



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

GEISA MARIA RODRIGUES DE VASCONCELOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO SUPERIOR FEDERAL:  
CASO UFERSA**

SOUSA - PARAÍBA  
2016

GEISA MARIA RODRIGUES DE VASCONCELOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO SUPERIOR FEDERAL:  
CASO UFERSA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional-PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientação: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

SOUSA - PARAÍBA  
2016

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL  
CAMPUS SOUSA/CCJS/UFCG**

DIS  
V331g

Vasconcelos, Geisa Maria Rodrigues de.  
Gestão do conhecimento no ensino superior federal: caso UFERSA / Geisa Maria Rodrigues de Vasconcelos. - Sousa, 2016.  
193 fls.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2016.

"Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa."  
Referências.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Método OKA. 3. Instituições Públicas. 4. Universidades. I. Barbosa, Maria de Fátima Nóbrega. II. Título.

UFCG/CCJS

CDU 35:005.94

GEISA MARIA RODRIGUES DE VASCONCELOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO SUPERIOR FEDERAL:  
CASO UFRSA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional-PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

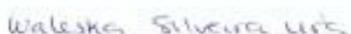
Orientação: Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

Aprovada em:

Banca: 16 de Novembro de 2016.

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup>. Waleska Silveira Lira

## Dedicatória

*Dedico este trabalho à minha mãe, Zélia Maria (in memoriam) pelo exemplo de profissional, mãe e de mulher. E por ter me destinado as mais valiosas heranças: educação, independência e amor.*

*Tudo por e para você, Mãe.*

## Agradecimentos

Até bem pouco tempo, a pós-graduação não era um sonho ou um plano em minha vida mesmo crescendo com uma mãe professora que nutria essa vontade para si e me motivava para tal.

O ingresso no serviço público e a vivência de suas dificuldades, obstáculos, e lacunas de soluções a serem preenchidas para o oferecimento de um melhor serviço aos cidadãos usuários, além da inquietação constante em evoluir, aprender mais e ser mais me trouxe até aqui.

O desafio de realizar um curso numa cidade, morar noutra e trabalhar noutra, transformou as semanas em longas jornadas que teriam sido muito mais difíceis sem o apoio de algumas pessoas a quem aqui dedico meus agradecimentos.

À Deus, por me impor desafios e me fazer mais forte, resistente e obstinada nos meus objetivos, além de me proteger durante as longas horas de estrada;

À minha mãe, que mesmo ausente tem sido minha inspiração e minha luz.

À minha avó, por mesmo sem entender ser minha grande incentivadora, admiradora e me cobrir sempre com sua proteção;

À Solano Neto, por ser a serenidade e a paz nos momentos mais difíceis, pelo constante apoio, paciência, e por não me deixar desacreditar na minha capacidade quando desistir parecia a melhor alternativa;

À minha orientadora pelo acompanhamento e direção;

Aos colegas de mestrado Francisco Monteiro pelos constantes incentivos e palavras de apoio e Katiana Diniz pelas ajudas trocadas e parceria;

À todos os professores do PROFIAP por mesmo em meio às dificuldades, não desistirem da qualificação do corpo profissional do serviço público e da interiorização do ensino;

Aos meus chefes na UFERSA Marcelo Araújo, no Campus Caraúbas, e Iara Kateucha Fernandes, na sede em Mossoró, pela compreensão e incentivo constantes;

À todos os servidores da UFERSA convidados e participantes desta pesquisa por dispor do seu tempo e atenção. Espero ter retratado fielmente suas impressões e que sua disponibilidade tragam consequências frutíferas para o nosso dia a dia.

*Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes.*

*(Leonardo da Vinci)*

## RESUMO

O passar das décadas acarretou mudanças não somente no modo de vida das pessoas, como também trouxe consequências para as organizações e seus modos de gestão. A atual era do conhecimento elegeu o compartilhamento de conhecimento e os ativos intangíveis dos indivíduos como a maior vantagem competitiva e fonte de valor das instituições. O serviço público não está a margem dessa tendência e reconhece na Gestão do Conhecimento o meio de agregar eficiência, eficácia e efetividade aos serviços oferecidos aos cidadãos. Em termos de adesão, o serviço público federal ainda é tímido e a adoção da Gestão do conhecimento prima por um bom diagnóstico para sua adequada implementação e execução.

Ciente dessa necessidade, este trabalho buscou verificar quais são as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido- UFERSA a partir da identificação em seu cotidiano operacional. Para tanto, situou-se a Gestão do Conhecimento no contexto das instituições públicas; expôs-se a situação no âmbito da universidade; apresentaram-se alguns dos modelos de diagnóstico e implementação apontados pela literatura e selecionou-se o Método OKA- *Organizational Knowledge Assessment* elaborado pelo Banco Mundial e aperfeiçoado para a Administração Pública Brasileira. A partir de uma versão reduzida do questionário original do método e do uso do *software* SysOKA, servidores dos quatro *campi* da universidade foram arguidos sobre sua percepção quanto a aplicação de práticas da GC nas atividades administrativas e na tomada de decisões. Identificou-se que a UFERSA tem o melhor e o pior desempenho para a Gestão do Conhecimento dentro do elemento de Sistemas, especificamente nas dimensões de Infraestrutura do Conhecimento e Programa de GC e que os elementos de Pessoas e Processos apresentam resultados em sua maioria Insatisfatórios com margem para melhorias. Constatou-se ainda que o cenário da GC na UFERSA não diverge muito da situação de outras organizações brasileiras: de uma forma geral existem indícios da presença de atividades de GC, todavia ainda necessitam de fomento, estímulo e inclusão na cultura institucional. Conclui-se que a Gestão do Conhecimento na UFERSA está presente em atividades difusas e não reconhecidas como tal e que existem obstáculos e pouco incentivo à criação e disseminação do conhecimento. Há desconhecimento quanto a ferramenta e seus benefícios, e o conhecimento ainda está retido nos servidores mais experientes. Contudo, há bastante campo para melhorias visto que os servidores são dispostos a colaborar com seus pares e legitimam a necessidade da circulação de informação e de conhecimento rotineiro e estratégico dentro da universidade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Método OKA, Instituições Públicas, universidade.

## ABSTRACT

The passing of decades has entailed changes not only in people's way of life, but has also brought consequences to the companies and their management arrangements. The current era of knowledge has elected the sharing of knowledge and the intangible assets of individuals as the biggest competitive advantage and as a value source of institutions. Public service is not on the margin of this trend and recognizes in the Knowledge Management the way of merge efficiency, efficacy and effectiveness with the services offered to citizens. In terms of adhesion, the federal public service is still timid and the adoption of Knowledge Management aims a good diagnosis for its appropriate implementation and execution. Aware of this need, this paper has pursued to verify which are the practices of Knowledge Management adopted by the Federal University of Semi-Árido – UFERSA from the identification in its operational routine. For this purpose, Knowledge Management has been situated in the context of public institutions; the situation has been exposed in the university's framework; there has been presented some of the diagnosis and implementation models pointed by literature and there has been selected the Method OKA – Organization Knowledge Assessment, elaborated by the World Bank and perfected to the Brazilian Public Administration. Starting from a reduced version of the original questionnaire of the method and use of software SysOKA, servers of the four *campi* of the university were questioned about their perception towards the application of KM in the administrative activities and in decision-making. There has been identified that UFERSA has the best and worst performance to Knowledge Management inside the element of Systems, specifically in the dimensions of Knowledge Infrastructure and KM Program and that the elements of People and Processes present results in its majority unsatisfactory with a margin for improvement. There has also been determined that the scenario of KM at UFERSA does not diverge a lot from the situation of other Brazilian companies: on the whole there are signs of the presence of KM activities, however they still need fostering, encouragement and inclusion at the institutional culture. It is concluded that the Knowledge Management at UFERSA is present in diffused and activities not recognized as such and there are obstacles and little incentive to the creation and dissemination of knowledge. There is unawareness as far as the tool and its benefits, and the knowledge is still retained in the more experienced servers. However, there is a lot of place for improvement since the servers are willing to collaborate with their peers and legitimate the need of circulation information and daily and strategic knowledge in the university.

Key words: Knowledge Management, OKA Method, Public Institutions, University.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modos de Conversão do Conhecimento .....	32
Figura 2- Espiral do Conhecimento .....	35
Figura 3- Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento .....	50
Figura 4- Sete dimensões da Gestão do Conhecimento .....	52
Figura 5- Proposta de arquitetura de Gestão do Conhecimento para a APF .....	53
Figura 6- Descrição do sistema SysOKA .....	55
Figura 7- Método OKA- Banco Mundial .....	56
Figura 8- Simulação de Gráfico Radar- Software SysOKA <sup>3</sup> versão 1.02 .....	57
Figura 9- Desenho da Pesquisa.....	79
Figura 10- Cadastros no SysOKA .....	89
Figura 11- Ações para adoção da GC.....	144
Figura 12- Hierarquia para a Árvore de Conhecimentos do SERPRO.....	155

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características de Conhecimento tácito e conhecimento explícito .....	26
Quadro 2- Problemas identificados pela ausência de Gestão do Conhecimento.....	45
Quadro 3- Resumo dos Métodos .....	59
Quadro 4- Características particulares da Gestão Universitária.....	73
Quadro 5- Resumo de Referencial Teórico adotado. ....	77
Quadro 6- Elementos, dimensões e números de métricas do Método OKA .....	84
Quadro 7- Referência de questões do instrumento por dimensão do conhecimento e elemento .....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faixa Etária dos Técnicos Administrativos .....	93
Gráfico 2- Tempo de instituição .....	96
Gráfico 3- Campus de Atuação .....	97
Gráfico 4- Nível de Escolaridade .....	97
Gráfico 5- Nível de Atuação.....	98
Gráfico 6- Permanência dos servidores na instituição por mais de 5 anos.....	99
Gráfico 7- Aposentadorias, Vacâncias e Mortes de 2012 a 2016.....	100
Gráfico 8- Proporção de servidores com atividades não-manuais .....	101
Gráfico 9- Importância da recuperação de informações.....	102
Gráfico 10- Existência de processo de medição do desempenho dos servidores .....	104
Gráfico 11- Existência de meios ou mecanismos para identificar críticas ou comentários externos sobre a organização .....	105
Gráfico 12- Inclusão de conhecimento nos processos operacionais.....	106
Gráfico 13- Conhecimento sobre busca de informações sobre os processos organizacionais .....	107
Gráfico 14- Existência de processos definidos em formatos para leitura .....	108
Gráfico 15- Meio de disseminação da informação .....	109
Gráfico 16- Disseminação do conhecimento implícito/tácito .....	111
Gráfico 17- Envolvimento na melhoria os processos internos da organização .....	112
Gráfico 18- Informações de difícil acesso para a alta gestão .....	115
Gráfico 19- Meios de compartilhamento do conhecimento tácito .....	118
Gráfico 20- Existência de orientação/ambientação para novos servidores .....	119
Gráfico 21- Participação de servidores nas mudanças da organização .....	120
Gráfico 22- Grau de receptividade a sugestões dos servidores .....	121
Gráfico 23- Ritmo de mudança organizacional .....	122
Gráfico 24- Nível de frustração dos servidores quanto aos processos de melhoria e lentidão da mudança .....	122
Gráfico 25- Procura e oferta de conhecimento por parte dos servidores .....	124

Gráfico 26- Existência de treinamento coletivo e individual .....	125
Gráfico 27- Tipos de conhecimento criados na organização .....	126
Gráfico 28- Fontes para captura de conhecimento .....	128
Gráfico 29- Existência de Programa de Gestão do Conhecimento .....	129
Gráfico 30- Adequação do ambiente de software .....	131
Gráfico 31- Capacidade dos mecanismos de busca .....	132
Gráfico 32- Tipos de conteúdo do conhecimento produzidos .....	133
Gráfico 33- Propósito dos tipos de conhecimento .....	134
Gráfico 34- Cobertura das áreas de conhecimento da organização .....	135
Gráfico 35- Tipos de conteúdo buscados com repetição .....	136
Gráfico 36- Existência de fontes oficiais de informação .....	137
Gráfico 37- Frequência de busca por informação por conta própria .....	138
Gráfico 38- Resultado Geral da UFERSA- Método OKA .....	139
Gráfico 39- Relação UFERSA- Média Nacional .....	142

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Valores para enquadramento de desempenho .....	90
Tabela 2- Desempenho do Elemento Processos .....	103
Tabela 3 - Desempenho do Elemento Pessoas .....	116
Tabela 4- Desempenho do Elemento Sistemas.....	129
Tabela 5- Resultados das dimensões para a UFERSA .....	140
Tabela 6- Resultados para organizações brasileiras e UFERSA .....	141

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>15</b>
<b>1.1. INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1- Contextualização e Problemática</b>	<b>20</b>
<b>1.1.2- Objetivos</b>	<b>22</b>
<b>1.1.3- Estrutura do Trabalho</b>	<b>23</b>
<b>2.1. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1- GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>24</b>
2.1.1.1- Conceito de conhecimento	24
2.1.1.2- Conceito tácito e explícito	25
2.1.1.3- Geração e Conversão de conhecimento	28
2.1.1.4- Conceito de Gestão do Conhecimento	36
<b>2.1.2- GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO PÚBLICA</b>	<b>38</b>
<b>2.1.3- MODELOS TEÓRICOS</b>	<b>45</b>
2.1.3.1 - Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do GESPÚBLICA	47
2.1.3.2- Metodologia da American Productivity and Quality Center (APQC)	48
2.1.3.3- Modelo de Bukowitz e Williams	49
2.1.3.4- Asian Productivity Organization- APO	51
2.1.3.5- Arquitetura para Administração Pública Federal- Método OKA	52
<b>2.1.4- PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>60</b>
2.1.4.1- Aprendizagem organizacional	60
2.1.4.2- <i>Benchmarking</i>	61
2.1.4.3- Comunicação institucional	63
2.1.4.4- Educação corporativa	65
2.1.4.5- Comunidades de prática	66
2.1.4.6- Portais corporativos	68
<b>2.1.5- GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO</b>	<b>69</b>
2.1.5.1- Gestão Universitária	70
2.1.5.2- Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino	74
<b>2.2. METODOLOGIA</b>	<b>79</b>
2.2.1- Método da Pesquisa	79
2.2.2- Classificação da pesquisa	79
2.2.3- Objeto da pesquisa	80
2.2.4- Sujeitos da pesquisa	81
2.2.5- Coletas de dados	82
2.2.6- Realização de pré-teste	87
2.2.7- Aplicação da Pesquisa	87
2.2.8- Tratamentos dos dados	88
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>92</b>
<b>3- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	<b>92</b>

<b>3.1- Caracterização da Instituição</b>	<b>92</b>
<b>3.2- RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>95</b>
3.2.1- Perfil	96
3.2.2- Elemento Processos	103
3.2.3- Elemento Pessoas	115
3.2.4- Elemento Sistemas	129
3.2.5- Resultado Geral da Universidade	138
<b><i>CAPÍTULO 4</i></b>	<b>144</b>
<b><i>4.1. Descrição do plano de ação</i></b>	<b>144</b>
<b><i>REFERÊNCIAS</i></b>	<b>161</b>
<b><i>APÊNDICES</i></b>	<b>170</b>
<b><i>ANEXOS</i></b>	<b>184</b>

## **CAPÍTULO 1**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

A chamada economia do conhecimento relegou ao poder financeiro e a força física segundo plano na escala de alcance de dominação de mercado e organizacional. Conhecimentos técnicos e habilidades humanas, e saberes diversos não apenas são recursos ao lado dos tradicionais já citados, como são atualmente considerados os recursos mais relevantes. Tornou-se vantagem competitiva e gatilho de bom desempenho institucional, o acesso e a gestão adequada das informações e conhecimentos fundamentais para a manutenção da organização. A Gestão do Conhecimento- GC é a materialização e formalização nas organizações do mérito dado a esse fator.

As capacidades, habilidades diversas, as ideias dos colaboradores, suas ações de inovação ou de aperfeiçoamento de métodos, atividades pessoais que fomentem melhoria na produtividade e eficiência, a criatividade inerente a cada indivíduo, podem ser considerados capital intelectual das organizações (FONSECA E TORRES, 2008). São os chamados por Sveiby (1998) de ativos invisíveis, por sua impossibilidade de serem palpáveis e não serem contabilizados. Um conhecimento real dos mesmos somente vem através de tentativas de medição e/ou avaliações de desempenho.

As instituições estão incorporando a gestão desses recursos intangíveis ou invisíveis, e isto inclui a visão do conhecimento como alternativa para manipular esse capital intelectual. Os sistemas gerenciais adotados organizacionalmente e as relações externas praticadas são também utilizados para este fim.

Seria então, a Gestão do Conhecimento um processo “dinâmico e cíclico” que abarca todos os procedimentos da organização, almejando mapear os conhecimentos e saberes existentes relacionando-os aos “processos fundamentais”, que estimulados por uma estratégia empresarial, intencionam o melhor desempenho organizacional (CASTRO, 2005, p.15). Para Oliveira (2012) o destaque dado à Gestão do Conhecimento dentro das organizações consiste em melhorias nos processos tornando-os mais eficientes e efetivos.

A evolução da relevância deste assunto dentro da prática das organizações traz luz e atenção da academia para o assunto, tornando essencial sua pesquisa e desenvolvimento. Somente com esse aprofundamento científico, e conseqüentemente maior entendimento sobre

a materialidade e benesses da GC, pode-se estimular a adoção por parte das organizações e os ajustes necessários à melhor aplicação e consolidação dessa nova ferramenta de gestão.

Angelis (2011) aborda a nuance de aprofundamento científico sobre a Gestão do Conhecimento, ao afirmar que ainda que se reconheça que tentativas de mudanças de gestão tem processos de implementação mais complexos no setor público, e que pressão em razão de competitividade bem como estímulo à redução de custos são costumeiramente menos relevantes em comparação ao setor privado, a lacuna de estudos sobre gestão do conhecimento representa sim um paradoxo.

A Administração Pública, que desde a evolução da Reforma Administrativa vem buscando inspirações de gestão mais eficiente na iniciativa privada, não pode estar à margem dessa tendência: mais do que recursos e uma estrutura adequada, são demandadas e priorizadas a capacidade intelectual dos servidores públicos, bem como sua capacidade de inovar, estimular e compartilhar esses saberes individuais ou coletivos. Em espaços crescentemente mais dinâmicos e complexos, torna-se cada vez mais relevante para a gestão pública a utilização de mecanismos mais modernos de gestão, como a gestão do conhecimento (ANGELIS, 2011).

Na efetiva Administração Pública, a Gestão do Conhecimento auxilia as instituições a encararem novos desafios, e concretizarem inovadoras práticas de gestão, além de elevarem a qualidade dos produtos, processos, e serviços públicos com o intuito de beneficiar o cidadão-usuário e a sociedade como um todo (BATISTA, 2005).

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica- IPEA em Batista (2005), a definição de GC para as instituições públicas é mais do que um agrupamento de projetos, metodologias e ferramentas para criar, disseminar e aplicar conhecimento. Significa também um tratado com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão; visão integradora; utilização efetiva de novas Tecnologias de Informação e Comunicação e; foco nas necessidades dos cidadãos.

Corroboram com a descrição do IPEA as palavras de Oliveira (2012) para quem o ato de pensar a GC no serviço público é também considerar prioritariamente os benefícios que ela pode fomentar aos cidadãos pelo crescente aumento da eficiência e eficácia nos processos internos das organizações e na geração de resultados que influenciariam diretamente na qualidade aos usuários.

Bem, Prado e Delfino (2013) descrevem que em alguns Ministérios brasileiros o assunto já é tratado como prioridade, contudo, a estratégia não parece ser amplamente

disseminada até a base das organizações, o que compromete seu sucesso, já que a maioria dos servidores é pouco informada ou comprometida com a GC.

Batista (2004) em estudo do IPEA com o intuito de discutir definição de gestão do conhecimento e sua relevância na Administração Pública, bem como elucidar o estágio de implementação em seis instituições do executivo federal, afirma que apesar de este ser um conceito novo, práticas de transferência e compartilhamento do conhecimento já existem na maior parcela das organizações. Para algumas, o termo gestão do conhecimento ainda é desconhecido e não usual, mas os processos executados podem ser considerados como práticas desse tipo de gestão.

Complementa ainda, que “o papel da gestão do conhecimento na Administração Pública transcende, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial” (BATISTA, 2004, p. 10).

Nesse contexto de superficialidade em que se encontra a GC na esfera pública brasileira, o Governo Federal possui uma proposta de programa de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal de responsabilidade do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento, a ser retomado no item 2.3.5, que se alinha, segundo Pereira *et al.* (2012), com a busca pela Excelência explicitada pelo Modelo Gespública, sendo inclusive citada num dos critérios mais importantes do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP): o requisito de “Informações e Conhecimento”.

Contudo, mesmo com a proposta federal, a literatura vem mostrando que mais de um modelo de diagnóstico e implementação vem sendo adotado por instituições públicas no país. Isso acontece tanto por falta de alinhamento estratégico entre os entes federativos, como por desconhecimento das ferramentas, e pela opção por métodos menos complexos a julgar a dimensão da organização.

A dificuldade em mensurar, avaliar e diagnosticar os ativos intelectuais e intangíveis materializados no conhecimento dentro das organizações são também responsáveis pela grande variedade de métodos e ferramentas de GC dentro da literatura. Argumenta-se que seria utópico falar em uma medição do conhecimento, sendo possível apenas, quantificar as práticas organizacionais e resultados associados a aplicação e disseminação do conhecimento (AHN E CHANG, 2004).

Cada um desses métodos possui suas peculiaridades no tocante a amplitude de captura e aplicação da Gestão do Conhecimento nas organizações. Papa (2008) afirma que essas

ferramentas em sua maioria priorizam indicadores financeiros, mas há também os que situados no outro extremo, minimizam a presença dessas informações.

A ferramenta *Organizational Knowledge Assessment- OKA* eleita para esse estudo foi formulada pelo Banco Mundial e adaptada à realidade das organizações públicas brasileiras. Ela é base, segundo Angelis (2011), para um bom diagnóstico do cenário da instituição em termos de gestão do conhecimento e institui uma visão de futuro, uma corrente que possa garantir a continuidade e manutenção desse método na organização, além disso, ela situa-se no campo dos métodos que não priorizam tanto os fatores financeiros tendo apenas dentro de suas métricas e elementos, atributos referentes a investimentos em capacitação e treinamento de colaboradores.

A escolha dele para essa pesquisa se deu em razão de certos méritos: sua disponibilidade para o uso público; resultados gerados a partir de indicadores não financeiros; os resultados apresentados serem passíveis de comparação com avaliações futuras; e o fato de ser a ferramenta adotada pelo Governo Federal Brasileiro.

Tal ferramenta já foi utilizada para diagnosticar órgãos como Ministério da Agricultura, Câmara dos Deputados, Embrapa, Banco do Brasil, CEF, Eletronorte e Chest (ANGELIS, 2011). A amplitude de seus elementos, dimensões e métricas, possibilita uma visão geral das práticas de Gestão do Conhecimento presentes na organização, estejam elas formalizadas ou não, dentro dos atributos que são considerados como formadores da GC.

Sua análise entrega um diagnóstico amplo, apontando em que dimensões as práticas ou atividades de Gestão do conhecimento parecem estar mais avançadas, bem como as que pareçam estar mais deficientes e apáticas, demandando mais atenção por parte da instituição.

Fresneda *et al.* (2009) confirmam o exposto afirmando objetivamente que o método citado é instrumento de diagnóstico, apoio e incubação de um plano de GC para as organizações da Administração pública e que “tem-se demonstrado de grande utilidade para ambas as funções, assim como gerador de produto indireto, a educação dos servidores em GC, informando-os sobre o que é GC e de sua importância e benefícios para as organizações públicas”.

Considerada por muitos como um simples modismo, a GC está se consolidando como um apanhado de ideias e processos valiosos, pois ações de criação, armazenamento, e aplicação de conhecimentos estão sendo cada dia mais utilizados.

Tanto instituições acadêmicas como empresariais, tem acreditado que por meio da administração do conhecimento, podem trazer vantagens competitivas aos seus negócios (PAPA, 2008).

Para Brito (*et al.*, 2014) as organizações acadêmicas tem por matéria-prima e ao mesmo tempo finalidade a educação e o saber. Dentro dessa equação, devem disseminar conhecimentos, possuir valores diferentes e assim fazer uma contribuição diferente a sociedade. Além disso, aponta que são indispensáveis competências como aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas. Segundo pesquisa de Batista (2005) realizada com 28 órgãos públicos brasileiros, foi identificado que a GC não é prioridade, há pouca disseminação da estratégia na instituição, a importância é maior entre os dirigentes, dentre outros obstáculos.

Maccari e Rodrigues (2003, p.2) consideram singular o caso da Gestão do Conhecimento nas instituições de Ensino Superior. Para eles, essas organizações geram e centram sua razão de ser em torno da responsabilidade da disponibilização do conhecimento. Todavia, para os autores, o desempenho das mesmas como instituições gestoras do conhecimento, não correspondem “à natureza de seu negócio”. Concluem que paradoxalmente, ao mesmo tempo que o conhecimento representa seu maior produto/matéria-prima, seus processos estão compartimentalizados em espaços, blocos especializados de contenção de conhecimento e limitados e restritos por sua estrutura adocrática.

Nesse contexto de relevância do conhecimento nas instituições de Ensino Superior, este estudo optou por adotar uma organização desse tipo como *lócus* de sua pesquisa, especificamente a Universidade Federal Rural do Semi-Árido para perceber como está sua a gestão do conhecimento se manifesta em uma realidade prática.

Sendo essa uma universidade “jovem”, com apenas 9 anos de federalização, praticante de descentralização acadêmica e em parte, também administrativa em razão de sua expansão para outros três *campi* numa proposta de interiorização do ensino superior, com boa parte da força de trabalho também jovem e sem larga experiência no serviço público e suas rotinas, ela materializa um cenário único para a aplicação do método e diagnóstico da Gestão do Conhecimento, a fim de verificar o nível de compartilhamento de informações, de disseminação das rotinas e práticas, de incentivo e estímulo às inovações e aperfeiçoamentos, bem como da retenção desse conhecimento para fomentar a continuidade institucional.

### 1.1.1- Contextualização e Problemática

Informações, conhecimentos, experiências e outros ativos intelectuais subjetivos têm permitido às organizações o alcance de vantagens competitivas e melhorias de desempenho contínuas no âmbito das instituições. Todavia, o grande obstáculo encontrado é o fato desses ativos estarem em sua maioria retidos e alocados implicitamente na mente dos indivíduos, e conseqüentemente, sua manipulação tem sido dificultada e em grande parte aprendida na prática (FONSECA E TORRES, 2008).

A oportuna e adequada administração dos conhecimentos e saberes difusos e dinâmicos dentro do ambiente institucional pode “tornar-se fonte inesgotável de recursos” e trazer o alcance de vantagens competitivas e novos níveis de desempenho (PAPA, 2008, p. 115). Essa gerência pressupõe identificação, medição, proposição de ações corretivas, bem como avaliação dessas e das já existentes, sistematizando um ciclo permanente de evolução, desenvolvimento e inovação nesses ativos (PAPA, 2008).

Dessas atividades, a avaliação e o diagnóstico são considerados fundamentais pela maior parte da literatura e em considerável volume das pesquisas. É unânime que todo e qualquer planejamento e organização de ações pressupõe a realização de um apanhado de como está a situação vigente. A partir deles, identifica-se a relevância estratégica da atividade de gerir com adequação e a requerida atenção os ativos intangíveis e tácitos da organização.

O diagnóstico de Gestão do Conhecimento é uma ação essencial para que as organizações compreendam em que estágio estão no contexto dessa teoria, e essas informações são o alicerce para a preparação e definição das estratégias relacionadas às orientações da GC (TERRA, 2008; VALENTIM, 2008).

O início das práticas de GC perpassam obrigatoriamente por um estágio autodenominado por ele como “Pesquisar e elaborar um mapa panorâmico do conhecimento” e tal mapa é pré-requisito para a incubação de um planejamento e da priorização de ações de Gestão do Conhecimento a serem praticadas (WIIG, 2000, p.3).

Batista *et al.* (2005) corroboram com esse entendimento, bem como de Fresneda e Gonçalves (2007) especificando que a partir de um diagnóstico inicial construído pelo método OKA -método esse definido para esta pesquisa- e da apreciação dos dados coletados, seja viável preencher a lacuna apontada na literatura e nas instituições no tocante às estratégias de GC.

A Gestão do Conhecimento seria a ferramenta capaz de manter estrategicamente os conhecimentos adquiridos e surgidos na prática e no exercício diário das funções administrativas e organizacionais, proporcionando um compartilhamento desses saberes dentro da universidade e tirando o caráter individual e informal da disseminação do conhecimento dentro da instituição.

Para Sveiby (1998, 14), a gestão do conhecimento no espaço de uma Instituição de Ensino Superior, pode ser entendida como “o processo de criação de um ambiente de ensino-aprendizagem, a partir da criatividade, do julgamento e do diálogo entre os indivíduos”. Nas ditas sociedades do conhecimento, tais indivíduos demandam desenvolver proatividade, multidisciplinaridade, interdisciplinaridade, flexibilidade e abertura para novos saberes.

Nery e Ferreira Filho (2015, p.3) afirmam, no entanto, que embora a gestão do conhecimento nas organizações públicas e privadas seja exposta em teoria, o que fica evidente na maior parte dos estudos, pesquisas e análises é que nas Universidades ainda “são tímidas as ocorrências de práticas de Gestão do Conhecimento”.

