

CENTRO UNIVERSTÁRIO CESUMAR – UNICESUMAR  
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES  
FÁTIMA APARECIDA DE AZEVEDO SABES

A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE NATUREZA PÚBLICA  
NO DOMÍNIO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL: O CASO DOS CENTROS DE  
REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

MARINGÁ  
2016

FÁTIMA APARECIDA DE AZEVEDO SABES

A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE NATUREZA PÚBLICA  
NO DOMÍNIO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL: O CASO DOS CENTROS DE  
REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Gestão do  
Conhecimento nas Organizações do Centro  
Universitário Cesumar – Unicesumar. Linha de  
Pesquisa: Organizações.  
Orientação: Prof. Dr. Nelson Tenório Júnior.  
Coorientação: Profa. Dra. Cláudia Herrero  
Martins Menegassi.

MARINGÁ  
2016

FÁTIMA APARECIDA DE AZEVEDO SABES

A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE NATUREZA PÚBLICA  
NO DOMÍNIO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL: O CASO DOS CENTROS DE  
REFERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Cesumar – Unicesumar como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações, sob orientação do Prof. Dr. Nelson Tenório Júnior, aprovada em 21 de dezembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador:

---

Dr. Nelson Nunes Tenório Junior  
Centro Universitário Cesumar – Unicesumar

Membro:

---

Dr. Paulo Marcelo Ferraresi Pegino  
Centro Universitário Cesumar – Unicesumar

Membro:

---

Dr. Júlio Ernesto Colla  
Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR

## **AGRADECIMENTOS**

Para Inez Salvador Azevedo, minha inspiradora mãe.  
Para Jair Jr. Sanches Sabes, meu amado esposo.  
Para Puppy, minha pequena encorajadora e fiel companheira.

“Embora ninguém possa voltar atrás e  
fazer um novo começo, qualquer um pode  
começar agora e fazer um novo fim.”

(Chico Xavier)

## RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) cria subsídios para que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças. Isso possibilita a organização colocar-se a frente aos seus concorrentes assegurando a capacidade de inovar e competir.

No órgão público não é diferente e a GC pode auxiliar tais órgãos a inovar o atendimento ao seu cidadão-usuário, implementando práticas de gestão com o intuito de melhorar a qualidade dos processos internos e externos à esta organização.

Portanto, por meio de um estudo exploratório e bibliográfico, esta pesquisa tem o objetivo geral de analisar as ações e atividades desenvolvidas em quatro unidades do Centro de Referência de Assistência Social de uma cidade da região noroeste do Paraná, com o intuito de reconhecer as práticas realizadas que possibilitem o uso efetivo de um modelo de GC para a administração pública.

**Palavras-chave:** órgão público, assistência social, modelo, prática, gestão do conhecimento.

## **ABSTRACT**

Knowledge Management (KM) creates ways for organizations to quick-change adapt. That enables the organization to stay ahead of its competitors by ensuring the ability to innovate and compete.

In the public sectors it is not different and the KM can help such bodies to innovate the service to their citizen-user, implementing management practices with the intention of improving the quality of the processes internal and external to this organization.

Therefore, through an exploratory and bibliographic study, this research has the general objective of analyzing the actions and activities carried out in four units of the Reference Center of Social Assistance of a city in the northwest region of Paraná, in order to recognize the practices That make possible the effective use of a GC model for public administration.

**Keywords:** public sector, social assistance, model, practice, knowledge management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Gestão do Conhecimento.....	<b>25</b>
<b>Figura 2:</b> O que é GC? .....	<b>26</b>
<b>Figura 3:</b> O que é GC? .....	<b>26</b>
<b>Figura 4.</b> O ciclo de Gestão do Conhecimento.....	<b>30</b>
<b>Figura 5.</b> O ciclo de Gestão do Conhecimento.....	<b>30</b>
<b>Figura 6.</b> O ciclo de Gestão do Conhecimento.....	<b>30</b>
<b>Figura 7.</b> Visão esquemática de um sistema de informação .....	<b>38</b>
<b>Figura 8.</b> Processo de gerenciamento da informação.....	<b>39</b>
<b>Figura 9.</b> Características básicas de dado, informação e conhecimento.....	<b>44</b>
<b>Figura 10.</b> Desenvolvimento do dado em informação e desta em conhecimento....	<b>45</b>
<b>Figura 11.</b> Localização das unidades de CRAS em Maringá-PR .....	<b>51</b>
<b>Figura 12.</b> CRAS Alvorada.....	<b>52</b>
<b>Figura 13.</b> Bairros atendidos pelo CRAS Alvorada.....	<b>52</b>
<b>Figura 14.</b> CRAS Mandacaru.....	<b>53</b>
<b>Figura 15.</b> Bairros atendidos pelo CRAS Mandacaru .....	<b>53</b>
<b>Figura 16.</b> CRAS Iguatemi.....	<b>54</b>
<b>Figura 17.</b> Bairros atendidos pelo CRAS Iguatemi .....	<b>54</b>
<b>Figura 18.</b> CRAS Itaipu.....	<b>55</b>
<b>Figura 19.</b> Bairros atendidos pelo CRAS Itaipu.....	<b>55</b>
<b>Figura 20.</b> CRAS Ney Braga.....	<b>56</b>
<b>Figura 21.</b> Bairros atendidos pelo CRAS Ney Braga .....	<b>56</b>
<b>Figura 22.</b> CRAS Requião .....	<b>57</b>
<b>Figura 23.</b> Bairros atendidos pelo CRAS Requião.....	<b>57</b>
<b>Figura 24.</b> CRAS Santa Felicidade.....	<b>58</b>
<b>Figura 25.</b> Bairros atendidos pelo CRAS Santa Felicidade.....	<b>59</b>
<b>Figura 26.</b> CRAS Morangueira.....	<b>60</b>
<b>Figura 27.</b> Bairros atendidos pelo CRAS Santa Felicidade.....	<b>60</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Diferenças entre organizações públicas e privadas.....	<b>35</b>
<b>Quadro 2.</b> Dados, informação e conhecimento. ....	<b>44</b>

## **LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS**

BPC – Benefício da Prestação Continuada.

BPF – Programa Bolsa Família.

CRAS – Centro de Referência de Assistência Social.

GC – Gestão do Conhecimento.

KM – Knowledge Management.

LOAS – Lei Orgânica de Assistência Social.

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

SASC – Secretaria Municipal de Assistência Social e Cidadania de Maringá-

PR. SI – Sistema de Informação.

SUAS – Sistema Único de Assistência

Social. SUS – Sistema Único de Saúde.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 JUSTIFICATIVA .....	16
1.3 OBJETIVOS .....	17
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 O PAPEL DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES 18	
2.2 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO .....	20
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	25
<b>2.3.1 A organização criadora de conhecimento</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.2 Etapas da criação do conhecimento organizacional</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.3 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3.4 Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública..</b>	<b>37</b>
2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	37
<b>2.4.1 Dados, informação e conhecimento</b> .....	<b>42</b>
2.5 A ASSISTÊNCIA SOCIAL NO BRASIL .....	45
<b>2.5.1 – A Secretaria de Assistência Social e Cidadania – SASC e os Centros de Referência da Assistência Social – CRAS</b> .....	<b>49</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>71</b>
<b>3 ANÁLISE E DISCUSSÃO</b> .....	<b>72</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>79</b>
<b>5 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>80</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A organização da informação é uma etapa essencial à Gestão do Conhecimento, ou seja, ela cria subsídios para que, posteriormente, seja implementada em uma organização a Gestão do Conhecimento. Em tempos cujo o ambiente externo é dinâmico e instável, uma das formas de adaptação rápida e de melhor resposta a essas mudanças se dá por meio do conhecimento organizacional. Essa capacidade de resposta rápida possibilita a organização colocar-se a frente das demais que atuam em seu setor, assegurando a capacidade de inovar e competir.

Contudo, essa capacidade de adaptação não ocorre apenas em organizações privadas. Embora com outras motivações as organizações do setor público também se beneficiam do conhecimento. Nesse sentido, este projeto tem como preocupação central analisar como a informação, dentro da Gestão do Conhecimento, pode contribuir de forma positiva para uma melhor gestão da organização como um todo.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como as práticas de gestão do conhecimento contribuem para a melhoria da gestão nas unidades de CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), ligadas a Secretaria Municipal de Assistência Social e cidadania de Maringá – PR, SASC?

### 1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica a medida em que, a identificação e análise das práticas de Gestão do Conhecimento na administração pública podem ajudar as unidades de CRAS a inovar o atendimento ao seu cidadão-usuário, implementando práticas de gestão, por meio, como também melhorar a qualidade dos processos internos e externos a esta organização, assim como dos serviços públicos prestados em favor do cidadão-usuário.

Possibilitará também que as informações e conhecimento sejam preservadas e transmitidas de gestão em gestão, assegurando continuidade de processos e de projetos.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as ações e atividades desenvolvidas em quatro unidades de CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), de uma cidade da região noroeste do Paraná, com o intuito de reconhecer as práticas de gestão do conhecimento utilizadas, tomando o modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública de Batista (2012), como referência.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Em desdobramento ao objetivo geral, os objetivos específicos desta pesquisa são:

Realizar estudo teórico acerca da gestão do conhecimento.

Diferenciar a gestão pública da gestão privada.

Verificar o modelo de gestão do conhecimento apropriado para a gestão pública.

Realizar entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas unidades de CRAS de modo a levantar as informações necessárias para posterior análise.

Analisar e discutir os resultados obtidos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o quadro teórico que fundamenta este trabalho, portanto, são tratados os conceitos essenciais de conhecimento, informação e Gestão do Conhecimento. Também será apresentado o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública e um breve histórico da Assistência Social no Brasil, o que são os Centros de Referência da Assistência Social – CRAS.

## 2.1 O PAPEL DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A informação e o conhecimento têm permitido ao homem e às civilizações alcançarem o patamar de evolução que o mundo se encontra. São, pois, fatores decisivos e absolutamente necessários para que se tenha uma dinâmica de evolução, tanto em termos sociais, como culturais, econômicos, financeiros, políticos, ou seja, nas diversas esferas da atuação humana.

De acordo com Sirihal e Lourenço (2002, p.1), historicamente, os conceitos de informação e conhecimento sempre seguiram caminhos distintos, pois, enquanto a informação era área de atenção das ciências exatas, tida como um conceito matemático para definir a comunicação, o conhecimento, por sua vez, sempre foi abordado filosoficamente pela filosofia, sociologia e ciências humanas em geral.

No entanto, Scotti et al. (1999, p. 36) acrescentam que a “informação, neste final de século tem se constituído num instrumento imprescindível ao desenvolvimento social, político e econômico dos países” e, assim, tanto a informação, quanto o conhecimento “passam a construir recursos econômicos fundamentais” (SCOTTI et al., 1999, p.38). Este fato, somado ao desenvolvimento das tecnologias da informação, levaram os conceitos de informação e conhecimento “a se tornarem objeto de uma mesma área: a Ciência da Informação. Ou seja, o conceito de informação foi trazido para as ciências sociais e começou a ser trabalhado juntamente com o conceito de conhecimento” (SIRIHAL; LOURENÇO, 2002, p. 1-2).

Assim, neste momento são brevemente apresentados os conceitos de informação e conhecimento, considerando-se que, posteriormente, serão tratados, juntamente com o conceito de dado, de forma mais aprofundada. Nesse sentido, de acordo com Christovão e Braga (1997, p.34) apud Sirihal e Lourenço (2002, p.2), os conceitos a seguir dão ampla cobertura a todos os aspectos do relacionamento entre Informação e Conhecimento, um com enfoque Filosófico e outro na Ciências da Informação:

- 1) Informação pode ser definida como a interface, o evento entre um estímulo externo (mensagem) e um cognóscio que tal estímulo ou mensagem altera e 2) documentos contêm mensagens, as quais podem ou não produzir informação, dependendo do estado de conhecimento prévio/anterior do receptor humano.

Complementando as definições acima, Duarte, Silva e Costa (2007, p.100), apresentam que:

A informação é o dado com significado, que está organizado, processado ou estruturado. Conhecimento é a informação com valor agregado, elemento habilitador da decisão, é tudo que deve ser conhecido, antecipadamente, para iniciar o curso de uma ação.

A partir destas definições é possível compreender que informação e conhecimento podem até serem conceituados separadamente para fins de compreensão, no entanto, na prática um está interligado ao outro.

No contexto das organizações, a informação e o conhecimento têm papel vital. De acordo com Romani e Borszcz (2006), citados por Duarte, Silva e Costa (2007, p.97) estes dois elementos, “tornaram-se os fatores mais importantes no ambiente competitivo das organizações, sendo considerados os principais componentes para manter o nível de competitividade envolvendo produção, troca e venda de produtos e serviços”.

Na mesma linha de entendimento, Sveiby (1998) afirma que a informação e em destaque o conhecimento se constituíram, nos últimos anos, como um dos maiores patrimônios das organizações. E com relação a este ativo, este mesmo autor afirma que ao contrário “dos bens e serviços, o conhecimento não desaparece quando é vendido. [...] o capital se deprecia com o uso, mas o conhecimento se valoriza” (SEVEIBY, 1998, p.27).

Citando Tarapanoff (2001), Duarte, Silva e Costa (2007, p.98) ressaltam também que a:

[...] relevância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, um dos recursos mais importantes, cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado. A informação é também considerada e utilizada como um instrumento de gestão.

Destacam Duarte, Silva e Costa (2007, p.98) que não só informações relevantes são importantes para uma tomada de decisão mais acertada, o gestor necessita também de conhecimento organizacional. Essas mesmas autoras afirmam que:

Não só teóricos socioeconômicos como Peter Drucker e Alvin Toffler chamaram atenção para a importância do conhecimento como recurso e poder gerencial, assim como um número crescente de estudiosos nas áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial e teoria organizacional começou a teorizar sobre a administração do conhecimento (DUARTE; SILVA e COSTA, 2007, p. 98).

Assim, observa-se na literatura da área de gestão a preocupação de diversos autores com relação a informação e ao conhecimento. Em uma sociedade pós-capitalista<sup>1</sup>, a capacidade de se gerenciar a informação e o conhecimento torna-se vital para as organizações.

Numa análise um pouco mais ampla, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002, p.2) destaca em um de seus documentos que “a capacidade das empresas, indústrias e países em desenvolver e gerenciar ativos de conhecimento é um dos principais determinantes da competitividade e do crescimento econômico”.

Pode-se compreender, portanto, que a informação e o conhecimento têm papel vital não somente para as organizações, como para os países. A informação e o conhecimento além fornecerem subsídios para a tomada de decisões estratégicas – por possibilitarem uma compreensão clara e sempre atualizada da realidade dos ambientes internos e externos à organização, tornam-se também elementos indispensáveis ao processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos.

É a partir da informação e do conhecimento que se podem estruturar processos que estimulem o aprendizado e o acúmulo contínuo de uma base sólida para a criação do conhecimento organizacional.

## 2.2 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Como prática exclusiva do homem, o conhecimento e a capacidade de criá-lo, aprimorá-lo, amplificá-lo e transmiti-lo faz do homem um ser distinto de todos os demais. O conhecimento foi tema central das discussões desde os primeiros filósofos, embora não da forma como é concebido hoje.

Assim, o conhecimento humano começou com a filosofia, e neste contexto, tinha por finalidade “conhecer os princípios da realidade, o substrato último das coisas, a origem da essência, o valor e o sentido do Universo e da Vida, bem como a conduta virtuosa” (BAZARIAN, 1988, p. 33).

---

<sup>1</sup> De acordo com Peter Drucker (1997, p. XV), “a mudança para a sociedade pós-capitalista teve início pouco depois da Segunda Guerra Mundial. [...] Entretanto, foi somente com o colapso do marxismo como ideologia e do comunismo como sistema que ficou completamente claro o fato de já termos entrado em uma sociedade nova e diferente”.

De acordo com Bazarian (1988, p. 34), Aristóteles considerava que a curiosidade espontânea e o desejo pelo saber é inerente à natureza humana. Afirmava que *“foi a admiração que moveu os primeiros pensadores às especulações filosóficas”* (grifo do autor).

Nesse sentido, Hessen (1999, p. 13) traz a teoria do conhecimento como uma disciplina filosófica que ocupa no conjunto da filosofia, uma parte da teoria da ciência. Hessen (1999) localiza a origem da teoria do conhecimento como sendo ela uma parte da teoria da ciência, divisão inicial da Filosofia. Define a teoria do conhecimento como a “teoria material da ciência ou como teoria dos princípios materiais do conhecimento humano” (HESSEN, 1999, p. 13).

Assim, todo o conhecimento pode ser compreendido, de acordo com Bazarian (1988, p. 42) como sendo “uma relação entre o sujeito cognoscente (nossa mente, nossa consciência) e o objeto conhecido (os fatos, objetos e fenômenos da realidade exterior)”, nesse aspecto o conhecimento pode “significar tanto o processo de conhecer, como o produto desse processo [...], como processo, podemos definir o conhecimento como sendo o reflexo e a reprodução do objeto na mente [...] como produto desse processo temos os conhecimentos sensíveis e racionais” (BAZARIAN, 1988, p. 42).

Com o desenvolvimento da técnica e o uso de métodos científicos, o conhecimento deixou o lado contemplativo assumido em sua gênese, e passou a ter uma finalidade prática. Assim o homem, com os propósitos de utilizar os resultados do conhecimento em sua atividade prática e para satisfazer suas necessidades vitais (impulso de sobrevivência do indivíduo e da espécie) procura conhecer o mundo circundante e as leis que regem seu desenvolvimento, a fim de extrair disso um código de comportamentos adequado e suficiente (BAZARIAN, 1988, p. 36).

