hospital Regional de Sorriso
  - 14.1 – Diretoria do Hospital Regional de Sorriso
    - 14.1.1 – Diretoria Administrativa e Financeira
      - 14.1.1.1 – Gerência de Apoio Logístico
      - 14.1.1.2 – Gerência Financeira e Orçamentária
    - 14.1.2 – Diretoria Técnica
      - 14.1.2.1 – Gerência de Apoio Técnico
      - 14.1.2.2 – Gerência Ambulatorial
- 15 – Hospital Regional de Cáceres
  - 15.1 – Diretoria do Hospital Regional de Cáceres
    - 15.1.1 – Diretoria Administrativa e Financeira
      - 15.1.1.1 – Gerência de Apoio Logístico
      - 15.1.1.2 – Gerência Financeira e Orçamentária
    - 15.1.2 – Diretoria Técnica
      - 15.1.2.1 – Gerência de Apoio Técnico
      - 15.1.2.2 – Gerência Ambulatorial
- 16 – Hospital Regional de Colíder
  - 16.1 – Diretoria do Hospital Regional de Colíder
    - 16.1.1 – Diretoria Administrativa e Financeira
      - 16.1.1.1 – Gerência de Apoio Logístico
      - 16.1.1.2 – Gerência Financeira e Orçamentária
    - 16.1.2 – Diretoria Técnica
      - 16.1.2.1 – Gerência de Apoio Técnico
      - 16.1.2.2 – Gerência Ambulatorial
- 17 – Hospital Regional de Água Boa
  - 17.1 – Diretoria do Hospital Regional de Água Boa

**h2) Decreto nº 271/2007 (MATO GROSSO, 2007d)**

Assunto: Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria Executiva do Núcleo de Saúde.

Conforme disposto no artigo 2º deste instrumento normativo, a **estrutura organizacional básica e setorial da Secretaria Executiva do Núcleo de Saúde**, compreende as seguintes unidades administrativas:

**I – NÍVEL DE DIREÇÃO SUPERIOR**

- 1 – Gabinete do Secretário Executivo

**II – NÍVEL DE APOIO ESTRATÉGICO E ESPECIALIZADO**

- 1 – Unidade Setorial de Controle Interno

(Continuação – Anexo 1)

**III – NÍVEL DE ADMINISTRAÇÃO SISTÊMICA**

- 1 – Superintendência de Planejamento e Finanças
  - 1.1 – Coordenadoria de Planejamento
    - 1.1.1 – Gerência de Acompanhamento e Avaliação
    - 1.1.2 – Gerência de Desenvolvimento Organizacional
  - 1.2 – Coordenadoria de Orçamento e Convênios
    - 1.2.1 – Gerência de Execução Orçamentária
    - 1.2.2 – Gerência de Elaboração e Acompanhamento de Convênios
    - 1.2.3 – Gerência de Prestação de Contas de Convênio
  - 1.3 – Coordenadoria Financeira
    - 1.3.1 – Gerência de Programação Financeira
    - 1.3.2 – Gerência de Execução Financeira
  - 1.4 – Coordenadoria Contábil
    - 1.4.1 – Gerência de Prestação de Contas
    - 1.4.2 – Gerência de Conformidade
- 2 – Coordenadoria de Tecnologia da Informação
  - 2.1 – Gerência de Infra-Estrutura de Tecnologia da Informação
  - 2.2 – Gerência de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas de Informação
  - 2.3 – Gerência de Assistência Técnica e Suporte a Usuários de Tecnologia da Informação
  - 2.4 – Gerência de Sistemas de Informação de Saúde
- 3 – Superintendência de Gestão de Pessoas [*objeto da pesquisa*]
  - 3.1 – Coordenadoria de Provimento, Manutenção e Monitoramento
    - 3.1.1 – Gerência de Provimento, Seleção e Lotação
    - 3.1.2 – Gerência de Movimentação, Controle e Informação de Vida Funcional
    - 3.1.3 – Gerência de Despesa de Pessoal
  - 3.2 – Coordenadoria de Aplicação e Desenvolvimento
    - 3.2.1 – Gerência de Aplicação
    - 3.2.2 – Gerência de Desenvolvimento e Qualidade de Vida
- 4 – Superintendência Administrativa
  - 4.1 – Coordenadoria de Apoio Logístico
    - 4.1.1 – Gerência de Patrimônio
    - 4.1.2 – Gerência de Almoxarifado
    - 4.1.3 – Gerência de Serviços Gerais
    - 4.1.4 – Gerência de Transporte
  - 4.2 – Coordenadoria de Aquisições e Contratos
    - 4.2.1 – Gerência de Aquisições
    - 4.2.2 – Gerência de Contratos
  - 4.3 – Coordenadoria de Obras e Reformas
    - 4.3.1 – Gerência de Projetos
    - 4.3.2 – Gerência de Fiscalização
  - 4.4 – Gerência de Protocolo