Ante esse cenário evasivo e superficial que a ciência e a academia reservam à Gestão do Conhecimento, aliado a um objeto de estudo que não imprime a devida importância a gestão do seu capital intelectual, mais precisamente na disseminação e no estímulo a criação de saberes gerados internamente, parece apropriado direcionar uma pesquisa deste cunho neste ambiente. Diagnóstico feito e impressões de servidores conhecidas, planejamento de estratégias e planos de ação são elaborados com mais precisão e maior possibilidade de efetivação.

A escolha da organização se fez por ser o ambiente profissional da pesquisadora, por ser do âmbito federal e harmonizar com a intenção do governo federal disseminar a cultura da Gestão do Conhecimento nas suas organizações e por ser umas das pioneiras no estado a receber tal análise.

A Universidade Federal Rural do Semi-Árido é uma instituição de Ensino Superior ainda jovem, caminhando para os dez anos de idade a contar apenas o tempo de sua federalização. Essa jovialidade, somada a renovação do corpo técnico administrativo em razão da federalização da instituição e de sua expansão, e ainda a distribuição geográfica das atividades entre a sede e seus *campi*, ocasiona ausência de uniformidade entre seus processos e procedimentos, bem como uma centralização e dependência ainda focalizadas no campus central e original da universidade.

A instituição peca por ausência de formalização de seus processos e disseminação das práticas procedimentais usuais, fazendo com que haja pessoalidade, menos produtividade, e déficit em eficiência. Não há qualquer menção à Gestão do Conhecimento, seja de maneira formal ou informal, contudo, atividades difusas de fomento ao conhecimento ou mesmo de documentação e retenção do mesmo, almejando amplo acesso por parte dos servidores e aperfeiçoamento dessas mesmas práticas diante uso recorrente e adequações que ensejem revisões periódicas.

Diante desse contexto, esse trabalho justifica-se pela incipiência de estudos do tipo realizados no estado, restringindo-se a algumas pesquisas realizadas na esfera privada; pelo esforço realizado pelo Governo Federal em estimular essa nova prática de gestão no âmbito do executivo federal brasileiro e testar o método elaborado pelo Banco Mundial e adotado no país como o ideal para nossas instituições públicas; pela oportunidade de identificar através de um diagnóstico científico e propor a uma universidade de grande porte e sem análises similares, a organização e formalização no trato de seus conhecimentos e saberes; e, por fim, proporcionar à comunidade acadêmica e profissional o conhecimento do *status* da Gestão do Conhecimento nesse tipo de instituição estimulando novos trabalhos comparativos e aperfeiçoamento do método.

Isto posto, justifica-se a escolha desta IES como receptora do estudo, afim de uma verificação científica, e de ter a percepção de como está evoluindo a GC em pelo menos uma das organizações de Educação Superior no estado do Rio Grande do Norte, bem como de propor um plano de implementação que atenda à demanda e realidade desse tipo de instituição. Almeja-se assim com este estudo, responder **quais as práticas de Gestão do Conhecimento empregadas na UFERSA?**

### 1.1.2- Objetivos

#### 1.1.2.1- Geral:

- Diagnosticar o cenário da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

#### 1.1.2.2- Específicos:

- Situar a Gestão do Conhecimento no contexto das instituições públicas;

- Contextualizar a gestão do conhecimento na UFERSA;
- Apresentar os modelos de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento e selecionar o mais adequado para este estudo de caso;
- Identificar o estágio da Gestão do conhecimento na UFERSA;
- Propor um plano de ação que viabilize as ações de GC.

### 1.1.3- Estrutura do Trabalho

Este relatório está composto de quatro capítulos. Este primeiro e corrente destina-se a introdução e seus componentes. Descrevem-se objetivos, contextualização, problemática e justificativa da pesquisa.

O capítulo dois exporá uma revisão da literatura sobre o assunto, abordando conceitos da Gestão do Conhecimento Organizacional e como a mesma vem sendo tratada no contexto da gestão pública brasileira, bem como alguns modelos de tratamento que a literatura apresenta, estendendo-se ainda a descrição do método escolhido para esse estudo, e finalmente, algumas descrições sobre a gestão universitária no Brasil em consonância com o objeto escolhido para receber o estudo. Serão descritos os materiais e metodologia utilizada para abordagem, e para execução do estudo, caracterizando: o tipo de pesquisa, sua classificação, objeto, as ferramentas para coleta e análise dos resultados.

No terceiro, serão descritos os resultados da pesquisa e o diagnóstico entregue pelo método utilizado bem como as impressões fruto de observação não participante da pesquisadora.

Finalmente no capítulo quatro, são apontadas potencialidades da universidade para o alcance da Gestão do Conhecimento com base no cenário identificado e traçados planos de ação para o fomento e incentivo a institucionalização e adoção da mesma.

Nos apêndices será apresentado o instrumento utilizado para coleta dos dados e nos anexos constarão o organograma da universidade e um guia expositivo sobre o software SysOKA.

## 2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1.1- GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nas últimas três décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma evolutiva passaram a conscientizar-se da importância da revisão dos seus modelos de gestão.

Coelho (2004, p. 89) traz a percepção de Drucker (1993, p. 15), que na década de 90 enunciou que “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o RSP capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento” é que de fato ele se torna importante. Atribui ainda a Drucker (1993) o conceito de que valor é gerado por produtividade e inovação, que nada mais seriam do que “aplicações do conhecimento ao trabalho” e a criação do termo “sociedade do conhecimento”.

Segundo Oliveira (2012), percebe-se ainda nessa época, uma maior valorização do fator humano e um papel de destaque dado ao conhecimento. Justificando a evolução desse reconhecimento, se apropria das palavras de Davenport e Prusak (1998, p. XIV) para quem “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe, e a prontidão com que ela adquire e usa seus novos conhecimentos”.

#### 2.1.1.1- Conceito de conhecimento

Para entendimento profundo do que é gestão do conhecimento e sua materialização nas organizações, faz-se necessário definir conhecimento e seus diferentes conceitos, bem como os tipos nos quais se apresenta, suas abordagens e naturezas de interação.

Angelis (2011) usa em seu trabalho as palavras de Filho (2000) para quem conhecimento é o grupo de experiências, valores, informação e criatividade aplicadas. Senge (1999), por sua vez, expõe uma versão mais prática do conceito e descreve conhecimento como “a capacidade para a ação eficaz”, concluindo ainda, que ele somente pode ser difundido na existência de processos de aprendizagem através dos quais os indivíduos desenvolvam novos poderes de ação eficaz.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) caminhando sobre o subjetivo, afirmam que conhecimento está ligado à crenças e compromissos, e decretam que “é função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica”. Concatenam-se às ideias de Senge (1999) que

dois anos depois segue esse raciocínio ao alinhar conhecimento à ação, pontuando que todo ele tem uma finalidade e objetivo, bem como está intimamente atrelado a um significado e um contexto que o torna relacional.

Ainda dentro da literatura dessa década, Davenport e Prusak (1998) são usados por Pereira (2012, p. 10) para enaltecer a variante subjetiva e a importância do ambiente quando apresentar conhecimento como “uma mistura de experiências, valores, informações contextuais, *insights* que juntos proporcionam uma estrutura para incorporação de novas experiências e informações”. Sentencia ainda que o conhecimento nas organizações permeia todo o sistema de informação e abrange valores, crenças, compromissos tornando-o estreitamente alinhado às tomadas de decisão.

Ainda inspirados pela ciência criada nos anos 90, Faggion; Balestrin; Weyh (2002) conceituam conhecimento como ação natural de um comportamento ou de um entendimento e se assemelham à imagem formulada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) de este ser “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”.

Cherubini Neto (2002) traz a definição de conhecimento como sendo o resultado do processamento de informações feito sob influência de fatores diversos (psicológicos, sociais, linguagem, método) e de informações perceptíveis no ambiente através e sob esses fatores de processamento e percepção. Descreve ainda ser a saída de um sistema composto.

Anos depois, a literatura reconhece que faz-se pertinente ressaltar que o conhecimento possui duas visões de criação: uma ontológica, que disserta sobre a criação individual e não organizacional do conhecimento, sentenciando que o conhecimento organizacional seria uma ampliação do desenvolvido pelo indivíduo; e uma epistemológica, que o distingue em explícito e tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Para este momento, este estudo se aterá a esta última dimensão na seção que vem a seguir, descrevendo do se tratam e como se manifestam conhecimentos explícito e tácito.

#### 2.1.1.2- Conceito de conhecimento tácito e explícito

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 58) entregam a discriminação de Michel Polanyi (1966) para conhecimento tácito e explícito. Para ele, o primeiro é pessoal, particularizado aos contextos, e por essa razão, difícil de ser formalizado e compartilhado ou comunicado. O último por sua vez, seria codificado, e assim, transmissível através de uma comunicação sistemática e formal. Se aprofunda e afirma que o conhecimento dos seres humanos é criado

mediante envolvimento com os objetos, com o compromisso que se cria com eles. Saber de algo seria formular um padrão ou uma imagem pela integração “tácita das particularidades”. Explica que em sentido menos subjetivo, este conhecimento traz elementos tanto cognitivos, como técnicos: aqueles se apresentam como modelos mentais, onde os indivíduos representam seus moldes de trabalho e de ver o mundo através de analogias, enquanto esses são as habilidades concretas e o *know-how* para certas áreas.

O conhecimento explícito seria mais teorizado e perpassável formalmente, já que necessariamente não pressupõe momentos e ambientes específicos. Ele se condiciona à eventos já ocorridos, é sequencialmente criado e relacionado a objetos de causalidade (lá e então).

O quadro abaixo traz algumas diferenças entre os dois tipos de conhecimento:

**Quadro 1: Características de Conhecimento tácito e conhecimento explícito**

<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>
Origem na experiência (corpo)	Origem na racionalidade (mente)
Simultâneo (aqui e agora)	Sequencial (lá e então)
Análogo (prática)	Digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Há na literatura encontrada para esse estudo, praticamente uma unanimidade de menções às ideias de Nonaka & Takeuchi quando o assunto é a diferenciação entre os dois tipos de conhecimento. Coelho (2004), Pereira *et al* (2012), Oliveira & Albuquerque e Kronbauer (2012), Fátima, Nastasi Junior e Lima Junior (2015), Ziviani, Ferreira e Silva (2015), Fernandes *et al.* (2015), Dihl (2010), Oliveira (2012), todos remetem aos clássicos autores para dissertar sobre o assunto, as vezes unicamente eles, e em certas ocorrências acompanhados de apenas pinceladas de outros teóricos.

Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) são breves e diretos usando os conceitos de Bukowitz e Williams (2002), para quem o conhecimento explícito é aquele que os interlocutores têm facilmente capacidade de expressar, enquanto que no conhecimento implícito - as autoras assim nomeiam o denominado “conhecimento tácito” de Takeuchi e Nonaka (1997) - o indivíduo tem incapacidade de articular o aprendido, e, portanto, dificuldade de convertê-lo em informação.

Um dos poucos que entrega em estudo um maior aprofundamento sobre essas questões é o trabalho de Leite (2006). Ele se apropria das ideias de Collins (2001) e ao falar de conhecimento científico, descreve como se apresentam conhecimento tácito e explícito. Descreve que para o autor citado, o primeiro é pessoal e proveniente da experiência e do contexto no qual o indivíduo esteja inserido, dialogando assim com o apontado por Nonaka e Takeuchi (1997). Soma, que é o conhecimento adquirido nas atividades desenvolvidas pelas pessoas. Complementa ainda essa definição, expondo da que:

O conhecimento tácito pode ser entendido como conhecimento ou habilidade que pode ser passada entre cientistas por contatos pessoais, mas não pode ser exposto ou passado em fórmulas, diagramas, descrições verbais ou instruções para ação (Collins, 2001, p. 4).

As descrições se ampliam até o conhecimento explícito. Ele é descrito como o conhecimento tácito passível de explicitação ou codificação. Sua transmissão pode ser mediante meios formais como publicações, palestras, treinamentos, práticas acompanhadas, tutoriais. Ressalva, porém, dessa vez com as ideias de Roberts (2000), que a amplitude do conhecimento transferido pode divergir em função do volume codificado e processado do conhecimento que se deseja perpassar. Resume o conceito afirmando que conhecimento científico explícito, seria, portanto, formal, estruturado e originário das atividades de ensino das pesquisas praticadas por cada indivíduo, que é facilmente transmitido por variados meios, bem como passível de ser armazenado e recuperado. Define-se ainda como o resultado da codificação de uma parcela do conhecimento tácito, ou seja, “toda forma de conhecimento científico codificado”, difundido em sistemas formais de comunicação científica (ROBERTS, 2000).

Conclui que o conhecimento explícito tem fundações no tácito e que sua fundamentação tem base num conhecimento tácito compreendido e aplicado. Ou seja, o conhecimento ou é tacitamente enraizado, ou depende dele para existir. A criação de um saber explícito e sua transmissão estão invariavelmente ligadas ao acervo de conhecimento tácito de um indivíduo. “Caso não haja uma correspondência entre o conhecimento prévio e a estrutura de informação que permita o reconhecimento de algo como informação, esta representará no máximo dados” (LEITE, 2006, p. 49).

Como esses conhecimentos são criados e como acontece essa conversão entre um e outro, será descrito na próxima seção deste trabalho.

### 2.1.1.3- Geração e Conversão de conhecimento

Ainda que o conceito, as definições e aplicações da gestão do conhecimento estejam relacionados e sejam voltados à dinâmica do conhecimento e suas relações dentro das organizações, a literatura é uníssona em ressaltar que a formação/criação dos conhecimentos parte das pessoas.

O ponto de partida dessa sentença é de Nonaka e Takeuchi (2008). Em sua obra, *Gestão do Conhecimento*, ao descreverem a dimensão ontológica desse, afirmam que em sentido rígido e estrito, as organizações somente geram conhecimento se tiverem indivíduos sendo apoiados criativamente ou fomentando contextos para essa criação.

Descrevem que a criação do conhecimento no ambiente organizacional deve ser entendida como o processo que amplia institucionalmente o conhecimento e os saberes criados pelos atores envolvidos, cristalizando-os como parte da teia de conhecimentos organizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Afirmam ainda nesse segmento, que a criação e expansão desse conhecimento se fazem na interação de conhecimento tácito e explícito: a chamada conversão do conhecimento. Deve-se observar que este processo é social e não restrito ao confinamento de um indivíduo.

Davenport e Prusak (2003) em mais de uma obra apontam cinco métodos para origem e/ou criação do conhecimento, antes de aprofundar o mérito dessa conversão. Coelho (2004), Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) são exemplos dos que usam esses autores para tanto. Assim, adota-se as palavras Davenport e Prusak (2003) para descrever tais métodos, deixando claro que suas aplicabilidades podem ter um viés mais para administração pública ou privada de acordo com suas particularidades.

No livro *Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual*, de 1954 com sua 18<sup>a</sup> ed. em 2003, os autores elencam cinco modos de gerar conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação, e rede do conhecimento, brevemente descritos nesta seção.

Na aquisição, Davenport e Prusak (2003) alegam que o conhecimento pode não ser recém-inventado ou criado, porém ele pode ter esse caráter para a organização em questão caso a mesma ainda não o detenha ou conheça. Esse método seria um dos mais diretos e eficazes de inserir novos saberes: compra de conhecimentos. A materialização disso pode acontecer na fusão de empresas ou na compra de uma organização por outra. Contudo, como

já mencionado, o conhecimento em sua maior parcela é detido nas pessoas, e é esse *know-how* que se objetiva com uma aquisição. Assim, os autores deixam claro que uma empresa ao adquirir outra empresa para que possa abarcar seus conhecimentos, está comprando as pessoas (o saber que essas detêm), algum conhecimento que exista documentado e estruturado de forma física ou virtual, e as rotinas e processos que incorporem o conhecimento da empresa adquirida. A não existência de ferramentas analíticas precisas impõe à determinação do valor desse conhecimento um processo meramente especulativo e “irritantemente subjetivo”, nas palavras dos autores (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 66).

Ressalta-se também como um risco nas aquisições, as transformações organizacionais resultantes do fato. A fragilidade da instituição e a “relação orgânica” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 67) com as novas pessoas e com o ambiente, podem resultar numa fração de conhecimento ainda menor do que na empresa existente antes da venda.

As pessoas são fator fundamental e primordial nas aquisições e merecem atenção especial por dois fatores especialmente: muitas das que detêm conhecimentos que movem a organização não são identificadas ou formalmente não são responsáveis pelos resultados que alcançam; e, a incerteza e ruptura inerentes a esse tipo de processo, findam por induzir pessoas talentosas a especularem outras opções.

Na obra de Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) são entregues as mesmas definições dos autores, porém de forma bem mais objetiva e conceitual. Menciona-se que é a compra de conhecimento, seja por *benchmarking*, ou outros expedientes.

O segundo método da obra, é o aluguel. Os autores indicam que o aluguel de conhecimento acontece quando uma instituição fomenta as áreas de pesquisa e desenvolvimento de universidades por exemplo. Ocorre também na contratação de um consultor, onde se busca a fonte do conhecimento. “(...) a empresa paga honorários ao consultor para que ele compartilhe seu conhecimento com ela ou aplique em determinado assunto. Diferentemente do aluguel de equipamentos (...) tende a envolver algum grau de transferência do conhecimento” (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 70). É interessante chamar a atenção para as palavras dos autores no tocante a como esse método é desperdiçado pelos seus próprios iniciadores. Descrevem que os clientes tendem a exigir pouco dos consultores em termos de transferência e fixação do conhecimento transmitido por eles, e que diante do volume de honorários pagos seria de se esperar que o máximo proveito fosse tirado, e que perguntas que auxiliassem na manutenção das inovações, conceitos e orientações

trazidas fossem mais frequentes. Nos textos de Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) não há menção a esse tipo de criação de conhecimento.

Terceiro método de gerar conhecimento são os grupos ou comunidades formatadas exatamente para isso. São os recursos dirigidos. Objetivam pensar novas formas de proceder e inovações em produtos e/ou processos. Os autores explicam que uma ressalva a este tipo de ferramenta, é o fato de que os esforços dedicados para conhecimento via de regra são divergentes das atividades cotidianas da instituição, assim, sua codificação e disseminação podem ficar comprometidas. São mais fáceis de transmissão de conceitos e ideais explícitos do que do chamado conhecimento interno. Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) mencionaram os recursos dirigidos, dando destaque ao formato de bibliotecas institucionais e universidades corporativas.

A fusão descrita por Davenport e Prusak (2003) expõe o método no qual complexidades são propositalmente induzidas, até conflitos em algumas situações, para que seja gerada uma nova sinergia entre os participantes e que essas pessoas geralmente com diferentes visões, cheguem a uma decisão ou ideia em conjunto. Parafraseando diretor da Nissan Design Internacional, afirmam que “a inovação ocorre nas fronteiras entre as mentes, não dentro do território provinciano de uma só base de habilidades e conhecimento” (Davenport e Prusak, 2003, p.72). Oferecem ênfase sobre a abrasão criativa que este tipo de evento gera e como a convenção mediada de pessoas com habilidades, talentos e valores diferentes é capaz de impulsionar soluções criativas. Demonstam ainda, cinco princípios da gestão do conhecimento que contribuem para que as fusões funcionem com melhor desempenho:

- 1- Conscientização do valor do conhecimento que se busca e investimento de energia na condução de sua geração;
- 2- Identificação de colaboradores com potencial real para gerar conhecimento numa fusão;
- 3- Evidenciar o potencial criativo fomentando a visão de que divergências são algo positivo e não necessariamente conflitos, bem como evitar soluções cotidianas para questionamentos complexos;
- 4- Valorizar a intenção na criação de conhecimento, potencializando-a com estímulos, recompensas, e direções em comum; e,
- 5- Inserção de parâmetros que possam medir a melhoria de desempenho obtida e que reflitam o verdadeiro valor do conhecimento.

Na segunda menção aos métodos por esse estudo citada, a de Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012), a fusão é simplesmente pessoas diferentes reunidas para deliberar uma situação pontual.

Prosseguindo para o final das ferramentas para criação do conhecimento, a penúltima evidenciada pelos autores é a adaptação. Nesta, novos produtos, nova concorrência, novas tecnologias, mudanças sociais, políticas, de cenário como um todo, induzem à criação de conhecimento a medida que são pré-requisito para a sobrevivência ou não de uma organização. Com isso, sistemas adaptativos e auto organizáveis vem ganhando cada vez mais espaço na literatura. Dois fatores são fundamentais na capacidade adaptativa de uma organização: posse de recursos internos e que possam ser reutilizados de novas formas; e ser aberta para mudanças ou deter elevada capacidade de absorção. Sobressai aos fatores citados, à relevância de pessoas na instituição que tenham propensão, facilidade em adquirir conhecimentos e novas habilidades (DAVENPORT E PRUSAK, 2003).

No segundo texto referenciado nessa seção, a adaptação “busca permanentemente novos produtos ou práticas inovadoras que são implementadas de maneira permanente” (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE E KRONBAUER, 2012, p. 5).

A ferramenta que encerra o elenco na obra de Davenport e Prusak (2003) são as denominadas redes, formais ou informais, e claramente descritas como comunidades de detentores de conhecimentos que se unem motivados por interesses comuns, para partilhar esse saber e solucionar problemas conjuntamente. Quando redes dessa natureza dividem conhecimento comum num volume suficiente para cooperar e dialogar, a continuidade da mesma costuma conseqüentemente, gerar conhecimento novo no interior das instituições (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p.79).

Para Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) finalmente, o que eles denominam redes de conhecimento, são grupos constituídos por funcionários da instituição de maneira formal ou informal.

Uma vez expostas as maneiras de se criar conhecimento, retoma-se Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) ao atrelar os cinco métodos citados a primeira das três etapas para geração de conhecimento: geração, codificação e transferência.

Estando a primeira etapa realizada - acreditando a autora deste estudo, que as mesmas não seriam fases rigidamente definidas sendo suas fronteiras tênues e podendo criação/geração, codificação e transferência acontecerem de maneira difusa e concomitante-acontece a codificação ou conversão do conhecimento. Essa etapa traz permanência a um

conhecimento que seria perene e o torna acessível bem como transmissível/ transferível, nos levando a última fase.

Faggion, Balestrin, Weyh, (2002) repisam e aprofundam o terreno da codificação, assim como Coelho (2004) e Takeuchi e Nonaka (2008). Sempre com inspiração e revisitando os postulados dos últimos, discorrem sobre as formas de conversão, interação, ou até mesmo transformação do conhecimento tácito para o explícito. Os primeiros afirmam que para que conhecimento seja gerado nas organizações, é pressuposto o envolvimento dos trabalhadores de tal forma que todos se sintam comprometidos com o mesmo, esclarecendo que “a invenção de novos conhecimentos não é atividade especializada das áreas de P&D, marketing ou planejamento estratégico” (NONAKA, 2001, p. 30). Além disso, as instituições devem incitar a integração de todos, rumo a diferentes e inovadoras aplicações do conhecimento que já está disponível nela.

Os quatro modelos definidos por Takeuchi e Nonaka (1997) serão ilustrados abaixo e descritos brevemente um a um. Para Faggion, Balestrin, Weyh, (2002, p. 7) “esses dispositivos têm a função de promover uma interação contínua e dinâmica que propicia o compartilhamento e a criação de conhecimento”.

**Figura 1-Modos de Conversão do Conhecimento**

	CONHECIMENTO TÁCITO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO	
CONHECIMENTO EXPLÍCITO EM CONHECIMENTO TÁCITO	<i>Socialização</i>	<i>Externalização</i>
	<i>Internalização</i>	<i>Combinação</i>

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A socialização expõe a transformação de conhecimento tácito em conhecimento tácito.

Ela acontece no “compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 69). Impõem que a chave para o conhecimento tácito é a experiência e que o mesmo não necessariamente precisa ser transmitido e apreendido através de linguagem formal, sendo também, mediante observação, imitação, exercício prático. A ausência da experiência, reconhecida como segredo fundamental para aquisição desse tipo de conhecimento, praticamente impossibilita a projeção do pensamento de uma pessoa no processo de raciocínio de outra. Nada mais é do que o fenômeno em que são compartilhadas as experiências individuais e coletivas (FAGGION, BALESTRIN, WEYH, 2002).

Externalização acontece na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito: é o modo em que se busca tornar explícito, disponível, claro, compreensível, por meio de algum tipo de registro, o conhecimento de cada um. A linguagem escrita é um exemplo de registro. Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem que seria a criação do “conhecimento perfeito” na medida em que o tácito se torna explícito expresso em metáforas, conceitos, hipóteses, modelos, analogias. É incitado pelo diálogo e reflexão coletiva frequentemente usando a combinação entre indução e dedução.

Para a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, é usado o método da *combinação*. Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que isso se faz com reconfiguração, categorização, acréscimo, e combinação de conhecimentos pré-existentes gerando assim, novos saberes. Estendem ainda que seria uma combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito, feitas pelos indivíduos por meio de documentos, reuniões, conversas, mesas redondas, redes computadorizadas. Faggion, Balestrin, Weyh, (2002) percorrem o mesmo raciocínio, todavia são bem mais práticos e sentenciam que é a troca e sintonia de conhecimentos entre pessoas por intermédio de formas externalizadas, conduzindo uma interação que gera novos conhecimentos.

Enunciaram por fim, a internalização, que converte conhecimento explícito em tácito, ou “incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 77). Liga-se intimamente ao “aprender fazendo”, quando internaliza-se na bagagem de conhecimento tácito dos indivíduos na forma de modelos mentais, *know-how* técnico entre outros. Destacam que para “viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 77).

Coelho (2004) afirma que uma vez as conversões acontecendo, o conhecimento organizacional seria objetivamente a interação dinâmica e continuada entre o tácito e o explícito, surgindo assim o conceito de espiral do conhecimento.

Mais uma vez são retomadas as ideias de Nonaka e Takeuchi e faz-se necessária a esta altura do estudo, justificar a opção pela predominância desses dois autores durante a redação. Eles são reconhecidamente pela literatura, os pioneiros e mais disseminados autores dos principais conceitos e postulados da Gestão do Conhecimento, como os quatro modos de conversão de conhecimento, a espiral do conhecimento, conteúdo do conhecimento. Daí a opção por parte da pesquisadora em selecioná-los, ainda que utilizando suas ideias diluídas em referências variadas.

Coelho (2004, p. 96) ratifica o dito acima, ao afirmar que:

Nonaka e Takeuchi são considerados os pioneiros no estudo sobre a geração e o uso do conhecimento em empresas japonesas, sendo os criadores do modelo de criação do conhecimento organizacional, denominado de Espiral do Conhecimento.

Isto posto, as palavras de Nonaka e Takeuchi (1997) nos guiarão para um entendimento do que seria a espiral do conhecimento.

No método de socialização, objetiva-se o compartilhamento de conhecimento tácito, contudo se esclarece que de maneira isolada, o mesmo torna-se limitado. Sua transformação em explícito é condição imprescindível para que seja disseminado pela organização como um todo. Complementa isso, o fato que diferentes informações explícitas difusas em um ambiente novo também não ampliam o volume de saberes das instituições. Essa criação nas organizações acontece somente por ocasião das interações entre os dois conhecimentos citados ao longo da espiral. A figura abaixo demonstra a espiral do conhecimento, com esse passeio entre os modos de conversão definidos por Nonaka e Takeuchi (1997):

**Figura 2- Espiral do Conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1997).

Os autores discorrem que no momento da socialização é gerado um campo de interação, representado no primeiro quadrante. Esse campo oferece divisão de experiências e modelos mentais entre os envolvidos no processo. Em seguida a externalização acontece com um diálogo provocado ou com uma reflexão coletiva que auxiliam no entendimento do conhecimento tácito que está oculto, usando metáforas e/ou analogias que conduzem a essa plena compreensão. No terceiro momento, o da combinação, são postos os conhecimentos recém-criados de diversas seções da organização junto aos conhecimentos já existentes, criando “uma rede, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço, ou sistema gerencial” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 80). E por fim, no último quadrante a internalização é alcançada com o aprender fazendo.

São também nomeados como conhecimento compartilhado, conhecimento conceitual, conhecimento sistêmico, conhecimento operacional, respectivamente, os conhecimentos formados em cada um desses ambientes (COELHO, 2004).

Nonaka e Takeuchi (1997) revelam que a espiral do conhecimento é guiada pelas intenções das organizações e definida pelas aspirações e metas desta. Habitualmente, o esforço para o alcance das metas assume caráter estratégico dentro do contexto das organizações. No que cerne a criação do conhecimento, a base para estratégia está na possibilidade e capacidade organizacional em obter, gerar, acumular e cultivar o conhecimento.

De tudo o relatado, pode-se inferir que a criação do conhecimento dentro das organizações é um processo em espiral, em rede, que se inicia no nível individual com o conhecimento detido e particularizado por cada pessoa, e vai sendo elevado, ampliando os grupos de interação e cruzando fronteiras de divisões, seções, departamentos e até mesmo instituições.

Dada sua complexidade e relevância para continuidade e manutenção das atividades e bom desempenho institucional, justifica-se a relevância e o reconhecimento da Gestão do Conhecimento organizacional.

#### 2.1.1.4- Conceito de Gestão do Conhecimento

Nesse contexto de alcance de metas e de complexidade, as organizações estão sendo compelidas a melhorar e cuidar do conhecimento existente no seu ambiente e na mente dos seus colaboradores como um novo tipo de ativo empresarial. Desta forma, a Gestão do Conhecimento (GC) é o modelo de um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global da organização com base no conhecimento (KOROWAJCZUK *et al.*, 2000). O conceito deste tipo de gestão, surgido dentro das instituições em meados de 1990, vai mais além do que somente uma associação ao processo operacional, mas principalmente visa aliança à estratégia organizacional (SANTOS, 2001). Sveiby (2001, p. 23) se estende e define a GC como:

(...) a fusão entre o gerenciamento de informação, alavancado com sistemas de informação e o gerenciamento de pessoas, envolvendo o aprendizado e o gerenciamento das competências individuais.