Corroborando Bacon (1979, p.13) ao afirmar que esse conhecimento pouco prático não servia mais para os propósitos do desenvolvimento humano demandados nos séculos XV e XVI: “ciência e poder do homem coincidem [...]. E o que à contemplação apresenta-se como causa é regra na prática”.

A respeito do lado prático e essencial do conhecimento, Bazarian (1988, p. 36) afirma, no entanto, que “o conhecimento, por mais abstrato que seja, sempre tem uma finalidade prática. Eis porque a prática, a atividade material produtiva dos homens é, ao mesmo tempo, a fonte de nossos conhecimentos e o objetivo final dos nossos conhecimentos”.

Reforça com esta afirmação Drucker (2001), sendo citado por Schlesinger (2008, p.5) et al., “durante a Antiguidade clássica, o conhecimento era usado para o crescimento pessoal e para aumentar a sabedoria e satisfação individual”. Porém, na metade do século XVIII, em virtude, principalmente, da Revolução Industrial essa visão foi modificada e o conhecimento passou a voltar-se para a aplicação na sociedade, deixando de servir exclusivamente à satisfação pessoal (SCHLESINGER, 2008, p.5).

Como afirma Drucker (1997), uma mudança radical no significado de conhecimento motivou a Revolução Industrial. Assim, o conhecimento que sempre havia sido aplicável ao *ser* (grifo do autor), tanto nas culturas ocidentais como orientais, passa a ser aplicado a *fazer* (grifo do autor), transformando-se em um recurso e uma utilidade. “O conhecimento, que sempre havia sido um bem privado, transformou-se em bem público” (DRUCKER, 1997, p. 3).

De acordo com Drucker (1997), o conhecimento, por cem anos, período que autor chama de primeira fase, foi aplicado a ferramentas, processos e produtos, levando não a Revolução Industrial, mas também a aquilo que Karl Marx (1818-1883) chama de “alienação”<sup>2</sup>, novas classes e guerra de classes, e com elas o Comunismo. Por volta de 1880, inicia-se a segunda fase, culminando com o fim da Segunda Guerra Mundial, o conhecimento, neste momento, volta-se para o trabalho, resultando na “*Revolução da Produtividade* (grifo do autor), que em setenta e cinco anos converteu o proletariado na classe média burguesa, com renda próxima à da classe superior” (DRUCKER, 1997, p. 4).

Após a segunda Guerra Mundial, começa a última fase do conhecimento. Segundo Drucker (1997, p. 4),

Hoje em dia, o conhecimento está sendo aplicado ao próprio *conhecimento* (grifo do autor). É a *Revolução Gerencial* (grifo do autor). O conhecimento está rapidamente se transformando no único fator de produção, deixando de lado capital e mão-de-obra. Pode ser prematuro (e certamente presunçoso) chamar a nossa sociedade de “sociedade do conhecimento”; por enquanto, temos somente uma economia do conhecimento”.

---

<sup>2</sup> Segundo Scott (2010, p. 21), o termo alienação entrou na filosofia com a obra de Hegel, e no pensamento social com a de Marx. Este baseado na ideia hegeliana descreveu a alienação como “um estado e um processo pelos quais os homens perdem a si mesmos e a seu trabalho no capitalismo”. Assim, para Marx a “alienação” descrevia a falta de contato e o estranhamento que o trabalhador tinha com o produto que produzia.

Compreende-se, a partir destes excertos, que o homem que inicialmente se valia do conhecimento de forma contemplativa, passa a perceber que esse conhecimento filosófico não lhe atendia nos propósitos de desenvolvimento humano, assim, o saber (conhecimento) deveria estar à disposição das pessoas e das necessidades humanas de conhecimento sobre si (sentido físico – como cura para doenças) e capaz de criar instrumentos que pudessem auxiliar, por exemplo, na criação de objetos, utensílios, máquinas, processos, sistemas produtivos e informacionais, cultivo do solo, entre outros.

Assim, o conhecimento passa a ser reconhecido, como afirma Bazarian (1988, p. 21), como sendo “eminentemente útil para o sucesso pessoal e profissional tanto do inventor como do cientista, tanto do filósofo como do revolucionário, tanto do político como do industrial, tanto do patrão como do operário”.

A respeito da importância do conhecimento, Bazarian (1988, p. 21) afirma que “sem uma teoria científica do conhecimento da verdade não é possível interpretar corretamente o mundo, o homem e a sociedade e muito menos transformá-los”.

Compreende-se assim que “só poderemos transformar o mundo, a vida e a sociedade, se conhecermos a verdade, isto é, a essência das coisas e as leis pelas quais eles se regem (BAZARIAN, 1988, p. 21)”.

Com base nessa afirmativa de Bazarian (1988), é possível reconhecer a importância do conhecimento na vida humana e como ele tem possibilitado ao homem, ao longo dos anos, escrever sua história e transmitir, de geração em geração, capacidades, habilidades e competências que permitem evoluir em fluxo contínuo, individual e coletivamente.

Bazarian (1988, p. 21) reforça a importância da teoria científica do conhecimento da verdade ao afirmar que “é uma disciplina absolutamente necessária a qualquer atividade prática ou teórica, a qualquer tarefa de compreensão e transformação do mundo, do homem e da sociedade”.

Essa assertiva permite perceber a dimensão do conhecimento na vida do homem e de uma sociedade. Dessa forma, numa visão coletiva e social o conhecimento passa a ser tratado como sendo importante também para as nações, em especial para os países em desenvolvimento. Elemento indispensável, desse modo, para se desenvolver a economia e a cultura de um país.

Sobre a teoria do conhecimento da verdade, Bazarian (1988, p. 21) completa e amplia o pensamento acima ao dizer que o estudo dessa teoria “é importantíssimo

também para as nações, sobretudo para os países em vias de desenvolvimento [...] para incrementar a economia e a cultura de um país é absolutamente indispensável conhecer bem as coisas”, Bazarian (1988, p. 22) fecha essa reflexão afirmando que “o conhecimento científico e tecnológico é a arma mais poderosa e decisiva para o sucesso e desenvolvimento polifacético e multilateral tanto da vida individual como do destino do país”.

Ampla é a importância da teoria do conhecimento, ainda mais “numa época como a nossa, em que uma onda de ceticismo, irracionalismo e misticismo assola certos países” (BAZARIAN, 1988, p. 22). Para Bazarian “o ceticismo sistemático é tão mortal para o sucesso pessoal e o desenvolvimento de uma nação quanto as diversas manifestações do misticismo e irracionalismo” (BAZARIAN, 1988, p. 23) e assim, a teoria do conhecimento nos aproxima da verdade e nos afasta do erro.

Deixando o lado contemplativo, o conhecimento, portanto, assume no contexto atual, um papel prático e nesse sentido representa vantagem competitiva para os que possuem tanto em nível individual, quanto coletivo.

Em economia, fatores de produção são os elementos essenciais para a produção de bens e serviços. A escola clássica dos séculos XVIII e XIX, reconhecia como fatores de produção, o tripé: terra, capital e trabalho. Na nova economia, em que a força física cede espaço, cada vez mais, a capacidade de transformar informação em Conhecimento e Conhecimento em decisões e ações de negócio, a informação e o conhecimento se despontam como fatores de produção (CAVALCANTI; GOMES, 2000).

Assim, a importância econômica do conhecimento se dá com a revolução industrial, embora o capital e o trabalho tenham sido a força motriz do desenvolvimento econômico neste período. A partir de então uma nova realidade vem se impondo no cenário mundial: a chamada Sociedade do Conhecimento. Peter Drucker<sup>3</sup> já em 1968, segundo Cavalcanti e Gomes (2000, p. 55), enfatizava que “o conhecimento tornou-se o recurso essencial da economia”.

Neste novo contexto que impera é fato que “a fonte certa de vantagem competitiva duradora é o conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 39). É fonte de vantagem competitiva porque o conhecimento pode promover a melhoria contínua de um processo produtivo, quando suportado por uma cultura organizacional favorável

---

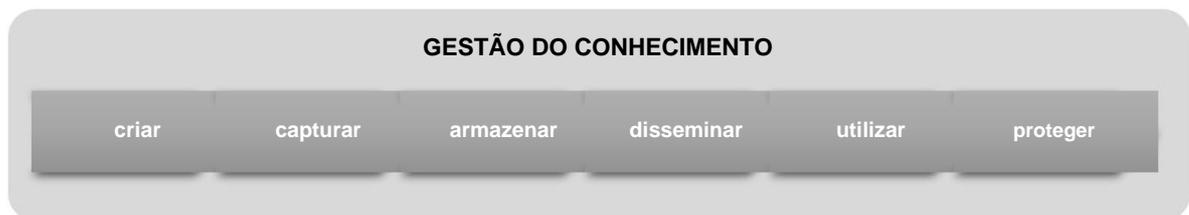
<sup>3</sup> DRUCKER, Peter. **Post-capitalist society**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

ao método. Esse aprimoramento contínuo do processo possibilitará um nível maior de eficiência e eficácia da gestão.

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O termo “Gestão do Conhecimento” (GC) provém da expressão *knowledge management*, que pode ser compreendida como uma ferramenta gerencial capaz de administrar o conhecimento (interno e externo) importante para a organização por meio de um processo de criação, captura, armazenagem, disseminação, uso e proteção do conhecimento.

Existe na literatura diversas propostas sobre as etapas para se implementar a Gestão do Conhecimento. A Figura 1 ilustra as principais etapas que, em linhas gerais, compreendem as fases de criação, armazenagem e disseminação.



**Figura 1.** Gestão do Conhecimento.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Embora objetiva e aparentemente simples, Uriarte (2008, p. 13, tradução nossa), afirma que “não há uma definição universalmente aceita de Gestão do Conhecimento. Mas existem inúmeras definições proferidas por especialistas”<sup>4</sup>. Assim, objetivamente a Gestão do Conhecimento “é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, compartilhado dentro da organização” (URIARTE, 2008, p. 13, tradução nossa)<sup>5</sup>. De modo mais técnico e preciso, a Gestão do Conhecimento de acordo com Uriarte (2008, p.13, tradução nossa) “é o processo pelo qual as organizações geram valor a partir de seu ativo intelectual e de sua base de conhecimento”<sup>6</sup>. Compreendida assim, torna-se evidente que a Gestão do Conhecimento está relacionada com o processo de “identificação, aquisição,

<sup>4</sup> “There is no universally accepted definition of knowledge management. But there are numerous definitions proffered by experts” (URIARTE, 2008, p.13).

<sup>5</sup> “knowledge management is the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge and sharing it within the organization” (URIARTE, 2008, p.13).

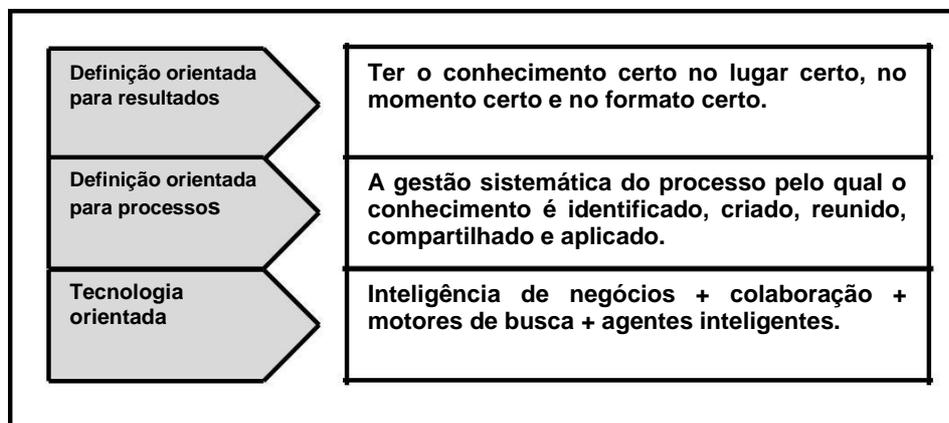
<sup>6</sup> “Putting it more technically and accurately, knowledge management is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledgebased assets (URIARTE, 2008, p.13).

distribuição e manutenção do conhecimento que é essencial para a organização” (URIARTE, 2008, p.13, tradução nossa)<sup>7</sup>.

Terra (2005, p. 8) também compreende o conceito de Gestão do Conhecimento como um processo em que se é possível:

organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders) (TERRA, 2005, p. 8).

A Figura 2, ilustra de forma objetiva o que é e para que serve a Gestão do Conhecimento:



**Figura 2:** O que é GC? (tradução nossa)

Fonte: BENJAMINS, V.R. **Knowledge Management in Knowledge-Intensive Organizations**. Intelligent Software Components: 2001.

Portanto, depreende-se a partir da Figura 2 que tanto os resultados, como o processo e a tecnologia são orientados para se ter acesso ao conhecimento certo, no momento adequado de forma sistematizada, processo que permite: identificar, criar, reunir, compartilhar e aplicar esse conhecimento.

Contudo, é importante dizer que a Gestão do Conhecimento envolve dois aspectos essenciais que são a gestão da informação e a gestão de pessoas. Nesta perspectiva, a GC depende, portanto, tanto da informação disponível, quanto das pessoas responsáveis por adquiri-la e disseminá-la. Portanto, a informação é reconhecida como um importante recurso corporativo que pode e deve ser utilizado

<sup>7</sup> “knowledge management is concerned with the process of identifying, acquiring, distributing and maintaining knowledge that is essential to the organization” (URIARTE, 2008, p.13).

para melhorar a competitividade da empresa, sendo que a gestão da informação está diretamente associada a Gestão do Conhecimento (URIARTE, 2008).

Nonaka e Takeuchi (2008, prefácio) também compreendem a Gestão do Conhecimento como um processo capaz de “criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas”, esse processo permite perpetuar a mudança no interior da organização, trazendo inovação em processos, produtos ou serviços.

### **2.3.1 A organização criadora de conhecimento**

Em contexto de economia globalizada e de competição acirrada dos mercados, emergiu às organizações a necessidade de se tornarem altamente competitivas ao longo de um curto período de tempo.

Enfrentar a instabilidade do macroambiente ou ambiente geral<sup>8</sup> torna-se essencial para a sobrevivência das organizações, muitas não alinhadas às mudanças que ocorrem ao seu redor tornam-se rapidamente obsoletas. Há, nessa dinâmica, imperativa necessidade de se prever mudanças e inventar algo novo, ou seja, de se pensar constantemente em novos produtos ou serviços, novos mercados, novos canais de distribuição, novas tecnologias, novos processos produtivos, novas formas de servir e atender aos clientes.

A inovação contínua, conseqüentemente, passa a ser uma característica marcante das organizações que aprendem, definidas por Senge (2013, p.34) como sendo:

organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração

---

<sup>8</sup> “Todos os negócios operam em um ambiente geral, que é composto de uma multiplicidade de variáveis que interagem dinamicamente entre si, como variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais, demográficas e ecológicas. Todas essas variáveis causam impactos profundos em todas as empresas, sem qualquer discriminação” (CHIAVENATO, 2006, p. 29). Assim, a preocupação de uma organização como o seu ambiente externo “deve-se ao fato de que ela é definida como um sistema aberto que capta energia desse ambiente, transforma-a e envia-a para o mesmo ambiente ou outro diferente daquele de onde a energia foi captada [...]. Essa energia é captada e enviada sob forma de informações, produtos e serviços. [...] Para que uma empresa seja assim considerada, ela deverá estar em contato contínuo com o seu ambiente externo e saber adaptar-se às condições favoráveis e desfavoráveis que esse ambiente impõe à organização, sob pena até mesmo de sofrer solução de continuidade de suas operações” (KWASNICKA, 1995, p. 91).

coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Assim como, a capacidade de buscar conhecimento fora delas com clientes, fornecedores, distribuidores, órgãos governamentais e até mesmo concorrentes, construindo uma ponte entre esse conhecimento externo e o interno da organização, onde o conhecimento externo acumulado é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte base de conhecimento da organização e utilizado por todos, numa espécie de movimento de conversão de fora para dentro e para fora novamente, resultando em melhores produtos ou serviços (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nesse sentido, por criação de conhecimento organizacional, entendem Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1), como a “capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.” Assim, um ambiente propício para se fomentar a criação do conhecimento organizacional se dá diante de uma crise, em que a organização ao buscar romper com o passado, vislumbra novas oportunidades nunca pensadas, conseqüentemente, criando ambiente favorável para a inovação.

Apesar de se reconhecer a importância da criação do conhecimento em uma organização, poucos gestores entendem verdadeiramente o que é uma organização “criadora de conhecimento” e menos ainda sabem como promovê-lo e gerenciá-lo. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 39), o motivo principal desse fato é que “não compreendem o que é o conhecimento e o que as empresas devem fazer para explorá-lo”.

A antiga tradição de administração ocidental, construída com Taylor e Simon, conforme apontam Nonaka e Takeuchi (2008) mantém a visão de uma organização como uma máquina de processar informações, nessa perspectiva, “o único conhecimento verdadeiramente útil é o formal e sistemático – dados difíceis (leia-se: quantificáveis), procedimentos codificados, princípios universais” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 39). Já a gestão oriental, reconhece o papel vital que o conhecimento tem representado para as organizações. A abordagem japonesa, entende que “a criação do novo conhecimento não se refere simplesmente ao “processamento” da informação objetiva”, ou seja, de modo contrário, “depende da exploração de *insights* tácitos e, com frequência, altamente subjetivos das intuições e

dos palpites dos empregados individuais e de torná-los disponíveis para teste e uso pela empresa com um todo”.