## Anexo 2 - Profissionais-chave entrevistados na SES/MT

### Área de Gestão de Pessoas:

- (i) **Sra. Iandry Brito Torres:** Superintendente de Gestão de Pessoas  
Formação básica: Psicologia (2003);  
Pós-Graduação: Especialização em Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde (em andamento);  
Quanto tempo na Administração Pública? Há 02 anos – desde fevereiro/2006;  
Tipo de vínculo: Cargo Comissionado.
- (ii) **Sra. Cristiane Cruz dos Santos Mello:** Coordenadora de Aplicação e Desenvolvimento  
Formação básica: Bacharel em Direito;  
Quanto tempo na Administração Pública? Há 06 (seis) anos na Administração Pública e, na SES/MT, há 02 (dois) anos, como gestora desta coordenadoria;  
Tipo de vínculo: Cargo Comissionado.
- (iii) **Sr. Uberaldo Ferreira da Silva:** Gerente de Aplicação  
Formação básica: Geógrafo;  
Pós-Graduação: Especialização em Gestão Pública;  
Quanto tempo na Administração Pública? Há 23 (vinte e três) anos na Administração Pública e, na SES/MT, há 06 (seis) anos, como gestor desta unidade;  
Tipo de vínculo: Estatutário e Cargo Comissionado.
- (iv) **Sra. Sílvia Aparecida Tomaz:** Gerente de Desenvolvimento e Qualidade de Vida  
Formação básica: Serviço Social (2000);  
Pós-Graduação:  
- Especialização em Políticas de RH para o SUS – Fiocruz – 2007;  
- Aperfeiçoamento em Gestão de Pessoas no Serviço Público – Escola de Governo do Estado de Mato Grosso – 2006;  
- Especialização em Comportamento Humano nas Organizações – UFMT – 2003.  
Quanto tempo na Administração Pública? Desde 2004 e, em 2005, assumiu a função atual;  
Tipo de vínculo: Estatutário e Cargo Comissionado.

### Área de Planejamento:

- (i) **Sr. Mário Sérgio Viana:** Gerente de Desenvolvimento Organizacional (Coordenadoria de Planejamento)  
Formação básica: Engenheiro Agrônomo e Administrador de Empresas.  
Pós-Graduação:  
- Mestrado em Administração e Recursos Humanos – Universidade de Extremadura – Espanha;  
- Especialização em Fundamentos da Educação – UNIVAG;  
- Especialização em Administração Bancária – ASBAGE.  
Tipo de vínculo: Estatutário e Cargo Comissionado.

### Anexo 3 - Roteiros das entrevistas realizadas na SES/MT

#### **Roteiro 01: Entrevista sobre o Modelo de Gestão de Pessoas vigente na Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso (SES/MT)**

##### **Questões:**

1. No período recente, foi mudada a denominação desta Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas. Por quê? A criação do Núcleo Sistêmico Saúde contribuiu para esta mudança?
2. Houve mudança nos modelos de Gestão de Pessoas? Qual o modelo atual? Como foi escolhido?
3. O Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS) atual está orientado pelo modelo tradicional de RH ou pelo Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (MGPC – em que as competências organizacionais e individuais são levadas em consideração e devem estar relacionadas à estratégia institucional)?  
  
(Obs.: Caso não tenha havido mudança no modelo de Gestão de Pessoas, passar para a **questão 7**)
4. Quais processos sofreram alteração em decorrência do **novo modelo** (seleção, contratação, avaliação, etc)?
5. Na implementação do **novo modelo**, como foi a divulgação? Qual o *feedback* dos servidores (gostaram, fizeram críticas etc.)?
6. Para a implementação do **novo modelo** foi feito o levantamento das competências organizacionais e individuais? Como?
7. O PCCS atual destaca missão, visão, valores. Como isto se reflete nos sistemas-processos das diferentes gerências da SES/MT?
8. Os servidores podem evoluir de uma função menos complexa para outra mais complexa sem concurso público? Pode mudar de cargo sem concurso público? (Cargo Largo)
9. A Superintendência de Gestão de Pessoas participa ativamente da elaboração e da revisão do Planejamento Estratégico da SES/MT?