Ainda na concepção da gestão do conhecimento como um novo tipo de processo de gestão e forma de condução das atividades institucionais, Bukowitz e Williams (2002, p.17) e Angeloni (2002, p.15) definem, respectivamente, que “gestão do conhecimento é processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual” e “a gestão do conhecimento organizacional é o conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”.

Oliveira (2014) tem, todavia, a cautela em afirmar que gestão do conhecimento não é qualquer processo, visto que engloba fatores estratégicos na organização. Mantém relações desde a alta administração até a cultura interna passando pela gestão de pessoas (FURLANETTO, 2007). A GC não se materializa caso não haja consciência de sua relevância

por parte dos gestores, trabalho efetivo abrangendo investimento nos processos de informação e conhecimento de forma apropriada, tanto tecnologias de apoio como no fator humano, essencial para o desenvolvimento do processo (FURLANETTO, 2007).

Brito e Bolson (2014, p. 80) resumem que a Gestão do Conhecimento pode ser encarada como a técnica de adquirir, gerir, e compartilhar “experiência e especialização dos componentes de uma organização” almejando o amplo acesso, no tempo certo, a melhor informação, fazendo uso das melhores tecnologias para tal.

Terra (2001, p. 245) alinha-se a esse conceito ao remeter-se a relevância da informação precisa e no momento ideal ao alcance dos que dela necessitem. O autor enuncia a definição de Gestão do Conhecimento como o esforço para que o conhecimento esteja disponível nas instituições “quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional”.

Esforço esse também mencionando por Oliveira (2012), que sentencia que cabe a Gestão do Conhecimento a busca pelo mesmo em direção ao melhoramento do desempenho humano nas organizações, o qual impactará na eficiência e eficácia de seus processos, que por sua vez, culminarão na aquisição de vantagem competitiva, inovação e aprendizagem contínua.

Na perspectiva do CEGE, Comitê Executivo do Governo Eletrônico, responsável pela iniciativa e aperfeiçoamento da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal, a GC é entendida como um conjunto de procedimentos sistematizados, interligados e intencionais, com a capacidade de aperfeiçoar a habilidade dos gestores públicos em criar, reter, organizar, transferir e disseminar conhecimentos e informações estratégicas que venham a contribuir com a tomada de decisões, com a gestão de políticas públicas, e para inserção dos cidadãos como produtores de conhecimento coletivo (BATISTA, 2004). Coelho (2004, p. 102) imprime sua percepção da realidade, ao afirmar que mesmo sendo as instituições públicas destacadamente intensas em conhecimento, tanto a sociedade brasileira como as três esferas da Administração, de maneira generalizada, não detém “cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentivam a educação continuada de seus servidores”.

Santos (2001, p. 2) concorda em um primeiro momento com o pensamento anteriormente citado, elucidando que mesmo havendo poucas empresas brasileiras consideradas de "classe mundial", já é possível avaliar a partir destas a aplicabilidade das

novas práticas gerenciais que garantirão a sua sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Sveiby (2001) utiliza linguagem um pouco mais técnica e entende o conceito de GC como a fusão entre o gerenciamento da informação, alavancado com sistemas de informação, e o gerenciamento de pessoas, envolvendo o aprendizado e o gerenciamento das competências individuais.

## 2.1.2- GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO PÚBLICA

Conforme evidenciado na primeira parte desse estudo, a gestão governamental desde a proposição da Reforma Administrativa vem buscando tendências de gestão mais eficientes na iniciativa privada. A gestão do Conhecimento converge a isso enquanto se alinha a carência e necessidade da Administração em priorizar a capacidade intelectual dos servidores públicos, bem como sua capacidade de estimular e compartilhar esses saberes individuais ou coletivos.

Moraes *et al.* (2010) ratifica o citado afirmando que o Estado tem apresentado preocupação em compor a máquina pública com um corpo administrativo cada vez mais qualificado e profissionalizado, almejando aumento de produtividade e melhoria no gasto público através de novas carreiras como especialistas e analistas, que têm suas contratações focadas em aspectos meritocráticos e de competência. Para tanto e na busca para oferecer os melhores serviços à sociedade, o Estado necessita de novos mecanismos de gestão.

O autor tem suas ideias reforçadas, quando Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012, p. 7) expõem o impacto das novas tecnologias da informação trazendo à tona que há “demanda crescente do público por soluções rápidas e apropriadas às suas necessidades individuais e problemas específicos”. Assim, a administração pública necessita integrar as novas tecnologias e trazer agilidade para os processos a fim de superar possíveis barreiras burocráticas e atender ao cidadão com qualidade e no tempo esperado (QUANDT, TERRA, BATISTA, 2006).

Angelis (2011) descortina uma perspectiva da realidade ao mencioná-la em seu trabalho com a OCDE - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT KNOWLEDGE.

A pesquisa intitulada “Práticas de GC nos ministérios/departamentos/agências do governo central nos países membros da OCDE” revela alguns fatos sobre a percepção e o espaço para o conhecimento e conseqüentemente sua gestão ao longo dos países do mundo.

Concluiu-se que o conhecimento já é considerado fator estimulante de competitividade no setor público, e que mesmo os órgãos inseridos nesse espaço competem entre si na utilização intensiva de conhecimento. Inferiu-se também com o estudo, que organizações privadas de bens e serviços estão cada vez mais fortalecendo seu capital intangível e tornando-se concorrentes dos tradicionais bens e serviços ofertados no setor público. As impressões vão desde a perda da memória institucional junto aos servidores que se aposentam, até que tipo de ambiente é indicado para aplicação da GC.

Quanto a esse ambiente, descreve que o real envelhecimento dos funcionários e o cada vez maior volume dos negócios impõem novos desafios para a conservação da memória institucional e para a formação de novos colaboradores. Acrescenta ainda, a exigência cada vez maior por parte dos cidadãos para que governos sejam cientes dos conhecimentos recém-criados e velozmente produzidos pelos mais diversos atores; e as metas crescentemente mais ambiciosas e complexas das políticas públicas.

Na mesma pesquisa, a OCDE concluiu que a melhor maneira de se obter sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento é adotar alterações comportamentais com resultados de longo prazo “que traduzam uma atmosfera de confiança e espírito de equipe, tudo assentado num ambiente organizacional e cultural relativamente estável” (ANGELIS, 2011. p. 139-140). Para isso, as lideranças devem reconhecer alto valor à aprendizagem organizacional.

No tocante à imersão no setor público na Gestão do Conhecimento a literatura mais uma vez responsabiliza-se em listar suas razões e tendências.

Coelho (2004) apodera-se das palavras de Peter Aucoin (2000) ao descrever que para o estabelecimento de um governo eficiente, se faz necessário um serviço público altamente profissional capaz de interagir com uma sociedade e sistema econômico mais complexos a cada dia. Reforça ainda que o aprendizado em duas frentes tem parcela nesse profissionalismo: primeiro quando estimulado por meio de investimentos ativos em geração e gerenciamento de habilidades, bem como de conhecimento; e segundo, quando uma vez profissional, o conhecimento pode ser compartilhado em base contínua, através de redes, *inter* e *intra* organizações e até mesmo entre governos.

O autor também menciona que hoje organizações públicas e privadas competem pelo recrutamento de talentos, e na impossibilidade de oferecer altos salários e incentivos, as primeiras precisam de maneiras alternativas para atraí-los: estímulo ao sentimento de orgulho na atividade pública, investimentos nos desenvolvimento profissional e pessoal dos

servidores. Esclarece ainda que em decorrência da ênfase já tradicional no treinamento, as instituições públicas estão bem colocadas para contribuir com a evolução intelectual dos servidores e com o sentimento de realização particular. Ainda relacionando com a real necessidade do serviço público em fidelizar seus servidores, arremata descrevendo que serviços públicos em países avançados estão confrontando uma fenda na estrutura etária de sua força de trabalho. “A aposentadoria iminente da geração baby-boom, representada por várias décadas de medidas de austeridade fiscal, põe a capacidade existente de vários governos em risco” (COELHO, 2004, p. 104).

Para Fresneda (*et al.* 2009), um dos benefícios visíveis nas organizações que já implementaram a GC é o aumento na qualidade dos processos, uma vez que apenas a eficiência relacionada à redução de custos não garante a qualidade dos mesmos. Identificar e propagar as melhores práticas referentes à melhoria de qualidade nos processos organizacionais tem se revelado uma grande benfeitoria da adoção da Gestão do Conhecimento.

Com essa justificativa, as organizações públicas necessitam principalmente incrementar o compartilhamento de conhecimentos, capturar e disseminar suas melhores práticas internas. Essa necessidade de colaboração é uma das características mais importantes nas organizações do governo federal, e destas com outras organizações da esfera estadual e municipal.

Leask (2008) identifica duas tendências pelas quais acredita que a GC se torna importante para as organizações de governo. A primeira diz respeito ao aumento das pesquisas e evidências que dão sustentação às decisões dos profissionais. A sociedade tem uma expectativa de que os profissionais da área pública demonstrem que seu trabalho é realizado com base em pesquisas e evidências e a Gestão do Conhecimento tem muito a oferecer nesse campo atualmente. A segunda é sobre o trabalho colaborativo virtual como meio de construir e manter o conhecimento da organização – a exemplo das comunidades de prática.

Para Pereira *et al* (2012), no entanto, percebe-se a pouca aplicabilidade, ou apenas uma aplicabilidade generalista da abordagem da gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas, que é fator primordial para romper a resistência a novos moldes de gestão e que condicionam a almejada desburocratização da máquina pública (GESPÚBLICA, 2008). Principalmente por ser, dentre os oito critérios do Instrumento de Avaliação da Gestão

Pública (IAGP), Informações e Conhecimento, aquele que permeia todos os outros critérios, sendo decisivo para o sucesso do modelo organizacional proposto pelo GESPÚBLICA.

No tocante a aplicação e aplicabilidade da GC nas instituições públicas, Batista (2012) destaca que ela deve estar vinculada aos princípios básicos da administração pública: eficiência, qualidade, efetividade social, e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Para Coelho (2004), ao indicar a adoção à gestão do conhecimento como um sistema de gestão para o setor público, aponta algumas necessidades que devem ser tratadas estrategicamente pelo gestor tendo em vista algumas peculiaridades presentes no contexto das organizações públicas brasileiras:

- Desprestígio dos serviços e dos servidores perante a sociedade;
- Abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos;
- Problemas éticos, legais e de legitimação de associados à administração pública do Estado;
- Desequilíbrios entre cargos em comissão, contratações temporárias e quadro efetivo;
- Descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos de políticas públicas;
- Estilos, modelos e atitudes gerenciais inadequadas;
- Inadequação do quantitativo de pessoal, níveis de capacitação, e motivação do pessoal, e;
- Falta nos padrões de interoperabilidade e de adequação da infraestrutura de tecnologia da informação.

Dentro da administração direta, no nível dos ministérios brasileiros em que a Gestão do Conhecimento é definida como prioridade, conforme estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sinaliza-se que de modo geral, neles, a GC é tratada como tema estratégico, e a introdução e o apoio às iniciativas estão estritamente ligados à alta gestão. Apesar dessa descrição de prioridade, a estratégia de modo geral parece não estar sendo amplamente disseminada até a base da organização, que é o necessário a um projeto de GC bem-sucedido, já que a maioria dos servidores se mostra pouco informada ou comprometida com a Gestão do Conhecimento (BATISTA *et al.*, 2005).

Todavia, existe uma política de implantação de Gestão do Conhecimento no serviço público, desenvolvida pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação

Estratégica (CT-GCIE) e Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) que vem ao encontro da resolução destes problemas apontados por alguns autores e já citados nesse estudo, propondo-se entre outras coisas a:

- a) incentivar à criação de cultura voltada para a importância e utilidade da informação e do conhecimento na gestão pública;
- b) desenvolver uma cultura colaborativa entre áreas governamentais e criação e compartilhamento de conhecimentos entre governo e sociedade;
- c) incentivar o desenvolvimento de competências cognitivas, pragmáticas e atitudinais de servidores públicos, orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

Bem, Prado e Delfino (2013) explicita que além dessa proposta governamental, a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) realiza anualmente o Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (CONGEP) para debater experiências e práticas no setor: repositórios de conhecimento; propostas de acesso e transferência de conhecimento; ambientes para criação de conhecimento; bancos de dados de lições aprendidas; uso de sistemas de avaliação e remuneração para mudar o comportamento; desenvolvimento de redes especializadas, entre outros.

Batista *et al.* (2005) afirma que várias instituições do Serviço Público Federal Brasileiro já possuem práticas de GC, embora a maioria das iniciativas sejam isoladas e de caráter individual em nível de gerentes e equipes, e não institucionalizadas.

A fim de contextualizar a situação da GC na Administração Pública Brasileira em termos de explicitação e formalização, este estudo descreve parte dos resultados de pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.

Através de pesquisa aplicada, o Batista (2005) documentou e analisou as alterações que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro\*. Em sua terceira seção, a pesquisa apresenta o grau

---

□ Empresas participantes do estudo: **Órgãos da Administração Direta:** Casa Civil da Presidência da República (CC/PR); Comando da Aeronáutica (Comaer); Comando da Marinha (Comar); Comando do Exército (Comex); Controladoria-Geral da União (CGU); **os ministérios** da Defesa (MD); Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa); Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT); Ministério da Cultura (MinC); Ministério da Educação (MEC); Ministério da Fazenda (MF); Ministério da Integração Nacional (MI); Ministério da

de explicitação e formalização das iniciativas de Gestão do Conhecimento. A análise constatou a existência de três grupos de instituições: O primeiro é constituído por ministérios que mostram um nível razoável de comprometimento estratégico com a GC e apresentam iniciativas de curto prazo sendo implementadas. No segundo, encontram-se aqueles ministérios que não consideram, em curto prazo, a GC como tema estratégico para a organização ou ainda contam com iniciativas muito incipientes nesta área. Integrantes do terceiro grupo, as empresas estatais apresentam grau de explicitação e formalização mais elevado que os dois primeiros.

Para os pesquisadores, o levantamento mostra um panorama bastante distinto em termos do grau de explicitação e formalização da Gestão do Conhecimento. É evidente que as estatais já deram passos muito mais concretos no sentido de tornar a abordagem proporcionada pela GC uma ação coordenada, institucionalizada e com objetivos, resultados e indicadores concretos. Nelas, vale a pena destacar que o processo de definição desses objetivos de GC está bem ligado à estratégia da corporação. Iniciativas associadas à inovação, ao compartilhamento de conhecimento, ao desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador e à preservação do conhecimento organizacional são as mais preponderantes.

No caso dos ministérios, que já têm ações mais concretas de GC, as iniciativas estão mais focadas principalmente naquelas que permeiam duas grandes vertentes: a gestão de conteúdo e documentos e a formação de redes externas de colaboração. Em grande medida, reportam melhor compartilhamento entre diversos órgãos com atividades similares e melhoria do processo decisório. A diferença de ênfase em relação às estatais é, de certa maneira, reflexo do grau de maturidade. Tradicionalmente, a GC tem começado com foco em gestão de informação e estruturação da infraestrutura de informática, que exigem menor comprometimento e alinhamento estratégico e mudanças culturais significativas.

Ainda como resultado, Batista (2004) identificou características confluentes às instituições e que contribuem para uma melhor adoção e adesão às novas práticas de gerir o

---

Justiça (MJ); Ministério da Previdência Social (MPS); Ministério da Saúde (MS); Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); Ministério das Cidades (MCidades); Ministério das Comunicações (MC); • Ministério das Minas e Energia (MME); Ministério das Relações Exteriores (MRE); Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Mdic); Ministério do Esporte (ME); Ministério do Meio Ambiente (MMA); Ministério do Turismo (MTur); Ministério dos Transportes; (MT) e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). **Órgãos estatais:** Banco do Brasil (BB); Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro); Caixa Econômica Federal (Caixa); Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); e Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (Eletrosul).

conhecimento e as informações institucionais. Tais fatores podem ser agrupados em três grandes grupos:

1. Alinhamento organizacional e estratégia de conhecimento:
  - alta prioridade dada às iniciativas no nível mais alto da organização; e,
  - clara identificação da base de conhecimento organizacional relevante para a organização.
  
2. Acesso a conhecimento externo:
  - acesso a consultores especializados;
  - busca externa de melhores práticas e *benchmarking*; e,
  - acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema.
  
3. Infraestrutura computacional, sistemas de informática que apoiem os processos de GC.

Deparados com esse grupo de fatores que se mostra bastante relevante para as organizações mais avançadas em GC, é importante ressaltar também alguns obstáculos recorrentes que têm sido mencionados por aquelas organizações que ainda se encontram em estágios iniciais quanto ao tema. Nesse sentido, os obstáculos adicionais na maior parte dos ministérios podem ser classificados em dois grandes grupos (OLIVEIRA, 2012):

1. Compreender melhor o que significa Gestão do Conhecimento:
  - baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização;
  - deficiência de capacitação do pessoal;
  - pouca propensão para investimentos em tecnologias para aprendizado e colaboração;
  - receio que outros órgãos/público em geral possam ter acesso a informações sigilosas; e
  - resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional a mudanças.
  
2. Estabelecimento de processos básicos e centrais da Gestão do Conhecimento:
  - falta de incentivos para compartilhar conhecimento;
  - deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.;
  - dificuldade para capturar o conhecimento não documentado;
  - falhas de comunicação;
  - falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária; e,

- inexistência de indicadores.

Uma vez expostos os fatores contributivos para uma adesão à Gestão do Conhecimento menos resistente e as barreiras que dificultam a abertura e sensibilização para tal modelo de gestão, traz-se agora uma identificação dos danos mais relevantes em consequência da ausência da GC nas instituições, retomando pesquisa de Fresneda & Goulart (2006) realizada com servidores públicos federais.

Servidores questionados apontaram as complicações conforme revela o quadro 3:

#### **Quadro 2- Problemas identificados pela ausência de Gestão do Conhecimento**

<b>Problemas identificados pela ausência de GC</b>	<b>% Identificações</b>
Existência de grande massa de informações não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões.	<b>81%</b>
Competências individuais e coletivas não exploradas	81%
Insuficiente colaboração intraorganizacional	50%
Baixa utilização de trabalho de trabalho em grupo, colaborativo e virtual	50%
Dificuldade de promover o aprendizado coletivo, constituindo-se em uma barreira à capacidade de criação e inovação	43%

Fonte: FRESNEDA *et al*, 2009.

Esses fatores aparentam motivação suficiente para que as organizações direcionem sua atenção para a GC. A grande incidência de obstáculos rotineiros e simples como o não tratamento e disseminação das informações, podem ser o início de um ciclo que culmina na também verificada dificuldade em promover um aprendizado coletivo e contínuo.

Para tanto, faz-se necessário o conhecimento das ferramentas tanto de diagnóstico como de implementação da gestão do conhecimento para que uma vez conhecidos, possa ser usado o método mais adequado e alinhado a realidade de cada instituição.

A seção abaixo trará alguns dos modelos encontrados na literatura.

#### **2.1.3- MODELOS TEÓRICOS**

Após a apresentação do panorama geral atual da gestão do conhecimento na administração pública brasileira e da mesma no âmbito das instituições de ensino, identificou-se na literatura alguns dos métodos usados nas instituições do país.

Darlik (2005) expõe um apanhado de modelos, processos, e ciclos adotados para gerir o saber. Os métodos e técnicas são discriminados dentro dos procedimentos de criação,

identificação, aplicação, armazenamento e divisão (ou compartilhamento) do conhecimento. O autor segue esclarecendo que os métodos podem ser trabalhados em conjunto para obter as metas do negócio.

O mesmo autor, direciona a implementação a quatro principais elementos condutores: processos, liderança, pessoas e tecnologias. Processos são ocorrências que revelam as atividades das organizações e contribuem diretamente na melhoria do desempenho. Líderes são os responsáveis pela condução das iniciativas, além de garantirem a estabilidade estratégica, recursos e apoio nas instituições. Pessoas por sua vez, são o eixo principal na gestão do conhecimento, sendo os ativos na criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento. São ainda depósito de conhecimento tácito e até mesmo explícito até que seja documentado, bem como são os detentores do capital intelectual. As tecnologias, finalmente, potencializam os processos de GC, entregando técnicas e metodologias: armazenamento em mídias, intranets e extranets, e motores de busca.

Com lógica semelhante à de Darlik (2005), o Guia Europeu de Melhores Práticas de GC, publicado pelo Comité Européen de Normatisation (CEN, 2004) define pessoas, processos e tecnologias como a essência do sucesso ou fracasso de uma iniciativa de gestão do conhecimento em instituições. Tais “elementos e suas relações compõem quadro de referência do CEN” (ERPEN, *et al.* 2015, p. 24). Habitualmente, os quadros são representações gráficas do meio de implementar a Gestão de Conhecimento nas organizações. Na literatura, métodos como Australian KM Standard, APQC, CEN, APO, etc. usam os quadros.

Servin (2005) ilustra que uma estratégia ótima para GC, deve atender a três motes-chave: Onde estamos? Aonde queremos ir? Como chegaremos lá?

Sobre algumas das ferramentas que serão aqui expostas, Angelis (2011) opina que os métodos Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC) e Organizational Knowledge Assessment (OKA) expõem atributos comuns: “o método de avaliação é não financeiro, e possuem foco em benchmarking”. Técnicas com este foco são usadas para avaliar os meios de gestão do conhecimento de uma organização “e permitem fazer avaliações de forma comparativa com outras empresas, ou mesmo entre áreas ou grupos de uma mesma organização” (ANGELIS, 2011, p. 140).

Serão brevemente descritos a seguir, cinco tipos de abordagem para adoção da GC, dentre os tais, APQC e APO, e mais substancialmente o método OKA- Banco Mundial escolhido para este estudo.

### 2.1.3.1 – Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do GESPÚBLICA

Para Batista (2004), tanto o instrumento de avaliação do PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade quanto o do PQGF- Prêmio Nacional da Gestão Pública têm itens relacionados à Gestão do Conhecimento. No caso PNQ, há o item 5.3 (Gestão do capital intelectual) que compõe parte do Critério 5 (Informações e Conhecimento). No instrumento do PQGF por sua vez, o item de mesmo título está constante no Critério 4 (Informação).

O conhecimento dos dois instrumentos possibilita constatar que o objetivo de ambos não é avaliar – de forma amplificada e sistematizada – como a instituição gere o conhecimento proativamente ou em que estágio de implementação da GCO as organizações se encontram. Almejam sim, entender como as organizações administram seu capital intelectual (BATISTA, 2004).

No Gespública, esse item específico examina como a organização implementa processos gerenciais que têm como objetivo a identificação, o desenvolvimento, a construção, a proteção e o compartilhamento do conhecimento-item 5.3 - Gestão do Conhecimento do Critério 5. Informações e Conhecimento (PEREIRA *et al*, 2012).

O citado critério de excelência trata detalhadamente de fatores que envolvem as práticas de manutenção e aplicação do conhecimento e informação nas organizações. Eles envolvem a busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências por meio do aprendizado organizacional (SENGE, 1998).

Como se trata de instrumento de avaliação e não um modelo ou método de implementação da GC, ele não é prescritivo. Algumas ações contempladas pelo item 5.3, processo de GC, são relevantes para diagnosticar o grau de maturidade em GC nas organizações públicas. São elas:

- a) Avaliar como o conhecimento é desenvolvido (ou criado) e compartilhado;
- b) Avaliar como o conhecimento é mantido e protegido; e,
- c) Como a organização assegura que a GC é utilizada para melhorar seus processos, produtos e serviços. Os processos de criação, compartilhamento e manutenção (por meio do armazenamento) são essenciais em um modelo de GC para a administração pública.

Além disso, a GC com foco em resultados avaliada no instrumento é também um elemento importante do modelo a ser construído para a administração pública, pois assegura

que as práticas de GC trarão benefícios para o cidadão – usuário e sociedade mediante a melhoria de processos, produtos e serviços (PEREIRA *et al.* 2012).

#### 2.1.3.2 – Metodologia da American Productivity and Quality Center (APQC)

A APQC- AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER é uma organização não governamental que presta serviços a aproximadamente quinhentas organizações públicas e privadas em todo o mundo. Trabalha em parceria com as organizações membro na identificação de melhores práticas, na descoberta de métodos de melhoria efetivos, na disseminação ampla de novas descobertas.

A ferramenta desenvolvida pela organização foi utilizada em 2004 pelo IPEA, em grande estudo conduzido por Fábio Ferreira Batista, que objetivou discutir o conceito da Gestão do Conhecimento (GCO) e a sua relevância dentro da Administração Pública brasileira, assim como identificar estágios de implementação da GC em seis organizações do executivo federal, a saber: Serviço de Processamento de Dados (SERPRO), Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Banco do Brasil (BB), Banco Central do Brasil (BACEN) e Petróleo Brasileiro (Petrobras) e destacar ainda algumas práticas de sucesso executadas por essas.

A metodologia da APQC – intitulada *Road Map to Knowledge Management Results* – avalia se as organizações estão implementando de maneira efetiva a Gestão do Conhecimento. Sua premissa básica é que há grande diferença entre reconhecer a importância da GCO e sua implementação (APQC, 2003).

O método descreve os passos fundamentais para implementá-la de fato, ajuda a organização a identificar em que estágio se encontra no processo de adoção da GCO, mostra como começar e indica a direção mais adequada.

A ferramenta é constituída de cinco estágios de implementação: I) início; II) desenvolvimento da estratégia; III) desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; IV) expansão e apoio; e V) institucionalização da Gestão do Conhecimento. Em cada estágio há a descrição – por meio de assertivas – de acontecimentos importantes, objetivos, atores-chave e seus papéis, estrutura organizacional e governança necessárias, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças. Caso uma ou mais assertivas sejam verdadeiras, a organização já se encontra no estágio sob análise.

Em síntese, os principais benefícios da metodologia da APQC são permitir um diagnóstico da situação atual da organização, assim como ajudá-la a elaborar um plano de ação com orientações práticas sobre o que fazer para se ter êxito na institucionalização da Gestão do Conhecimento (BATISTA, 2004).

É preciso que antes de aplicar na íntegra a metodologia, considerem-se aspectos específicos da cultura e do método gerencial predominante em cada organização (APQC, 2003).

#### 2.1.3.3- Modelo de Bukowitz e Williams

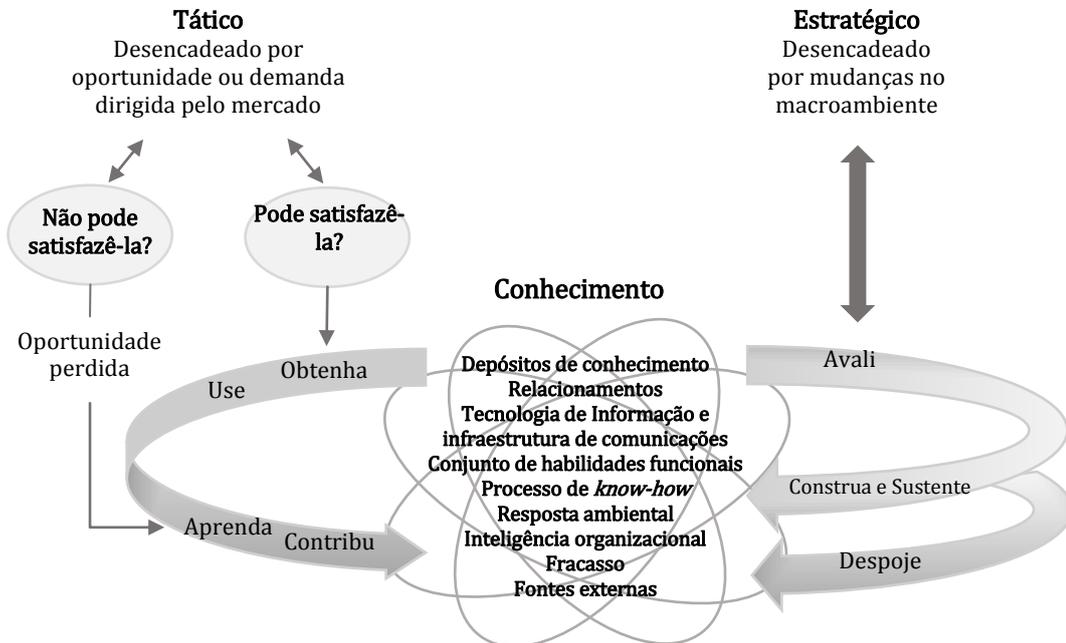
Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams, no livro Manual de Gestão do Conhecimento – ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa, apresentam a metodologia empregada pela empresa de consultoria Price Waterhouse Coopers (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).

Brito e Bolson (2014) abordaram esta ferramenta em estudo de caso e revelaram que o modelo das autoras abrange a ferramenta de avaliação denominada DGC- Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. Na versão original, ela é composta por sete fases distintas (obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e descarte), com 20 assertivas em cada uma delas, perfazendo 140 no total.

Afirmam que as autoras descrevem que o modelo é produto das compreensões diárias criadas à medida que as organizações têm novas experiências, mostrando-se capazes de aprender e apreender novos conhecimentos, descartar, reter, adaptar e avançar. De acordo com a descrição do método, é possível diagnosticar a gestão do conhecimento analisando em quais seções/fases a instituição se encontra mais focada.

O DGC é composto pelos processos tático e o estratégico. O tático é dividido em quatro seções (*obtenha, utilize, aprenda e contribua*), já o estratégico é dividido em três seções (*avalie, construa/mantenha e descarte*), como ilustra figura abaixo:

**Figura 3- Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento**



Fonte: Bukowitz e Williams, 2012.