Na gestão oriental, a organização é vista não como uma máquina, mas como um organismo vivo que deve, por meio das pessoas que a compõe, estabelecer um ambiente de identidade coletiva e uma cultura que possibilite compartilhar conhecimento em toda a sua extensão, ampliando-os e difundindo-os de tal sorte que sua missão seja cumprida.

Assim, conforme enunciam Nonaka e Takeuchi (2008, p. 41):

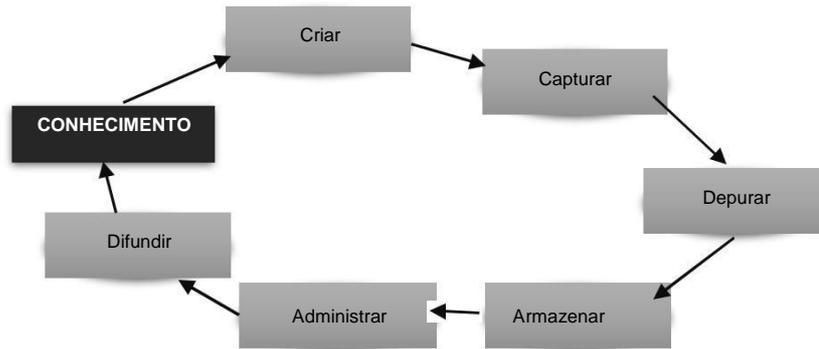
criar novos conhecimentos significa, bem literalmente, recriar a empresa e todos nela em um processo de auto-renovação pessoal e organizacional sem interrupções. Na empresa criadora de conhecimento, inventar o novo conhecimento não é uma atividade especializada – domínio dos departamentos de P&D, *marketing* ou planejamento estratégico. É uma forma de comportamento, na verdade, uma forma de ser, na qual todos são trabalhadores do conhecimento – isto é, empreendedores.

Portanto, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 41) sugerem que “qualquer empresa que queira competir com o conhecimento deve também aprender com as técnicas japonesas de criação do conhecimento”. Essas novas técnicas sugerem “uma maneira nova de pensar os papéis e as responsabilidades empresariais, o *design* organizacional e as práticas de negócios na empresa criadora de conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 41).

Uma organização voltada as práticas de GC deverá se preocupar em extrair, transformar e disseminar a informação a ser compartilhada e reutilizada em toda a organização.

### **2.3.2 Etapas da criação do conhecimento organizacional**

Para que, de fato, um sistema de Gestão do Conhecimento funcione, dentro de uma organização, é necessário seguir seis passos de um ciclo. Assim, em um bom sistema de GC, segundo Turban, Mclean e Wetherbe (2004, p. 331), “o conhecimento nunca está terminado, pois, com o tempo, o ambiente muda e ele precisa ser atualizado de modo a refletir essas mudanças”. Assim, o ciclo de Gestão do Conhecimento compõe-se das seguintes etapas, conforme ilustrado na Figura 3:



**Figura 6.** O ciclo de Gestão do Conhecimento.  
 Fonte: Turban; McLean; Wetherbe (2004, p. 331).

O ciclo funciona, segundo Turban, Mclean e Wetherbe (2004, p. 331), conforme:

1. **Criar conhecimento.** O conhecimento cria-se à medida que as pessoas descobrem novas formas de fazer as coisas ou que desenvolvem *know-how*. Às vezes, o conhecimento externo é trazido para dentro do sistema.
2. **Capturar conhecimento.** É preciso reconhecer o valor do novo conhecimento e representá-lo de forma razoável.
3. **Depurar o conhecimento.** O novo conhecimento precisa ser colocado dentro do contexto correto para que possa ser acionado. É onde os *insights* humanos (qualidades tácitas) precisam ser capturados juntamente com os fatos explícitos.
4. **Armazenar conhecimento.** O conhecimento útil deve então ser armazenado em formato razoável em um repositório de conhecimento, de modo que os outros na empresa possam acessá-lo.
5. **Administrar o conhecimento.** Da mesma forma como em uma biblioteca, o conhecimento precisa ser mantido em movimento. Ele também precisa ser revisado para certificar-se de que seja relevante e preciso.
6. **Difundir o conhecimento.** O conhecimento precisa ser disponibilizado em formato útil para qualquer pessoa da empresa que dele precise, a qualquer hora e em qualquer lugar.

Portanto, o conhecimento passa a ser difundido quando “as pessoas desenvolvem, criam e identificam novo conhecimento ou atualizam o conhecimento antigo, o qual então devolvem ao sistema. O conhecimento é um recurso que não se esgota quando usado, apesar de que ele pode envelhecer” (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004, p. 332).

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento passa a ser parte essencial do processo de inovação nas organizações e um desafio preeminente para os gestores, que são os responsáveis por mapear o conhecimento potencial, de tal forma que se tenha domínio sobre o ciclo que compõe a GC, possibilitando a aprendizagem

organizacional e criando um ambiente favorável a inovação. Terra (2005, p. 3), a esse respeito, afirma que “a essência da GC, é antes de tudo um compromisso com o aprendizado constante, com modelos de negócios e organizacionais colaborativos e com uma cultura de inovação”, sendo assim, “o recurso conhecimento gera valor e garante vantagens competitivas duradouras”, conforme Terra (2005, p. 3).

O processo de aprendizagem organizacional, portanto, pode criar novas possibilidades a partir da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos (BESSANT; TIDD, 2009). Portanto, “inovação tem a ver, essencialmente, com aprendizagem e mudança” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 486), assim, dentre os componentes das organizações inovadoras estão as organizações que aprendem e que, portanto, têm como características-chave a capacidade de resolver problemas por meio da comunicação, do compartilhamento de experiências e da captura e disseminação do conhecimento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Nesse sentido, Tidd e Bessant (2009, p. 227) ressaltam o trabalho de Henderson e Clark, que:

analisaram de perto os tipos de conhecimento envolvidos em diferentes tipos de inovação. Eles afirmam que a inovação raramente envolve lidar com uma tecnologia ou um mercado apenas, mas, mais exatamente, tem relação com um conjunto de conhecimentos que são reunidos em uma configuração. A Gestão do Conhecimento de sucesso exige que possamos obter e utilizar conhecimento sobre *componentes*, mas também sobre como eles podem ser reunidos – o que os autores denominam de *arquitetura* de uma inovação.

Em síntese, quanto melhor gerenciado o processo de criação, transferência e compartilhamento do conhecimento, melhores serão as condições para romper as barreiras e criar um coletivo organizacional, com foco na criação do conhecimento de valor que possibilite a competitividade por meio da inovação.

Nesse sentido, resta as organizações o desafio de transpor as barreiras que levem a fomentar a criação e disseminação do conhecimento, criando uma cultura favorável ao seu estabelecimento, de modo que se tenha um ambiente propício ao aprendizado contínuo e à inovação real de processos e serviços por elas oferecidos, frente à nova ordem econômica e social estabelecida.

Na seção seguinte será tratado da Gestão do Conhecimento dentro da Administração Pública que apresenta especificidades de gestão que a diferenciam da gestão privada.

### 2.3.3 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Numa perspectiva legal, o Art. 37 da Constituição Federal diz que a “Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”. É dentro do princípio da eficiência que a Administração Pública “deve buscar atingir resultados desejados, com redução de custos e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis” (MEDEIROS, 2016, p.1).

No entanto, o cenário atual da administração pública sinaliza para uma necessidade emergente de novas práticas de gestão alinhadas a nova dinâmica social que demanda agilidade e qualidade nos serviços disponibilizados ao cidadão.

O documento público intitulado Carta de Serviços da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento (2009) traz em seu prefácio essa preocupação e afirma que o “momento é crucial para investir cada vez mais na excelência em gestão”.

Apresenta-se também neste documento que um dos grandes desafios é “a proposição de iniciativas inovadoras que orientem a ação do Estado para resultados, tendo como foco as ações finalísticas direcionadas ao cidadão” (CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO, 2009, p. 6).

No entanto, no caso das organizações públicas o processo de mudança e implantação de novas formas de gestão caminham de forma mais lenta se comparadas ao mercado privado. Isso ocorre pelo fato de que grande parte das organizações públicas preservam ainda características da administração burocrática<sup>9</sup>, desenvolvida e utilizada em uma outra época, em que o ritmo de trabalho e as transformações ocorriam de forma menos acelerada que hoje, e assim muitas organizações desta esfera, não conseguiram ainda incorporar novas práticas de gestão que busquem atender com agilidade e qualidade esperadas às demandas sociais (SCHLESINGER et al., 2008, p. 14-15).

Esta morosidade e a qualidade imbuída nos processos, cria às organizações públicas, perante à sociedade, uma imagem de ineficiência e de má qualidade da gestão pública. Emergem ao setor medidas de modernização na forma de gerir,

---

<sup>9</sup> Schlesinger et al. (2008, p.44) afirmam que “tendo cumprido o seu papel no passado, o modelo burocrático tornou-se obsoleto por seu caráter excessivamente formalista e rígido, hierarquizado e pouco comprometido com resultados”.

alinhas às novas demandas sociais e ao ritmo das mudanças (SCHLESINGER et al., 2008, p. 14-15). Nesta demanda, segundo apontam Schlesinger et al. (2008, p.15):

Surge, assim, o papel da gestão do conhecimento dentro da administração pública, que transcende a finalidade de melhoria de desempenho das organizações. Com as mudanças internas no modo de gestão organizacional, a sociedade também ganha, visto que irá colher os benefícios de serviços de melhor qualidade.

Nessa busca pela melhoria dos processos internos e dos serviços oferecidos aos cidadãos, a Gestão do Conhecimento (GC) pode ser apontada como um caminho pelo qual a Gestão Pública pode seguir a fim de se chegar a essa excelência almejada. É neste sentido que Wiig (2002, p. 225) defende a ideia que uma “CG ampla na e em apoio à administração pública [...] permitirá à sociedade prosperar e aumentar sua visibilidade fazendo as pessoas e instituições trabalharem de forma mais inteligente”.

Recomendam, desse modo, Schlesinger et al. (2008, p.15) que medidas de modernidade sejam implementadas na gestão pública. Para tanto, será necessário ao processo de mudança, a discussão de conceitos de sociedade moderna no contexto da administração pública, de tal forma, que se rompa a dicotomia existente na literatura entre organização privada e organização pública.

A partir desse entendimento da necessidade imperativa de melhoria na Gestão Pública e tendo-se a Gestão do Conhecimento como uma alternativa viável, emerge um impasse no que se refere a utilização de um modelo de GC específico ou não para a área da Administração Pública.

Embora este não seja o foco de discussão desta pesquisa é importante mencionar que o que se identifica na literatura é que os especialistas na área de estudo da Gestão do Conhecimento voltada para a Administração Pública divergem em seus argumentos quanto a criação ou não de um modelo específico de Gestão do Conhecimento para o setor público, considerando que um modelo genérico não é capaz de atender tanto as necessidades dos setores público como privado, já que os valores desses dois setores são diferentes (BATISTA, 2012).

Porém, há consenso entre os estudiosos no que se refere a necessidade de implementação de um modelo de GC na administração pública, tanto quanto na privada. E nesse sentido, Abdulla e Date (2009, p. 5) apresentam as seguintes razões para esta implementação:

Atrair e manter o capital humano;

Promover o capital social;

Criar e usar o capital estrutural;

Compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras); e

Estimular a colaboração.

Batista (2012, p. 15) defende a necessidade de criação de um modelo específico de GC para o setor público brasileiro com o objetivo de orientar organizações desse setor. Esse modelo, deve ser genérico – para que atenda todas as organizações públicas; holístico – permitindo um entendimento integral da GC; focado em resultados para que alcance os objetivos estratégicos e melhore o desempenho.

No entanto, para a compreensão da importância de um modelo específico de GC voltado para as organizações públicas é necessário, nesse momento, conceituar administração pública e apresentar as diferenças entre organizações públicas e privadas. Assim, por administração pública entende-se como sendo:

o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, judiciário e legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal). (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007, p. 54).

Para se compreender as principais diferenças entre organizações públicas e privadas, apresenta-se o Quadro 1:

<b>Características</b>	<b>Organizações públicas</b>	<b>Organizações privadas</b>
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: i) garantia de transparência de ações e atos; e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.

Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

**Quadro 1.** Diferenças entre organizações públicas e privadas.

Fonte: Gespública (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA – CICLO 2010, p. 10 e 11) apud BATISTA, F.F. (2012, p.16).

É importante dizer que as práticas de gestão devem estar alinhadas aos direcionadores estratégicos da organização: missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Assim, um modelo para a gestão pública deve ser concebido para orientar as organizações sobre como implementar GC de tal forma a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos, produtos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (BATISTA, 2012).

Desse modo, a partir do Quadro 1 é possível verificar que os sistemas de valores são distintos no setor público e privado, pois, ambos setores inserem-se em realidades distintas. Enquanto as organizações do setor privado buscam maximizar lucros e dividendos para seus proprietários/acionistas, a organização pública não visa

o lucro, mas sim o atendimento ao cidadão, sendo esse um dos seus principais focos de atenção.

Corroboram com esta afirmativa Osborne e Gaebler (1998, p. 22), sendo citados por Schlesinger et al. (2008, p.41), ao enunciarem que “a missão fundamental do governo é ‘fazer o bem’, não é ‘fazer dinheiro’. Por isso, em vez do cálculo absoluto, usado pelas empresas, os governos trabalham com valores morais absolutos”. Esses mesmos autores afirmam ainda que:

os empresários são motivados pela busca do lucro; as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas. As empresas recebem dos clientes a maior parte de seus recursos; os governos são custeados pelos contribuintes. As empresas normalmente trabalham em regime de competição; os governos usam habitualmente o sistema de monopólio (SCHLESINGER et al., 2008, p.41 apud OSBORNE e GAEBLER, 1998, p.21).

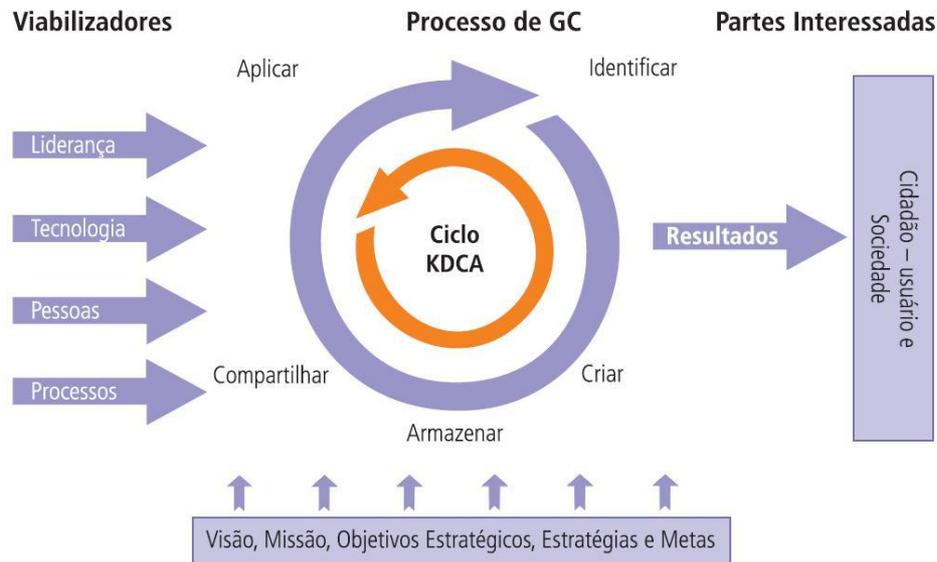
Torna-se claro que a gestão pública difere-se da gestão privada, por várias questões, no entanto, nada impede que a primeira se valha de modelos implementados pela segunda, adaptados, claro, a sua realidade e peculiaridades, para tornar sua gestão mais eficiente e consonante ao contexto e às demandas da sociedade atual.

No entanto, assegurar serviços públicos competentes e eficazes depende de vários fatores e envolve a eficácia individual, a motivação, a autonomia para agir de forma adequada. Também depende de políticas, sistemas de apoio, infraestrutura e organização do trabalho adequados, entre outros aspectos. Um modelo de GC abrangente fornece suporte para melhorar e alavancar a maioria destes aspectos. Algumas metodologias deverão abranger programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários públicos, exames de qualificação, certificações. Esses mecanismos ajudam a desenvolver e controlar competências, assegurando que os cidadãos tenham suas demandas atendidas de forma adequada (WIIG, 2000, p.12).

Por fim, Wiig (2000, p. 9) afirma que “o sucesso e viabilidade de qualquer sociedade depende de quão bem os seus serviços públicos são prestados” (tradução nossa).

A seção seguinte, abordará a Gestão da Informação. Entende-se que dentro de um modelo abrangente e eficiente de CG, a Gestão da Informação desempenha papel essencial, pois dará subsídios necessários para o mapeamento do fluxo de informações que circulam na organização.

### 2.3.4 Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



**Figura 8.** Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública. Fonte: BATISTA, 2012, p. 52.

## 2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A definição e a racionalização das informações são de fundamental importância para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, tanto no setor privado, quanto no setor público.

Antes de se apresentar o conceito de gestão da informação é importante compreender o que é um sistema de informação (SI). De acordo com Turban, McLean e Wetherbe (2004, p. 39), o sistema de informação “coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações com determinado objetivo”. Assim, como em qualquer outro sistema, um sistema de informação compõe-se, conforme ilustra a Figura 4 de: entradas (*inputs*) – processamento – saídas (*outputs*). Esse sistema pode ainda conter um mecanismo de feedback, ou retroalimentação. Como um sistema, opera dentro de ambiente que compõem-se de: cliente, fornecedores, concorrentes, governo, entre outros elementos que compõem este ambiente (TURBAN, McLEAN e WETHERBE, 2004).