(Continuação – Anexo 3)

**Roteiro 02: Entrevista sobre o macroprocesso Desenvolvimento na Superintendência de Gestão de Pessoas na Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso (SES/MT).**

**Questões:**

1. A pesquisa de clima organizacional foi mudada em sua concepção após a aprovação do novo Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS)? Ela considera as diretrizes do modelo de Gestão de Pessoas por Competências (MGPC)? Os resultados da pesquisa são utilizados para reorientar algum processo do MGPC?
2. Qual a metodologia de identificação de necessidades de qualificação, capacitação e treinamento externo? É orientada pela missão, visão, metas da instituição e CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes + entrega dos servidores?
3. MGPC enfatiza qualificação. Houve aumento das liberações para qualificação, capacitação e treinamento externo após 2004, na SES/MT? Se sim, isso se deveu totalmente à aprovação do novo PCCS?

4. Quadro de servidores atual da SES/MT:

Cargo	Nº
Profissional de Nível Superior	
Técnico (nível médio profissionalizante)	
Assistente (nível médio)	
Apoio de Serviços (nível fundamental)	
<b>Total</b>	

**Obs.:** Situação em Junho/ 2008

5. Sobre **Socialização do Conhecimento**:

- a. Identificar os tipos de conversão do conhecimento implantados na SES/MT (pode marcar mais de um item): ( ) Socialização<sup>101</sup>; ( ) Externalização<sup>102</sup>; ( ) Combinação<sup>103</sup>; ( ) Internalização<sup>104</sup>.
- b. Por que foi iniciada a oficina de socialização do conhecimento? Qual o objetivo? Qual a responsabilidade da Superintendência de Gestão de Pessoas?
- c. Quais os resultados já alcançados em Gestão do Conhecimento (baseado em OCDE) e qual a contribuição para a Superintendência de Gestão de Pessoas? (pode marcar mais de um item)  
( ) promoção do aprendizado contínuo;  
( ) disseminação mais rápida da informação;  
( ) aumento da transparência;  
( ) melhoria das condições de trabalho;  
( ) confiança na organização;  
( ) incremento da descentralização e da horizontalidade;  
( ) outros, identificar:\_\_\_\_\_.

<sup>101</sup> **Socialização:** conversão do conhecimento *tácito* em conhecimento *tácito*.

<sup>102</sup> **Externalização:** conversão do conhecimento *tácito* em conhecimento *explícito*.

<sup>103</sup> **Combinação:** conversão do conhecimento *explícito* em conhecimento *explícito*.

<sup>104</sup> **Internalização:** conversão do conhecimento *explícito* em conhecimento *tácito*.

**(Continuação – Anexo 3)**

6. Quais os programas de valorização do servidor já implementados ou regulamentados por alguma portaria na SES/MT?
- ( ) por desempenho de resultado no exercício de sua função, reconhecido por usuários e/ou servidores do SUS (inclui nível médio e superior);
  - ( ) pela apresentação de projetos, inventos, pesquisas científicas, publicações, que contribuam para o SUS;
  - ( ) nomeação para cargos de confiança (baseado em Pires et al., 2005);
  - ( ) outros, identificar:\_\_\_\_\_.

**Roteiro 03: Entrevista sobre o macroprocesso Aplicação na Superintendência de Gestão de Pessoas na Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso (SES/MT).**

**Questões:**

1. Qual o modelo de avaliação de desempenho adotado? A metodologia mudou depois da aprovação do novo Plano de Carreira, Cargos, e Salários (PCCS)?
2. Neste modelo de avaliação de desempenho são considerados elementos como estratégia institucional, competências organizacionais, competências individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e entrega (contribuição para alcance das metas institucionais)?
3. Como são usados os resultados da avaliação de desempenho? (Obs.: pode marcar mais de um item)
  - a. ( ) promoção;
  - b. ( ) programas de capacitação;
  - c. ( ) identificação de talentos;
  - d. ( ) identificação de problemas gerenciais;
  - e. ( ) progressão funcional;
  - f. ( ) outros, identificar:\_\_\_\_\_.
4. A avaliação de desempenho pode recomendar o desligamento de servidores na SES/MT (avaliação de estágio probatório)?

**Roteiro 04: Entrevista sobre a relação entre a área de Gestão de Pessoas e a de Planejamento na Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso (SES/MT)**

**Questões:**

1. A área de Planejamento percebe que, nos últimos anos, houve mudanças no modelo de Gestão de Pessoas na SES? Em caso afirmativo, que tipo de mudanças?
2. A Superintendência de Gestão de pessoas participa ativamente da definição e das revisões do Planejamento Estratégico?