O processo tático refere-se a como as pessoas reúnem a informação de que necessitam para o seu trabalho diário, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando abraçam os seus próprios problemas. O processo estratégico exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 26). De acordo com Dihl, (2010), Bukowitz e Williams afirmam que esse último, parte do processo de gestão do conhecimento, preocupa-se mais particularmente com o papel de grupos e lideranças organizacionais específicas.

Cada uma das sete seções contém uma lista de vinte (20) afirmações que avaliam a organização dos seus setores. Para cada pergunta as autoras adotam uma escala de avaliação (ordem crescente) onde: F – A afirmação é fortemente descritiva na minha organização; M – A afirmação é moderadamente descritiva na minha organização; Fr – A afirmação é fracamente descritiva na minha organização. A interpretação da pontuação dos resultados do DGC acontece obedecendo a um simples critério: quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o desempenho de um passo específico do processo de Gestão do Conhecimento.

Os resultados considerados aceitáveis devem apresentar uma pontuação média de 30 a 70%. Entretanto, as autoras observam que deve ser considerada para o total das seções uma média de 55% (DIHL, 2010).

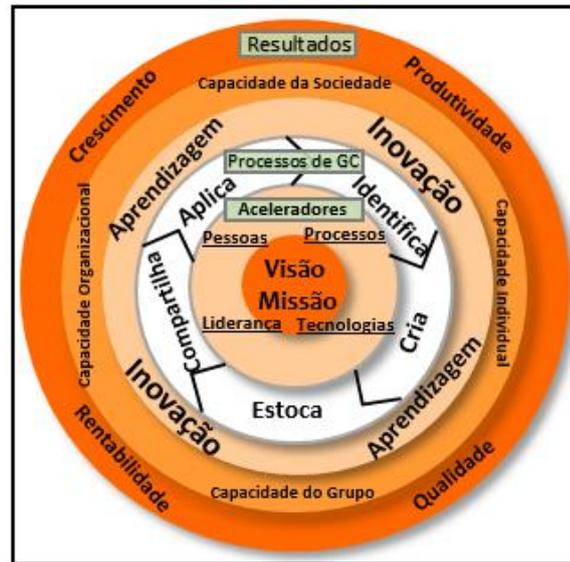
#### 2.1.3.4- Asian Productivity Organization- APO

Erpen *et al.* (2015) utilizou-se de ferramenta criada pela APO - ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO) para aferição dos resultados voltado à gestão do capital intelectual em empresas de dois núcleos setoriais da Associação Comercial e Industrial de Jaraguá do Sul (ACIJS).

Para a associação, o início da década de 90 trouxe uma mudança gradual nos paradigmas organizacionais em que se dissolve a guerra da eficiência e se revela a guerra pela inovação. Os autores descrevem que ela desenvolveu um quadro de referências para uma completa compreensão dos aspectos estratégicos e operacionais dos resultados da GC nas instituições. Salienta-se que esse quadro parte do pressuposto que há GC em todas as organizações, e desta maneira, o seu enfoque é potencializar práticas orientadas a aprimorar essa gestão (APO 2010). “Assim, o quadro referencial permite identificar e planejar ações de diagnóstico de projeto, implementação, monitoramento e maturidade de programas de GC nas organizações” (ERPEN *et al.* 2015, p. 24).

O quadro abaixo exhibe sete dimensões de avaliação da GC na organização, categorizadas em três grupos: (1) os quatro aceleradores – *pessoas, processos, tecnologia e liderança* – presentes em todas as entidades como elementos que alicerçam a GC. (2) Os processos de GC de fato, ou seja, de “*criação, identificação, aplicação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento*”. (3) Duas dimensões de resultados, divididas entre *aprendizagem e inovação*, e de *resultados da GC* –, que distinguem objetivos em aspectos de aprendizagem e desempenho que toda implementação bem-sucedida de GC deve alcançar (ERPEN *et al.* 2015, p. 24).

**Figura 4- Sete dimensões da Gestão do Conhecimento**



Fonte: Erpen, 2015.

Os procedimentos específicos de GC (criação, identificação, aplicação, armazenamento e compartilhamento) permitem a valoração a partir do conhecimento. Ou seja, situa o conhecimento em ação efetiva voltada a resultados estratégicos (DRUCKER, 1999). Assim, há uma classe de práticas de GC que estimulam e suportam a execução de cada um desses processos de Gestão do Conhecimento.

O quadro de referência da APO (2010) apresenta também essas práticas que podem ser agregadas como: memória organizacional, mecanismos de coordenação, práticas para conexão entre pessoas, e questões de troca de conhecimento orientadas ao compartilhamento.

#### 2.1.3.5- Arquitetura para Administração Pública Federal- Método OKA

Por fim, apresenta-se o método OKA- *Organizational Knowledge Assessment* para diagnóstico e elaboração de plano de gestão do conhecimento, método esse escolhido para este estudo e que será caracterizado nesta seção, e mais a frente dentro da descrição da metodologia específica usada nesta pesquisa.

Fresneda (2005) apresenta uma proposta de arquitetura da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal, construída a partir da experiência acumulada pelos membros do CT-GCIE- Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica criado com a finalidade de estimular essa nova prática.

As atividades do CT-GCIE foram iniciadas por um grupo de servidores de diversas organizações públicas federais, interessados em discutir e aprender sobre o tema Gestão do Conhecimento. Esses encontros iniciais produziram a troca de experiências de cada participante e a formação de uma comunidade virtual para a continuidade das interações após as reuniões presenciais.

Com o aprofundamento das discussões presenciais e virtuais dos membros do CT-GCIE evidenciou-se a necessidade de ter uma visão holística da GC na organização e o alinhamento estratégico necessário. A realidade da época e permanente ainda hoje na maioria das organizações públicas federais é a existência de projetos e práticas de GC dispersos, fragmentados e, em geral, não alinhados à estratégia ou objetivos maiores da organização. A elaboração de um Plano de GC foi a forma encontrada para materializar esta visão, representada na figura a seguir:

**Figura 5- Proposta de arquitetura de Gestão do Conhecimento para a APF**



Fonte: FRESNEDA *et al*, 2009.

O mesmo autor afirma ainda que a elaboração de um Plano de GC revela algumas adversidades, uma vez que a administração superior precisa ser envolvida e aprovar a sua elaboração e conteúdo. Como em algumas organizações públicas pode ser difícil a adesão e o envolvimento da alta administração com o tema, quer por desconhecimento do mesmo ou devido ao acúmulo de assuntos presentes no cotidiano, que não permitem a estes administradores efetuarem uma análise mais profunda sobre os benefícios da implantação da

GC, entendeu-se que inserir a Gestão do Conhecimento na agenda de conteúdos prioritários do governo federal contribuiria para tornar clara e objetiva a importância das vantagens dessa gestão para esses administradores.

Surgiu daí a ideia de elaborar uma política de GC para servir de guia geral para todas as organizações públicas federais, que operasse como um instrumento legal para induzir as organizações a elaborarem seus próprios planos de administração do conhecimento.

Esta proposta de arquitetura de GC irá possibilitar que com base na política proposta, seja elaborado o Plano Estratégico de GC, alinhado ao Plano Plurianual- PPA e às perspectivas feitas para o país (OBJETIVOS DO MILÊNIO, Brasil 2020 e Brasil 3 Tempos).

Os Planos de GC em cada organização pública serão desdobrados em projetos e práticas de GC no âmbito interno e seus resultados serão compartilhados com as demais organizações públicas federais. Para isso, é necessário identificar em que dimensões da organização a gestão dos processos de conhecimento está sendo realizada e em que nível. Esse diagnóstico é o primeiro passo e o CT-GCIE tem concentrado esforços no sentido de adequar e testar o método OKA (FRESNEDA *et al*, 2009).

O método foi elaborado pelo World Bank Institute (WBI), Banco Mundial, com a colaboração de organizações internacionais e de universidades. A necessidade de um tipo de avaliação organizacional e financeira despertou para a busca de um método com parâmetros quantitativos que mensurassem aspectos qualitativos da preparação das organizações com relação ao conhecimento (FERES, 2014). Através da figura da consultora do banco Ana Flávia Fonseca (FRESNEDA *et al*, 2009), o método foi disponibilizado para o CT-GCIE utilizá-lo na Administração Pública Federal.

Usando de cooperação informal entre o CT-GCIE e o Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação (MGCTI), da Universidade Católica de Brasília (UCB) através do mestrando Welington Alves, o método OKA foi objeto de estudos e propostas de melhorias visando adequar-se às necessidades da APF brasileira, como descreve figura abaixo retirada da interface do software específico usado para aplicação do método:

**Figura 6- Descrição do sistema SysOKA**



Fonte: SysOKA<sup>3</sup> versão 1.02.

Através dessa cooperação, foram obtidos os seguintes resultados e melhorias para a ferramenta:

- Tradução do questionário do método OKA para o idioma português, com as devidas adaptações na terminologia utilizada;
- Adaptação dos conceitos e terminologias utilizada no questionário que se mostravam inadequadas, impróprias ao entendimento e uso corrente no Brasil;
- Elaboração de software de apoio para automação do método OKA, denominado SysOKA, o qual trata de forma integrada e em um único ambiente de software, todas as funcionalidades atuais do método, desde a aplicação do questionário até a geração do diagrama final (*spider diagram*);
- Tradução de informação básica sobre o método OKA para o idioma português, com base nos documentos disponibilizados pelo Banco Mundial (FRESNEDA *et al*, 2009).

Papa (2008) descreve que o método tem sua estrutura apoiada nas Pessoas, Processos e Sistemas que são considerados os seus elementos básicos. Cada um desses elementos é caracterizado por uma série de dimensões do conhecimento, que constituem as chaves do método. O autor afirma que esses elementos detém o esforço de mensurar sua capacidade de reconhecer “informação, conhecimento, experiência e intuição por meio de Pessoas, Processos e Sistemas alcançar seus objetivos, e gerar valor” (PAPA, 2008, p. 64).

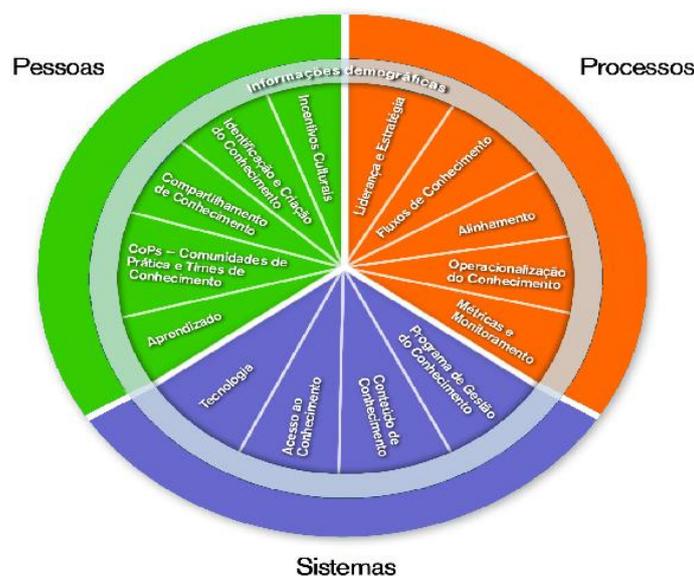
Os três elementos são formados por dimensões do conhecimento, que por sua vez são caracterizados por métricas bem definidas, que foram escolhidas como resultados de pesquisas e estudos na área de GC. Estas métricas são traduzidas em pouco mais de 200

questões que formam o instrumento de levantamento de dados para a formação do diagnóstico.

Especificamente no elemento Pessoas, são medidas as dimensões: criação e identificação de conhecimento, compartilhamento de conhecimento, cultura e incentivos, e comunidades de prática e aprendizado. O elemento de Processos por sua vez, compõe-se das dimensões: fluxos de conhecimento, métricas e monitoramento, operacionalização do conhecimento, liderança e estratégia, alinhamento. Finalmente no tocante a Sistemas, são entregues: gerência de conteúdos de conhecimento programas de gestão do conhecimento, e acesso ao conhecimento e tecnologia (PAPA, 2008).

A figura abaixo expõe os elementos e suas dimensões componentes:

**Figura 7- Método OKA- Banco Mundial**



Fonte: FRESNEDA (2009).

As respostas de cada um dos questionamentos inseridos nas dimensões do levantamento de dados são submetidas a um método de apuração que gera um valor para cada uma das 14 (quatorze) dimensões do conhecimento. As pontuações de cada dimensão unidas, geram um gráfico tipo “Radar”, exemplificado abaixo, e essas pontuações demonstram o nível de preparação do conhecimento da organização por dimensão.

**Figura 8- Simulação de Gráfico Radar- Software SysOKA<sup>3</sup> versão 1.02**



Fonte: SysOKA<sup>3</sup> versão 1.02.

O diagrama gerado e esperado para a ferramenta entrega uma exposição geral da situação de Gestão de Conhecimento na organização com ênfase na compreensão do cenário real visando possibilitar o “estabelecimento de estratégias na priorização dos projetos e atividades, bem como na identificação de necessidades e oportunidades específicas no contexto da GC” (ANGELIS, 2011, p. 141).

A análise da situação diagnosticada permite à organização tomar ciência das virtudes e fraquezas de seus recursos de conhecimento, e essa informação pode ser utilizada como base para a geração ou atualização do seu planejamento de ações no ambiente de Gestão de Conhecimento.

Organizações governamentais possuem menos incentivos para o compartilhamento do conhecimento e dão menos importância às inovações. “A percepção de que não há um “cliente” definido e a ausência de necessidade de lucro, contribuem para uma ausência de sistematização nos processos internos dos órgãos, e de um adequado contato com o usuário final” (FRESNEDA, 2009, p.15).

Para Angelis (2011, p. 138), este método conduz à elaboração de um plano de gestão do conhecimento em razão do diagnóstico da situação organizacional apresentado e do

incentivo a política de GC que fomenta uma visão de futuro, fazendo do diagnóstico um elo para garantir a continuidade desse método na Administração.

Cabe nesse momento posterior à apresentação da origem e do conteúdo do método, elencar as razões para a escolha do mesmo dentre as ferramentas apresentadas nesse trabalho e recorrentes na literatura concernente à Gestão do Conhecimento.

Diante da recomendação de Batista *et al* (2005) em promover a cooperação entre organizações do Estado e órgãos da Administração Direta como meio de disseminar práticas de gestão e procedimentos de rotina, faz sentido utilizar o método já adequado e concedido para instituições públicas, tornando assim mais fácil a consecução dessa cooperação.

A ferramenta vem sendo adotada na Administração Pública Brasileira e sob o seu diagnóstico já se submeteram grandes organizações, como: Ministério da Agricultura, Câmara dos Deputados, Embrapa, Banco Do Brasil, CEF, Eletronorte e Chest (ANGELIS, 2011).

Soma-se a isso, a possibilidade de se repetir o diagnóstico na organização estudada de forma periódica – caso seja esse o interesse da gestão, obviamente – e analisar e reconhecer os avanços ou retrocessos feitos na Gestão do Conhecimento.

Considerou-se também na escolha do método, o fato do mesmo já estar completamente traduzido para o português, bem como adaptado ao cenário da gestão pública brasileira, e do mesmo ser disponível para uso sem incidência de quaisquer custos, além de sua forma de software proporcionar o preenchimento remoto e imediata geração dos dados equivalentes às respostas.

E por fim, a facilidade de acesso às metodologias e métricas usadas na ferramenta, tornando-o acessível e um método avaliativo aberto e com possibilidade de exploração.

Uma vez construído e demonstrado um panorama geral sobre as definições e conceitos de gestão do conhecimento e suas particularidades, e descritos alguns de seus métodos para diagnóstico e implementação, os últimos são abaixo mais uma vez expostos e sintetizados em formato de quadro as ferramentas elencadas nesse estudo.

### Quadro 3- Resumo dos Métodos

<p><b>INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA DO GESPÚBLICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade e PQGF- Prêmio Nacional da Gestão Pública</li> <li>● Critério 5 - Informações e Conhecimento</li> <li>● Entender como as organizações administram seu capital intelectual (Batista, 2004)</li> <li>● Não é prescritivo</li> <li>● Diagnosticar o grau de maturidade</li> </ul>
<p><b>METODOLOGIA DA AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● American Productivity and Quality Center</li> <li>● Utilizada em 2004 pelo IPEA</li> <li>● Premissa básica: há diferença entre reconhecer a importância da GCO e sua implementação (APQC, 2003)</li> <li>● I) início; II) desenvolvimento da estratégia; III) desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; IV) expansão e apoio; e V) institucionalização da Gestão do Conhecimento.</li> <li>● Diagnóstico da situação atual da organização e elaboração de um plano de ação</li> </ul>
<p><b>MODELO DE BUKOWITZ E WILLIAMS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Livro- Manual de Gestão do Conhecimento – ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa</li> <li>● DGC- Diagnóstico de Gestão do Conhecimento</li> <li>● Sete fases: obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e descarte</li> <li>● Os resultados considerados aceitáveis devem apresentar uma pontuação média de 30 a 70%</li> <li>● Diagnosticar a gestão do conhecimento analisando em quais seções/fases a instituição se encontra mais focada</li> </ul>
<p><b>MÉTODO APO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Criada pela APO - ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO)</li> <li>● Sete dimensões de avaliação da GC na organização, categorizadas em três grupos</li> <li>● Os procedimentos específicos de GC (criação, identificação, aplicação, armazenamento e compartilhamento) permitem a valoração a partir do conhecimento</li> <li>● Parte do pressuposto que há GC em todas as organizações</li> <li>● Potencializar práticas orientadas a aprimorar essa gestão</li> </ul>
<p><b>MÉTODO OKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Banco Mundial</li> <li>● Arquitetura para Administração Pública Federal</li> <li>● Experiência dos membros do CT-GCIE- Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica</li> <li>● Estrutura apoiada nas Pessoas, Processos e Sistemas</li> <li>● 14 (quatorze) dimensões do conhecimento</li> <li>● Permite à organização tomar ciência das virtudes e fraquezas de seus recursos de conhecimento</li> <li>● Adotada na Administração Pública Brasileira</li> <li>● Usado pelo Ministério da Agricultura, Câmara dos Deputados, Embrapa, Banco Do Brasil, CEF, Eletronorte e Chest (Angelis, 2011)</li> </ul>

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

## 2.1.4- PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma vez explanados conceitos, contextos, e modelos de diagnóstico e implementação para Gestão do Conhecimento, faz-se necessário abordar um viés mais prático dessa ferramenta com o intuito de atenuar o caráter apenas subjetivo e intangível que ela pode transmitir.

Davenport e Prusak (2003) dedicam em seu livro *Conhecimento Empresarial* um capítulo intitulado “A pragmática da gestão do conhecimento” a explicações de aplicações práticas da GC a partir de casos de sucesso em grandes companhias americanas, a fim de fazer visível o seu funcionamento. Começam afirmando que “a parte difícil é a implementação de projetos da gestão do conhecimento na prática (DAVENPORT & PRUSAK, 2003, p. 197).

Numa perspectiva mais descritiva, as práticas de GC são instrumentos de administração que possibilitam a geração, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro de um ambiente e sua relação com o ambiente externo (LIRA, 2008).

Batista (2004) é mais metódico e elenca critérios para o que considerar como práticas de gestão do conhecimento. Para ele, tais práticas reúnem concomitantemente as seguintes características: são executadas regularmente; almejam gerir a organização; são baseados em padrões de trabalho; e são voltadas para criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro do ambiente da organização e na relação desta com o mundo externo.

A prática da gestão do conhecimento faz com que as organizações identifiquem e usem o seu conhecimento interno de forma mais eficiente ampliando os benefícios e vantagens competitivas futuras (PAPA, 2008).

Dessa forma, os tópicos abaixo versarão sobre algumas diferentes práticas de GC com aplicação nas organizações.

### **2.1.4.1- Aprendizagem organizacional**

Para Davenport e Prusak (2003) seria a maneira ideal de iniciar a gestão do conhecimento nas organizações através do aprendizado organizacional. Contudo, afirmam ser raro que iniciativas de aprendizado levem a GC uma vez que a maioria das organizações voltadas a aprendizagem, descartam a possibilidade de alavancagem e estruturação do conhecimento.

Sentenciam que sem um método que possa gerir o conhecimento de maneira estruturada, o aprendizado organizacional se torna excessivamente conceitual e abstrato para que faça alguma diferença em longo prazo.

Entregando uma vertente mais prática, Garvin (2001), descreve três tipos básicos de aprendizagem que podem ser materializados nas organizações:

- 1- Aquisição: aprender a melhorar o conhecimento organizacional já existente;
- 2- Criação: aprender a criar um novo conhecimento organizacional, ou seja, desenvolver inovação; e,
- 3- Disseminação: disseminar, compartilhar ou transferir informações e conhecimento para as múltiplas áreas da organização.
- 4-

Alerta ainda que aprendizagem organizacional acontece num ambiente que envolve todos os membros da organização, fazendo com que o conhecimento institucional seja difundido para todas as áreas e setores.

Contudo, a transformação em organização que aprende não é processo rápido, desenvolvido em decisões de última hora. Ela acontece mediante atitudes cultivadas com dedicação, comprometimento da gestão e de processo gerenciais, que elevam resultados de forma gradual e com segurança.

#### **2.1.4.2- Benchmarking**

É conceituado por Spendolini (1993 apud Lira 2008) como um método contínuo e sistemático para avaliar processos de trabalho, produtos, serviços de alguma organização. Consiste na medição dos processos, produtos e serviços de uma organização diferente e compará-los com os da própria instituição.

Materializa-se com alto volume de pesquisas de identificação das instituições com as melhores práticas, seguido de análises detalhadas dessas próprias práticas e desempenho e, segue com um plano de visitas, ambientação e entrevistas, sendo concluído com levantamento dos resultados, exposição de recomendações e programas de implementação (LIRA, 2008).

Batista *et al* (2005, p. 18) entrega praticamente a mesma definição já exposta quando conceitua *benchmarking* interno e externo como prática relativa “à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização”. Além disso, o listam entre os principais facilitadores que têm sido utilizados para iniciar ou

implementar os processos de GC na organização chamando-o especificamente essa prática de *benchmarking* das melhores práticas e processos.

A partir da definição de Batista (2005), alinha-se abaixo os tipos mais comumente utilizados:

- *Benchmarking* interno

Compara atribuições dentro de uma mesma organização, sendo intra-departamental, intrasectorial ou intraunidades. Caracteriza-se por ser relativamente comum e acessível no tocante a disponibilidade das informações, permitindo aprofundamento no conhecimento e nos processos internos (LIRA, 2008).

Para Spendolini (1993 apud GONÇALVES p.98) almeja identificar padrões internos de desempenho da organização. Sentencia que “muitas organizações são capazes de conseguir ganhos imediatos, identificando suas próprias e melhores práticas internas”.

- *Benchmarking* competitivo ou concorrencial

Lira (2008) descreve como o ato de relacionar serviços, processos ou métodos entre instituições diretamente concorrentes. Define ser limitado por atributos de confidencialidade e na dificuldade em identificar organizações do mesmo ramo disponíveis para partilhar informação e expor seus pontos fortes e fracos.

Para Siqueira (2015) é a investigação das boas práticas observadas em organizações semelhantes tendo como alvo a vantagem competitiva entre elas.

- *Benchmarking* Funcional

Para Costa *et al.* (2007) é o conhecimento de “melhores práticas de qualquer tipo de organização”. Investiga uma função específica dentro do contexto empresarial e sua relevância se dá no âmbito das possibilidades da união do melhor das melhores práticas retiradas de diferentes fontes e operações.

Pode ser altamente produtivo, pois permite que o intercâmbio de informações se dê de maneira mais fácil, sem obstáculos quanto ao sigilo das informações, pois as empresas escolhidas não necessariamente disputam o mesmo mercado.

- *Benchmarking* Estratégico

Nessa modalidade, a organização centra pesquisas em pontos específicos do plano estratégico, como: “desenvolvimento de objetivos pela alta administração, o estabelecimento de metas, a mudança de direção estratégica, a mudança na cultura da empresa (valores e visão), o desenvolvimento de infraestrutura organizacional” fundamentais para aprimoramento e a identificação de áreas voltadas para o desenvolvimento (WAQUED, 2002, p. 7).

Lira (2008) indica para todos os tipos de *benchmarking* as seguintes fases de consecução:

- **Planejar:** Desenhar e criar o projeto com base nos fatores críticos de sucesso;
- **Explorar:** Reconhecer as melhores práticas e coletar dados;
- **Analisar:** Relativizar o desempenho e identificar áreas de melhoria; e,
- **Adaptar:** Implementar as melhores práticas encontradas e acompanhar os progressos.

#### 2.1.4.3- Comunicação institucional

Mais uma vez, usa-se as palavras de Davenport e Prusak (2003) para descrever práticas que materializam a GC.

Dentro do capítulo *Transferência do Conhecimento*, eles discorrem sobre transmissões involuntárias e espontâneas de conhecimento. Descrevem que a transferência de conhecimento ocorre seja gerenciada ou não, e cita as trocas de ajuda entre colegas vizinhos de sala, as questões feitas a um colaborador prestes a se aposentar, as conversas entre pessoas de sedes diferentes sobre a ocorrência ou não de fatos e como lidar com determinadas ocorrências, como exemplos desse tipo de transferência.

São, contudo, consideradas “localizadas e fragmentárias” (Davenport e Prusak, 2003, p. 108). Ou seja, os indivíduos buscam pessoas mais próximas não porque elas tem a melhor informação ou esclarecimento a oferecer, e sim por se sentir mais à vontade e por estarem perto. É rara a tentativa de encontrar as pessoas mais capacitadas para determinado conhecimento, e ressaltam que quanto maior e mais complexa a organização, maior a dificuldade em encontrar as pessoas certas para determinados conhecimentos.

Ao afirmar que mesmo o termo Gestão do Conhecimento implicar em transferências formalizadas de saber, que o tipo espontâneo e não estruturado deve ser essencial e receber

atenção estratégica para terem incentivo, sendo “particularmente necessário em organizações cujo papel principal é gerar conhecimento” (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 108), nos deixa margem para relação com as universidades.

Nesse contexto, elencam como modalidades:

- Conversas: Ao citar as palavras de Webber, Davenport e Prusak, 2003, p. 110) afirmam que “na nova economia, conversar é a mais importante forma de trabalho (...) maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem”. Essas conversas espontâneas, em corredores, bebedouros, ainda que não sejam a maneira ideal de resolução de grandes problemas, ou tomada de importantes decisões, são consideradas encontros de mentes e tem a capacidade e o potencial para geração de novas ideias, e possuam ampla probabilidade de descobertas felizes.
- Feiras e fóruns abertos do conhecimento: Consistem em locais e ocasiões para interação informal de colaboradores. Intercâmbios, passeios entre setores para encontro de colaboradores que de outras formas nunca se encontrariam fora do expediente, também estimulam troca fortuita de conhecimento. Nas feiras de conhecimento, é intencionalmente estimulada a troca de conhecimento, todavia abre espaço para espontaneidade, onde pessoas sem concepções prévias sobre determinado assunto, ou sobre quem deve falar com quem, sobre o que, podem ficar mais à vontade.

Kreps (1990) por sua vez, é mais amplo em seus processos saindo somente do campo da informalidade e espontaneidade. Observa a comunicação organizacional como o meio através do qual os indivíduos da organização obtêm as informações relevantes sobre ela e suas mudanças. Para esse autor, a comunicação organizacional desempenha uma atividade de fonte de informação para os membros da organização.

Lista que a comunicação deve almejar:

- Prazer e satisfação no trabalho e nas relações de entre cada um dos colegas;
- Ações mais desejáveis e racionais, em razão de um maior sentimento de participação e possível melhor informação acerca do ambiente organizacional;
- Maior sensação de dever, diante da definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.

#### **2.1.4.4- Educação corporativa**

Batista *et al* (2005) define Educação corporativa como os processos compostos por educação continuada, e com fomento a atualização do pessoal de forma uniforme em todas as áreas institucionais. Pode ser materializada na forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.

Os autores trazem ainda descrição da iniciativa dentro da Caixa Econômica Federal e sua Universidade Corporativa Caixa. Alinhar as atividades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, com base nas competências pessoais e organizacionais, às estratégias de negócio da empresa é o grande desafio da Universidade Caixa.

Objetiva fundamentalmente o alinhamento entre atividades de capacitação e desenvolvimento dos funcionários às estratégias de negócio da organização.

Está estruturada em dois eixos que seguem estritamente a própria conceituação dada pelo autor: educação continuada e atualização técnica. Na primeira, busca ampliar comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades para a atuação profissional. A última atua na transferência de conhecimentos e habilidades para processos, técnicas, ferramentas e produtos sob suas responsabilidades.

Adotando as definições de Eboli (2004) em sua obra, Lira (2008) descreve de maneira breve as práticas relativas à educação corporativa. Faz questão somente de ressaltar, que elas necessitam de integração ao modelo de gestão do conhecimento adotado. Indica-se assim:

- instituição de ambiente e processo de trabalho incentivadores de criação de novos conhecimentos e conexões utilizando conhecimentos já existentes;
- uso intensivo e inteligente de tecnologia aplicada à gestão do conhecimento transformando-a em prática social saudável e moderna que comporte a junção do âmbito técnico e cultural;
- aumento dos relacionamentos e estruturação dos processos que possibilitem troca de experiências e o compartilhamento dos conhecimentos e saberes com os públicos interno e externo;
- rearranjar processos que tragam viabilidade a transformação de conhecimento tácito em explícito;
- impor aos líderes e gestores, a responsabilidade por processos de gestão do conhecimento.