**Ambiente da Empresa: clientes, fornecedores, concorrentes, governo**



**Figura 9.** Visão esquemática de um sistema de informação  
 Fonte: Elaborado com base em Turban, McLean e Wetherbe (2004, p.39)

É necessário compreender também que um sistema de informação não precisa ser necessariamente computadorizado. Pode também ser classificado como formal ou informal. Por formal, entende-se como sendo aquele sistema que inclui procedimentos pré-definidos, entradas e saídas padronizadas e definições fixas. Já um sistema informal surge das relações interpessoais. Frequentemente o sistema informal apresenta interface com o formal, sendo que o primeiro desempenha um papel relevante na resistência ou encorajamento no processo de mudança organizacional (TURBAN, McLEAN e WETHERBE, 2004).

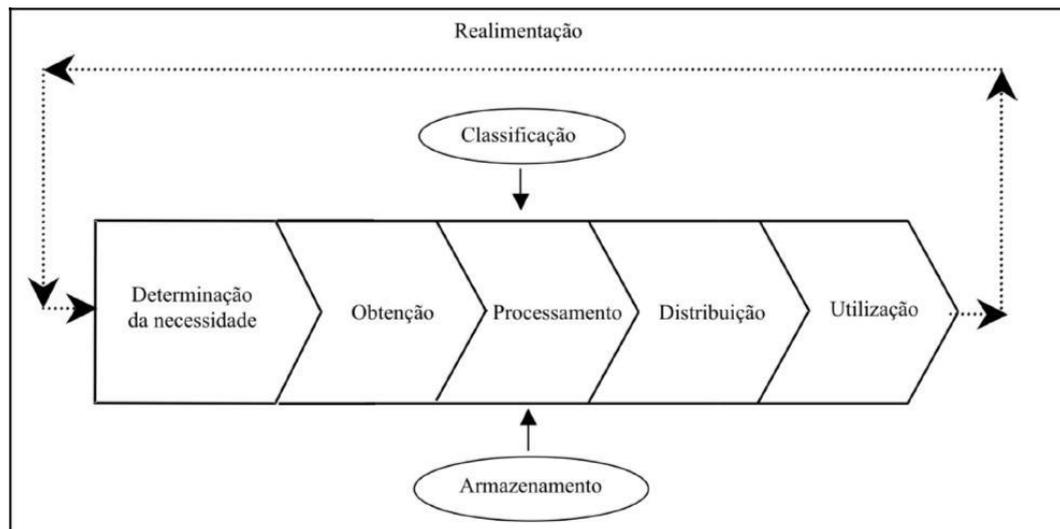
Logo, a gestão da informação pode ser compreendida, em ambientes organizacionais, como sendo:

[...] um conjunto de atividades que visa obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (VALENTIM, 2004, p.4).

Davenport e Prusak (1998, p. 173) afirmam que considerar a gestão da informação como um processo parece elementar, no entanto, poucas organizações sistematizam essa abordagem. Apontam Davenport e Prusak (1998, p.173) como o caminho para mudanças que de fato fazem a diferença, “identificar todos os passos

de um processo informacional — todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem”.

Moraes e Escrivão Filho (2006, p. 125), baseados em alguns autores (McGEE e PRUSAK, 1994; STAIR, 1998; CASSARRO, 1999; DAVENPORT, 2002; MARCHIORI, 2002; REZENDE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; CARVALHO, 2004), descreveram as etapas relacionadas ao processo de gestão da informação, conforme ilustra a Figura 5, abaixo:



**Figura 10.** Processo de gerenciamento da informação.  
Fonte: MORAES; ESCRIVÃO FILHO (2006, p.126).

Assim, o processo de gerenciamento da informação compõe-se de cinco etapas, sendo que na etapa 1 – busca-se identificar as fontes e os tipos de informações relevantes para o desempenho organizacional, suas características, fluxos e necessidades. A etapa seguinte, 2 – preocupa-se com a coleta de dados. Na etapa 3 – define a melhor forma de classificação e armazenamento das informações obtidas. Na sequência, a etapa 4, envolve a escolha da metodologia mais adequada, dentre as existentes, para e apresentar a informação e disponibilizá-las aos usuários por diferentes formas e fontes de estilos. Por fim, a etapa final 5 – constitui-se da utilização, propriamente dita, das informações pelas pessoas da organização, que as utilizarão nas etapas de elaboração, execução e avaliação estratégica empresarial. Depois de todas as etapas realizadas, surge uma nova demanda e, portanto, ocorre novamente o início do processo, o qual, para fins estratégicos deverá ser contínuo. (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 125-126).

No entanto, o importante para a gestão não é apenas criar mecanismos ou ferramentas que capturem a informação nas organizações, mas sim, criar mecanismo

ou ferramentas que permitam que essas informações estejam acessíveis às pessoas que as demandam, quando delas necessitarem. Esse entendimento está em consonância ao que Davenport e Prusak (1998) chamam metaforicamente de “ecologia da informação”<sup>10</sup>.

Nessa abordagem, destaca-se no processo informacional o papel do homem em detrimento ao da máquina, ou seja, o processo não se concentra na tecnologia, mas, nas palavras de Davenport e Prusak (1998, p. 14), na “maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação”. Os gestores adeptos a ecologia da informação acreditam que:

a informação não é facilmente arquivada em computadores — e não é constituída apenas de dados;

quanto mais complexo o modelo de informação, menor será sua utilidade;

a informação pode ter muitos significados em uma organização;

a tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação e frequentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 14).

O que se depreende, assim, é que a tecnologia, composta por computadores, redes de comunicação e softwares, deve ser uma ferramenta de apoio aos gestores a fim de se administrar a informação e, como ferramenta, deve assumir seu papel de instrumento. A suposição de que a tecnologia, por si só, resolverá os problemas de utilização inadequada ou a falta de uso da informação é equivocada. A tecnologia deverá ser capaz de dar suporte ao armazenamento e distribuição da informação, no entanto, a definição das diretrizes para a criação do processo informacional, seu uso e gerenciamento nas organizações é exclusivamente responsabilidade do homem.

Assim, como afirmam Davenport e Prusak (1998, p. 21) “cabe a um ecologista informacional, assim como fariam um arquiteto ou um engenheiro, planejar o ambiente de informação de uma empresa”. Em consequência, esse planejamento ecológico, possibilitaria descentralizar e destinar as informações específicas as pessoas que precisam e se utilizam delas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

---

<sup>10</sup> Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 21), “poderíamos descrever a ecologia da informação como *administração holística da informação* ou *administração informacional centrada no ser humano*. O ponto essencial é que essa abordagem devolve o homem ao centro do mundo da informação, banindo a tecnologia para seu devido lugar, na periferia” (grifo do autor).

É pertinente dizer que a administração informacional, desde de seu começo, identificou quatro modalidades ou fluxos de informação existentes em uma organização. De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.27) são elas:

1. informação não-estruturada;
2. capital intelectual ou conhecimento;
3. informação estruturada em papel; e
4. informação estruturada em computadores.

A mais antiga dessas abordagens, a **informação não-estruturada**, é ocasional e não se encontra registrada em sistemas de informação, mas em documentos e pessoas. Não possui uma estrutura fixa e é informal, correspondendo a fontes impressas como livros, jornais, relatórios e, atualmente, a internet. Seus coletores, às vezes, adicionam valor a informação coletada, sintetizando-as e interpretando-as, de forma que se tornem úteis a quem às solicita, para fins específicos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A abordagem de controle **capital intelectual ou conhecimento**, dá ênfase ao conhecimento e as experiências individuais acumuladas das pessoas que atuam nas organizações. Embora muito se tenham discutido atualmente a importância de se gerir esse conhecimento individual, tornando-o coletivo e organizacional, muito pouco tem se convertido em termos práticos.

Davenport e Prusak (1998, p.30) justificam esta dificuldade em se operacionalizar um projeto de compartilhamento do capital intelectual ou conhecimento dentro das organizações, ao afirmar que “o conhecimento muitas vezes é um processo longo e confuso, e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis. Quase todas as primeiras tentativas de 'construir' o conhecimento falharam”. A abordagem ecológica é tratada por Davenport e Prusak (1998, p.30) como sendo fundamental, pois as pessoas “são essenciais para conceber, interpretar e obscurecer esse complexo tipo de informação”.

A **informação estruturada em papel** tem sido a modalidade dominante ao longo do tempo. No entanto, atualmente, em virtude da vasta quantidade de informações que são criadas diariamente um modelo de informação único e exclusivamente estruturado em papel se torna insustentável tanto pela questão de gestão destes documentos, quanto pela atualização dessas informações e de sua distribuição pela organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A última abordagem baseada em **informação estruturada em computadores** se tornou mais comum nos dias hoje em razão, em parte, pelos problemas associados

às demais correntes. Nesta abordagem a ênfase está em gerenciar dados computadorizados em detrimento a informação propriamente dita, sendo mais importante a quantidade e a estruturação eficaz dos dados que a sua qualidade. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Assim, embora essas correntes tenham origens distintas e na prática, às vezes se sobrepõem a si mesmas, como também a modelos já existentes, o que traz problemas com relação aos estilos gerenciais. No entanto, numa perspectiva ecológica elas podem se beneficiar (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.27).

Ressaltam Davenport e Prusak (1998, p. 21) que:

quando começamos a pensar nas muitas relações entrecruzadas de pessoas, processos, estruturas de apoio e outros elementos do ambiente informacional de uma empresa, obtemos um padrão melhor para administrar a complexidade e a variedade do uso atual da informação.

Assim, a gestão da informação é uma realidade que se impõem às organizações. É um caminho sem volta, já que as organizações em contexto atual devem buscar atingir as diretrizes que levam ao tripé: qualidade, produtividade e competitividade, sob o qual qualquer organização, seja pública ou privada, deve assentar sua estratégia para atender as demandas e superar os desafios.

O tópico a seguir apresentará a distinção entre dados, informação e conhecimento, essencial para a implantação de um modelo de gestão do conhecimento.

#### **2.4.1 Dados, informação e conhecimento**

Dados, informação e conhecimento compõem a essência para a comunicação organizacional, mais que isso são elementos vitais para se criar julgamentos e, a partir do quais tomar decisões importantes e até mesmo estratégicas.

Embora pareça óbvio os conceitos de dados, informação e conhecimento, é oportuno salientar que não são sinônimos, bem como saber a distinção entre esses conceitos, conseqüentemente, se torna essencial. A esse respeito, afirmam Davenport e Prusak (1999, p. 1) que:

o sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para o outro é essencial para a realização bem sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Nesse sentido, dados para Davenport e Prusak (1999, p. 2) “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Para Carvalho (2012, p.5), “dado é o registro de um evento”. Segundo esse mesmo autor, se considerasse uma “hierarquia do conhecimento”, o dado, dentre a informação e o conhecimento, seria o elemento mais simples do sistema, uma unidade indivisível, objetiva e abundante. Por essas características o dado é o elemento mais fácil de ser manipulado e transportado.

Tuomi (1999, apud SILVA, 2004, p. 144) corrobora com esta compreensão de “hierarquia do conhecimento” ao afirmar, referindo-se a dados, informação e conhecimento, que “normalmente tratam-se, esses conceitos em um sentido hierárquico, em que os dados são simples fatos que se tornam informação”.

Nesse sentido, é fácil compreender porque os dados “descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 3). Embora sejam elementos essenciais em uma organização, pois são tidos como matéria-prima essencial para se gerar a informação, sozinhos não dizem nada e podem ser tidos como irrelevantes.

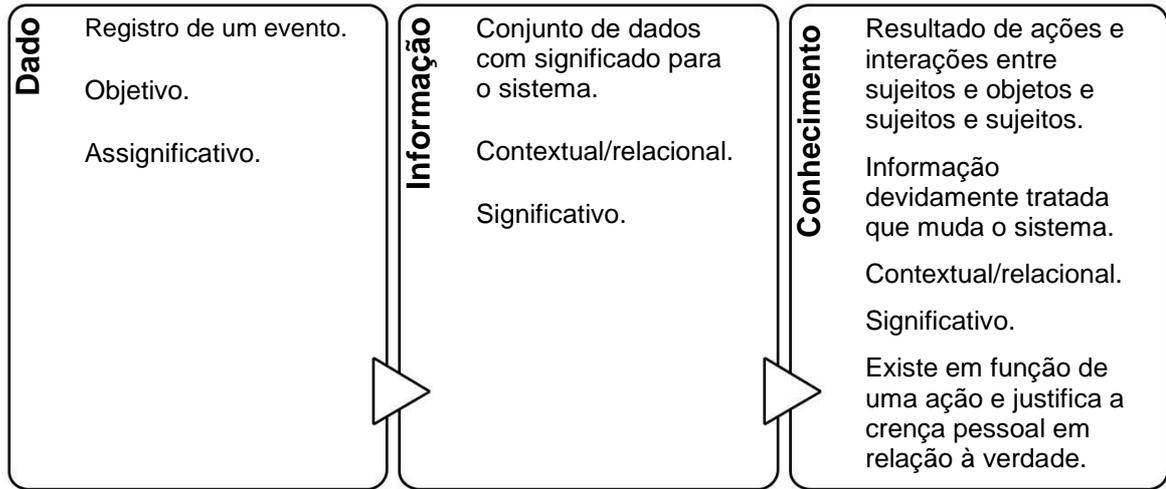
Já a informação, segundo Carvalho (2012, p. 6), numa definição bem simples, é “um conjunto de dados dentro de um contexto” ou, de acordo com Davenport e Prusak (1999, p. 4), “são dados que fazem a diferença” e os dados tornam-se informação quando “o seu criador lhes acrescenta significado”. Para Valentim (2004, p. 6) “a informação é insumo para a geração de conhecimento, e o conhecimento só é, de fato, um conhecimento quando explicitado de alguma forma”.

O conhecimento para Davenport e Prusak (1999, p. 6) é “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* (grifo do autor) experimentado” e, justamente, esta mistura é que permitirá criar uma estrutura para avaliação e acréscimo de novas experiências e informações.

Carvalho (2012, p. 9) define conhecimento como a “informação que, devidamente tratada, muda o comportamento do sistema”. Esta definição congrega dois aspectos fundamentais: primeiro que o conhecimento resulta de um processamento de informações complexo e subjetivo e o segundo aspecto subentende que o conhecimento está relacionado à ação, ou seja, é um agente transformador. Por este aspecto, pode-se deduzir um terceiro aspecto fundamental do

conhecimento que é o que Davenport e Prusak (1999, p.6) chamam de “mistura fluida”, que lhe confere o aspecto de não ser estático, mas sim, fluído.

A Figura 6, apresentada abaixo, representa a síntese dos elementos descritos neste tópico e serve, de forma objetiva, como um painel visual que permite identificar o movimento gradual e progressivo de dado, passando por informação e chegando-se ao conhecimento.



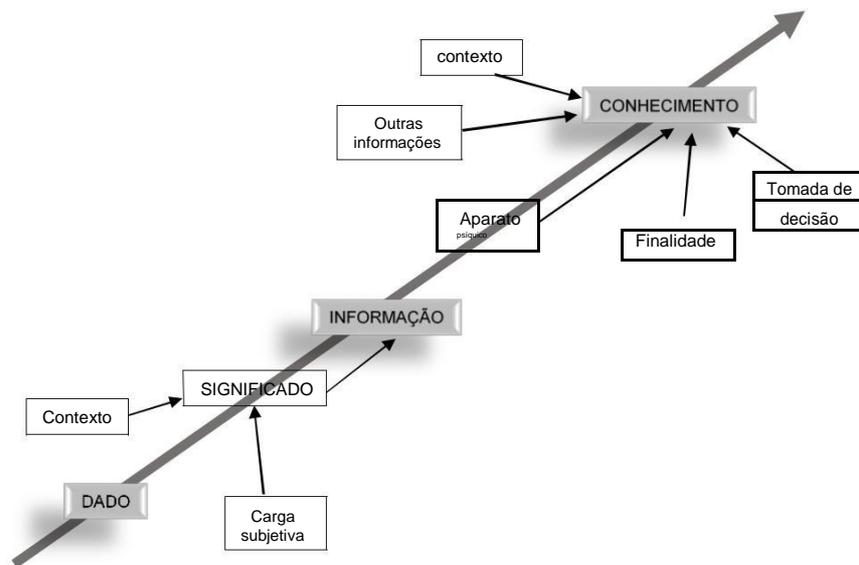
**Figura 11.** Características básicas de dado, informação e conhecimento.  
 Fonte: Carvalho (2012, p.10).

Já o Quadro 2, acresce à figura acima a compreensão destes três elementos ao apresentar de forma sistematizada e objetiva a distinção entre dados, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo.</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p>	<p>Informação valiosa da mente humana.                      Inclui reflexão, síntese, contexto.</p>
<p>Facilmente estruturado.                      Facilmente obtido por máquinas.                      Frequentemente quantificado.                      Facilmente transferível.</p>	<p>Requer unidade de análise.                      Exige consenso em relação ao significado.                      Exige necessariamente a mediação humana.</p>	<p>De difícil estruturação.                      De difícil captura em máquinas.                      Frequentemente tácito.                      De difícil transferência.</p>

**Quadro 2.** Dados, informação e conhecimento.  
 Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.18).

Nesse sentido, a Figura 7, leva a compreensão de que o homem pode gerar dados, os quais, acrescidos de significado criam a informação e esta, quando absorvida por ele e acrescida de crenças, valores, julgamentos e experiências, resulta em conhecimento.