## Anexo 4 - Critérios analisados na Avaliação de Desempenho dos servidores da SES/MT

**Quadro A4.1** – Critérios analisados na Avaliação de Estágio Probatório

Nº	Critérios	Fatores analisados	Comportamentos observáveis
C1	Integração à equipe	Responsabilidade e cooperação	Disponibiliza parte do seu tempo para auxiliar colegas com acúmulo de serviço, quando necessário, sem prejuízo de suas atribuições.
			Repassa informações técnicas de interesse dos outros membros da equipe, obtidas por meios diversos.
			Realiza as tarefas que lhe são atribuídas pela equipe.
C2	Desempenho da função pública	Idoneidade moral	Realiza ações planejadas para atingir os objetivos/metasp da sua equipe de trabalho.
			Cumpe as disposições que regulamentam e disciplinam as atividades do seu órgão e da sua profissão.
			Utiliza a estrutura e obedece a hierarquia para apresentar e discutir problemas de qualquer natureza.
C3	Práticas de execução do trabalho	Uso adequado dos equipamentos de serviço e material de expediente	Executa ações visando a utilização adequada e a conservação de materiais, instrumentos e bens patrimoniais.
			Mantém organizado o local e a documentação de trabalho.
			Planeja e otimiza os recursos para execução de suas atribuições.
C4	Qualidade do trabalho	Qualidade do trabalho, eficiência e produtividade no trabalho	Cumpe as metas pelas quais é responsável.
			Realiza os trabalhos sem necessidade de refazê-los em função de erros.
			Executa os trabalhos de acordo com as exigências legais, determinações e normas.
C5	Conhecimento do trabalho	Conhecimento do trabalho	Executa tarefas sem necessidade de intervenção do superior imediato.
			Ensina o trabalho sob sua responsabilidade a outros servidores, quando necessário.
			Presta informações e esclarece dúvidas referentes à missão do órgão e aos processos e produtos do setor de lotação.
C6	Capacidade física	Saúde	Mantém condicionamento físico necessário ao desempenho do cargo.
			Executa as atribuições do cargo sem registro de uso de substâncias que gerem dependência química.
C7	Orientação para o cliente	Prestezza e criatividade	Trata os clientes com cordialidade e profissionalismo.
			Questiona o cliente sobre os fatos envolvidos no problema.
			Soluciona os diferentes problemas apresentados pelos clientes.
C8	Comportamento no trabalho	Assiduidade, pontualidade e administração do tempo	Comunica à equipe as ausências por necessidades de afastamentos no horário de trabalho.
			Comparece pontualmente no horário determinado.
			Cumpe as normas de apresentação pessoal.

(continua)

(Continuação – Anexo 4)

C9	Atualização profissional	Iniciativa	Executa o trabalho demonstrando atualização no seu campo de atuação.
			Aplica a legislação vigente indicada na realização de suas tarefas.
			Toma a iniciativa em adquirir novos conhecimentos e habilidades no seu campo de atuação.

Fonte: Coordenadoria de Aplicação e Desenvolvimento – Superintendência de Gestão de Pessoas – SES/MT (Julho/2008)

**Quadro A4.2** – Critérios analisados na Avaliação Anual – para servidores com estabilidade

Nº	Critérios	Comportamentos observáveis
C1	Comportamento no trabalho	Cumpra a jornada de trabalho.
		Comunica à chefia e aos membros de sua equipe as ausências necessárias durante o horário de trabalho.
		Cumpra os horários estabelecidos
C2	Qualidade do trabalho	Realiza os trabalhos sem necessidade de refazê-los em função de erros, evitando deixar pendências.
		Executa os trabalhos de acordo com as exigências legais, determinações e normas aplicáveis.
		Ensina o trabalho sob sua responsabilidade a outros servidores, quando necessário.
		Esclarece dúvidas dos clientes e de outros servidores quanto as rotinas sob sua responsabilidade.
C3	Iniciativa	Apresenta sugestões para melhoria das rotinas e dos procedimentos referente aos serviços de sua unidade.
		Tem a iniciativa de adquirir novos conhecimentos e habilidades no seu campo de atuação.
		Oferece ajuda quando detecta acúmulo de serviços no âmbito de sua unidade.
C4	Eficiência	Executa as tarefas sem necessidade de interferência do superior imediato.
		Cumpra as metas pelas quais é responsável.
		Cumpra os prazos estabelecidos, entregando as tarefas sob a sua responsabilidade no tempo previsto.
C5	Responsabilidade	Mantém sigilo profissional de suas atividades e de outras que por força de suas atribuições tenha conhecimento.
		Compromete-se com as suas tarefas e com as metas estabelecidas pelo órgão ou entidade.
		Preserva a integridade dos equipamentos sob a sua responsabilidade.

Fonte: Coordenadoria de Aplicação e Desenvolvimento – Superintendência de Gestão de Pessoas – SES/MT (Julho/2008)