#### 2.1.4.5- Comunidades de prática

Silva (2008) em estudo sobre a Secretaria de Recursos Humanos de Curitiba revela alguns conceitos para as comunidades de prática para posteriormente revelar sua aplicação dentro das táticas de GC das mesmas.

Afirma que comunidades de prática são as fontes de conhecimento mais versáteis e dinâmicas dentro das instituições nas quais as interações são tão naturais dentro da rotina e do cotidiano, que muitas vezes passam despercebidas. São mais específicos ao descrever que envolve participação de indivíduos que tem “entendimento comum” sobre o conteúdo da prática em questão e qual o seu sentido (SILVA, 2008, p. 38).

Nessa instituição em particular, a transmissão do conhecimento acontece em encontros informais, reuniões formais, fóruns de estudo, visitas a outras organizações e entre os mais diversos grupos. No último cenário, o compartilhamento acontece via narração e observação direta onde as pessoas observam as tarefas sendo executadas e recebem explicações sobre a execução do procedimento.

Um dos focos da comunidade foi a elaboração de um novo “produto para a Gestão do Conhecimento” chamado “quem sabe ensina”. A essência da ideia está na transmissão de saberes entre servidores que tenham recebido capacitação ou dominam algum conteúdo para os demais servidores (SILVA, 2008, p. 44).

A autora ainda se serve das palavras de Wenger (1988) e expõe que para a existência de comunidades de prática são fundamentais três atributos: domínio do conhecimento, comunidade, e, a prática. O primeiro é o recurso comum entre os membros, a segunda é o relacionamento propriamente dito entre os membros com as atividades conjuntas e discussões, e a terceira, o repertório partilhado de ferramentas, maneiras de resolução de conflitos frequentes na prática, experiências adquiridas.

Em pesquisa do IPEA, Batista *et al* (2005, p. 13) caracteriza comunidades de práticas ou também denominadas por ele de comunidades do conhecimento como:

Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Mais uma vez em pesquisa para o IPEA, sobre diagnósticos nesse momento, Batista (2004) traz a descrição das comunidades de prática no âmbito da EMBRAPA.

Nesse caso em particular, elas se materializam como espaço virtual de interação onde os indivíduos podem compartilhar informações e conhecimentos relativos a problemas e assuntos em discussão, a projetos e pesquisas e a redes de pesquisa.

São consideradas instrumento de apoio a equipes, e tomadores de decisão pois possibilitam a coleta; o armazenamento, a disponibilização e o estímulo ao compartilhamento de informações e conhecimentos relativos às atividades dos projetos de pesquisa da instituição, tanto as não-estruturadas e às semi-estruturadas.

A comunidade composta por técnicos, pesquisadores e técnicos e parceiros, mantem contato a partir das Comunidades de Prática operadas através de *site*, onde os saberes e trocas acontecem em *chats*, banco de documentos, de *sites*, de pesquisadores e instituições, entregando ainda facilidade de *download* de arquivos e mecanismos de busca de informações.

Batista *et al* (2005) conclui que:

O interesse pelas Comunidades de Prática na Embrapa mostra que as lideranças das áreas de pesquisa e desenvolvimento perceberam sua utilidade no presente, bem como seu potencial como ferramenta de apoio para os processos finalísticos da empresa.

O mencionado *site* que hospeda a comunidade de prática virtual da Embrapa conta com 4 níveis diferentes:

1º Nível: acesso amplo para qualquer colaborador e conteúdo versando sobre informações institucionais, notícias e iniciativas de pesquisa e desenvolvimento;

2º Nível: acessível a pesquisadores, técnicos da Embrapa e seus parceiros, e composto por assuntos relativos a redes de pesquisa;

3º Nível: ponto onde se encontram os participantes de determinada rede de pesquisa para discussões e trocas de ideias sobre os temas específicos da rede, especialmente, de conjunção e coordenação na execução dos trabalhos nos diferentes projetos de pesquisa a ela relacionados; e,

4º Nível: nível onde são operadas as comunidades dos projetos de pesquisa. Possuem uma única base de dados para armazenamento das informações.

#### 2.1.4.6- Portais corporativos

Segundo Lira (2008) esta seria a melhor forma de geração de um ambiente seguro para troca de conhecimento, oferecendo ainda uma visão personalizada dos recursos de informação para organização. São vantajosos por reunirem, em teoria, possibilidades e vantagens da comunicação interna entre os indivíduos da própria instituição (intranet), como são capazes de oferecer uma comunicação externa com parceiros, fornecedores (extranet), estendendo-se ainda para a comunicação com clientes e/ou usuários (internet).

Os portais intencionam oferecer aos colaboradores um espaço de acesso único e customizado às ferramentas e à informação de que precisam. As maiores vantagens dos portais são o aumento da eficiência dos colaboradores ao oferecer um ponto comum para entrada de várias fontes de informação e ferramentas, e ainda capturar e sugerir ao usuário do portal as informações que mais consulta; melhoria na comunicação organizacional ao gerar canal para entrega selecionada de mensagens relevantes para os colaboradores e facilitar a reunião de colaboradores com interesses similares e experiências importantes; redução dos custos com comunicação consequente da redução do número de anexos e mensagens via correio eletrônico para os colaboradores, já que agora o portal faz as vezes de canal privilegiado para publicidade de mensagens; ajuda na construção de uma imagem global e sistemática da instituição expondo num único lugar as coisas mais importantes que estão acontecendo; e, fomento a ações de para inovação, ao exibir informação de interesse ao colaborador, alinhado ao seu perfil, mesmo que este não conhecesse sua existência.

Batista (2004) revela que as organizações públicas presentes em seu diagnóstico para o IPEA, tem áreas de TI altamente dispostas a apoiar as práticas de GC. E que por mais que o comportamento humano seja a essência na implementação desse tipo de programa, a TI tem papel fundamental, como por exemplo no fomento e manutenção dos portais corporativos.

Cita para evidenciar a junção entre GC e Tecnologia da Informação materializada nos portais corporativos, o caso da Caixa Econômica Federal. Nela, o portal é uma intranet que possibilita acesso às notícias semanais sobre a Caixa; *clipping* diário; portais regionais, publicações de relatórios, jornais eletrônicos institucionais, boletins, normativos; acesso a Universidade Caixa, bem como à Biblioteca Caixa; e, portfólio de produtos da empresa por segmento; processos seletivos (inscrição eletrônica/ âmbito nacional).

Corroborando com os conceitos aqui expostos, Toledo (2002, p.106) considera os portais corporativos como elementos chave da prática de GC fornecendo aos seus usuários

uma visão coincidente da memória organizacional, acesso fácil a recursos compartilhados e “aos recursos de conhecimento da organização e ferramentas para que eles encontrem e compartilhem essas funcionalidades e serviços em um ambiente de trabalho integrado”.

Para Terra e Gordon (2002) os portais possuem um conjunto de componentes que devem ser agrupados em três níveis: apresentação e personalização, taxonomia e mecanismos de busca, e, aplicações web.

#### 2.1.5- GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A literatura ainda não possui volume abundante de estudos sobre a gestão do conhecimento em instituições de ensino superior, e menos ainda em instituições brasileiras desse molde. Tal fato revelou-se como um obstáculo para esta pesquisa, em função de ainda serem embrionários estudos na área, dificultado a contextualização para esse trabalho e como está retratada atualmente este tipo de gestão nas universidades.

Os próprios autores que compõem essa seção corroboram com essa informação. Souza (2009, p. 88), por exemplo, cita que “entende-se que é relevante o desenvolvimento de pesquisas nas universidades, a partir das novas teorias de gestão pautadas no conhecimento”. E ao mesmo tempo reconhece que é constatado, contudo, que os estudos sobre a gestão da universidade pública brasileira, estejam elas relacionadas à Gestão do Conhecimento ou não, são extremamente incipientes.

Nery e Ferreira Filho (2015) também agrupam sua opinião, afirmando que a produção de trabalhos e pesquisas sobre Gestão do Conhecimento aparenta ser matéria pouco explorada quando considerada como área de estudo específica dentro do ambiente universitário. Em menor volume ainda, estão análises que tratam sobre a gestão universitária, especificamente as de natureza pública.

Dentre os estudos encontrados, três ganharam a atenção dessa pesquisa em razão da profundidade dada ao conteúdo, da forma e aplicabilidade práticas dada ao mesmo, e por destacarem universidades, todas, dentro do universo do ensino público brasileiro.

Maccari e Rodrigues (2003) se utilizaram de pesquisa empírica com cinco universidades consideradas as melhores do país em 2001, para o entendimento dos pró-reitores dessas instituições quanto aos conceitos da Gestão do Conhecimento, os procedimentos e ações de GC já adotados, e ilustrar a existência de mecanismos tecnológicos, administrativos para a GC nessas organizações de ensino brasileiras.

Souza (2009, p. 28) por sua vez, em tese rica em conteúdos correlatos a GC e sobre a mesma em instituições de ensino superior do Brasil, buscou com os reitores de todas as universidades federais consolidadas até 2008, “investigar as contribuições da gestão do conhecimento para a gestão universitária”.

Finalmente, Oliveira (2012, p. 10) intencionou “identificar como a gestão do conhecimento pode ser conduzida em organizações públicas”, centrando sua pesquisa na Universidade Federal de Santa Maria- RS.

Essas três referências serão diversas vezes citadas durante essa seção pelo já mencionado volume de detalhes e profundidade em conteúdos alinhados ao dessa dissertação, porém, outros autores serão também úteis na contextualização da gestão universitária e da gestão do conhecimento no ambiente de administração universitária.

#### 2.1.5.1- Gestão Universitária

Foram revisitados neste estudo razões e justificativas pelas quais organizações públicas estão aderindo ou deveriam conjugar suas administrações à Gestão do Conhecimento.

Contribui para isso especificamente nas instituições de ensino superior, a recente expansão promovida pelo governo federal.

Essa estratégia do governo exigiu e continua demandando uma mudança radical na administração das universidades brasileiras. Na administração pública especificamente, os gestores tem sido desafiados a desenvolver habilidades de liderança para um desempenho mais eficaz das atividades diante dos novos desafios impostos. Dessa forma, o autor impõe que as características peculiares da gestão universitária, somadas as “constantes alterações das políticas de educação superior materializadas”, especialmente nos últimos programas e projetos de apoio, dificultados pela inexistência de fato de uma autonomia universitárias, requerem transformações significativas tanto nas teorias como nas práticas das universidades federais (SOUZA, 2009, p. 48).

Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012, p.14) corroboram com essa ideia ao afirmar que dentre as particularidades conhecidas das instituições públicas, especificadamente as IFES enquanto organizações diferenciadas possuem um produto “final intangível - produção da cultura e formação de jovens adultos-” o que transforma a discussão da GC numa novidade. Nery e Ferreira Filho (2015) contribuem com o assunto ao descrever que diante de

tal cenário, fica óbvio que teorias tradicionais não são suficientes para compreender e empreender a gestão dentro das universidades em razão da complexidade das mesmas e das exigências da sociedade atual. Assim, é essencial o desenvolvimento de estudos sobre a administração das universidades com o objetivo de potencializar a qualidade e desempenho dessas instituições.

Para Maccari e Rodrigues (2003) esta evolução e debate se mostram importantes a medida que as universidades são um tipo de organização com um volume considerável de especificidades em comparação a outros modelos de organização como indústrias, serviços e comércio.

Em primeiro lugar, torna-se fundamental descrever que as instituições de ensino superior possuem dupla abordagem de gestão: pedagógica, e a outra, como um negócio propriamente dito.

Os autores consideram uma “atitude puritana, comum ainda existente nas IES, de que a educação deva ser vista puramente como um ato pedagógico, ao invés de negócio, causando com isto o desequilíbrio” (MACCARI E RODRIGUES, 2003, p. 2). Ressalta, contudo que essa visão gerencial não deve prevalecer sobre a pedagógica, mas que sua eficiência e eficácia estão diretamente relacionadas ao equilíbrio entre elas. Certifica ainda que a Gestão do Conhecimento vem com o intuito de erguer uma ponte entre essas duas dimensões.

Nery e Ferreira Filho (2015, p. 2) também tem essa percepção ao afirmar que a administração universitária circunda “duas necessidades distintas: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica”. Tais modalidades de gestão configuram-se em um sistema complexo de trabalho para os gestores universitários, exigindo posse de competência administrativa, técnica e de gestão de pessoas.

O supracitado autor descreve que ainda que haja semelhança entre administração de empresas e gestão universitária no que concerne a alguns tópicos administrativos, a função de gerir nas instituições universitárias, principalmente as públicas, é muito específica. As estruturas organizacionais dessas instituições foram padronizadas nacionalmente, sem a pertinente consideração das necessidades de cada uma e as particularidades que englobam as questões regionais e as mudanças requeridas pela sociedade.

Para Maccari e Rodrigues (2003, p. 3), nas universidades há uma cultura administrativa muito rígida e de difícil superação. Os especialistas dessas organizações relutam em acatar relações como “dinheiro/educação; aluno/cliente: conhecimento/produto, esquecendo-se de que todo sistema educacional é sustentado financeiramente com dinheiro

público ou privado”. Para eles, essa realidade é coincidente em grande parcela das universidades brasileiras e um volume considerável de estudiosos critica e analisa essas estruturas em busca de propostas que as tornem mais ágeis, e aptas a incorporar novas tecnologias.

Souza (2009, p. 77) faz um enquadramento e afirma que esse tipo de instituição é considerado uma organização complexa tanto pela sua condição de especializada como principalmente em razão de executar tarefas múltiplas. Para ele, ainda que cada atividade seja interdependente em relação às demais, elas possuem “características sui generis” que as particularizam quando relacionadas a outras instituições.

O mesmo autor descreve que nas organizações complexas, as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores são a coordenação e o controle. Nessa modalidade de instituição, as estruturas e processos apresentam alto grau de complexidade em razão de sua dimensão ou em função da natureza de seus serviços, como se demonstra em universidades, hospitais, entre outros. Revelam também distinção de objetivos cuja “mensuralidade é extremamente limitada” (SOUZA, 2009, p. 77). As universidades, em particular, são basicamente um conjunto de pessoas em que as relações sociais e interpessoais vão além dos arcabouços definidos no modelo racional burocrático.

Indo ao encontro dessa ideia, Maccari e Rodrigues (2003) esmiúçam que a existência desses amplos objetivos, além de vagos e nem sempre bem definidos, bem como o fato de serem difusos e precedências inconsistentes não apenas diferenciam as organizações de Ensino Superior como também expõem a complexidade que a circunda.

Alguns autores a fim de ilustrar melhor a peculiaridade das universidades e consequentemente da gestão das mesmas, enumeram um rol de características próprias.

No quadro abaixo serão exibidos alguns dos elencos utilizados pelos autores escolhidos para compor esta seção.

**Quadro 4- Características particulares da Gestão Universitária**

<b>Estrada (2000)</b>	<b>Romero (1988)</b>	<b>Baldrige (1983)</b>
<i>Objetivos são mal definidos</i>	<i>Diversidade dos fins</i>	<i>Ambiguidade de objetivos</i>
<i>Estrutura de poder é mal definida</i>	<i>Mensurabilidade limitada</i>	<i>Clientela especial</i>
<i>Grupos de profissionais atuam de modo independente e compartilham os mesmos recursos</i>	<i>Mistura de autonomia e dependência nas relações da instituição com a sociedade</i>	<i>Tecnologia problemática</i>
<i>Forte corporativismo</i>	<i>Relativa difusão de autoridade</i>	<i>Profissionalismo</i>
<i>Frequentes mudanças dos principais administradores</i>	<i>Fragmentação Interna</i>	<i>Vulnerabilidade ambiental</i>
<i>Domínio de considerações políticas</i>		
<i>Tomada de decisão incrementalista</i>		
<i>Sistema de avaliação limitado</i>		
<i>Grupos de interesse influenciam decisões</i>		
<i>Mudanças como reação às crises</i>		

Fonte: A autora (2016).

Diante dessa demonstrada complexidade e universo peculiar inerente às instituições de ensino superior, Nery e Ferreira Filho (2015, p.2) reforçam a importância do desenvolvimento de estudos nas IES públicas, a fim de alcançar excelência na gestão dessas organizações classificadas como complexas, “que se movem em um ambiente altamente dinâmico, sendo também influenciado constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelas transformações sociais, políticas e tecnológicas”.

Souza (2009) sentencia que, com efeito, a gestão do conhecimento pode cooperar com uma evolução substancial na gestão das universidades federais a partir de novas visões de composições e processos administrativos, novas maneiras de relações externas, de uso de comunicação e tecnologias de informação avançadas, e novas compreensões da gestão de pessoas.

### **2.1.5.2- Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino**

Conjugando com esse avanço almejado, Ferasso (2011) afirma que as instituições de ensino superior vêm se destacando no cenário organizacional brasileiro pelas incessantes inclusões no meio tecnológico. Em razão de boa parte da atenção das teorias e modelos de gestão estarem voltados ao conhecimento, busca-se entender o que tem sido trabalhado nessas instituições no tocante à gestão dos seus conhecimentos em particular.

Ao estabelecer conexão com o tipo de organização no qual as universidades estão teoricamente situadas, Souza (2009, p. 44) afirma que a complexidade já inerente as mesmas, tem se ampliado diante dos atributos da sociedade do conhecimento, das especificidades do setor e gestão públicas e das “mutações das instituições universitárias, em face dos programas, projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo federal nesta última década”.

Podem se somar a essas razões, o descrito por Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012). Os autores afirmam que o serviço público tem tido novos rumos uma vez que a população demanda um maior volume e uma melhor prestação de serviços. Dessa maneira, os processos de construção e transferência de conhecimento nessas instituições requerem uma atenção especial posto que sua força de trabalho tenha especialmente se renovado com grande impacto nesses últimos anos.

Nery e Ferreira Filho (2015) afirmam ainda, que as IES estão passando por uma crise diante da capacidade administrativa estar estagnada e da insistência na manutenção de métodos e processos burocráticos e tradicionais defasados, persistindo em vieses corporativistas e sobrepondo interesses políticos e individuais aos objetivos da instituição.

Adentrando especificamente a seara da GC, Nery e Ferreira Filho (2015, p. 1) se aprofundam no tópico das crises, descrevendo que as universidades tem exercido papel fundamental na produção do conhecimento nacional e no “fortalecimento da economia e no desenvolvimento do país”. Todavia, historicamente essas mesmas organizações vem passando por crises no tocante à forma mais adequada de administração em razão tanto das particularidades do ambiente universitário como também da relação com seu papel dentro da construção do conhecimento do país. Essas crises constantes da universidade, são em boa parte devido à consolidação dos seus pilares fundamentais: o livre pensamento da comunidade acadêmica e a autonomia institucional (DIAS SOBRINHO, 2005).

Souza (2009) usando as palavras de Etzioni (1989) afirma que universidades são altamente complexas como resultado de uma estrutura fragmentada e de um sistema bastante

diversificado. O que na prática implica em um infindável número de interfaces e conflitos entre os envolvidos.

Retoma-se Nery e Ferreira Filho (2015, p.5) ao expor que instituições de ensino superior devem impor um diferente papel estratégico fundamental no corrente desenho social, pois as mesmas são e tendem cada vez mais a serem as “organizações sociais mais importantes deste século”. Soa assim paradoxal para o autor, que tais instituições sejam tão relutantes a mudanças e se mantenham atadas a posturas conservadoras. Nas IES públicas esse fenômeno de conservadorismo é ainda mais evidente.

Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) esmiúçam o cenário propício para gestão do conhecimento nas instituições públicas elencando alguns fatos. Aponta que existe um contraste entre servidores recém-nomeados, com pouco, ou médio tempo de organização, em relação aos servidores prontos para aposentadoria ou prestes a alcançar esse prazo. Essa transição é fundamental na preservação da memória institucional e uma má gerência de tal processo compromete o nascimento de novas lideranças, tanto quanto a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Revelam ainda que na maioria das instituições que apresentam esse fenômeno, uma onda de renovação do corpo técnico administrativo e docente vem ocorrendo, principalmente em razão do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e a entrada em vigor dos Decretos nº 7311/10 e nº 7312/10 que entregaram maior autonomia na reposição corpo profissional em cargos vagos. Os autores são pontuais ao sentenciar que esse cenário “no qual a organização do trabalho e o modo como se administra o conhecimento são fatores-chave e condições necessárias para a tomada de decisão do gestor público” (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e KRONBAUER, 2012, p.4). O agente capacitado com esses atributos pode ser o condutor de uma transformação na figura e aparência do serviço e do servidor público.

Para Nery e Ferreira Filho (2015) este ambiente induz cobrança e pressão nas universidades brasileiras interna e externamente. No primeiro, são pressionadas pela incapacidade em moverem as mudanças imperativas devido às evoluções tecnológicas que ditam instantaneamente flexibilidade e agilidade no aparelho organizacional. De maneira externa, essas instituições percebem ameaças diante das novas exigências do governo em relação à produtividade e qualidade, e pela ascendente demanda por vagas no ensino superior público brasileiro.

O autor continua aprofundando a necessidade da GC ao elucidar que essas organizações pontuam sua razão de existência no fato de serem as principais responsáveis pela disponibilização de conhecimento e lidarem cotidianamente com o mesmo. Destacam Paiva e Osterne (2014), que neste ambiente acadêmico os conhecimentos tácito e explícito devem ser fatia relevante da visão estratégica e fazer jus a adequada prioridade na administração universitária. Pré-requisito para que isso aconteça, é o enunciado claro da gestão dos mesmos dentro dos objetivos e missão organizacional.

Segue descrevendo que a adoção de uma estrutura mais orgânica, facilitadora da integração entre as unidades, as pessoas e os projetos também é fundamental nesse caminho. Ela por sua vez, tem por papel fomentar a realização de trabalhos em equipe, o relacionamento entre os colaboradores pares e o processo decisório.

No que concerne a medida de resultados, na perspectiva da GC é mais relevante “a ação que busca compreender os processos de aprendizagem e de conhecimento que ocorrem” (NERY; FERREIRA FILHO, 2015, p. 5) do que a avaliação financeira. Ainda se salienta que o ambiente acadêmico é bastante propício à prática de aprendizagem, posto a intensidade de relacionamentos intelectuais, acadêmicos e técnicos entre os envolvidos tanto interna, como externamente.

Nas palavras de Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012, p. 2) a gestão do conhecimento é um fenômeno multifacetado, e por essa razão, sua compreensão não deve acontecer como uma “reflexão no interior de um horizonte histórico, mas que a este horizonte histórico se incorpore as noções de complexidade e processo”, bem como se comporta na cultura administrativa de determinada sociedade que em último caso cria (e recria) a sociedade de direitos.

Souza (2009) apoderando-se da redação de Hardy e Fachin (1996) sentencia que universidades abarcam uma comunidade acadêmica descentralizada, todavia com nuances democráticas. Respectivamente, há uma comunidade não acadêmica burocrática, onde nasce o conceito burocracia profissional.

Para Maccari e Rodrigues (2003, p.2), se quando estabelece a “ligação entre o ato pedagógico e o negócio educacional”, a gestão do conhecimento situa na modernidade a atitude dos gestores de IES. Aprofundar-se nesse conteúdo é colaborar com a concepção de novos conhecimentos na arte de aperfeiçoar e evoluir no caminho de uma gestão moderna de instituições de ensino.

O grande desafio para as IES seria, portanto, organizar e tornar disponível as informações e saberes nela gerados, usando-os estrategicamente e tornando possível a conversão dessas informações em novos conhecimentos, desenhando-os assim para a organização como um todo, sempre respeitando suas peculiaridades.

Tomando como base o cenário que identificou em estudo na Instituição Federal de Ensino Superior, localizada na região sul do Brasil, Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) sinalizam alguns elementos que podem ser refletidos nas demais IES da Administração pública brasileira.

Elucidam que há uma renovação considerável no quadro de servidores nesses últimos anos; expõem a necessidade de gestão do conhecimento, visto que na maioria dos casos os mesmos ficam retidos em seus detentores; apontam a necessidade da evolução de indicadores e capacitação sobre o tema nas instituições; e por fim, revelam necessárias implementações de mecanismos diferentes de gestão a fim de harmonizar a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Nery e Ferreira Filho (2015, p.5) por fim, ratificam que a adoção dos ideais e modelos da Gestão do Conhecimento no ambiente acadêmico podem colaborar na diminuição da fragmentação do conhecimento, tornando possível “a construção de ambientes adequados a ações educacionais integradoras”.

Assume assim destaque a GC, ao entregar apoio ao entendimento e completa compreensão do saber, para uma evolução estruturada das organizações.

Com o intuito de revisitar o conteúdo aqui já visto, segue abaixo quadro-resumo com os principais pontos abordados nesse aporte teórico e literário, com indicação dos principais autores e referências usadas.

**Quadro 5- Resumo de Referencial Teórico adotado.**

<b>Temas</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Fontes/Referências</b>
<b>Gestão do Conhecimento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceito de conhecimento</li> <li>2. Conceito de conhecimento tácito e explícito</li> <li>3. Geração e Conversão de conhecimento</li> <li>4. Conceito de Gestão do Conhecimento</li> </ol>	Nonaka e Takeuchi (1997) Nonaka e Takeuchi (2008) Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) Davenport e Prusak (2003)
<b>Gestão do Conhecimento na Gestão Pública</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão do Conhecimento na Gestão Pública</li> </ol>	Angelis (2011) Coelho (2004) Leask (2008)

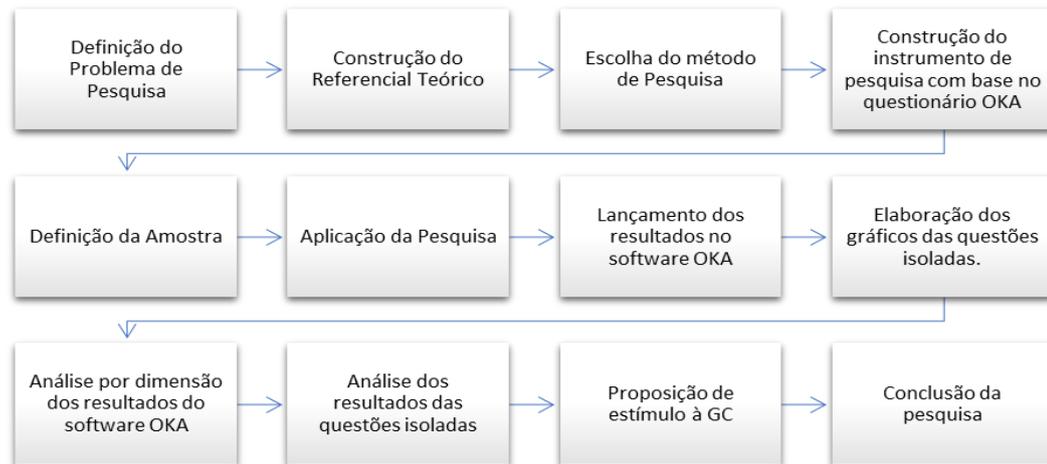
		Batista <i>et al.</i> (2005) Batista (2004)
<b>Modelos Teóricos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do GESPÚBLICA</li> <li>2. Metodologia da American Productivity and Quality Center (APQC)</li> <li>3. Modelo de Bukowitz e Williams</li> <li>4. Asian Productivity Organization-APO</li> <li>5. Arquitetura para Administração Pública Federal- Método OKA</li> </ol>	Batista (2004) APQC, (2003) Bukowitz e Williams (2002). Erpen <i>et al.</i> (2015) Fresneda (2005) Fresneda <i>et al.</i> (2009) Papa (2008) Angelis (2011)
<b>Práticas de gestão do conhecimento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprendizagem organizacional</li> <li>2. Benchmarking</li> <li>3. Comunicação institucional</li> <li>4. Educação corporativa</li> <li>5. Comunidades de prática</li> <li>6. Portais corporativos</li> </ol>	Davenport e Prusak (2003) Lira 2008 Batista et al (2005) Silva (2008) Terra e Gordon (2002)
<b>Gestão do Conhecimento em instituições de ensino</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão Universitária</li> <li>2. Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino</li> </ol>	Souza (2009) Nery e Ferreira Filho (2015) Maccari e Rodrigues (2003) Ferasso (2011) Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012)

Fonte: A autora (2016).

## 2.2. METODOLOGIA

São expostos na figura 9 abaixo, de maneira sistematizada, todas as etapas para a execução da pesquisa. Em seguida é descrita em subsecções sua caracterização.

**Figura 9- Desenho da Pesquisa**



Fonte: A autora (2016).

### 2.2.1- Abordagem da pesquisa

A pesquisa adotou a abordagem quantitativa para os seus dados, considerando que as mesmas são identificadas por apresentarem grandes amostras e representativas dentro da população do objeto, e seus resultados são recebidos como a constituição de um retrato realista da população alvo. Centrada na objetividade, a pesquisa quantitativa utiliza-se da linguagem matemática para descrever as razões de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. (FONSECA, 2002).

### 2.2.2- Classificação da pesquisa

A pesquisa também classifica-se como empírica a julgar pela exposição de literatura pertinente à área que está sendo tratada, e respectivamente pela aplicação e observação de uma realidade para a formulação de um novo conteúdo científico acerca da Gestão do Conhecimento.

No tocante ao seu tipo, é exploratória descritiva, objetivando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito com a situação pontual da organização escolhida (GIL, 1994).

### 2.2.3- Objeto da pesquisa

O objeto do estudo foi a Universidade Federal Rural do Semi-Árido, espaço profissional da pesquisadora, autarquia de educação superior federal, e ambiente propício à Gestão do Conhecimento pela circulação de saberes e pela complexidade das diversas áreas reunidas para gestão e operacionalização de uma instituição dessa natureza.