**Figura 12.** Desenvolvimento do dado em informação e desta em conhecimento. Fonte: Carvalho, (2012, p.11).

Dado e informação, portanto, são a base para a construção do conhecimento. Sem eles não seria possível se chegar ao conhecimento. O dado por si só não possui relevância de significado e não conduz a compreensão, representa, em princípio, algo sem sentido. Portanto, não serve como base para conclusões, nem mesmo para a tomada de decisão.

Assim, a informação são dados disposto de forma organizada e que permitem transmitir significado e compreensão dentro de um determinado contexto. Nesse sentido, o conjunto ou a consolidação dos dados é que fundamenta o conhecimento.

Conforme Murray (2004) apud Duarte, Silva e Costa (2007, p. 100), em síntese, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento pode ser dividida, de forma aceitável, em cinco estágios: os dados gerados que se transformam em informação, que, por sua vez, transformam-se em conhecimento e, o conhecimento, resulta em ações informadas que produzirão resultados de negócio.

## 2.5 A ASSISTÊNCIA SOCIAL NO BRASIL

Faz parte da história da humanidade a prática de assistência ao outro. Com base na solidariedade social, pobres, doentes e incapazes eram carecedores de ajuda alheia e, portanto, precisavam ser assistidos. Desde a Grécia e Roma antigas há

registros de ações de assistência social por parte do estado, com a distribuição de trigo aos necessitados (CARVALHO, 2008, p.10).

Assim, ao longo da história da humanidade, configuraram-se diferentes formas de ajuda ao outro, baseadas na caridade, filantropia e solidariedade religiosa, chegando-se ao modelo contemporâneo de Assistência Social, que rompe com a ideia de ajuda e se configura, cada vez mais, como direito social e dever do Estado a intervenção sistemática na vida dos sujeitos (SILVA, 2012).

No Brasil, a história segue o mesmo trajeto e a área da Assistência Social, hoje política pública reconhecida, nem sempre foi tratada como direito. O histórico da Assistência Social está ligado a uma cultura política qualificada por relações de favor, de tutela, benesse e clientelismo. Foi sobre esta ótica que por um longo período os profissionais da área e os usuários dos serviços foram tratados, “tendo as relações pessoais e de favor como única forma de acesso e concessão aos bens e serviços assistenciais” (SILVA, 2012, p.13).

Ratifica o contexto acima o trecho a seguir do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS (2010):

O Estado era um mero distribuidor de isenções clientelistas a grupos privados e religiosos e estes se concentravam no atendimento à população vulnerável. A pobreza era tida como uma fatalidade, e assistência, deixada a iniciativa da igreja, do chamados homens-bons.

Até o ano de 1930 tinha-se no Brasil o que se chama de assistência esmolada, modelo que se manteve até meados do século XVIII. Esse modelo, aos poucos, cedeu espaço ao modelo conceituado por especialistas como de assistência disciplinada, contudo, as ações continuavam ainda filantrópicas, sob responsabilidade de particulares e religiosos e de instituições como hospitais e asilos (MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME, 2010).

Com o final da escravidão, a partir da segunda metade do século XIX e a transição do modo de produção agrícola para industrial e a chegada de imigrantes ao país, que substituíam os escravos na mão-de-obra, surgiram o Mosteiro de São Bento, a Ordem dos Frades Menores e Franciscanos e a Hospedaria de Imigrantes e o albergue público criado em São Paulo em 1885 com o objetivo de abrigar imigrantes recém chegados ao Brasil (MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME, 2010).

O reconhecimento da Assistência Social no Brasil pelo estado aconteceu vagarosamente. A Revolução de 1930 levou a questão social ao centro da agenda

pública. Em resposta ao fortalecimento das lutas sociais e trabalhistas, o Estado aumentou sua atuação na área social (MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME, 2010).

Contudo, um longo período se estendeu até a promulgação da Constituição de 1988, que é tida como um marco legal para as transformações e redefinições da assistência social no País, sendo que o regime de proteção social foi completamente reorganizado e qualificado como política de seguridade social brasileira.

A criação do Sistema Único de Saúde (SUS), um serviço público e universalmente acessível, oferecido gratuitamente, assim como a designação de assistência social como política pública não-contributiva, assegurando serviços e benefícios em dinheiro às populações que vivem na pobreza, ou em situação de necessidade ou vulnerabilidade social foram as principais mudanças ocorridas após a Constituição de 1988 (JACCOUD; HADJAB; CHAIBUB, 2010).

Assim, ocorreram mudanças significativas na política de assistência social que passa a operar sob os princípios de responsabilidade pública, da descentralização e da participação social, assegurando tanto renda, como prestação de serviços à população de pobres e vulneráveis. Dessa forma, conforme a Política Nacional de Assistência Social, homologada como lei em 2004, a assistência social é responsável por assegurar, “renda, abrigo, coexistência, autonomia e sobrevivência de riscos circunstanciais” (JACCOUD; HADJAB; CHAIBUB, 2010, p.1). Já em termos de benefícios pecuniários de caráter não-contributivo, destaca-se o Benefício de Prestação Continuada (BPC) e o Programa Bolsa Família (BPF). Assim, os serviços de assistência social referem-se a uma ampla gama de serviços integrados, oferecidos pelo Sistema Único de Assistência Social (SUAS) (JACCOUD; HADJAB; CHAIBUB, 2010).

O Benefício da Prestação Continuada (BPC) foi estabelecido pela Constituição Federal e regulamento pela Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993 (BRASIL, 1993). Implementada a partir de 1996, a Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS) dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências, no caso do BPC, garante uma renda incondicional (de um salário mínimo mensal) para pessoas com 65 anos ou mais, assim como, pessoas com deficiência, incapazes de trabalhar e de cuidar de si e vivendo em condições de extrema pobreza, ou seja, a todos aqueles que de alguma forma estão impossibilitados de participar de forma plena e efetiva na sociedade, em igualdade de condições com as demais pessoas (MINISTÉRIO DO

TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2016). De acordo com Jaccoud, Hadjab e Chaibub (2010, p.1), “este foi o primeiro mínimo social não-contributivo instituído no Brasil”.

Já o Programa Bolsa Família (BPF) é um programa federal, instituído pela Lei nº 10.836, de 9 de janeiro de 2004, regulamentado pelo Decreto nº 5.209, de 17 de setembro de 2004, alterado pelo Decreto nº 6.157 de 16 de julho de 2007. Este programa é gerenciado pelo Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) destinado às famílias em situação de pobreza e extrema pobreza (com renda per capita de até R\$ 154 mensais). Por meio do PBF, o governo concede mensalmente benefícios em dinheiro para famílias nestas condições (PORTAL BRASIL, 2016). Ao contrário dos beneficiários do BPC, os beneficiários do PBF não precisam ter limitações em sua capacidade de participar no mercado de trabalho, apenas não dispor de renda mínima.

Segundo Jaccoud, Hadjab e Chaibub (2010, p.1), “as condicionalidades do PBF – na educação, saúde e na ausência de trabalho infantil – têm favorecido a expansão do acesso dos grupos mais pobres da sociedade brasileira aos direitos sociais básicos”, ou seja, essas mudanças têm permitido que pessoas antes não beneficiadas pudessem ter acesso a questões básicas, como no caso da educação assegurando a redução da evasão escolar e estimulando a permanência e a progressão educacional de jovens e crianças nesta situação de vulnerabilidade, já que uma das condições dos incluídos no Programa Bolsa Família é de ter frequência escolar mínima de 85%.

No caso dos benefícios pecuniários, de acordo com Jaccoud, Hadjab e Chaibub (2010, p.2), vêm sendo mais lentos e, embora os benefícios de assistência (BPC e PBF) estejam sobre a proteção do governo federal, são responsabilidade compartilhada dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal.

Compõem também os serviços da política de assistência social o Programa de Atenção Integrada à Família (PAIF), o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI), Serviço de Combate ao Abuso e à Exploração Sexual de Crianças assim como outros serviços específicos que atendem aqueles que enfrentam situações de violência e negligência.

Assim, a política de assistência social hoje, oferece um conjunto de serviços que buscam amparar o cidadão que esteja impossibilitado de acessar seus direitos sociais. Busca fortalecer as famílias e desenvolver sua autonomia e em parceria com outras políticas públicas encaminha os cidadãos a outros órgãos quando as situações

enfrentadas não podem ser resolvidas somente pela assistência social (MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E AGRÁRIO, 2016).

Em 2016, ocorreu a transformação do então Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, no Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário – MDSA, que tem por missão desenvolver de forma articulada, as políticas de inclusão social, transferência de renda condicionada, assistência social e segurança alimentar e nutricional (MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E AGRÁRIO, 2016).

Também no ano de 2016, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) passou a integrar o MDSA, por meio da concessão e pagamento de benefícios. Fica sobre a responsabilidade do MDSA também a gestão do Fundo Nacional de Assistência Social (FNAS) e do Fundo Nacional de Combate e Erradicação da Pobreza (FNCP) (MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E AGRÁRIO, 2016).

Dessa forma, as políticas são desenvolvidas e implementadas em parceria com estados e municípios, sendo que as ações são pactuadas em conjunto e por meio de repasses de fundo a fundo. Participam também neste processo, as organizações da sociedade civil, desempenhando funções importantes, tanto na área de assistência social, como de inclusão produtiva e segurança alimentar e nutricional (MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E AGRÁRIO, 2016).

Segundo dados do Censo do Sistema Único de Assistência Social (Censo Suas), em 2014, a rede de assistência social do governo federal estava presente em 98,4% dos municípios brasileiros, são 10.729 unidades de atendimento em todo o País.

### **2.5.1 – A Secretaria de Assistência Social e Cidadania – SASC e os Centros de Referência da Assistência Social – CRAS**

Em Maringá, Paraná, a Secretaria Municipal de Assistência Social e Cidadania – SASC, atua em conformidade a Lei Federal nº 8.742/1993 (Lei Orgânica da Assistência Social), e Lei Complementar Municipal nº 509/2003, sendo o órgão responsável pela gestão da Política de Assistência Social no município, por meio da implementação do Sistema Único da Assistência Social – SUAS.

Envolvida e articulada ao Conselho Municipal de Assistência Social – COMAS e aos Conselhos de Direitos a ela vinculados: Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - CMDCA, Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa com

Deficiência – CMDPD, Conselho Municipal dos Direitos do Idoso – CMDI, a SASC atua com Gestão Plena do Sistema Único de Assistência Social – SUAS desde 2005, organizando seus serviços por níveis de proteção: Proteção Social Básica e Proteção Social Especial de Média e de Alta Complexidade.

Dessa forma, conforme o Decreto Municipal nº 1113/2011 que aprova o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Assistência Social e Cidadania – SASC, consta em seu Art. 2º como suas competências:

- I- realizar a gestão da Política de Assistência Social em consonância com o SUAS – Sistema Único de Assistência Social, organizado nos níveis de proteção social básica e proteção social especial de média e alta complexidade;
- II- prover serviços, programas, projetos e benefícios de proteção social básica e, ou, especial para famílias, indivíduos e grupos em situação de vulnerabilidade social e, ou risco pessoal ou social;
- III- organizar e coordenar a rede de serviços socioassistenciais (unidades governamentais e entidades não governamentais) de forma descentralizada, considerando as especificidades socioterritoriais;
- IV - assegurar que as ações no âmbito da assistência social tenham centralidade na família, e que garantam a convivência familiar e comunitária;
- V- elaborar o plano municipal de assistência social, o orçamento da política municipal de assistência social e demais instrumentos de gestão afetos à área;
- VI- realizar a articulação com a rede de serviço de outras políticas setoriais de âmbito municipal visando o acesso e inclusão dos usuários da política de assistência social;
- VII- coordenar o Sistema Municipal de Informação, Monitoramento e Avaliação de todas as ações da Assistência Social por nível proteção básica e especial em articulação com Sistema Estadual, validado pelo Sistema Federal;
- VIII- coordenar o Cadastro Único Federal e os Programas de Transferência de Renda;
- IX- estabelecer formas de financiamento da política municipal de assistência social, considerando as determinações do sistema único de assistência social, compreendendo os níveis de complexidade, territorialização e contrapartida;
- X- coordenar a gestão dos Fundos afetos à Secretaria;
- XI- executar outras atividades afins no âmbito de sua competência.

Ligado a esta rede de proteção e promoção social, o Centro de Referência de Assistência Social – CRAS desempenha papel fundamental na consolidação dessa e de proteção de assistência social no Brasil.

Conforme o Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (2009, p.9):

O Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) é uma unidade pública estatal descentralizada da política de assistência social, responsável pela organização e oferta de serviços da proteção social

básica do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) nas áreas de vulnerabilidade e risco social dos municípios e DF. Dada sua capilaridade nos territórios, se caracteriza como a principal porta de entrada do SUAS, ou seja, é uma unidade que possibilita o acesso de um grande número de famílias à rede de proteção social de assistência social.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 2013, o território nacional conta com 7.986 unidades de CRAS, distribuídas em 5.437 cidades, presente, portanto, em 97,6% dos municípios brasileiros.

São atribuições do CRAS, segundo o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (2009, p.11):

Fornecimento de informações e dados para o Órgão Gestor Municipal ou do DF sobre o território para subsidiar:

a elaboração do Plano Municipal de Assistência Social;

o planejamento, monitoramento e avaliação dos serviços ofertados no CRAS;

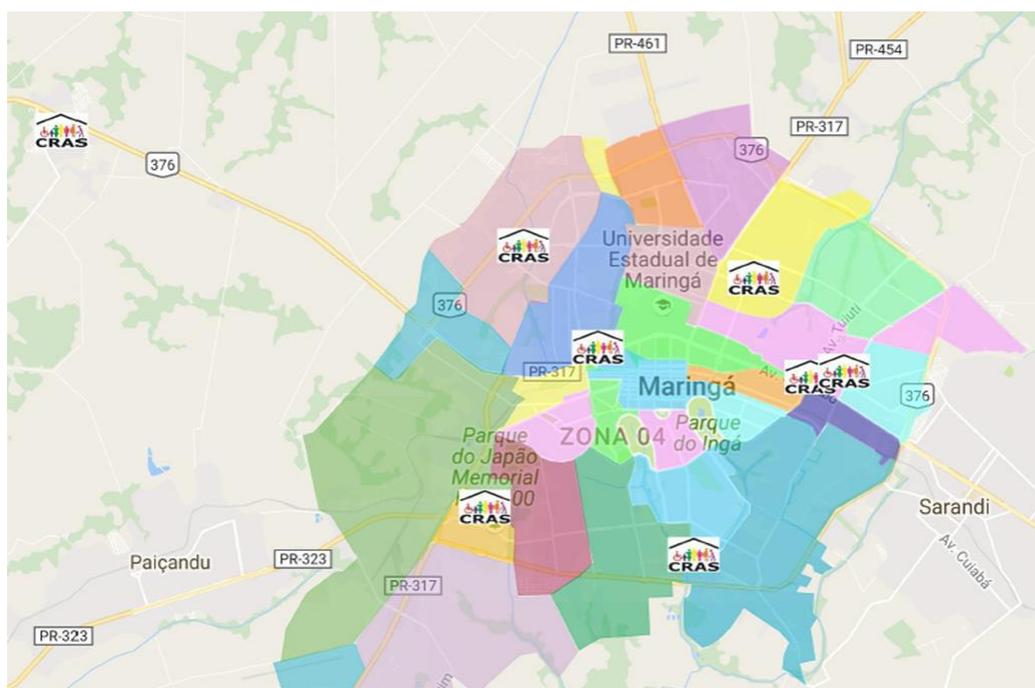
a alimentação dos Sistemas de Informação do SUAS;

os processos de formação e qualificação da equipe de referência;

Oferta do PAIF e outros serviços socioassistenciais da Proteção Social Básica.

Gestão territorial da rede socioassistencial da PSB.

O município de Maringá, Paraná conta com uma rede serviços socioassistenciais de 6 (seis) unidades de CRAS. Essas unidades localizam-se nas seguintes regiões, conforme Figura 13, abaixo:



**Figura 13.** Localização das unidades de CRAS em Maringá-PR  
Fonte: Elaborada pela autora.

A seguir informações específicas, como o nome das unidades, a foto da fachada, o endereço e demais contatos, a Coordenadora da unidade e os bairros atendidos pela respectiva unidade.