Atualmente possui sede no município de Mossoró e 03 outros *campi* universitários nas cidades de Angicos, Caraúbas, e Pau dos Ferros, todas no Rio Grande do Norte. Inicou este ano as atividades do curso de Medicina no campus central, recebendo sua primeira turma. Além do curso de Medicina, mais três serão abertos e somados aos 38 presenciais já ativos e dois à distância que a Universidade possui.

Enuncia como missão “produzir e difundir conhecimentos no campo da educação superior, com ênfase para a região semiárida brasileira, contribuindo para o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanística, crítica e reflexiva, preparando profissionais capazes de atender demandas da sociedade” (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2015).

No final de 2015, a **UFERSA** foi apontada pelo MEC como a melhor instituição federal de ensino superior do interior do Norte-Nordeste brasileiro. No Rio Grande do Norte, ocupou a primeira colocação como a melhor instituição de ensino superior junto com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a UFRN (ASSECOM, 2015).

A instituição conta hoje com um quantitativo de 1090 servidores distribuídos entre os quatro *campi*, sendo 547 servidores técnicos docentes e 543 técnicos administrativos (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2015).

O recorte geográfico para a pesquisa foram os quatro *campi* da instituição já em funcionamento e não há série histórica envolvida. Optou-se pela participação de servidores dos quatro *campi*, para uma visão universalizada e distribuída das impressões sobre a relação da instituição com a Gestão do Conhecimento.

Foram coletadas informações aleatoriamente de servidores tomadores de decisão, com tempos de exercício variados na universidade.

#### 2.2.4- Sujeitos da pesquisa

A razão para a escolha dessa população foi intencional, pois os servidores convidados são pessoas chave com características similares, a saber: posição hierárquica estratégica, tática ou operacional com nível de tomador de decisão e consequente ligação relevante com a gestão do conhecimento. O último fator se aplica principalmente no caso dos *campi* do interior, resultado de uma extensão e/ou descentralização das atividades realizadas no campus central, mas onde nem sempre os responsáveis detêm o conhecimento e treinamento imperativos para tal.

Para Camões (2010) a seguinte representatividade deve ser usada para um tipo de resposta mais completa: alta gerência com domínio e com extensa separação dos macroprocessos da instituição, componentes da tecnologia da informação, gestão de pessoas, comunicação social.

A população definida como fonte de coleta de dados para a pesquisa foram o Reitor da instituição; Pró-Reitores, Titulares e Adjuntos; os Diretores das Divisões pertencentes às Pró-Reitorias; os Superintendentes e os Diretores das Divisões sob sua chefia; os Diretores dos *Campi*; e, os Servidores-chave ou os chamados “responsáveis” pelos principais setores da área administrativa nos *campi* fora da sede; além dos responsáveis por áreas de Assessoria no Campus Central.

Essa população totalizou noventa servidores da instituição, todos eles ocupantes de posição de tomadores de decisão com exigência de conhecimentos técnicos e detenção de informações.

No Campus Central compuseram a população o Reitor, o Vice-Reitor, os Pró-Reitores Titulares e Adjuntos, responsáveis pelas questões administrativas de Planejamento, Administração, Gestão de Pessoas, Assuntos Comunitários, Extensão e Cultura, Pesquisa e Pós- Graduação; e, Graduação, bem como os Superintendentes das áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação, e de Infraestrutura, os Chefes de Departamento, a responsável pela Central de Bibliotecas, os Diretores das Divisões das Pró-Reitorias citadas, além dos dirigentes da Editora UFERSA- EdUFERSA, da Assessoria de Comunicação- ASSECOM, Unidade de Auditoria Interna, Coordenação de Ações Afirmativas, e Assessoria de Relações Internacionais.

Nos *campi* do interior, ainda sem institucionalização dos seus setores, foram questionados os servidores escolhidos como responsáveis pelas decisões administrativas no

campus (em razão da não oficialização setorial, não há ato administrativo nomeando “chefes” das áreas administrativas extensão das atividades das Pró-Reitorias no Campus Central, ainda detentor da maior parte das atividades). A saber, com algumas variações de nomenclatura de campus para campus, mas que em essência guardam as mesmas atribuições, foram os seguintes setores: Biblioteca, Compras e Contratos, Registro Escolar, Coordenação Pedagógica, Protocolo, Gestão de Pessoas, Serviço Social/Psicologia, Financeiro/Contabilidade, Patrimônio/Almoxarifado, e Tecnologia da Informação.

O atual organograma da instituição que ilustra as posições hierárquicas de alguns dos sujeitos desta pesquisa pode ser encontrado no Anexo I.

Os noventa membros da população receberam comunicação e convite para participar do estudo através de *email* institucional no mês de abril, onde foram esclarecidos tema e objetivo do trabalho, bem como o tipo de esforço a ser demandado de cada entrevistado, e a data máxima para envio do questionário. Como tentativa de recompensá-los, a pesquisadora se comprometeu a publicar no âmbito da universidade os resultados da análise e o diagnóstico da situação da Gestão do Conhecimento na instituição.

As comunicações foram individualmente enviadas a cada membro da amostra, e num prazo de 2 meses os questionários respondidos puderam ser enviados.

Durante esse período, os pesquisados foram em dois momentos lembrados da intenção e necessidade de responder a pesquisa.

#### 2.2.5- Coletas de dados

##### 2.2.5.1- Instrumento de coleta

Para arguir os participantes da pesquisa foram usados formulários diretos, adaptados do questionário original do método OKA e inspirados no elaborado por Angelis (2011), que também simplificou e reduziu o questionário base do modelo.

Em seu trabalho, o autor submeteu a 21 servidores da Secretaria de Patrimônio da União, um questionário que objetivava ser simples, breve e direto composto de 52 questões que o mesmo considerou como as mais relevantes “de acordo com as especificidades do setor público e da SPU, para avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma organização em relação à utilização adequada de seus ativos intelectuais” (ANGELIS, 2011, p. 146).

Enfaticamente, a extensão do formulário, que em sua versão original possui 204 questões, traz resistência aos pesquisados comprometendo a confiabilidade dos dados.

Neste estudo, foram também arguidos os pesquisados em 58 questões fechadas para identificação da percepção individual e organizacional o mais precisa possível sobre a GC conforme mostra formulário no Apêndice I.

Sobre a elaboração de questionários simples, Gunther (1999) orienta que seja direto e breve, que não demande esforços físicos ou mentais excessivos; que não enseje motivos para constrangimento ou subordinação; não indique qualquer necessidade de custo financeiro; e de alguma forma pudesse recompensar o respondente.

A coleta dos dados para a versão completa do formulário se faz através de software próprio, em que uma vez cadastrados organização e participantes, são coletados e oferecem ao final os resultados em formato de *Spider Diagram* ou Gráfico Radar.

Pensado e operacionalizado por consultores do Banco Mundial e moldado para contribuir no diagnóstico e na elaboração de estratégias de Gestão do Conhecimento, o método se encontra traduzido e remodelado para a cultura da administração pública brasileira como já descrito na seção 2.3.5.

Além da extensão, o método OKA apresenta outras manifestações negativas e obstáculos que são impeditivos de uma maior disseminação do mesmo. Para Papa (2008) a extensa dimensão do questionário, a ausência de um glossário de termos técnicos e específicos, a formulação e execução do projeto de execução do OKA, o marketing sensível do método, a falta de uma versão WEB, a carência de estudos e artigos publicados no Brasil sobre o instrumento seriam algumas das principais limitações.

Acrescidas aos dados resultantes da pesquisa com o formulário guiado, foram usadas informações coletadas a partir de observação não participante da pesquisadora. Em razão de ter exercício de suas atividades na Pró- Reitoria de Planejamento, setor responsável na universidade em questão pelo atual mapeamento de processos institucionais e elaboração dos manuais de procedimento, e que detém a divisão de Desenvolvimento Institucional, a mesma tem acesso a informações de trabalhos e iniciativas para compartilhamento e padronização de conhecimento na Universidade, bem como das perspectivas e projeções que as mesmas oferecem no tocante à Gestão do Conhecimento.

### 2.2.5.1.1- Categorias e Sub- categorias

As variáveis de análise usadas foram as métricas e dimensões do método OKA e tem relação estrita com a existência e disseminação do conhecimento de rotinas administrativas, com modelos de procedimentos cotidianos e novas soluções para tomadas de decisão, versando ainda sobre a realização de treinamentos e repasse de saberes, uniformidade de procedimentos, e sobre a interferência da centralização geográfica da gestão e criação de novas informações.

Como já mencionado, o método possui três elementos –Pessoas, Sistemas e Processos- e cada um desses elementos possui dimensões, 14 em sua totalidade, que o decompõe. Em um nível abaixo, há ainda as métricas, que caracterizam e consolidam o que se busca mensurar com cada dimensão.

O quadro 4 expõe de maneira breve e sucinta, os elementos, as dimensões, e a quantidade de métricas em cada uma delas no questionário original OKA.

**Quadro 6- Elementos, dimensões e números de métricas do Método OKA**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>Dimensão do Conhecimento</b>	<b>Nº de Métricas</b>
<b>PESSOAS</b>	Cultura e Incentivos	19
	Identificação e Criação do Conhecimento	12
	Compartilhamento do Conhecimento	13
	Comunidades de Prática e Equipes de Conhecimento	15
	Conhecimento e Aprendizagem	12
<b>PROCESSOS</b>	Liderança e Estratégia	16
	Fluxos de Conhecimento	12
	Operacionalização do Conhecimento	14
	Alinhamento	13
	Métricas e Monitoramento	13
<b>SISTEMA</b>	Tecnologia	13
	Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento	11
	Conteúdo do Conhecimento	11
	Programa de Gestão do Conhecimento	14

Fonte: Adaptado do Método OKA (2016).

Como neste estudo em particular optou-se pela adequação do questionário e diminuição da amplitude do mesmo com a redução das questões, não se faz necessário nesse momento descrever o conteúdo de cada elemento, bem como suas métricas. Isto será feito na

análise dos resultados, quando da apresentação das questões escolhidas para o formulário usado.

De questionário completo, foram extraídas 58 questões para compor o instrumento dessa pesquisa. O critério para a escolha dessas foi a relevância de cada uma delas para o alcance dos resultados e as que se aplicariam melhor a realidade da UFERSA. Ou seja, a questão deveria ser passível de aplicação no contexto da universidade.

Dessa maneira, ainda que aleatoriamente, foram contempladas todas as dimensões do método, porém em níveis diferentes de ocorrência.

O quadro 5 revela o detalhamento das dimensões aplicadas a esta pesquisa em particular, por elemento que representam e a presença quantitativa de cada elemento através da ocorrência no formulário utilizado.

**Quadro 7- Referência de questões do instrumento por dimensão do conhecimento e elemento**

<b>ELEMENTO</b>	<b>DIMENSÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>Questões</b>
<b>PERFIL</b>	Informações Demográficas	1 a 7
<b>PROCESSOS</b>	Liderança e Estratégia	8 a 28
	Fluxos de Conhecimento	
	Operacionalização do Conhecimento	
	Alinhamento	
	Métricas e Monitoramento	
<b>PESSOAS</b>	Cultura e Incentivos	29 a 43
	Identificação e Criação do Conhecimento	
	Compartilhamento do Conhecimento	
	Comunidades de Prática e Equipes de Conhecimento	
	Conhecimento e Aprendizagem	
<b>SISTEMA</b>	Tecnologia	44 a 58
	Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento	
	Conteúdo do Conhecimento	
	Programa de Gestão do Conhecimento	

Fonte: A autora (2016).

### 2.2.5.1.2- Software SysOKA

O acesso ao programa dar-se com a sua instalação em microcomputador seguindo os procedimentos de instalação e de armazenamento de informações que acompanham o instalador do software. Uma vez feito, a pesquisadora cadastrou universidade e servidores a serem pesquisados. Ainda que o software possibilite por parte dos pesquisados o preenchimento remoto dos questionários diretamente no SySOKA, a partir de seu cadastro nominal – o que não configura a exposição da identidade do respondente nos resultados, sendo apenas por controle- optou-se por coletar em questionário adaptado no Google *Docs* a opinião dos mesmos e posteriormente lançá-los no software. Esta opção se fez diante da inviabilidade prática e de tempo em instalar o programa em todos os *campi* e em todos os computadores da população definida para o estudo.

As informações de instalação do software, bem como o manual de uso para coleta de dados, se encontram no Anexo II deste trabalho.

O software oferece as seguintes funcionalidades e operações:

- Cadastramento da empresa e dos entrevistados;
- Coleta das respostas e das questões do método;
- Produzir *Spider-Diagram* ou Diagrama de Radar: por empresa, entrevistado ou com todos os dados adquiridos;
- Exportação e importação das respostas em formato de planilha.

Dentro das duas possibilidades oferecidas pelo programa, optou-se pelo critério de respostas individuais, onde cada pesquisado responde individualmente usando de sua percepção e conhecimento próprios para atender aos questionamentos propostos. Nesse, vários diagnósticos são disponibilizados: um correspondente a cada participante, e um correspondente a situação da organização como um todo, representado pela média dos resultados individuais. Há ainda a alternativa de serem impostos filtros de resultado no tocante ao nível hierárquico, ao sexo, idade dos pesquisados e nível de escolaridade dos mesmos.

A segunda opção seria de respostas coletivas de grupos de discussão de entrevistados, que por sua vez geram apenas um gráfico radar com a situação organizacional.

### 2.2.6- Realização de pré-teste

Foi realizado o pré-teste para avaliação da clareza, da compreensão, da objetividade e do conteúdo do questionário da pesquisa, para que antes da aplicação à amostra quaisquer ajustes pudessem ser feitos visando aprimorar o método de coleta e o entendimento dos entrevistados sobre os questionamentos, contribuindo assim para o alcance o mais preciso possível das informações que subsidiariam os objetivos específicos da pesquisa.

Foram convidados três servidores da instituição com formações profissionais diferentes e pertencentes ao mesmo ambiente de trabalho da amostra, a fim de atestar a acessibilidade da linguagem do formulário para os variados respondentes, e para que não se escapasse da realidade e contextos particulares ao estudo, respectivamente.

O pré-teste atestou o que outros estudos que fizeram uso da técnica constataram: grande resistência dos respondentes à extensão do formulário (foi usado para o teste um questionário que contava com 60 questionamentos). Mencionaram-se ainda, algumas dificuldades de nomenclatura e nas referências a alguns termos relativos aos níveis hierárquicos, que mudavam ao longo do formulário.

Como resultado, buscou-se a redução no número de perguntas e duas foram excluídas na versão final enviada aos entrevistados. Diminuições além desse número gerariam prejuízos aos resultados da pesquisa e ao alcance dos objetivos.

Os termos ambíguos e de difícil associação foram uniformizados ao longo de todo o formulário e adaptados a um vocabulário mais familiar à organização.

### 2.2.7- Aplicação da Pesquisa

A pesquisa foi aplicada através ferramenta da Google *Docs*, possibilitando o envio remoto aos membros da população em todos os *campi* pesquisados, e o recebimento das respostas da mesma maneira. Esse método também se revelou mais prático e ágil para preenchimento por parte dos entrevistados, que em caso de questionário físico, poderiam precisar demandar mais esforço e resistir ainda mais à extensão do formulário. Dessa maneira, foi preenchido um formulário virtual com acesso dado através de seus e-mails institucionais, e os dados coletados foram posteriormente lançados no SysOKA. Foram tomadas todas as devidas precauções para conservar a correspondência durante o processo de inserção dos dados coletados no questionário no sistema SysOKA.

Como já dito, o método OKA disponibiliza software próprio para o preenchimento do formulário, todavia, como foram apenas 58 das 204 questões selecionadas para este estudo, os pesquisados teriam que alternar questões em uma ordem aleatória exigindo muita dedicação para um público já naturalmente resistente.

Foram enviados 38 formulários aos servidores dos *campi* fora de sede, dentre os quais estavam os responsáveis pelos setores administrativos descentralizados do campus central e que comportam uma parcela dos seus trabalhos, bem como os diretores desses *campi* (os anteriores e recém empossados no mês de realização da coleta de dados). No campus central por sua vez, foram enviados 52 formulários.

Essa amostra poderia ser considerada pequena diante do universo da instituição e da população passível de ser estudada, contudo, em razão do critério definido para sua composição, não houve comprometimento na qualidade da pesquisa realizada.

Foram respondidos 44 questionários ao final do prazo imposto pela pesquisadora. Buscou-se ainda uma maior adesão dos membros da população a fim de aumentar a amostra, porém mesmo com o comprometimento de alguns, alegando falta de tempo não foi possível o alcance de um número maior de participantes.

Fraser & Gondim (2004, p.147) no tocante a quantidade de questionários necessários para uma pesquisa, afirmam que “o que importa não é quantos foram entrevistados, mas se os entrevistados foram capazes de trazer conteúdos significativos para a compreensão do tema em questão”.

Coletados os dados de toda a amostra distribuída entre os 4 *campi*, a pesquisadora lançou no SysOKA as respostas de cada um dos entrevistados, dentro de cadastros nomeados como *Diagnóstico 1 Mossoró*, *Diagnóstico 13 Angicos*, *Diagnóstico 41 Caraúbas*, e assim por diante para todos os servidores discriminados por campus, mantendo sempre o anonimato de cada entrevistado, e procedeu-se com a geração dos resultados através das funcionalidades oferecidas pelo próprio software.

#### 2.2.8- Tratamentos dos dados

Os dados coletados foram tratados quantitativamente com as informações resultantes dos questionários, sendo relacionadas ao que a literatura aponta e analisadas para proposição de um método mais efetivo de gerir os conhecimentos.

O tratamento dos dados foi feito de duas formas distintas: Na primeira, através do software SysOKA versão 1.2, específico para a aplicação do método OKA, já traduzido para o português e composto das 204 questões do formato original.

O software não oferece a possibilidade de geração de relatórios por cidade, ou por alguma característica particular que diferencie os entrevistados, a não ser níveis hierárquicos ou sexo. Assim, foram lançadas tanto separadas por campus as respostas dos servidores pesquisados em cada um deles, considerando cada um como uma instituição independente para possibilitar a geração dos resultados separados. Como também lançados todos os questionários dos servidores respondentes em um cadastro da universidade como um todo, para o alcance de panorama mais geral da Gestão do Conhecimento através da percepção dos técnicos administrativos pesquisados.

Os diversos cadastros podem ser vistos na figura abaixo:

**Figura 10- Cadastros no SysOKA**

EMPRESA	CIDADE	ESTADO	PAÍS
PPGA-UFPB	JOAO PESSOA	PB	BRASIL
UFERSA	MOSSORO	RN	BRASIL
UFERSA ANGICOS	ANGICOS	RN	BRASIL
UFERSA CARAÚBAS	CARAÚBAS	RN	BRASIL
UFERSA PAU DOS FERROS	PAU DOS FERROS	RN	BRASIL

Fonte: SysOKA versão 1.02.

O software quantificou e estabeleceu os valores de cada dimensão dos elementos definidos pelo método.

Os diagramas radar gerados ofereceram uma interpretação visual da conjuntura da gestão do conhecimento por campus e para a universidade como um todo de acordo com a percepção dos técnicos administrativos.

O segundo tipo de tratamento foi dado pelo próprio *Google Docs* a tempo da coleta das respostas dos questionários. Através dele foram geradas frequências simples a partir das ocorrências de cada uma das alternativas das questões. Isso possibilitou um resultado com um viés mais individualizado e particularizado sobre cada questionamento e trouxe complemento ao panorama geral traçado pelo SysOKA.

### 2.2.8.1- Critérios de Análise

Para análise dos dados, esta pesquisadora optou por classificar o desempenho das dimensões de cada elemento do Método OKA de acordo com os resultados gerados pelo software.

**Tabela 1- Valores para enquadramento de desempenho**

	<b>Faixas de Valor</b>	<b>Nível de Desempenho</b>
<b>Processos</b>	0 - 3,08	Muito insatisfatório
	3,08 - 6,16	Insatisfatório
	6,16 - 9,24	Razoavelmente Satisfatório
	9,24 - 12,32	Satisfatório
	12,32 - 15,4	Muito Satisfatório
<b>Pessoas</b>	0 - 2,5	Muito insatisfatório
	2,5 - 5,0	Insatisfatório
	5,0 - 7,5	Razoavelmente Satisfatório
	7,5 - 10,0	Satisfatório
	10,0 - 12,5	Muito Satisfatório
<b>Sistemas</b>	0 - 3,78	Muito insatisfatório
	3,78 - 7,56	Insatisfatório
	7,56 - 11,34	Razoavelmente Satisfatório
	11,34 - 15,12	Satisfatório
	15,12 - 18,9	Muito Satisfatório

Fonte: A autora (2016).

Os valores de enquadramento acima foram alcançados realizando uma proporção entre os valores máximos possíveis no questionário original do Método OKA para cada dimensão e os valores máximos no formulário adaptado usado nessa pesquisa.

A distribuição de questões no software do método não é igual por elemento e por dimensão, e cada elemento pode no máximo atingir 50 pontos dentro da versão integral do software. Uma vez que o formulário usado para essa pesquisa não adotou o questionário original da ferramenta, adotando um número reduzido de questões e também diferente para cada elemento e dimensão, buscou-se aqui identificar qual seria o valor de pontos máximo que cada elemento poderia alcançar neste estudo, para assim trazer mais proximidade entre os valores encontrados e a realidade da instituição.

Esse valor é o cálculo da proporção simples entre número de questões do original para o número de questões aqui utilizadas, e do valor máximo no original, para o valor máximo aqui possível:

$$\frac{\text{Nº de questões do elemento no questionário original} = 50 \text{ (pontuação máxima)}}{\text{Nº de questões do elemento dessa pesquisa}} \quad X$$

$X$  = pontuação máxima para esta pesquisa

Dessa maneira, ficarão claramente identificados em que conteúdos de práticas de incentivo à Gestão do Conhecimento a universidade está tanto deficiente como eficiente.

## CAPÍTULO 3

### 3- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

#### 3.1- Caracterização da Instituição

A universidade em questão, após um período contínuo de expansão intensa materializada nos últimos dez anos, em grande parte decorrente de maiores incentivos e investimentos governamentais nas instituições de Ensino Superior bem como nos institutos federais de formação média e profissional, passa por uma fase de consolidação dos avanços alcançados principalmente na área de descentralização geográfica, infraestrutura, e abertura de novos cursos.

Em razão dessa expansão acelerada, na maioria das vezes não acompanhada do nível de planejamento necessário ao cenário, se reconhece uma falta de uniformidade e padronização que vai desde processos administrativos e rotinas cotidianas até a discrepância de autonomia entre setores- matriz e seus similares descentralizados, passando por uma ampla falta de acesso a informações estratégicas e operacionais que auxiliariam nas tomadas de decisão dos mais diversos gestores.

A instituição não possui nenhum programa formalizado de Gestão do Conhecimento. Prova disso, é a falta de menção e omissão nos relatórios anuais de gestão dos últimos quatro anos ao atributo referente à GC, apesar de estar no rol de exigências do TCU- Tribunal de Contas da União. O relatório se restringe à descrição do funcionamento da Gestão da Informação dentro do contexto anual da universidade, relatando o ambiente de software utilizado e suas funcionalidades e aplicabilidades, a atuação da Superintendência responsável e as inovações praticadas.

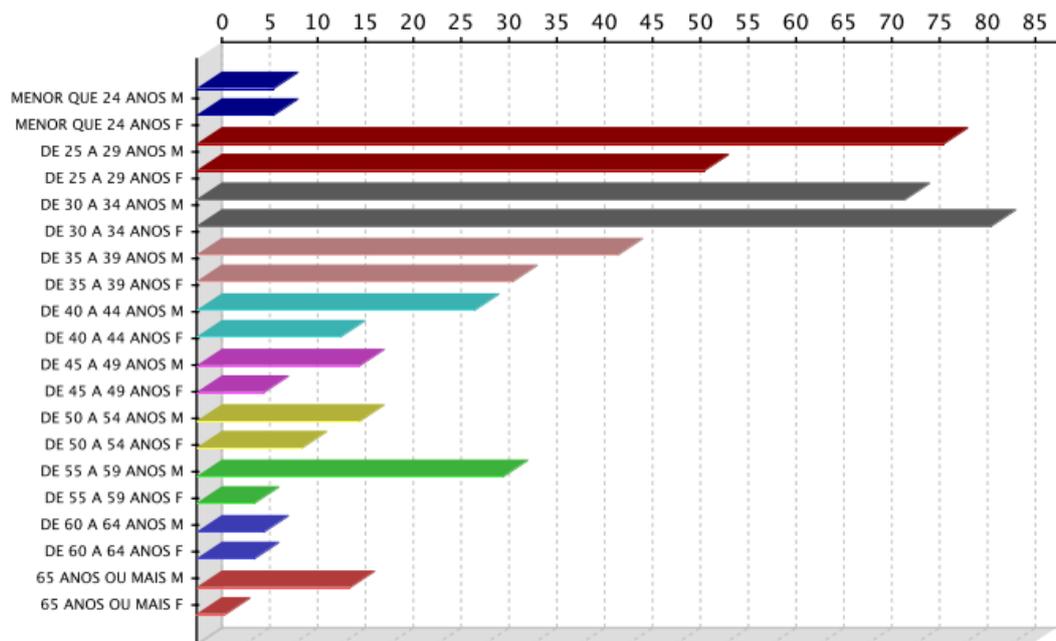
O corpo administrativo da instituição consegue ser reflexo dessa situação em duas vertentes. Primeiro, quando em boa parte responsável pela ausência de informações de procedimentos operacionais formalmente registrados e institucionalizados, e na manutenção dos métodos de caráter pessoal e não repasse dos mesmos aos demais servidores, tornando o *know-how* de determinada tarefa restrito ao mínimo de membros da instituição impedindo tanto sua continuidade quanto melhorias que poderiam advir da prática perpetuada e executada por outros colaboradores.

E segundo, são também os servidores os mais prejudicados pela ausência de manuais de procedimentos, de informações atualizadas em páginas ou softwares utilizados, de tutoriais

de uso de ferramentas diversas de busca, sistemas aplicados, e pela não disseminação das rotinas de trabalho adotadas pela universidade, sejam elas inovadoras ou simplesmente as de fato usadas.

Razão peculiar para as lacunas de conhecimento e procedimentos para certos processos são as aposentadorias de servidores mais antigos, que ao deixarem a organização levam consigo seus saberes e práticas habituais impondo aos posteriores ocupantes de seus cargos, todo um novo esforço de aprendizagem que poderia ser convertido em evolução e melhoria de um método já existente. Esse fenômeno se reproduz na universidade principalmente em razão da grande quantidade de novos servidores, também consequência da expansão, como da existência de volume de servidores jovens, como mostra o gráfico 1.

**Gráfico 1- Faixa Etária dos Técnicos Administrativos**



Fonte: Sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos, 2016.

Verifica-se um alto número de colaboradores jovens, alguns estando em sua primeira vivência profissional, sem experiência no serviço público, que tanto por não atuarem na sua área de formação ou mesmo de afinidade, como por não receberem o tipo de treinamento adequado, ou pelo menos no volume e profundidade necessários para realização de suas atividades e responsabilidades, acabam por tornar o dia de trabalho menos produtivo e ágil do que poderia ser, pois boa parte do tempo destina-se ao “como fazer” e não apenas ao “fazer”.

Consciente dessas deficiências e da necessidade de institucionalização, formalização, e registro das rotinas administrativas para melhor manejo e acesso dos técnicos administrativos as suas tarefas diárias, bem como dos benefícios que esses possam trazer aos controles internos, a Gestão Superior e os responsáveis pelo planejamento da universidade, incluíram no Planejamento de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 – PDI 2015-2019, no escopo de Mecanismos e Controles de Gestão, em seu Objetivo 1, dentro da “Meta 1: *Mapeamento e formalização dos processos organizacionais de 100% das unidades administrativas da instituição*” (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2015, p. 17 ).

Ao que se pode observar, os trabalhos para o alcance da meta em questão estão em ritmo mais lento do que o esperado e desejado. A Pró- Reitoria de Planejamento, responsável por esse processo, alega algumas razões para isso: a falta de conciliação das tarefas diárias dos servidores com a elaboração dos manuais de procedimentos, que requerem o mínimo de atenção já que perpassam pela representação dos fluxos dos principais processos, menção ao agente responsável pelos mesmos, e os microprocessos envolvidos; e a própria falta de engajamento ou adesão para tal.

Ainda há resistência e dificuldade dos colaboradores visualizarem os benefícios de um manual de procedimentos tanto para o seu dia-dia como para a comunidade administrativa em geral: além de representar um avanço em gestão para a instituição, que assegura em termos específicos a continuidade de seu bom desempenho, independente de interferências políticas ou da ausência de determinados servidores chave, há ainda a possibilidade de ganhos reais em produtividade e agilidade nas atividades.

A auditoria interna da universidade aderiu temporariamente ao esforço para o total mapeamento de processos das atividades da instituição com a preocupação voltada ao controle interno e à garantia da segurança dos processos e das ações dos servidores e gestores das unidades, e busca por maior eficiência, eficácia e efetividade dos processos organizacionais.

Outra atividade que aponta para uma aproximação da universidade com as práticas de Gestão do Conhecimento, ainda que difusas pelo ambiente, é o trabalho também realizado pela Pró- Reitoria de Planejamento na coleta de informações e números da organização e sua consolidação em um único universo. Especificamente no setor de informações institucionais, vinculado à Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional são realizadas atividades de coletar, armazenar, analisar e divulgar os dados gerenciais e informações de interesse dos processos de planejamento, administração e de avaliação de desempenho institucional;

Promover o planejamento de atividades sistematizadas, relacionadas à geração, veiculação, uso, armazenagem e recuperação de informações institucionais; registrar, consolidar e atualizar as informações institucionais nos sistemas de gestão da UFERSA e do Ministério da Educação.

Diante desse cenário de atividades difusas e em sua totalidade não institucionalizadas, onde também se identificam iniciativas isoladas de formalização e disseminação do conhecimento, além da lacuna encontrada na ciência no tocante a adoção da Gestão do Conhecimento nas IES públicas, presume-se que esse tipo de organização esteja em um baixo estágio ou *status* na gestão do seu capital intelectual, ou de seus recursos intangíveis materializados no conhecimento dos seus servidores.

### 3.2- Diagnóstico das práticas de Gestão do Conhecimento- Aplicação do método OKA

Os dados alcançados através da arguição aos membros da amostra e tratados no software OKA serão aqui expostos e analisados à luz da teoria previamente discutida.

Em cada um dos elementos pertencentes ao método, serão revelados os resultados das dimensões da universidade e classificados dentro da escala de satisfação pré-definida na metodologia. Serão descritas cada uma das dimensões com seus respectivos resultados e classificações, e ainda expostas questões geradas pelo Google *Docs* que validem esses resultados. Ao final, será exposto o resultado geral obtido para a universidade em formato de gráfico radar e em tabela com o desempenho das dimensões de forma crescente.

Em termos de interface de apresentação, em função da quantidade reduzida de questões usadas nessa pesquisa, o software peca na exibição dos dados numéricos ficando os mesmos pouco visíveis em detrimento da exibição visual do desempenho das dimensões. Por essa razão, este estudo exporá o gráfico Radar- *Spider Diagram* da universidade para visualização ilustrativa dos resultados, contudo, ele será acompanhado dos quadros com os mesmos resultados exportados de *software* SysOKA versão 1.2 em formato de planilha, a fim de maior entendimento e compreensão dos mesmos.

Não são gerados gráficos radar por elemento do método OKA, apenas um resultado geral do desempenho da instituição. Assim, para essa pesquisa, a demonstração visual será usada uma única vez, e quadros individualizados trarão os resultados por dimensão de cada elemento.

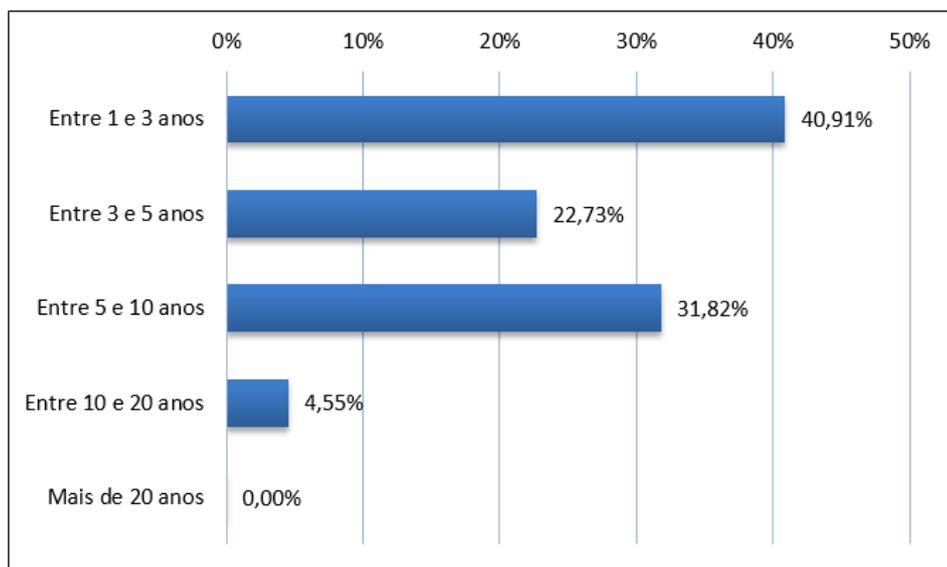
### 3.2.1 - Perfil

Buscou-se identificar um perfil institucional dos participantes da pesquisa afim de contextualizar suas opiniões e impressões nos resultados alcançados.

As questões de 1 a 4 foram de elaboração da própria pesquisadora e as de número 5 a 7 foram extraídas da aba Informações Demográficas do software SysOKA versão <sup>1,2</sup>.

O gráfico 2 abaixo confirma o mencionado alto número de novos servidores na instituição, estando uma parcela deles, segundo o gráfico, ainda dentro do prazo para conclusão do estágio probatório alcançado aos 3 anos de efetivo exercício institucional. Conjugando ainda os resultados das linhas para “Entre 1 e 3 anos” e “Entre 3 e 5 anos” temos 63,9% dos entrevistados com no máximo 5 anos de serviço na universidade.

**Gráfico 2- Tempo de instituição**

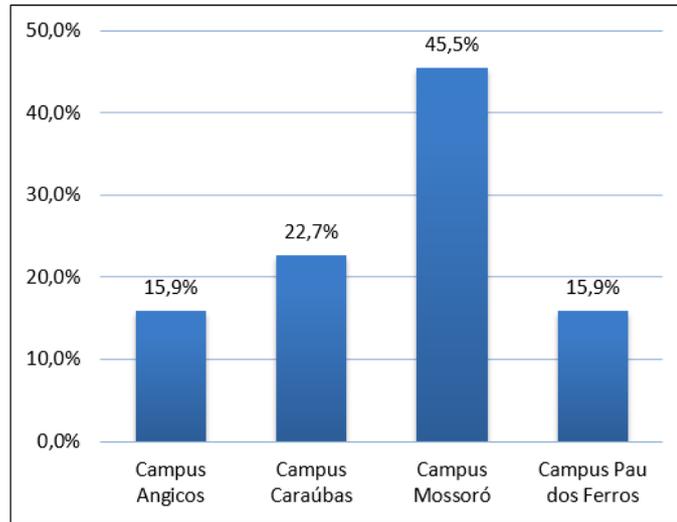


Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

A expansão federal do ensino superior dos últimos dez anos e a adesão ao Programa de Reestruturação e Expansão das Instituições Federais de Ensino (REUNI) são fatores fundamentais para ocorrência desse cenário. Eles geraram objetivamente a abertura de três novos *campi* de atuação da universidade, que conseqüentemente necessitaram de um corpo administrativo em sua composição. A realização de três processos seletivos para técnicos administrativos dentro desse mesmo período vieram a suprir essa demanda e estão refletidos nos resultados dessa pesquisa.

Os resultados presentes no gráfico 3 abaixo demonstram a proporcionalidade entre a realidade do quantitativo de servidores em cada campus e os participantes dessa pesquisa, entre docentes ocupantes de cargos administrativos e técnicos administrativos.

**Gráfico 3- Campus de Atuação**



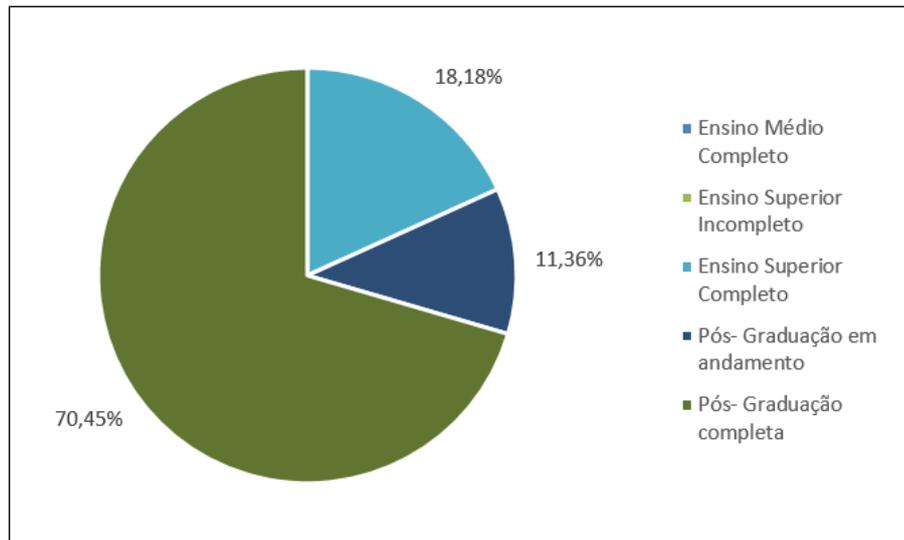
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

O campus sede em Mossoró detém o maior número de servidores por concentrar maior volume das atividades administrativas e acadêmicas de graduação, pós-graduação, bem como de pesquisa e extensão. Centraliza também boa parte dos processos administrativos realizados nos outros *campi*, que ainda não consolidaram completamente ou não possuem estrutura física e de pessoal para manutenção integral das atividades.

Segundo dados de maio de 2016, o campus da cidade de Angicos, ainda que seja o mais antigo depois do campus central, apresenta o menor número de cursos, cinco, e conta atualmente com 125 servidores. Logo em seguida vem o campus de Pau dos Ferros com 111 servidores e 7 cursos, Caraúbas com 144 e 6, respectivamente (SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2016).

Os resultados do gráfico 4 verificam o alto nível de qualificação dos servidores da universidade e da importância que os mesmos reservam a sua própria capacitação. Mesmo dentre os servidores com cargos de assistente em Administração presentes na amostra, com nível de exigência apenas de nível médio para posse, todos eles já possuem nível superior.

**Gráfico 4- Nível de Escolaridade**



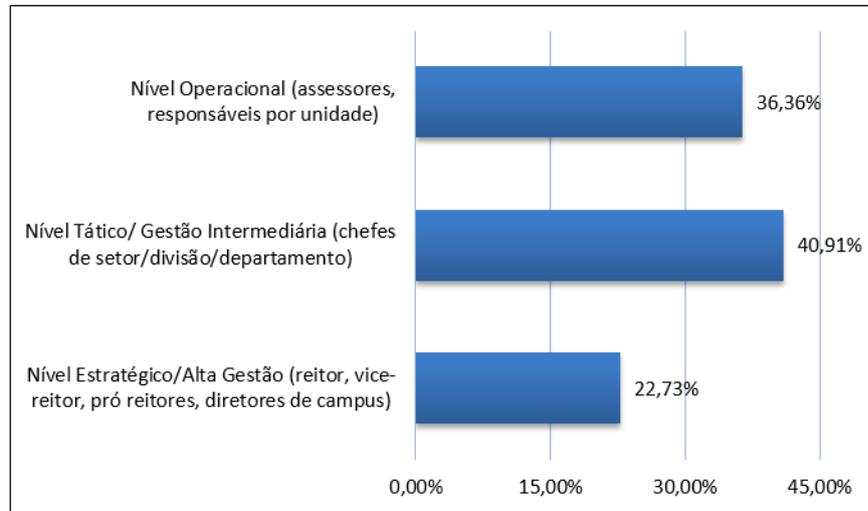
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

O resultado corrobora com Nery e Ferreira Filho (2015) que acreditam que a modalidade de gestão inserida nas universidades configura-se em um sistema complexo de trabalho para os gestores universitários, exigindo deles posse de competência administrativa, técnica e de gestão de pessoas.

Destaca-se também o volume de servidores pós-graduados, mais de 70% da amostra, legitimando os respondentes como pessoas instruídas, detentoras de conhecimento técnico e/ou acadêmico, sendo assim capazes de compreender e contribuir com informações relevantes para essa pesquisa.

Dentro da população escolhida para o estudo, com servidores detentores de cargos de dirigentes e de tomadores de decisão dentro da instituição, a amostra foi composta em sua maioria, como apontam os resultados para *Nível Tático*, por chefes de setor, chefes de divisão e de departamentos acadêmicos, que esta pesquisa considerou como gestores táticos como exposto logo a seguir no gráfico 5.

**Gráfico 5- Nível de Atuação**

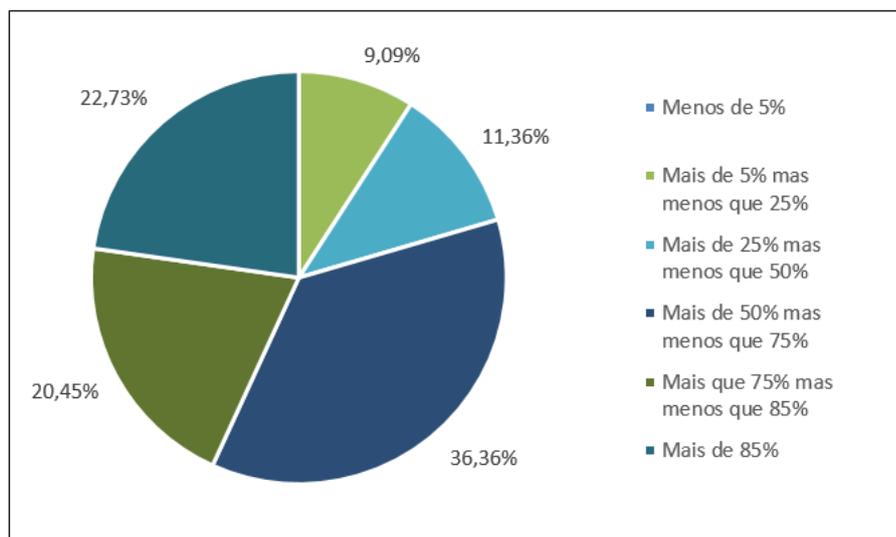


Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

É interessante e esperada a maior participação dos gestores táticos citados no gráfico e dos chamados responsáveis por unidades, com resultados expostos para “*Nível Tático*” e “*Nível Operacional*”. Os primeiros estão mais próximos das atividades administrativas de manutenção e fundamentais no funcionamento da instituição como setores de compras, almoxarifado, financeiro, recursos humanos. Os últimos são os tomadores de decisão nos setores administrativos dos *campi* fora da sede e relatam deficiência na obtenção de informações e de treinamentos que contribuiriam para melhor execução dos processos e procedimentos administrativos.

Era também previsível que a alta gestão da universidade fosse minoria por alegarem constante falta de tempo e estarem envolvidos no processo de transição de gestão que se estenderá até o começo do segundo semestre de 2016.

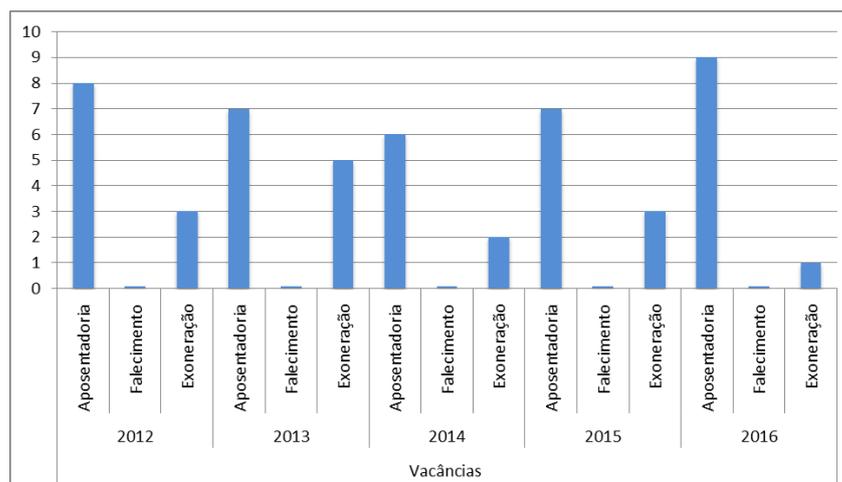
Os números abaixo expostos no gráfico 6 indicam que para a maior parte de membros da amostra, 36,36% na fatia representada pela cor marinho, mais de 50% dos servidores ingressantes tem permanecido na universidade por mais de 5 anos. Ainda assim, mais de 20% da amostra reconhece que até  $\frac{1}{4}$  desses servidores podem estar saindo da instituição em 5 anos por razões diversas, como visto nos resultados para “*Menos de 5%*” somados a “*Mais de 5% e menos de 25%*”.

**Gráfico 6- Permanência dos servidores na instituição por mais de 5 anos**

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos em sua aba de relatórios mensais e anuais quantifica o número de servidores que se ausentaram na instituição por aposentadorias, vacâncias e exonerações.

Os números quantificados no gráfico 7 mostram com as vacâncias para os últimos 5 anos mostram que elas vêm sendo crescentes numericamente.

**Gráfico 7- Aposentadorias, Vacâncias e Mortes de 2012 a 2016**

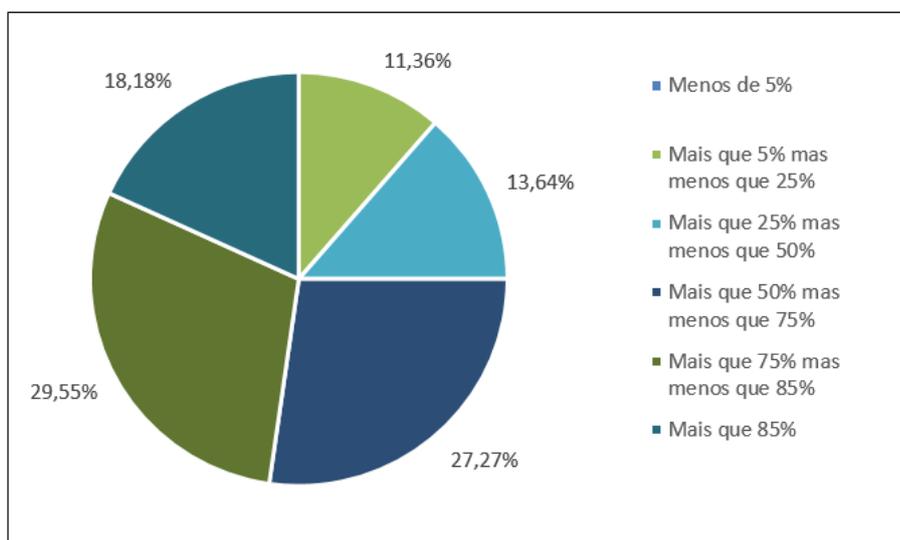
Fonte: Dados do SIGRH-UFERSA (2016).

As aposentadorias, como afirma Angelis (2011) ao mencionar trabalhos com a OCDE- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

KNOWLEDGE, são fundamentais para a percepção de um cenário propício à gestão do conhecimento a medida que podem representar perda de memória institucional que se não disseminadas apropriadamente, podem sair da organização junto com os servidores detentores desse conhecimento. Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) ratificam a descrição de Angelis, quando afirmam a existência de um contraste entre servidores recém-nomeados ou com médio tempo de organização, em relação aos servidores prontos para aposentadoria ou prestes a alcançar esse prazo. Para esses autores, é fundamental a transição na manutenção da memória institucional e uma má gestão ou negligência desses processos irá comprometer tanto o surgimento de novas lideranças como criação e o compartilhamento do conhecimento.

O gráfico 8 mostra a percepção da amostra acerca do tipo de função exercida pela maioria dos servidores. Apesar de valores equilibrados entre as alternativas, a maior parte (29.5%) da amostra acredita que mais de 75% dos servidores têm tarefas baseadas em atividades não-manuais e para nenhum membro dela 5% ou menos dos servidores possuem tarefas completamente manuais.

**Gráfico 8- Proporção de servidores com atividades não-manuais**



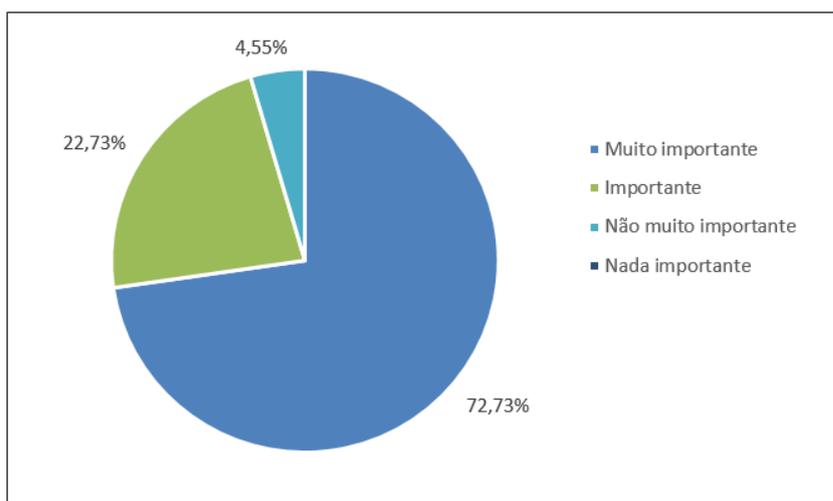
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

O resultado é esperado tendo em vista o tipo de organização aqui tratada ser uma instituição de ensino superior, que tem como matéria-prima a disseminação do conhecimento e formação de profissionais, detendo ainda uma ampla estrutura administrativa para ser mantida.

Como afirma Souza (2009) tais organizações são consideradas complexas tanto pela sua condição de especializada como principalmente em razão de executarem tarefas múltiplas. Esse fato impõe sobre os servidores a necessidade de preparo e conhecimento técnico de suas atividades, visto que suas estruturas e processos apresentam alto grau de complexidade em razão de sua dimensão ou em função da natureza de seus serviços. Descreve ainda que na prática, as organizações complexas implicam em infundáveis interfaces e conflitos entre os envolvidos.

A maioria massiva de 70% da amostra considera que para os servidores da UFERSA, a recuperação de informações é muito importante para a realização das tarefas diárias, como expõe o gráfico 9.

**Gráfico 9- Importância da recuperação de informações**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Via observação não participante da pesquisadora, pode-se constatar a legitimidade desse resultado. Por ser uma organização pública, são reais e cotidianas as necessidades de consulta a legalidade de procedimentos e às leis que regem os processos e rotinas públicas, bem como acesso a publicidade oficial do Estado via jornais e outros instrumentos de transparência nacional.

Soma-se a isso, o caráter de continuidade e de interdependência de boa parte das atividades da universidade, que exigem informações anteriores para que novas ações ou processos caminhem no fluxo. Exemplo disso são as atividades acadêmicas, atividades de consumo de material tanto de expediente como acadêmico, projetos de pesquisa e extensão,

distribuição e execução orçamentária, processos licitatórios, celebração de convênios, pagamento de fornecedores, dentre as muitas outras.

Ainda no tocante a interdependência e sua relação com a importância do resgate de informações, Maccari e Rodrigues (2003) acreditam que as instituições de ensino superior possuem dupla abordagem de gestão: uma pedagógica, e a outra, como um negócio propriamente dito, e que sua eficiência e eficácia estão diretamente relacionadas ao equilíbrio entre elas. Nery e Ferreira Filho (2015, p. 2) corroboram que a administração universitária circunda “duas necessidades distintas: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica”. Esse fato exige um maior cuidado nas decisões e conhecimento das informações e dados de outros setores, nacionais, dos ministérios envolvidos e de trâmites legais.

### 3.2.2- Elemento Processos

Demonstrou-se via pesquisa, que a maioria das dimensões do elemento Processos enquadraram-se como de desempenho Insatisfatório. Polarizando ainda duas dimensões como Muito Insatisfatório e Razoavelmente Satisfatório, conforme exposto na Tabela 2.

**Tabela 2- Desempenho do Elemento Processos**

Métricas e Monitoramento	1,4	Muito insatisfatório
Operacionalização do Conhecimento	3,8	Insatisfatório
Fluxo do Conhecimento	5	Insatisfatório
Liderança e Estratégia	5,2	Insatisfatório
Alinhamento	6,7	Razoavelmente Satisfatório

Fonte: A autora (2016).

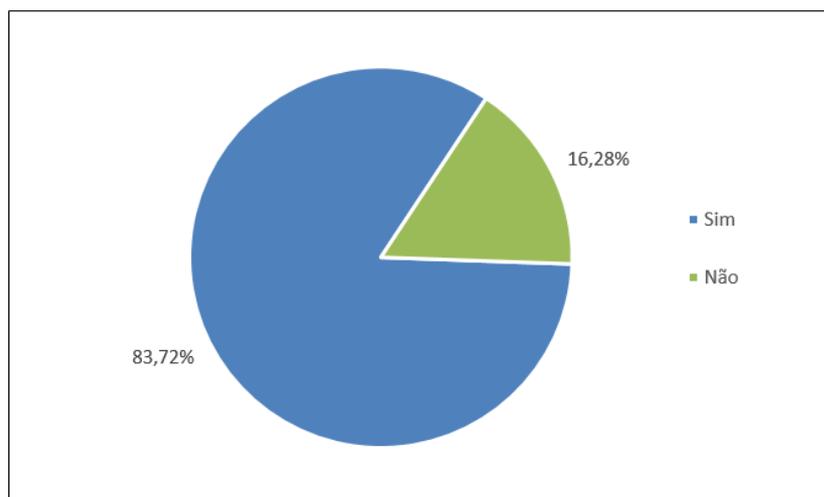
De acordo com o material de orientação para o método OKA (FONSECA, 2008), esse elemento busca identificar de maneira geral, a incorporação de processos de GC nas atividades cotidianas dos setores, divisões, departamentos, o grau de flexibilidade da gestão no tocante a mudanças em sua dinâmica e estrutura, o grau com que patrocina a GC, e, como estão envolvidos na manutenção e avaliação dos processos organizacionais.

### 3.2.2.1- Métricas e Monitoramento

No que cerne à dimensão de Métricas e Monitoramento, que almeja conhecer a capacidade da organização em se auto avaliar a respeito de seus ativos intelectuais e de monitorar suas melhores práticas e informações externas (FONSECA, 2008), o resultado é bastante pessimista ao ser apontado como Muito Insatisfatório. Isso pode indicar uma deficiência em serem empregadas medidas de avaliação dos benefícios de iniciativas voltadas ao conhecimento, e como a universidade está inapta a identificar suas operações internas de forma sustentável.

O mínimo avanço desta dimensão pode estar atrelado ao resultado do gráfico 10. Quando perguntados sobre a existência de medição de desempenho dos servidores, 83,72% da amostra da universidade afirmou que “*Sim*”, existe medição de desempenho, opondo-se a apenas 16,28% que disseram que “*Não*”.

**Gráfico 10- Existência de processo de medição do desempenho dos servidores**



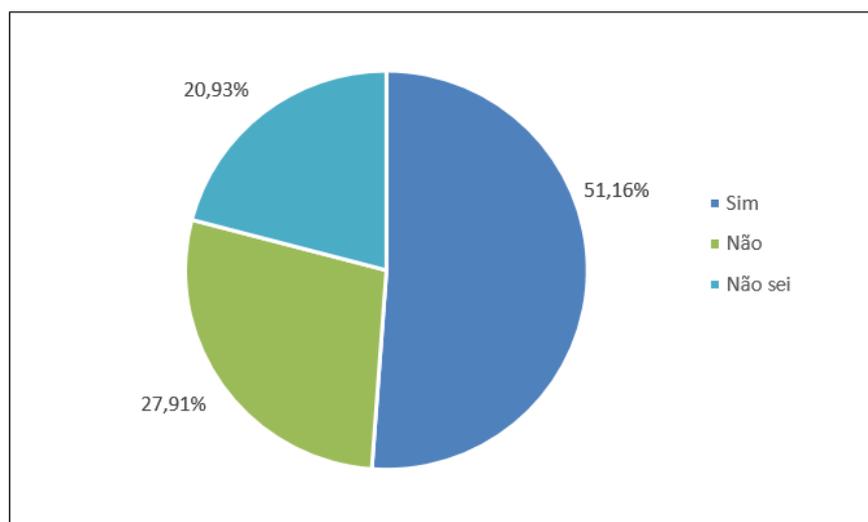
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Nesse sentido, a universidade coincide minimamente com o que expõem Ahn e Chang (2004) quando afirmam que há dificuldade em mensurar, avaliar e diagnosticar os ativos intelectuais e intangíveis materializados no conhecimento dentro das organizações. Enquanto através dessa pesquisa consegue-se inferir que a universidade pratica avaliação de desempenho, os autores concluem que ainda é utópico falar em uma medição do

conhecimento. Seria possível apenas quantificar as práticas organizacionais e resultados associados a aplicação e disseminação do conhecimento.

Além de confirmar que existe medição de desempenho individual, a amostra também acredita que a universidade possui meios ou mecanismos para identificar críticas ou comentários externos sobre ela e seus serviços conforme mostra o gráfico 11 abaixo.

**Gráfico 11- Existência de meios ou mecanismos para identificar críticas ou comentários externos sobre a organização**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Esse resultado revela que são identificados, em alguma proporção, os pontos fracos e fortes da universidade na visão dos seus usuários. O conhecimento dessas informações proporciona a possibilidade de melhorias no sentido de aperfeiçoamento de seus processos, oferta de serviços e relação com a comunidade acadêmica.

### 3.2.2.2- Operacionalização do Conhecimento

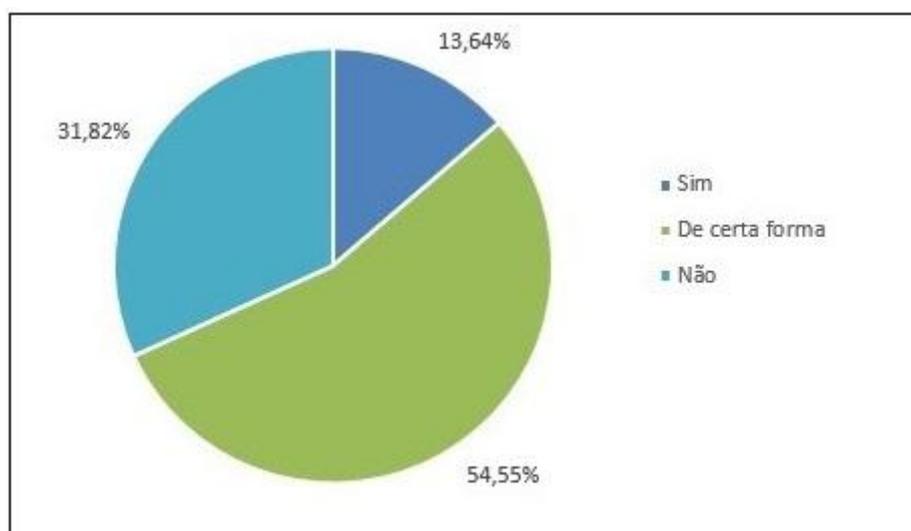
Evoluindo apenas um pouco em relação a dimensão anterior no tocante a mau desempenho e na insuficiência de preparo para a Gestão do Conhecimento, os resultados para a dimensão de Operacionalização do Conhecimento se mostram Insatisfatórios.