## CRAS Alvorada



**Figura 14.** CRAS Alvorada.  
Fonte: SASC, 2016.

Endereço: Alameda Ney Amintas de Barros Braga, 819

Telefone: (44) 3901-1713 / 3901-1766

E-mail: [crasalvorada@maringa.pr.gov.br](mailto:crasalvorada@maringa.pr.gov.br)

Coordenadora: Valquíria Lazarin

## Bairros atendidos pelo CRAS Alvorada

1	Chacaras Alvorada Pequena parte	32	Cond. Santa Marina
2	Cidade Jardim	33	Conj. Res. Herman Moraes de Barros
3	Condomínio Imperial	34	Conj. Rodolfo Bernardi
4	Jardim Acema	35	Copacabana I
5	Jardim Alvorada	36	Copacabana II
6	Jardim Alvorada II	37	Jd. Alvorada III
7	Jardim do Sol	38	Jd. Andrade
8	Jardim Imperial	39	Jd. Diamante
9	Jardim Imperial II	40	Jd. Dias
10	Jardim Oásis	41	Jd. Dias I
11	Parque Residencial Cidade Nova	42	Jd. Dias II
12	Parque Residencial Eldorado	43	Jd. Kakogawa
13	Parque Residencial Quebec	44	Jd. Licce
14	Vila Esperança I, II e III	45	Jd. Novo Alvorada
15	Vila Morangueira (Parcial)	46	Jd. Oriental
16	Vila Nevada	47	Jd. Santa Clara
17	Vila Santo Antônio	48	Jd. Tôquio
18	Zona 7 (Parcial)	49	Jd. Vitória
19	Zona Armazem (Parcial)	50	Lot. Ebenezer I
20	Zona Industrial	51	Lot. Ebenezer II
21	Chácaras Alvorada	52	Lot. Sumaré
22	Cond. Ana Rosa	53	Pq. Avenida
23	Cond. Andrade	54	Pq. Das Bandeiras
24	Cond. Bela Vista I	55	Pq. Das Grevileas I
25	Cond. Bela Vista II	56	Pq. Das Grevileas II
26	Cond. Cidade Campo	57	Pq. Das Grevileas III
27	Cond. Country Village	58	Pq. Das Palmeiras
28	Cond. Itelvino Fenato	59	Pq. Ind. Duzentos
29	Cond. Monte Alto	60	Recanto dos Guerreiros
30	Cond. Portal das Torres	61	Recanto Kakogawa
31	Cond. Santa Maria		

**Figura 15.** Bairros atendidos pelo CRAS Alvorada  
Fonte: SASC, 2016.

## CRAS Mandacaru



**Figura 16.** CRAS Mandacaru.  
Fonte: SASC, 2016.

Endereço: Rua Pion. Tenente Afonso Pinheiro Camargo, 321  
 Telefone: (44) 3901-1985 / 3901-1814  
 E-mail: crasmandacaru@maringa.pr.gov.br  
 Coordenadora: Fernanda Grazieli Pereira da Silva

## Bairros atendidos pelo CRAS MANDACARU

1 Central Parque	22 Jd. Ouro Cola
2 Chácara Estilo	23 Jd. São Miguel I
3 Cidade Industrial	24 Jd. São Miguel II
4 Cidade Universitária	25 Jd. Seminário
5 Cond. Res. Cidade Universitária	26 Jd. Universitário
6 Conj. Hab. Itamarati	27 Lot. Marega
7 Conj. Hab. Planalto	28 Monte Belo
8 Jd. Aurora	29 Pq. Ind. Bandeirantes
9 Jd. Canadá	30 Pq. Ind. Bandeirantes II
10 Jd. Canadá II	31 Pq. Ind. Bandeirantes III
11 Jd. Carolina	32 Res. Moreschi
12 Jd. Ipiranga	33 Vila Progresso
13 Jd. Kosmos	34 Vila Santa Isabel
14 Jd. Los Angeles	35 Zona 1
15 Jd. Lucianópolis	36 Zona 4
16 Jd. Mandacaru	37 Zona 5
17 Jd. Maravilha	38 Zona 6
18 Jd. Monte Carlo	39 Zona 7 (parcial – UEM)
19 Jd. Monte Carlo	40 Zona Armazém
20 Jd. Montreal	41 Zona Central
21 Jd. Olímpico	

**Figura 17.** Bairros atendidos pelo CRAS Mandacaru  
Fonte: SASC, 2016.

## CRAS Iguatemi



**Figura 18.** CRAS Iguatemi  
Fonte: SASC, 2016.

Endereço: Av. Antônio Bortolotto, 1002 - Conj. Albino Meneguetti  
 Telefone: (44) 3276-1523 / 3276-3720  
 E-mail: crasiguatemi@maringa.pr.gov.br  
 Coordenador: Michele Rosa de Melo

## Bairros atendidos pelo CRAS Iguatemi

1 Centro	13 Conjunto São Francisco
2 Condomínio Campo Dourado	14 Conjunto Santa Terezinha (casas Usina)
3 Conjunto Residencial Iguatemi	15 Conjunto Vila Nova
4 Conjunto Albino Meneguetti	16 Jardim BeloHorizonte
5 Conjunto Alcides Pires	17 Jardim Marajoara I
6 Conjunto Arlindo Teixeira	18 Jardim Marajoara II
7 Conjunto Dona Angelina	19 São Domingos
8 Conjunto Aparecido Lopes	20 Sub lote 107
9 Conjunto Hélio Barris	21 Sub lote 205
10 Conjunto João Paulo II	22 Sub lote 206/207
11 Condomínio Residencial Irajá	23 Sub lote 34 e 35
12 Condomínio Solo Rico	

**Figura 19.** Bairros atendidos pelo CRAS Iguatemi  
Fonte: SASC, 2016.

## CRAS Itaipu



**Figura 20.** CRAS Itaipu  
Fonte: SASC, 2016.

Endereço: Rua Lobélia, 269 - Pq Industrial

Telefone: (44) 3901-1114

E-mail: crasitaipu@maringa.pr.gov.br

Coordenador: Lígia Renata da Silva Ribeiro

## Bairros atendidos pelo CRAS Itaipu

1	Cidade Hannover	30	Jd. Das Nações
2	Cidade Monções	31	Jd. Gabirela
3	Cond. Ághata	32	Jd. Guaporé
4	Cond. Azaleia Park	33	Jd. Higienópolis
5	Cond. Horto Florestal	34	Jd. Iguazu
6	Cond. Ingá Ville	35	Jd. Industrial
7	Cond. Karrapicho	36	Jd. Itália I
8	Cond. Morada de Florença	37	Jd. Ivemar
9	Cond. Moriah	38	Jd. Laudiceia
10	Cond. Parresh	39	Jd. Nilza
11	Cond. Plaza Espanha	40	Jd. Pq. Do Horto
12	Cond. Portal de Sevilha	41	Jd. San Remo
13	Cond. Res. Céu Azul	42	Jd. Santa Rosa
14	Cond. Res. Portal de Segóvia	43	Jd. São Clemente
15	Cond. Res. Vila Fontana	44	Jd. Universo (Parcial)
16	Cond. Res. Villa Paradiso	45	Jd. Veredas I
17	Cond. Res. Vinhedo	46	Jd. Veredas II
18	Cond. Vale do Sol	47	Jd. Verônica
19	Cond. Vale Verde	48	Jequitibá empresarial
20	Cond. Village	49	Lot. Res. Bim
21	Conj. Hab. Inocente Vila Nova Jr.	50	Pq. Dos Cerealistas
22	Distrito de Florianópolis	51	Pq. Ind. Mario Bulhões da Fonseca
23	Distrito Industrial II	52	Pq. Industrial Sul
24	Jd. Alamar	53	Pq. Itaipu
25	Jd. Alzira	54	Pq. Itaipu II
26	Jd. Atami	55	Pq. Res. Rio Branco
27	Jd. Bela Vista	56	Recantos dos Magnatas
28	Jd. Betty	57	Res. Maanain
29	Jd. Botânico		

**Figura 21.** Bairros atendidos pelo CRAS Itaipu. Fonte: SASC, 2016.

## CRAS Ney Braga



**Figura 22.** CRAS Ney Braga.  
Fonte: SASC, 2016.

Endereço: Rua Urutau, 311 - Conjunto Ney Braga

Telefone: (44) 3901-1178 / 3901-2206

E-mail: crasneybraga@maringa.pr.gov.br

Coordenador: Ronei Cassius Sperandio

## Bairros atendidos pelo CRAS NEY BRAGA

1 Conj. Maurílio Correia Pinho	23 Jd. Paris V
2 Conj. Ney Braga	24 Jd. Paris VI
3 Conj. Res. Planville	25 Jd. Petrópolis
4 Conj. Res. Thais	26 Jd. Real
5 Conj. Sanenge I	27 Jd. Rebouças
6 Jd. Brasil	28 Jd. Santa Cruz
7 Jd. Brasília	29 Jd. Santa Helena
8 Jd. Califórnia	30 Jd. São Jorge
9 Jd. Campo Belo	31 Jd. Três Lagoas
10 Jd. Continental	32 Jd. Tropical
11 Jd. Do Carmo	33 Lot. Alto da Boa Vista
12 Jd. Dos Pássaros	34 Moradias Atenas
13 Jd. Everest	35 Núcleo Social Papa João XXIII
14 Jd. Guairaçá	36 Pq. Das Laranjeiras
15 Jd. Império do Sol	37 Pq. Hortência I
16 Jd. Indaiá	38 Pq. Hortência II
17 Jd. Monte Rei	39 Pq. Res. Andrea
18 Jd. Paraíso	40 Res. Ícaro
19 Jd. Paris	41 Sub Lot. 40
20 Jd. Paris II	42 Sub Lot. 49 B/1
21 Jd. Paris III	43 Vila Vardelina
22 Jd. Paris IV	

**Figura 23.** Bairros atendidos pelo CRAS Ney Braga  
Fonte: SASC, 2016.

## CRAS Requião



**Figura 24.** CRAS Requião  
Fonte: SASC, 2016.

Endereço: Av. Tuiuti, 3358 - Parque Residencial Branca Vieira  
 Telefone: (44) 3901-1913 / 3901-1151  
 E-mail: crasrequiao@maringa.pr.gov.br  
 Coordenador: Brandali de Fatima Spaki

## Bairros atendidos pelo CRAS Requião

1	Champagnat	13	Jd. Colina Verde I
2	Conj. Branca J. Camargo Vieira	14	Jd. Colina Verde II
3	Conj. Hab. Requião II	15	Jd. Paulista II
4	Conj. Hab. Requião I	16	Jd. Paulista I
5	Conj. Hab. Requião III	17	Jd. Paulista III
6	Conj. Hab. Requião IV	18	Jd. São Francisco
7	Conj. Itaparica	19	Lot. Batel
8	Conj. Paulino Carlos Filho	20	Lot. Jd. Piatã
9	Conj. Residencial Guaiapó	21	Pq. Res. Tuiuti
10	Conj. Village Blue	22	Sub Div. Lot. 878
11	Grajaú	23	Sub Lote 87 A-1
12	Jd. Campos Elíseos		

**Figura 25.** Bairros atendidos pelo CRAS Requião  
Fonte: SASC, 2016.

## CRAS Santa Felicidade



**Figura 26.** CRAS Santa Felicidade  
Fonte: SASC, 2016

Endereço: Avenida Cerro Azul, 3930  
 Telefone: (44) 3901-1779 / 3901-2262  
 E-mail: crassantafelicidade@maringa.pr.gov.br  
 Coordenador: Marilsa Macaris Zorzan.

### Bairros atendidos pelo CRAS Santa Felicidade

1 Centro Cívico	31 Conj. Sol Nascente
2 Chácara Assaí	32 Galeão
3 Chácara Paulista	33 Jd. Aclimação
4 Cond. Delta Ville I	34 Jd. Araucária
5 Cond. Delta Ville II	35 Jd. Bertioga
6 Cond. Everest	36 Jd. Catedral
7 Cond. Greenfields	37 Jd. Cerro Azul
8 Cond. Hor. Saint Etienne	38 Jd. Fregadolli
9 Cond. Hor. Villagio Bourbon	39 Jd. Ipanema
10 Cond. Monte Hermon	40 Jd. Itália II
11 Cond. Nashville	41 Jd. Leblon
12 Cond. Paços D'Arcos	42 Jd. Novo Horizonte I
13 Cond. Parthenon	43 Jd. Novo Horizonte II
14 Cond. Petit Village	44 Jd. Novo Horizonte III
15 Cond. Quinta da Torre	45 Jd. Novo Horizonte IV
16 Cond. Renaissance	46 Jd. Novo Horizonte V
17 Cond. Res. Versailles	47 Jd. Paraíso
18 Condado dos Nobres	48 Jd. Santa Mônica
19 Conj. Cidade Canção	49 Jd. Santa Rita
20 Conj. Hab. Céu Azul	50 Jd. São Paulo
21 Conj. Hab. Cidade Alta	51 Jd. São Silvestre
22 Conj. Hab. Cidade Alta II	52 Jd. Social
23 Conj. Hab. Del Plata	53 Jd. Tabaetê I
24 Conj. Hab. Europa	54 Jd. Tabaetê II
25 Conj. Hab. Recanto da Serra	55 Jd. Universo (Parcial)
26 Conj. Hab. Sanenge III	56 Jd. Vila Rica
27 Conj. Porto Seguro I	57 Lot. Madri
28 Conj. Porto Seguro II	58 Pq. Da Gávea
29 Conj. Res. João de Barro I	59 Pq. Lagoa Dourada
30 Conj. Residencial Angelo Planas	60 Pq. Res. Aeroporto I

61 Pq. Res. Aeroporto I

62 Pq. Res. Aeroporto II

63 Pq. Res. Aeroporto III

64 Pq. Tarumã

65 Prolar

66 Res. Pion. Honorato Vecchi

67 Res. Pion. Odwaldo Bueno Netto

68 Res. Tarumã

69 Santa Felicidade

70 Vila Emília

71 Vila Marumbi

72 Zona 2

73 Zona 3

74 Zona 8

**Figura 27.** Bairros atendidos pelo CRAS Santa Felicidade.

Fonte: SASC, 2016.

## CRAS Morangueira



**Figura 28.** CRAS Morangueira.  
Fonte: SASC, 2016.

Endereço: Rua Haiti, 808 - Vila Morangueira  
 Telefone: (44) 3261-2408  
 E-mail: crasmorangueira@maringa.pr.gov.br  
 Coordenador: Andrey Maesta

## Bairros atendidos pelo CRAS MORANGUEIRA

1	Chácaras Morangueira	18	Jardim Tupinamba
2	Condomínio Residencial Acacias	19	Karina
3	Conjunto Habitacional Lea Leal	20	Liberdade, II, III e IV
4	Fator Imóveis	21	Parigot de Souza
5	Ibirapuera	22	Parque Industrial I, II
6	Jardim América	23	Parque Residencial Patricia
7	Jardim Atlanta	24	Regente
8	Jardim Castor	25	BR 376 - Km 120
9	Jardim Glória	26	Vila Cafelandia
10	Jardim Dourados	27	Vila Christino
11	Jardim Guararapes	28	Vila Ipiranga
12	Jardim Internorte	29	Vila Morangueira (Parcial)
13	Jardim Atalaia	30	Vila Nova
14	Jardim Nova América	31	Vila Regina
15	Jardim Novo Oasis	32	Vila Ruth
16	Jardim Pinheiros, II e III	33	Zona 7 (Parcial)
17	Jardim Santa Alice		

**Figura 29.** Bairros atendidos pelo CRAS Santa Felicidade.  
Fonte: SASC, 2016.

## **Inter-relação entre CRAS e PAIF**

O PAIF só é executado no CRAS.

Todo CRAS executa, obrigatoriamente, o PAIF.

Assim, o PAIF e o CRAS não são sinônimos.

São, respectivamente, um serviço e uma unidade intrinsecamente inter-relacionados.

## **O que é PAIF – Programa de Atenção Integral à Família?**

O PAIF é um programa estratégico do SUAS – Sistema Único de Assistência Social, por integrar os serviços socioassistenciais, programas de transferência de renda como o PBF - Programa Bolsa Família, BPC - Benefício de Prestação Continuada, PETI – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil e benefícios assistenciais, potencializando, assim, o impacto das ações de assistência social para as famílias.

São destinatários do PAIF as famílias em situação de vulnerabilidade econômica e em risco social, em especial as beneficiárias de programas de transferência de renda ou famílias com membros que recebem benefícios assistenciais, pois a situação de pobreza ou extrema pobreza agrava a situação de vulnerabilidade social das famílias.

O Acesso às Ações do PAIF ocorre por meio de: demanda das famílias e indivíduos em situação de vulnerabilidade social, busca proativa de famílias, realizada pela equipe de referência do CRAS e encaminhamento realizado pela: rede socioassistencial, serviços setoriais e órgãos públicos, pelos conselhos de políticas e/ou defesa de direitos.

O referenciamento dos serviços socioassistenciais da proteção básica ao CRAS possibilita a organização e hierarquização da rede socioassistencial no território, cumprindo a diretriz de descentralização da política de Assistência Social.

A articulação dos serviços socioassistenciais do território com o PAIF garante o desenvolvimento do trabalho social com as famílias dos usuários desses serviços, permitindo identificar suas demandas e potencialidades dentro da perspectiva familiar, rompendo com o atendimento segmentado e descontextualizado das situações de vulnerabilidades social vivenciadas.

## **Serviço de Proteção e Atendimento Integral a Família (PAIF)**

Ações e atividades desenvolvidas no âmbito do Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF)

### **Acolhida em Grupo**

Consiste no processo inicial de escuta das necessidades e demandas trazidas pelas famílias, bem como de oferta de informações sobre as ações do PAIF, da rede socioassistencial, em especial do CRAS e demais políticas setoriais. É o momento no qual há o conhecimento das condições de vida, vulnerabilidades e potencialidades das famílias pelos profissionais e o início do estabelecimento de vínculos entre o serviço e seus usuários.

### **Acolhida particularizada**

Esta ação consiste em acolher uma família, ou algum de seus membros, de modo particularizado. É o momento no qual o profissional preenche ou atualiza o Prontuário da família. Essa ação particularizada poderá ocorrer no CRAS ou no domicílio da família.

### **Acompanhamento de famílias**

Entende-se por acompanhamento familiar do PAIF, as atividades desempenhadas por meio de atendimentos sistemáticos, e planejadas com objetivos estabelecidos, que possibilitem às famílias/indivíduos o acesso a um espaço onde possam refletir sobre sua realidade, construir novos projetos de vida e transformar suas relações, sejam elas familiares ou comunitárias. Trata-se, portanto, de um processo de caráter continuado e planejado, por período de tempo determinado, no qual, a partir da compreensão das vulnerabilidades, demandas e potencialidades apresentadas pela família, são definidas estratégias de ação e objetivos a serem alcançados. O acompanhamento familiar pode materializar-se a partir do atendimento sistemático e planejado de um ou mais membros do grupo familiar. Geralmente, o acompanhamento realiza-se por meio da participação sistemática da família em

atividades coletivas desenvolvidas no âmbito do PAIF, mas em circunstâncias específicas, o acompanhamento pode realizar-se de forma particularizada com uma família, sem que a mesma esteja participando das atividades coletivas do PAIF. Portanto, o que caracteriza o acompanhamento é, fundamentalmente, o contato sistemático e planejado com a família, orientado ao alcance de objetivos estabelecidos.

### **Acompanhamento dos encaminhamentos realizados**

Esta ação consiste no estabelecimento de fluxos e sistemáticas de acompanhamento de todos os encaminhamentos feitos pelo CRAS. Pressupõe contatos prévios e posteriores entre os serviços envolvidos de forma a possibilitar a efetivação do encaminhamento, garantir o retorno da informação e consolidar o trabalho social realizado.

### **Atendimento particularizado de famílias ou indivíduos**

O atendimento configura-se como um ato, diferentemente do acompanhamento, que se configura como um processo continuado. O atendimento particularizado à família ou a um de seus membros se refere ao ato de oferecer uma resposta qualificada a uma demanda de uma família ou de um território. No atendimento, "... é preciso tentar compreender a realidade do grupo familiar e do território, buscando a inserção da família nas ações do Serviço ou em outras ações, a fim de proporcionar a atenção integral...", conforme as Orientações Técnicas sobre o PAIF, volume 2.

São considerados atendimentos individualizados no CRAS, aqueles realizados de maneira isolada com um indivíduo ou com uma única família, que são concretizados pela equipe técnica do CRAS e que não são realizados em grupos (atendimentos coletivos).

A opção pelo atendimento individualizado deve ser feita em casos extraordinários e tem por meta conhecer a dinâmica familiar de modo aprofundado e prestar um atendimento mais específico às famílias. Enquadram-se nessa modalidade de atendimento, os casos de suspeita de situações de violação de direitos, apreensão e enfrentamento das causas de descumprimentos reiterados de condicionalidades do

Programa Bolsa-Família, beneficiários do BPC de 0 a 18 anos fora da escola e demais situações que pressupõem sigilo de informações e que podem gerar encaminhamento para a Proteção Social Especial ou para o Sistema de Garantias de Direitos. A ação particularizada do PAIF pode ocorrer tanto no CRAS como no domicílio da família.

### **Registro do acompanhamento familiar em Prontuário**

A Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais aponta que a utilização de prontuário é requisito essencial para o trabalho social com famílias no âmbito do SUAS. O registro sistemático de informações em prontuário representa um indicador de qualidade do serviço ofertado, além de se constituir como um instrumento técnico para respaldo ético e legal dos profissionais responsáveis pelo serviço ofertado e para a família e indivíduos acompanhados no âmbito do PAIF. O registro pode ser feito conforme o Prontuário SUAS ou em modelo elaborado pelo município/DF.

### **Elaboração do Plano de Acompanhamento Familiar**

Esta ação consiste em um conjunto de intervenções, desenvolvidas de forma continuada, a partir do estabelecimento de compromissos entre a família e os profissionais. O Plano de Acompanhamento Familiar estabelece os objetivos a serem alcançados, a realização de mediações periódicas, a inserção em ações diversas do PAIF, a fim de superar gradativamente as vulnerabilidades vivenciadas, alcançar aquisições e acesso a direitos. Objetiva-se ainda, contribuir para ampliar espaços de participação e diálogo com instituições e para o alcance de maiores graus de autonomia, para a capacidade de vocalização das demandas e necessidades, para o desenho de projetos de vida.

### **Grupo/oficina com famílias**

Esta ação consiste em encontros previamente organizados, com objetivos de curto prazo a serem atingidos, com um conjunto de famílias. Realizado por meio de seus responsáveis ou outros representantes, sob a condução de técnicos de nível superior do CRAS. O intuito é de suscitar uma reflexão sobre um tema de interesse das famílias, sobre vulnerabilidades e riscos ou potencialidades identificados no

território, contribuindo para o alcance de aquisições, em especial o fortalecimento dos laços comunitários, o acesso a direitos, o protagonismo, a participação social e para a prevenção a riscos.

As oficinas com famílias favorecem o processo de problematização e reflexão crítica de questões muitas vezes cristalizadas, naturalizadas e individualizadas, possibilita o entendimento de que os problemas vivenciados particularmente ou por uma família são problemas que atingem outros indivíduos e outras famílias; contextualiza situações de vulnerabilidade e risco; e assegura a reflexão sobre direitos sociais, possibilitando uma nova compreensão e interação com a realidade vivida, negando-se a condição de passividade, favorecendo processos de mudança e de desenvolvimento do protagonismo e da autonomia e prevenindo a ocorrência de situações de risco social.

### **Visitas Domiciliares**

Esta ação consiste em procedimento de algumas ações do PAIF, como a acolhida e a ação particularizada (com uma família ou com alguns de seus membros). A visita domiciliar possibilita aos técnicos conhecer a realidade dos territórios, as formas de convivência comunitária e os arranjos familiares. Além de permitir o aprofundamento de intervenções que nem sempre são possíveis coletivamente. A visita domiciliar deve ser realizada com o consentimento do(a) responsável familiar. Sugere-se, para facilitar o desenvolvimento do processo de comunicação, o estabelecimento, sempre que possível, de um contato prévio entre os profissionais e a família e o agendamento da visita domiciliar.

### **Palestras**

Esta ação consiste em exposições orais e/ou audiovisuais a respeito de um tema, conforme expectativas e necessidades de um grupo de famílias, seus membros ou de um grupo de pessoas na comunidade, com objetivo de sensibilizar e mobilizar para alguma questão ou para divulgar e incentivar a participação em outras atividades socioassistenciais e socioeducativas.

### **Campanhas ou eventos comunitários**

Estas ações referem-se a um conjunto de procedimentos dirigidos para a sensibilização e a informação sobre temáticas relacionadas aos direitos socioassistenciais, com o objetivo de induzir uma reflexão crítica, identificar e fortalecer os recursos de uma coletividade e prevenir a ocorrência de vulnerabilidades e/ou riscos sociais. Eventos Comunitários são ações que objetivam promover a defesa de direitos, o estímulo à convivência comunitária, o repasse de informações, a valorização da cultura local ou de grupos culturais e das potencialidades do território.

### **Apoio para obtenção de Documentação pessoal**

Esta ação consiste na orientação e no estabelecimento de fluxos e sistemáticas de encaminhamento de indivíduos para os órgãos responsáveis pela emissão de documentação pessoal.

### **Orientação/acompanhamento para inserção no BPC**

Somente é possível afirmar que há um processo de orientação/acompanhamento para inserção de famílias no BPC, se já houve o estabelecimento de fluxos entre a Secretaria de Assistência Social (ou congênera) e as agências do INSS e se a equipe do CRAS conhece e alimenta esse fluxo. O acompanhamento pressupõe que a equipe do CRAS esteja informada sobre a concessão ou não do benefício e da atualização das informações.

### **Encaminhamento de famílias ou indivíduos para a rede de serviço socioassistencial**

Consiste no estabelecimento de fluxos e sistemáticas de encaminhamentos de famílias ou indivíduos para o efetivo atendimento das demandas dos usuários do SUAS, por meio da articulação do CRAS com outras unidades da rede de serviço socioassistencial, tanto da Proteção Social Básica, como Centros de Convivência para Idosos, quanto da Proteção Social Especial, como os CREAS, consolidando, assim, a rede de proteção socioassistencial para as famílias referenciadas ao CRAS.

## **Encaminhamento de famílias ou indivíduos para outras políticas públicas**

Esta ação consiste no estabelecimento de fluxos e sistemáticas de encaminhamento de famílias ou indivíduos para o efetivo atendimento das demandas dos usuários do SUAS, por meio da articulação do CRAS com serviços de outras políticas públicas setoriais do município, tais como postos de documentação, escolas, postos de saúde, centros de qualificação profissional etc., possibilitando maior acesso das famílias referenciadas ao CRAS aos direitos sociais.

## **Encaminhamento para obtenção de Benefícios Eventuais**

Esta ação consiste no estabelecimento de fluxos e sistemáticas de encaminhamento de famílias ou indivíduos para o órgão responsável pelo gerenciamento e inclusão das famílias para recebimento de Benefícios Eventuais.

São considerados Benefícios Eventuais as provisões suplementares e provisórias, prestadas aos cidadãos e às famílias em virtude de nascimento, morte, situações de vulnerabilidade temporária e de calamidade pública.

Os Benefícios Eventuais que este CRAS concede aos cidadãos e às famílias em virtude de nascimento, morte, situações de vulnerabilidade temporária ou de calamidade pública.

## **Auxílio Funeral**

O benefício eventual, na forma de auxílio-funeral, constitui-se em uma prestação temporária, não contributiva da assistência social, em pecúnia (dinheiro), por uma única parcela, ou em bens de consumo, para reduzir vulnerabilidade provocada por morte de membro da família. Marque essa opção se há concessão direta de auxílio funeral feita pelo CRAS.

## **Auxílio Natalidade**

O benefício eventual, na forma de auxílio-natalidade, constitui-se em uma prestação temporária, não contributiva da assistência social, em pecúnia (dinheiro) ou em bens de consumo, para reduzir vulnerabilidade provocada por nascimento de

membro da família. Marque essa opção se há concessão direta de auxílio natalidade feita pelo CRAS.

**Auxílio relacionado à segurança alimentar** (cesta básica, leite em pó, entre outros)

### **Passagens**

Concessão de passagens, feita pelo CRAS, aos usuários para traslado entre municípios, estados ou no próprio município.

### **Encaminhamento para inserção/atualização de famílias no Cadastro Único**

Esta ação consiste no encaminhamento das famílias para inserção no CadÚnico, seja para os cadastros das famílias referenciadas ao CRAS; porque houve identificação de famílias que não estão no Cadastro e que fazem jus à transferência de renda assegurada pelo Programa Bolsa Família (PBF); ou por outros programas (estaduais, do DF ou dos municipais); ou ainda porque são beneficiárias do BPC e ainda não constam do CadÚnico. O CadÚnico é instrumento de identificação e caracterização socioeconômica das famílias brasileiras de baixa renda, a ser obrigatoriamente utilizado para seleção de beneficiários e integração de programas sociais do Governo Federal voltados ao atendimento desse público (Decreto 6.135, de 26 de junho de 2007).

### **Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos**

O Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos é um serviço realizado em grupos, organizado a partir de percursos de modo a garantir aquisições progressivas a seus usuários, de acordo com seu ciclo de vida, a fim de complementar o trabalho social com famílias e prevenir a ocorrência de situações de risco social. Possui caráter preventivo e proativo, pautado na defesa e afirmação dos direitos e no desenvolvimento de capacidades e potencialidades, com vistas ao alcance de alternativas emancipatórias para o enfrentamento da vulnerabilidade social. Este serviço é complementar ao serviço do PAIF. A Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais estabelece que o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos destina-se aos seguintes públicos, conforme a faixa etária: crianças de 0

(zero) até seis anos; crianças e adolescentes de 6 a 14 anos; adolescentes/jovens de 15 a 17 anos; para jovens/adultos de 18 a 59 anos e pessoas idosas com idade igual ou superior a 60 anos.

## **Serviços executados diretamente pelos CRAS**

### **Crianças de 0 a 6 anos de idade**

Foco no desenvolvimento infantil, em sua capacidade de se relacionar. O objetivo é fortalecer mecanismos de relacionamento pautados na confiança, e no apoio mútuo. O serviço também tem como objetivo prevenir situações de violência e o trabalho infantil, sendo um serviço complementar e diretamente articulado ao PAIF.

### **Crianças e/ou adolescentes de 7 a 14 anos de idade**

Foco na formação da identidade do sujeito, para tanto aborda temas relacionados à participação, à cidadania, ao protagonismo juvenil e à autonomia. Os grupos são desenvolvidos a partir dos interesses próprios dessa faixa etária.

### **Adolescentes de 15 a 17 anos de idade**

Tem por foco o fortalecimento da convivência familiar e comunitária, contribui para o retorno ou permanência dos adolescentes na escola, por meio de atividades que estimulem a convivência social, a participação cidadã e uma formação geral para o mundo do trabalho.

### **Jovens de 18 a 29 anos de idade**

Foco na preparação para a vida adulta, para a assunção de responsabilidades, entrada no mercado de trabalho, estabelecimento de vínculos afetivos amorosos e planejamento familiar.

### **Adultos de 30 a 59 anos de idade**

Foco construção de uma estabilidade em termos financeiros e relacionais. Desenvolvimento de ações para o fortalecimento comunitário, assegurando espaços de convívio grupal, comunitário e social e o desenvolvimento de relações de afetividade, solidariedade e encontros intergeracionais de modo a desenvolver a sua convivência familiar e comunitária.

**Idosos (60 anos ou mais)**

Foco na preparação para o envelhecimento saudável, compreensão dos limites e possibilidades do corpo, importância da manutenção da mente ativa e do estabelecimento de vínculos para prevenção do isolamento.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Assim, quanto a abordagem a pesquisa classifica-se como **qualitativa**, pois objetivou-se aqui a obtenção de dados descritivos mediante o contato direto com a realidade estudada, a fim de melhor compreendê-la sob o ponto de vista dos sujeitos envolvidos na situação analisada e, a partir deste ponto fazer a interpretação acerca desse fenômeno.

Com objetivo **exploratória**, cuja finalidade é compreender um fenômeno específico, descrevendo-o em suas singularidades e compreendendo como ocorre neste presente momento. Como procedimentos técnicos utilizou-se da pesquisa bibliográfica e documental, a partir de materiais já publicados (livros, artigos científicos e material disponibilizado na Internet) e documentos disponibilizados pelos envolvidos na pesquisa foi possível melhor compreender a realidade a ser estudada. A realização de entrevistas semiestruturada, possibilitou ter um norte de referência para a obtenção da informação, do mesmo modo que deu liberdade tanto ao entrevistado, quanto ao entrevistador de detalhamento das informações obtidas.

Assim, para o presente estudo foram selecionados 4 (quatro) do total de 8 (oito) unidades públicas de assistência social existentes no município de Maringá, Paraná. A escolha das unidades a serem pesquisadas foi intencional, considerando-se o tamanho do território que atendem e o fluxo de serviço prestado.

A análise do material documentado a partir das entrevistas foi realizada a partir de um modelo de gestão do conhecimento desenvolvido especificamente para a administração pública, já que os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), são a porta de acesso dos usuários à rede de proteção social básica do Sistema Único de Assistência Social – SUAS, e, portanto, são unidades públicas responsáveis pela oferta de serviços continuados de proteção básica às famílias, grupos e indivíduos em situação de vulnerabilidade social.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos fatores críticos de sucesso ou viabilizadores de Gestão do Conhecimento presentes nas ações e atividades desenvolvidas pelas unidades de CRAS entrevistadas, foi realizada com base no modelo apresentado por Batista (2012, p. 56), criado especificamente para o setor público.

Este modelo de CG adota como fatores críticos ou viabilizadores da GC, quatro categorias: (i) liderança; (ii) tecnologia; (iii) pessoas; e (iv) processos.

#### i. Liderança

Segundo Batista (2012, p. 56), a liderança ou a chamada alta administração “desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas”. Desse modo, ela “deve dirigir o esforço de implementação da GC. [...] apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC”.

É a liderança que é responsável pela definição de uma política de proteção ao conhecimento, como também deve “instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação” e, por fim, “pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e do trabalho colaborativo” (BATISTA, 2012, p. 56).

Nesse aspecto da liderança, dentre as ações e atividades desenvolvidas pelas unidades de CRAS, identificou-se por meio das entrevistas realizadas com as Diretoras das unidades que, embora se tenha liderança por parte delas, na condução dos trabalhos e atividades frente às suas unidades e também ocorra o compartilhamento do conhecimento com as diretoras das demais unidades, seja por contato telefônico, seja pelas reuniões que ocorrem periodicamente (uma vez por mês), há de se ressaltar que não existem direcionadores estratégicos definidos e compartilhados com toda a equipe, embora subentenda-se que todos saibam implicitamente qual é a missão, a visão e objetivos estratégicos das unidades de CRAS, estes não apresentam-se formalmente em manuais, documentos ou no próprio site da Secretaria Municipal de Assistência Social e Cidadania ou no Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário.

Assim, a fim de que se tenha subsídios necessários para a continuidade da análise, faz-se necessário definir, ainda que, de modo ilustrativo esses direcionadores estratégicos, pois eles são o ponto de partida para posterior implementação da Gestão do Conhecimento. Estes direcionadores estratégicos definidos podem contribuir para que os princípios básicos da administração pública, a saber: “eficiência, qualidade, efetividade social e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BATISTA, 2012, p. 45) sejam plenamente atendidos.

Com base no portal da SASC – Secretaria de Assistência Social e Cidadania do município de Maringá (2016):

O CRAS é uma unidade pública de assistência social, responsável pela organização e oferta de serviços da proteção social básica do Sistema Único de Assistência Social - SUAS, que são um conjunto de ações destinadas à prevenção de situações de vulnerabilidades social (mais exposta a riscos), visando a redução e/ou superação de vulnerabilidade e a consequente emancipação, autonomia e melhoria na qualidade de vida da população atendida (SASC, 2016).

E considerando que a missão, segundo Maximiano (2006, p.340) “define o papel que a organização desempenha para seus clientes e partes interessadas relevantes”, ou seja, a missão é tida como a razão de ser de uma organização, é o porquê de sua existência. Na missão, declara-se o que a empresa produz, sua previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos seus *stakeholders*. Pode-se assim propor para os Centro de Referência da Assistência Social – CRAS a seguinte **missão**:

**Oferecer serviços socioassistenciais da Proteção Social Básica do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) nas áreas de vulnerabilidade e risco social em todo o território nacional, visando a redução e/ou superação de vulnerabilidade e consequente emancipação, autonomia e melhoria na qualidade de vida da população atendida.**

Em decorrência desta missão, a visão “representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação” (OLIVEIRA, 2007, p. 108), ou seja, define o que a empresa quer ser. Assim, a visão explicita as inspirações da empresa com relação ao seu futuro, revela a essência de seus propósitos e servirá de elemento norteador para que se possa auferir o desempenho da empresa ao longo do tempo. Nesse sentido, pode-se então propor como **visão** para os CRAS:

**Assegurar que um número cada vez maior de pessoas alcance alternativas emancipatórias para o enfrentamento da vulnerabilidade social, por meio do desenvolvimento de suas capacidades e potencialidades e de políticas públicas que assegurem o acesso aos direitos básicos.**

Já os objetivos estratégicos “são os resultados que a organização pretende realizar” (MAXIMIANO, 2006, p.341), assim pode-se apresentar como proposta os seguintes **objetivos estratégicos**:

**Promover o acompanhamento socioassistencial de famílias em um determinado território;**

**Potencializar a família como unidade de referência, fortalecendo vínculos internos e externos de solidariedade;**

**Contribuir para o processo de autonomia e emancipação social das famílias, fomentando seu protagonismo;**

**Desenvolver ações que envolvam diversos setores, com o objetivo de romper o ciclo de reprodução da pobreza entre gerações;**

**Atuar de forma preventiva, evitando que as famílias tenham seus direitos violados, recaindo em situações de risco.**

Assim, a partir dos direcionadores estratégicos estabelecidos é possível definir estratégias e metas para as unidades de CRAS. De acordo com Batista (2012, p. 54), a missão “sinaliza os conhecimentos necessários”, a visão “contribui para identificar as competências essenciais” e os objetivos estratégicos, estratégias e metas “mostram as lacunas de conhecimento a serem eliminadas para que esses objetivos sejam alcançados”.

Nesse sentido, compete a liderança a definição e compartilhamento junto a toda a equipe desses direcionadores estratégicos para que uma posterior implementação da Gestão do Conhecimento seja possível. Iniciativas de GC podem assegurar melhores processos e serviços e permitir o estabelecimento de um sistema ou mecanismo que permita que o conhecimento seja: identificado; criado; armazenado; compartilhado e aplicado.

Essa criação de conhecimento organizacional dentro das unidades de CRAS poderia permitir que a descontinuidade administrativa existente na gestão pública tivesse um impacto cada vez menor e que a liderança seguinte pudesse dar encaminhamento a projetos bem-sucedidos implementados na gestão anterior.

## ii. Tecnologia

Conforme apresenta Batista (2012, p. 57), a tecnologia “viabiliza e acelera os processos de GC”. A tecnologia, assim, “ajuda na gestão do conhecimento explícito mediante várias ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets”, logo a tecnologia “fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos”.

Com base neste viabilizador, verificou-se por meio das entrevistas realizadas nas unidades de CRAS que, embora se tenha um processo de Gestão do Conhecimento, ele é informal e incompleto, pois contempla apenas parte do processo de GC, ou seja, apresenta as etapas de criação e compartilhamento do conhecimento. Esse processo é frágil porque nele não há ferramentas e técnicas disponíveis ou utilizadas que possam assegurar que este conhecimento gerado seja armazenado e aplicado efetivamente, pois, a base tecnológica e funcional que, de acordo com Batista (2012, p.57), “serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de TI para captura, difusão e colaboração”, são inexistentes nestas unidades de CRAS visitadas.

Apesar dessas unidades de CRAS disporem de computadores e as pessoas que ali trabalham possuírem acesso a estes equipamentos, não há uma infraestrutura de apoio a Tecnologia da Informação que possibilite armazenar de modo adequado e compartilhar o conhecimento criado. O que existe são arquivos de planilhas eletrônicas (aplicativo MS-Excel), por exemplo, que servem para contabilizar ao final do mês ou quando há demanda da informação pela Secretaria de Assistência Social do total de atendimentos realizados em dado período. Estes documentos foram criados por iniciativa espontânea de alguns dos gestores na ânsia de terem informações mais rápidas e disponíveis para acesso, quando solicitadas.

A ausência de uma plataforma para retenção da informação e do conhecimento, por meio de repositórios, ou mesmo de ferramentas como de busca, sistemas informatizados, intranets e extranets nas unidades de CRAS visitadas, apresenta-se como um dos principais problemas identificados e relatados pela administração. Um exemplo são os prontuários dos usuários que são armazenados apenas em pastas físicas, o que dificulta o acesso rápido e seguro à informação, como

também o compartilhamento das informações ali registradas entre outras unidades que possam vir a atender este mesmo usuário.

A tecnologia é um fator essencial de comunicação em toda a organização ela serve como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento da informação, além de ser o meio mais seguro para se recolher, preservar, gerir e disseminar dados, informações e conhecimentos criados pelas pessoas na organização.

### iii. Pessoas

As pessoas desempenham papel fundamental nas organizações e nos processos principais de Gestão do Conhecimento. Por tal razão, a organização pública, segundo Batista (2012, p. 58), “deve investir em programas de educação e capacitação, assim como no de desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos serviços e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar o conhecimento”.

As unidades de CRAS compõem-se de uma equipe multidisciplinar formada por Assistente Social, Psicólogo, Educador de Base, além de motorista, auxiliar administrativo e serviços gerais, em números apropriados conforme o tamanho da área de atuação, ou como é chamado, zona referenciada daquela unidade.

No que se refere a este viabilizador, as unidades de CRAS em que foram realizadas a pesquisa mostraram a ausência de práticas sistematizadas relacionadas a treinamento e capacitação das pessoas que compõem ou passam a integrar a equipe. Em decorrência disso, quando há a troca de alguma das pessoas que faz parte da equipe, há perda do conhecimento individual que não pode ser capturado, armazenado e compartilhado, e quando há a chegada de um substituto para a vaga aberta, o processo de treinamento e capacitação é feito pela diretora da unidade que repassa verbalmente, conforme a demanda, cada processo que deve ser realizado naquela ação ou atividade. Logo, as unidades referenciadas têm, de certo modo, processos informais de *mentoring*, *coaching* e tutoria.

A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são evidentes nestas unidades, no entanto o conhecimento é tácito e individualizado. Há, porém, a realização de algumas atividades por um grupo de trabalho multidisciplinar que ocorre, por exemplo, nas atividades de Visitas Domiciliares, que são realizadas, normalmente,

pelo Assistente Social, pelo Psicólogo e, às vezes, com a presença também do Educador de Base. Outras atividades como Palestras e Campanhas ou Evento Comunitários, também há o envolvimento de mais de um dos profissionais que compõem a equipe.

Nas entrevistas realizadas, houve também o relato de que alguns grupos de ação social como da Pastoral da Família e da Pastoral da Criança, ambos ligados à Igreja Católica Apostólica Romana, que trabalham em parceria as unidades de CRAS integrando a equipe oficial das unidades em algumas ações específicas como palestras educativas de conscientização sobre o uso de drogas, sobre a gravidez na adolescência, realizadas para as famílias assistidas, como também na pesagem de crianças e acompanhamento nutricional.

A carência de algumas práticas de GC poderiam facilmente melhorar o desempenho deste viabilizador caso pudessem ser criados fóruns presenciais e virtuais para discussão de assuntos recorrentes, assim como, a criação de comunidades de práticas ou comunidades do conhecimento também auxiliariam na troca de conhecimentos e na criação de conhecimentos coletivos, bem como a educação corporativa ou mesmo uma universidade corporativa, com foco na aprendizagem de práticas de gestão pública modernas e inovadoras, poderia promover a aprendizagem ativa e continuada dos servidores destas unidades. Segundo Batista (2012, p. 59), programas como de “educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas”.

#### **iv. Processos**

Conforme argumenta Batista (2012, p. 59), os processos, por ele definido como “uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização”, podem, quando sistematizados e modelados, de modo efetivo cooperar para “aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública e para o desenvolvimento nacional”.

Nas unidades de CRAS em que ocorreram a pesquisa, verificou-se a ausência de processos formais e sistematizados. Embora seja perceptível, por meio do discurso dos entrevistados, que eles existam na cabeça de cada um dos gestores destas

unidades, ainda assim não são tão eficientes quanto poderiam ser, já que o aprimoramento de um processo exige uma análise das etapas do processo assim definidas, por meio do mapeamento das atividades realizadas e da modelagem de seus sistemas de trabalho.

A modelagem de processos considera fatores como: “novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social” (BATISTA, 2012, p. 119). Nesse sentido, torna-se difícil aprimorar um processo que não esteja sistematizado, e assim problemas existentes de *gaps*, gargalos de atendimento, e etapas que poderiam ser otimizadas deixam de ser solucionadas, resultando em atendimentos que trariam melhores serviços prestados ao cidadão-usuário.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações cada vez mais têm voltado sua atenção para seu capital intelectual, passando a reconhecer o conhecimento como um dos principais ativos. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento e seus principais modelos tem possibilitado que as organizações, ao implementá-lo, passem a capturar, organizar, armazenar, compartilhar e aplicar esse conhecimento que antes ficava disperso ou restrito a algumas pessoas.

Este estudo pretendeu analisar as ações e atividades desenvolvidas em quatro unidades de Centro de Referência de Assistência Social, localizadas na cidade de Maringá-PR, com o objetivo de reconhecer as práticas de gestão do conhecimento utilizadas, tendo por base o modelo de GC para a administração pública de Batista (2012).

A partir das entrevistas realizadas verificou-se que estas unidades de CRAS, ainda que forma embrionária, utilizam-se de algumas iniciativas das práticas de GC em parte das ações e atividades realizadas. O que se percebe, no entanto, é que faltam ferramentas e sistemas de apoio e implementação dessas práticas. Iniciativas como a de criação de uma plataforma para retenção da informação e do conhecimento, por meio de repositórios, por exemplo, ou mesmo a sistematização de processos utilizados no dia, contribuiriam muito para que se tornasse possível a transmissão de muitas informações e conhecimento de uma gestão para outra, minimizando o risco de que projetos implementados sejam descontinuados ou deixem existir pela mudança de gestores.

Mais do que estabelecer um processo de criação, captura e compartilhamento do conhecimento a GC pode assegurar às organizações públicas que os princípios básicos de administração pública: eficiência, qualidade, efetividade social e aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BATISTA, 2012) sejam cumpridos e que o cidadão-usuário se beneficie de uma prestação de serviço mais eficiente e eficaz.

No entanto, verifica-se que a implantação de um modelo de GC ainda é um grande desafio a ser superado pelas organizações públicas, pois acima de tudo falta estrutura mínima necessária para que elas possam dar os primeiros passos na implantação de um sistema de informação que dê subsídios a implantação de um processo de Gestão do Conhecimento.

## 5 REFERÊNCIAS

**A história da Assistência Social no Brasil.** Direção Geral: Márcio Curi. Produção: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2010. 23'06". Disponível em: <<https://www.youtube.com/playlist?list=PL9VqZ6UWi9d81IT6nuazkqmfkED8rVJvJ>>. Acesso em: out. 2016.

ABDULLAH; DATE, H. Public sector knowledge management: A generic framework. **Public sector management review.** jan./jun. 2009, v. 3, n. 1. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/265864864\\_PUBLIC\\_SECTOR\\_KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT\\_A\\_GENERIC\\_FRAMEWORK](https://www.researchgate.net/publication/265864864_PUBLIC_SECTOR_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_A_GENERIC_FRAMEWORK)> Acesso em: 12 abr.2016.

BACON, F. **Novum organum ou verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza**; Nova Atlântida. 2. ed. São Paulo: Victor Civita, 1979. 272 p. (Os Pensadores).

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. 132 p. ISBN 978-85-7811-139-7.

BAZARIAN, J. **O problema da verdade**: teoria do conhecimento. 3. ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1988. 224 p.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência Política**. 10. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2000.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Brasília, DF, 1993. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8742compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742compilado.htm)>. Acesso em: 15 jun.2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 17. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão; Brasília; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009.

CARVALHO, F. C. A. de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CARVALHO, G.F. **A assistência social no Brasil**: da caridade ao Direito. 2008. 58 f. Monografia (Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, São Paulo, dez. 2000, vol.10, n.2, p.53-64. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a05.pdf>ISSN 0103-6513>. Acesso em: 3 mar.2016. ISSN 0103-6513.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

CORREIA, M. B. F. **A comunicação de dados estatísticos por intermédio de infográficos**: uma abordagem ergonômica. Dissertação (Mestrado em Design) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 15.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. p.31-50.

DRUZIANI, C. F. M.; KERN; V. M.; CATAPAN, A. H. A Percepção da Memória Organizacional no Setor Público de Tecnologia da Informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 97-121, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 7 ago. 2014. ISSN: 2236-417X.

DUARTE, E.N.; SILVA, A.K.A. da e COSTA, S.Q. da. Gestão da informação e do conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.17, n.1, p.97-107, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/503/1469>>. Acesso em: 7 abr. 2016. ISSN 1809-4783.

FACCHINI, A. R.; VARGAS, L. M. Sistema de informação em uma organização do setor público. **Revista de Administração**, São Paulo v. 27, n. 3, p. 37-47, jul./set.1992. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=2703037.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2703037.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2014.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

JACCOUD, L.; HADJAB, P.D.EI-M.; CHAIBUB, J.R. (2010). **The Consolidation of Social Assistance in Brazil and Its Challenges, 1988-2008**, IPC-IG Working Paper 76. Brasília, Centro Internacional de Políticas para o Crescimento Inclusivo.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

MEDEIROS, A. M. **Administração Pública**. Disponível em:<<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/administra%C3%A7%C3%A3o-publica/>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

MINAYO, M. C. S, de. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S, de. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. p.9-29.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Benefício assistencial ao idoso e à pessoa com deficiência (BPC/LOAS)**. Disponível em: <<http://www.mtps.gov.br/servicos-do-ministerio/servicos-da-previdencia/beneficios-assistenciais-e-de-legislacao-especifica/beneficio-assistencial-ao-idoso-e-a-pessoa-com-deficiencia-bpc-loas>>. Acesso em: 15 jun.2016.

MORAES, G. D. de A.; ESCRIVÃO E. Filho. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a12.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2016. ISSN 1518-8353.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OECD. Global Forum on the Knowledge Economy Policy Frameworks for the Knowledge-Based Economy: ICTS, **Innovation and Human Resources**, 16-17 September 2002, Brasília. Disponível em: <<http://www.oecd.org/sti/ieconomy/1837898.pdf>>. Acesso em: 02 maio.2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos metodologia práticas**. São Paulo: ATLAS, 2007.

PORTAL BRASIL. **Bolsa família**. Disponível em: <<http://bolsafamilia.datasus.gov.br/w3c/bfa.asp>>. Acesso em: 15 jun.2016.

RIBEIRO, C. P. de P.; PEREIRA, A. D. S; SILVA, E. A.; FARONI, W. Difusão da informação na administração pública. **TransInformação**, Campinas, n. 23, v. 2, p. 159-171, maio/ago. 2011. Disponível em: <<http://revistas.puc-campinas.edu.br/transinfo/viewissue.php?id=28>>. Acesso em: 28 jul. 2014. ISSN 0103-3786.

SASC/PMM – Secretaria de Assistência Social e Cidadania do Município de Maringá. Disponível em: <<http://www2.maringa.pr.gov.br/sasc/?cod=protecao-social-visualiza/1>> Acesso em: 5 dez; 2016.

SCHLESINGER, C.C.B.; REIS, D.R. dos.; SILVA, H. de F. N.; CARVALHO, H.G. de.; SUS, J. A. L. de.; FERRARI, J. V.; SKROBOT; L. C.; XAVIER, S. A. de P. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

SCOTT, J. **Sociologia: conceitos-chave**. Rio de Janeiro, Zahar, 2010.

SCOTTI, E.V.; ALVES, M.A.; VICENTE, M.R. e PADILHA, N. C. O terceiro milênio e o paradigma da informação. **Encontros Bibli: Revista de Biblioteconomia e Ciência**

**da Informação**, Florianópolis, n. 8, set. 1999. Disponível em: <<http://www.ced.ufsc.br/bibliote/encontro/bibli8/bibli8.html>>. Acesso em: 7 abr. 2016. ISSN 1518-2924.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. A arte e prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SILVA, F.C. **Assistência Social e Cultura Política**: o processo de uma política em construção. 2012. 129 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

SILVA, L.S. da,. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.2, p.143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2>>. Acesso em: 29 abr.2016. ISSN 1518-8353.

SIRIHAL, A.B. e LOURENÇO, C. de A. Informação e conhecimento: aspectos filosóficos e informacionais. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, Paraíba, v.12, n.1, 2002. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/154/148>>. Acesso em: 7 abr. 2016. ISSN 1809-4783.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando o patrimônio de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VALENTIM, M.L. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Revista Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, São Paulo, v.1, n.1, jan./dez. 2008. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/110/151>>. Acesso em: 17 abr. 2016. ISSN 1983-5116.

VÄTUIU, V. E. Dimensions and perspectives for knowledge management and information. **Journal of Knowledge Management, Economics and information Technology**. 2010. Disponível em: <<http://www.scientificpapers.org/#sthash.CMO5OLS4.dpuf>>. Acesso em: 05 ago. 2014. ISSN 2069-5934.

WIIG, K.M. **Application of knowledge management in public administration**. Paper prepared for public administrations of the city of Taipei, Taiwan, ROC, 2000. Disponível

em: <[http://www.krii.com/downloads/km\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.