Nesta, o método identifica a capacidade das organizações em aplicar e inserir conhecimento dentro de seus processos e rotinas operacionais (FONSECA, 2008). Esse caráter prático da dimensão com a verificação da existência de estímulo às mudanças e

melhorias contínuas dentro das práticas organizacionais, do grau de registro e acessibilidade das informações aos colaboradores, e se os mesmos fazem proveitos desta, a levaram a ter destaque no instrumento dessa pesquisa.

O resultado do gráfico 12 indica otimismo na visão dos servidores, quando eles conseguem perceber dentro de seu cotidiano a inserção de atividades e políticas de conhecimento. Via observação da pesquisadora, muito provavelmente tais inserções não são sempre conscientes no objetivo de potencializar o conhecimento, sendo apenas ações na busca de maior organização das atividades e/ou eficiência nos trâmites administrativos.

**Gráfico 12- Inclusão de conhecimento nos processos operacionais**



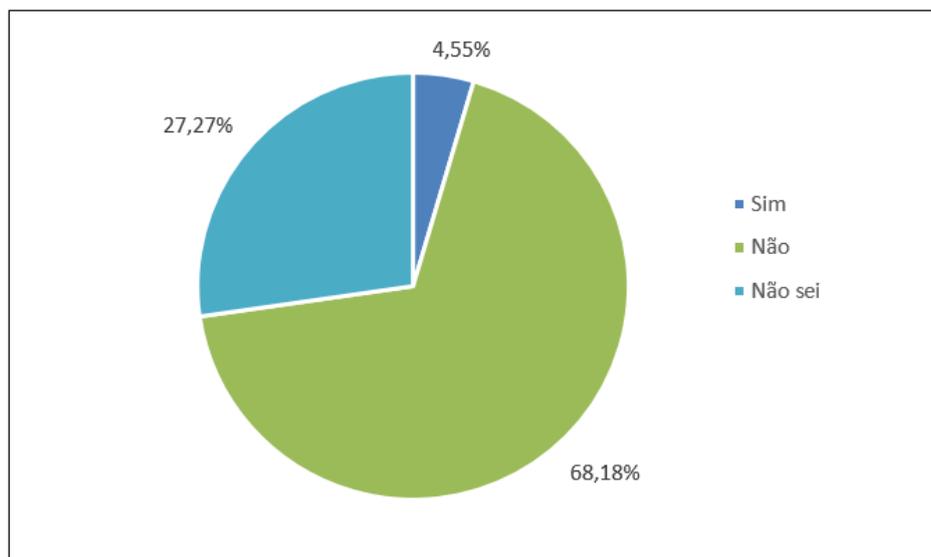
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

De qualquer maneira, a inserção de conhecimento nas atividades cotidianas ajuda na internalização de alguma nova prática ou saber, como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77) ao ligar esse tipo de conversão do conhecimento ao “aprender fazendo”. Para eles, nesse momento é quando o saber se internaliza na bagagem de conhecimento tácito dos indivíduos na forma de modelos mentais, *know-how* técnico entre outros.

O gráfico 13 começa a justificar a razão para o baixo enquadramento da Operacionalização do Conhecimento. A massiva parte dos servidores alega não saber onde buscar informações sobre os processos organizacionais. Sendo a maioria dessa amostra de membros dos *campi* afastado da sede, isso induz ao pensamento de que realmente há falta de esclarecimento quanto a quem detém determinadas atribuições ou quais setores e servidores

são responsáveis por determinados processos, e ainda que tipo de informações ou em que profundidade elas podem ser encontradas em determinados sujeitos da universidade.

**Gráfico 13- Conhecimento sobre busca de informações sobre os processos organizacionais**



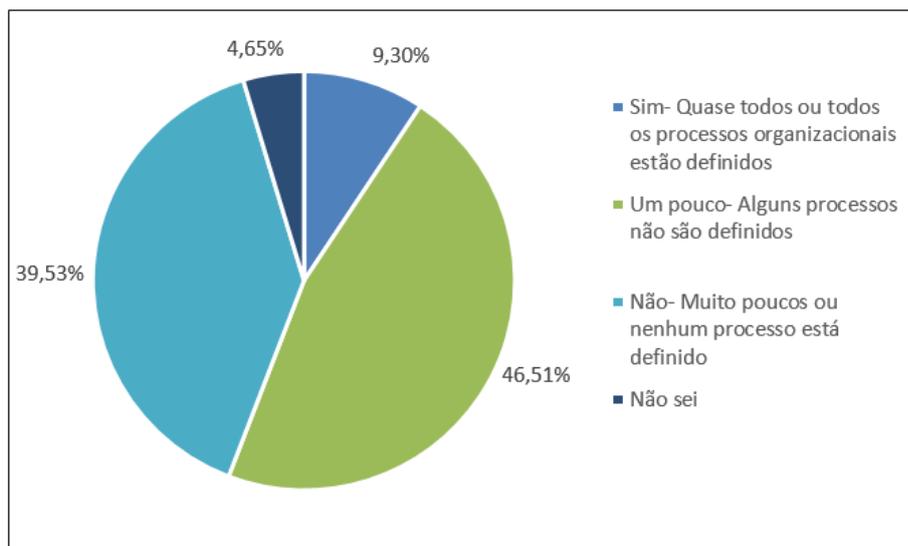
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Essa falta de disseminação contraria o enunciado pelo IPEA (BATISTA, 2005) como definição de GC para as instituições públicas: um agrupamento de projetos, metodologias e ferramentas para criar, disseminar e aplicar conhecimento, indo até além desse conceito. Se afasta também das palavras de Brito (*et al.*, 2014), para quem a organização acadêmica tem por matéria-prima e ao mesmo tempo finalidade a educação e o saber. Devendo assim disseminar seus conhecimentos.

Na mesma tendência, diverge ainda das conclusões de Angeloni (2002, p.15) para quem “a gestão do conhecimento organizacional é o conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”.

O gráfico 14 revela um dos pontos mais críticos para a dimensão de Operacionalização do Conhecimento na universidade: a falta de processos definidos e registrados em formato para a leitura. Essa limitação é antecipada por Oliveira (2012) através dos resultados da pesquisa nos ministérios, onde entre os obstáculos para a adoção da GC está o estabelecimento de processos básicos e centrais dela, especificamente a dificuldade para capturar o conhecimento não documentado.

**Gráfico 14- Existência de processos definidos em formatos para leitura**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Nonaka e Takeuchi (1997, p 70) evidenciam a necessidade dessa formalização dos conhecimentos quando descrevem o processo de conversão através da Externalização. Ele acontece na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Para eles, esse é o modo em que se torna explícito, disponível, claro, compreensível, por meio de algum tipo de registro, o conhecimento de cada indivíduo e apontam que a linguagem escrita é um exemplo desse registro. É o chamado “conhecimento perfeito”.

Roberts (2000) também endossa essa necessidade resumindo que conhecimento científico explícito seria formal, estruturado e originário das atividades praticadas por cada pessoa, sendo facilmente transmitido por variados meios, bem como passível de ser armazenado e recuperado.

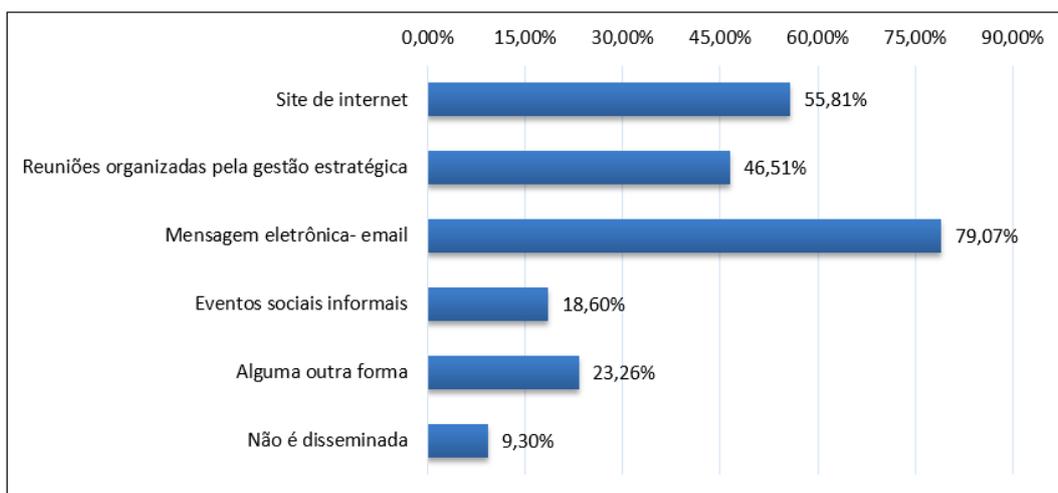
A ausência de manuais, tutorias, documentos, fluxogramas, dentre outras ferramentas didáticas ou orientadoras, fazem com que os servidores, principalmente os recém-chegados, sintam-se despreparados para a execução de suas atividades diárias. Apesar de todas as atividades da Administração Pública primarem pela obediência legal e terem boa parte dos seus processos descritos nas próprias leis, o modo de execução, o formato dos documentos, os fluxos a serem seguidos podem ser particularizados pelas instituições contanto que não contrariem o exigido pelos órgãos de controle e pela justiça. Assim, é fundamental esse tipo de material nas organizações para que sejam evitadas pessoalidade nos processos, descontinuidade dos mesmos, excessos de burocracia, demora nos trâmites e principalmente falta de eficiência e eficácia.

### 3.2.2.3- Fluxo do Conhecimento

Sendo essa dimensão por definição a que busca identificar a capacidade da instituição de capturar, registrar, disseminar e distribuir conhecimento (FONSECA, 2008), o baixo resultado apontado na tabela 2, mostra que os servidores consideram que alguns saberes existentes conseguem percorrer um caminho na organização e não ficam restritos aos seus criadores ou detentores.

O resultado para a dimensão é confirmado no gráfico 15, quando é minoritária a representatividade da amostra que crê que o conhecimento não é disseminado na organização, contrastando com todos os outros que creem na distribuição via internet, via *email*, destacando-se a afirmação do compartilhamento do conhecimento de maneira institucionalizada e oficial: reuniões organizadas pela alta gestão.

**Gráfico 15- Meios de disseminação da informação**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

A existência dessas reuniões aponta para os resultados de Batista (2005) em pesquisa realizada com 28 instituições federais, no qual identificou que a GC não é prioridade, há pouca disseminação da estratégia na instituição, mas que a importância é maior entre os dirigentes.

A maioria das informações ser exposta em formato virtual condiz com a distribuição geográfica tanto das atividades administrativas como acadêmicas da UFERSA. No campus Mossoró acontecem em sua maioria as iniciativas de necessidades cotidianas administrativas

como compras, alimentação de estoques, celebração de convênios e projetos de pesquisa, onde são realizadas as reuniões dos conselhos gestores e consultivos e outras ações relevantes ao andamento da instituição. É também a cidade que concentra o maior número de cursos, conseqüentemente maior volume de alunos e obviamente de atividades. Mesmo os setores e Pró- Reitorias com “braços” descentralizados nos *campi*, são os responsáveis pelas tomadas de decisão definitivas e de dar prosseguimento aos trâmites apenas iniciados nas outras cidades seja por possuir estrutura física mais adequada, por contar com servidores mais experientes e preparados, como por acreditar que os *campi* ainda não possuem condições de maior autonomia.

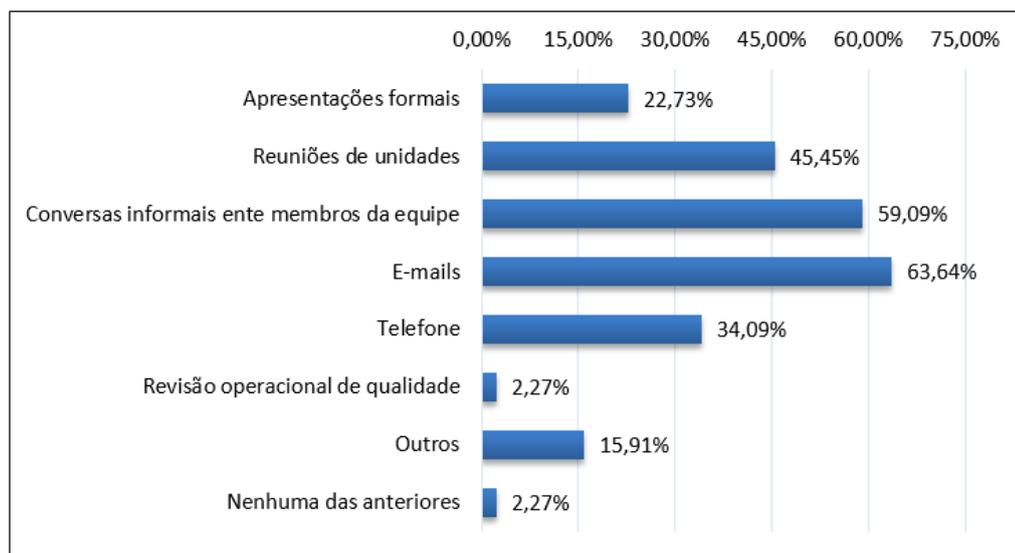
Assim, os outros *campi* precisam ter acesso às informações e aos processos necessários para cumprir suas atividades além de entrar em contato com seus responsáveis hierárquicos e tramitar situações a serem resolvidas da maneira mais prática e rápida possível.

Brito e Bolson (2014, p. 80) ressaltam a necessidade do compartilhamento e amplitude do conhecimento, ao afirmar que a GC é a técnica de adquirir, gerir, e compartilhar “experiência e especialização dos componentes de uma organização” almejando o amplo acesso no tempo certo à melhor informação, fazendo uso das melhores tecnologias para tal.

Finalmente, a política de implantação de Gestão do Conhecimento no serviço público desenvolvida pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) já reconhece esse tipo de obstáculo quando enuncia ser necessário incentivar o desenvolvimento de competências cognitivas, pragmáticas e atitudinais de servidores públicos, orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

A parte da amostra que acredita não haver disseminação da informação, dialoga com as conclusões feitas por Maccari e Rodrigues (2003, p.2). Para eles, as instituições de ensino superior geram e centram sua razão de ser em torno da responsabilidade da disponibilização conhecimento. Paradoxalmente, ao mesmo tempo seus próprios processos estão compartimentalizados em espaços, blocos especializados de contenção de conhecimento e limitados e restritos por sua estrutura adocrática.

Os números representados no gráfico 16 seguem a linha descrita dos resultados anteriores quanto a existência de disseminação do conhecimento dentro da universidade, nesse caso específico o conhecimento tácito.

**Gráfico 16- Disseminação do conhecimento implícito/tácito**

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Ressaltando mais uma vez que a maior parte da amostra é composta por servidores dos *campi* fora da sede em Mossoró, esse resultado pode significar que mesmo estando fora do campus principal de onde partem os principais conhecimentos e onde os processos são centralizados e assim definidos e institucionalizados, os servidores consideram que o fluxo da informação vai até eles ainda que não seja através de registros formais.

Esse resultado é otimista e ratifica Nonaka e Takeuchi (1997) para quem é imprescindível o compartilhamento de conhecimento tácito, ressaltando que de maneira isolada, o mesmo torna-se limitado.

A ausência de registros formais, que em tese seriam instrumentos de divulgação do conhecimento explícito, e a presença da transmissão em sua maioria via *e-mail* e conversas informais, é atenuada pelas palavras de Collins (2001). Para ele, o conhecimento tácito é o conhecimento ou habilidade que pode ser passada entre indivíduos por contatos pessoais, mas não pode ser exposto ou passado em fórmulas, diagramas, descrições verbais ou instruções para ação.

O tipo de conversão do conhecimento denominado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) *socialização*, que trata da transformação de conhecimento tácito em conhecimento tácito também corrobora com a eficiência da exposição desse tipo de conhecimento, quando afirmam que ele acontece no “compartilhamento de experiências” e que o mesmo não necessariamente precisa ser transmitido e apreendido através de linguagem formal.

Destacam ainda, que para “viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 77).

Ratifica-se o bom desempenho do formato apontado pela amostra quando para FAGGION & BALESTRIN & WEYH (2002) a disseminação do conhecimento tácito nada mais é do que o fenômeno em que são compartilhadas as experiências individuais e coletivas. A incidência dada pelos pesquisados às “*Conversas Informais*” como principal modalidade de transmissão dos conhecimentos tácitos comprova exatamente essa afirmação.

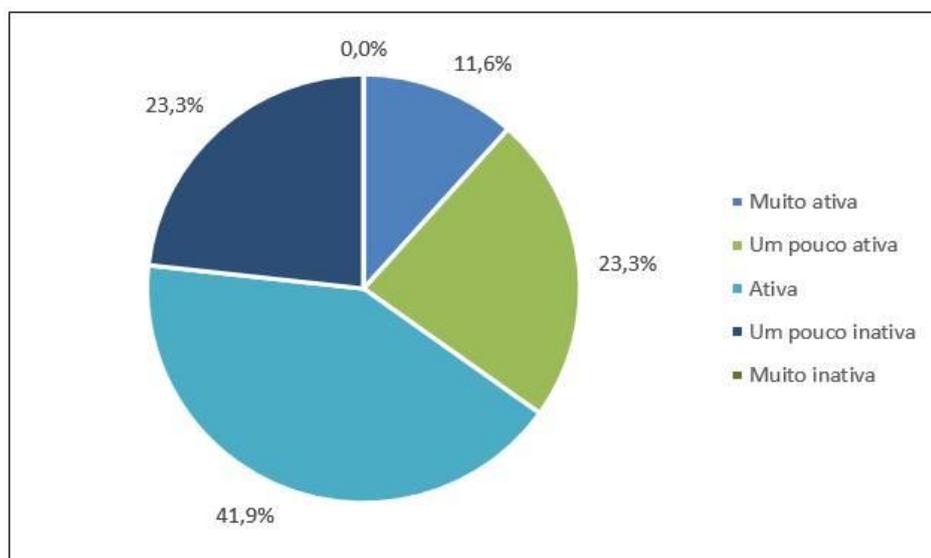
#### 3.2.2.4- Liderança e Estratégia

Por definição, essa dimensão busca apreender se as técnicas de Gestão do Conhecimento são usadas pelos gerentes e líderes na organização como modelo de gestão, o grau em que ela é considerada um valor institucional, como os gestores a administram e o quanto dela é incorporado nos processos (FONSECA, 2008).

Os resultados para o grau de satisfação com o desempenho da dimensão revelam que para os servidores da amostra, os líderes e gestores da universidade tem em alguma medida, conscientemente ou não, usado técnicas de GC em suas rotinas de gestão e condução dos seus colaboradores seja implementando técnicas de incentivo e fomento a geração e compartilhamento do conhecimento como estimulando sua produção pelos próprios servidores.

O gráfico 17 aponta que a impressão da amostra sobre a participação da organização na tentativa de aplicar efetivamente o conhecimento nos processos internos da universidade.

**Gráfico 17- Envolvimento na melhoria os processos internos da organização**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

O resultado ratifica a exposição de Furlanetto (2007) de que a GC não se materializa caso não haja consciência de sua relevância por parte dos gestores, trabalho efetivo abrangendo investimento nos processos de informação e conhecimento de forma apropriada, tanto tecnologias de apoio como no fator humano, essencial para o desenvolvimento do processo.

Ainda que não institucionalizada dentro da universidade, sendo um apanhado de ações difusas de compartilhamento e fomento ao amplo acesso ao conhecimento e informações, a existência de envolvimento da gestão estratégica aponta uma possibilidade de necessária transformação da GC em prioridade, como indicam Paiva e Osterne (2014). Os autores afirmam que no ambiente acadêmico os conhecimentos tácito e explícito devem ser fatia relevante da visão estratégica e fazer jus a adequada prioridade na administração universitária. O enunciado claro da gestão dos mesmos dentro dos objetivos e missão organizacional é pré-requisito para que isso aconteça.

Como já mencionado, dentro das metas enunciadas no PDI 2015-2019 a única que mantém relação estreita com os conceitos da Gestão do Conhecimento seria a de mapear e formalizar os processos organizacionais de 100% das unidades administrativas da instituição.

No entanto, percebendo a necessidade do registro de uma série histórica de determinadas informações institucionais estratégicas de todos os setores, que virão a

contribuir na tomada de decisão dos gestores de cada um deles, a Pró-Reitoria de Planejamento através de seu Setor de Informação está iniciando processo de elaboração de um documento único que congregue todos os indicadores usados atualmente e que virão a ser usados tanto por imposição dos órgãos de controle como CGU, como por indicação de eventos como Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior-FORPLAD.

Esse documento e a adoção dos indicadores, automaticamente exigirão uma maior coleta e retenção de dados estratégicos da universidade, além de que uma vez esteja completo e alimentado, subsidiará as tomadas de decisão tanto cotidianas como estratégicas e contribuirá para formulação de novas metas ou planos de ação a julgar pelo desempenho entregue por cada um dos indicadores.

#### 3.2.2.5- Alinhamento

Nessa dimensão o método busca identificar o alinhamento, como o próprio nome já diz, entre os objetivos de um Programa de GC e as metas da instituição (FONSECA, 2008). Ou seja, em que ponto as necessidades e metas da UFERSA poderiam ser atendidas pela atuação de um programa institucionalizado de Gestão do Conhecimento.

Como já exposto, a universidade não possui especificamente um programa de GC e assim essa dimensão ganhou menos relevância dentro do instrumento de coleta. Dessa maneira, o resultado do gráfico 18 a seguir intenciona inferir se as práticas difusas de GC atendem as necessidades de informação ou se essas são de difícil acesso para a alta gestão da universidade.

**Gráfico 18- Informações de difícil acesso para a alta gestão**

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

É preocupante que informações sobre a situação financeira da universidade e sobre as suas operações sejam de difícil acesso para a gestão superior da UFERSA. Tais informações têm alto teor estratégico e são fios condutores não somente dos caminhos da instituição, como da sua própria manutenção.

Batista (2004) identificou como sendo atributo confluyente às instituições bem-sucedidas em suas estratégias e que adotam a Gestão do Conhecimento, o alinhamento organizacional e estratégia de conhecimento. Dentro desse alinhamento, deram destaque à alta prioridade dada a essas iniciativas no nível mais alto da organização e a clara identificação da base de conhecimento organizacional relevante para a organização.

O conceito deste tipo de ferramenta de gestão vai além do que somente uma associação ao processo operacional: visa principalmente aliança à estratégia organizacional (SANTOS 2001; SVEIBY, 1998).

### 3.2.3- Elemento Pessoas

É um pouco mais otimista a aparente evolução de desempenho geral dessas dimensões comparado ao elemento anterior de Processos como revelado na Tabela 3.

**Tabela 3 - Desempenho do Elemento Pessoas**

Comunidades de Prática e Times do Conhecimento	1,6	Muito insatisfatório
Compartilhamento do Conhecimento	3,5	Insatisfatório
Incentivos Culturais	4,7	Insatisfatório
Criação e Identificação do Conhecimento	6,5	Razoavelmente Satisfatório
Conhecimento e Aprendizagem	7	Razoavelmente Satisfatório

Fonte: A autora (2016).

O fator pessoas tem grande relevância dentro de qualquer iniciativa de Gestão do Conhecimento como sentenciam Nonaka e Takeuchi (2008) em sua obra, *Gestão do Conhecimento*. Ao descreverem a dimensão ontológica desse, afirmam que em sentido rígido e estrito, as organizações somente geram conhecimento se tiverem indivíduos sendo apoiados criativamente ou fomentando contextos para essa criação.

### 3.2.3.1- Comunidades de Prática e Times do Conhecimento

Com resultado Muito Insatisfatório para a UFERSA, a dimensão de Comunidades de Prática e Times do Conhecimento visa identificar na instituição a existência e a origem de grupos de pessoas disponível e mobilizado para resolução de problemas com o intuito de manter a organização no caminho da realização de suas metas (FONSECA, 2008).

A universidade não possui dentre os servidores, times, grupos, equipes ou comitês discriminados com a finalidade específica de resolver conflitos, encontrar soluções e disseminar conhecimento como o método busca encontrar e indica ser um caminho para a GC. O conhecimento desse fato implicou diretamente nessa pesquisa já que a inexistência delas impôs automaticamente a hipótese de baixo desempenho na avaliação dessa dimensão.

Normalmente dentro da UFERSA, cada setor ou servidor é responsável por dirimir as situações cotidianas e as extraordinárias que acontecem. Contudo, de maneira não institucionalizada, é comum os servidores recorrerem aos seus pares para em conjunto decidirem sobre algum conflito ou questão imposta.

Percebe-se esse fenômeno principalmente por parte dos colaboradores com exercício nos *campi* fora de sede com os do campus Mossoró. Os primeiros buscam esses últimos seja por maior experiência, seja por uma relação interpessoal, por seguimento a hierarquia, ou pela

proximidade da alta administração da universidade, na esperança de que eles tenham maior esclarecimento quanto a alguns problemas ou gargalos.

O processo de colaboração entre indivíduos dentro de uma organização alinha-se as palavras de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre a criação do conhecimento. Os autores afirmam que dentro das organizações ela é um processo em espiral, em rede, que se inicia no nível individual com o conhecimento detido e particularizado por cada pessoa, e vai sendo elevado, ampliando os grupos de interação e cruzando fronteiras de divisões, seções, departamentos e até mesmo instituições.

É possível observar também, uma grande procura aos servidores mais experientes da universidade (boa parte integrante da universidade antes mesmo dela passar pela federalização) para auxílio e orientação na condução de trâmites, e na iniciação dos mesmos.

Essa situação em particular exhibe dois cenários, sendo um positivo e o outro negativo: positivamente, essa parceria e relação de consulta entre os servidores indica a disposição para colaboração que pode gerar comunidades de prática; negativamente, mostra que o conhecimento pode estar retido em uma parcela pequena de profissionais, comprometendo não somente a eficiência do cotidiano administrativo, como a melhoria dos processos que quando executados por mais pessoas é naturalmente aperfeiçoado, e a continuidade do *know-how* para os mesmos dentro da instituição.

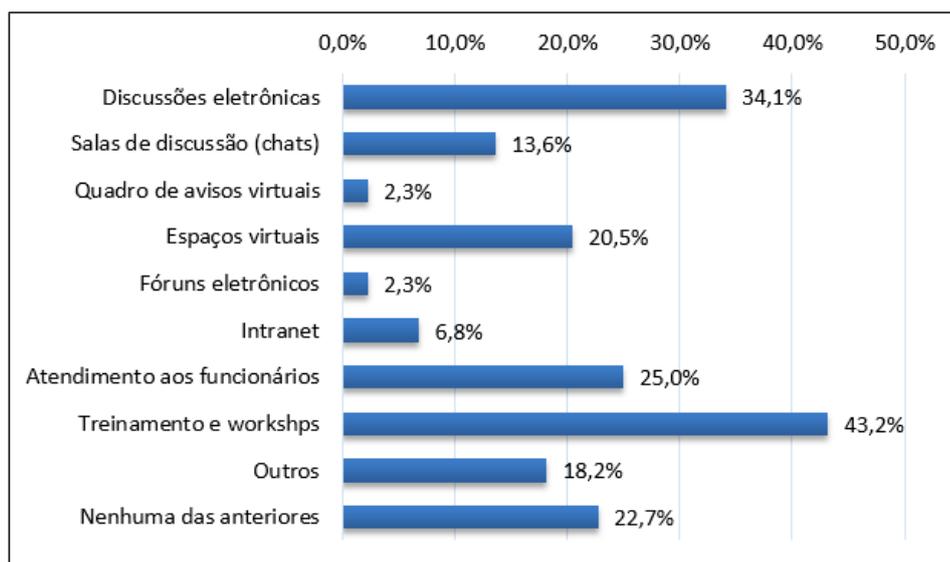
A conclusão da existência desse tipo de retenção já foi feita por Fonseca e Torres, (2008) quando apontam obstáculos ao alcance de vantagens competitivas e melhorias de desempenho contínuas no âmbito das instituições ao afirmarem o fato de alguns ativos intangíveis estarem em sua maioria retidos e alocados implicitamente na mente dos indivíduos, e conseqüentemente, sua manipulação ser dificultada e em grande parte aprendida na prática.

### 3.2.3.2- Compartilhamento do Conhecimento

A dimensão almeja identificar a capacidade da organização e seus parceiros em compartilhar ativos intangíveis sob uma forma que ajude no alcance de suas metas. Intenciona ainda descobrir o poder da instituição em compartilhar suas informações particulares na forma de conhecimento tácitos e explícitos, e como conseguem transformar os primeiros no segundo a fim de transmiti-los via eventos, treinamentos (FONSECA, 2008).

Quando perguntados especificamente sobre a disseminação dos conhecimentos tácitos, definido por Michel Polanyi (1966 *apud* Nonaka e Takeuchi, 2008) como pessoal, particularizado aos contextos, e por essa razão difícil de ser formalizado e compartilhado ou comunicado, os pesquisados se dividiram entre essas fontes de disseminação e classificaram em sua maioria as discussões eletrônicas e os treinamentos e workshops como os maiores disseminadores conforme mostra o gráfico 19.

**Gráfico 19- Meios de compartilhamento do conhecimento tácito**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

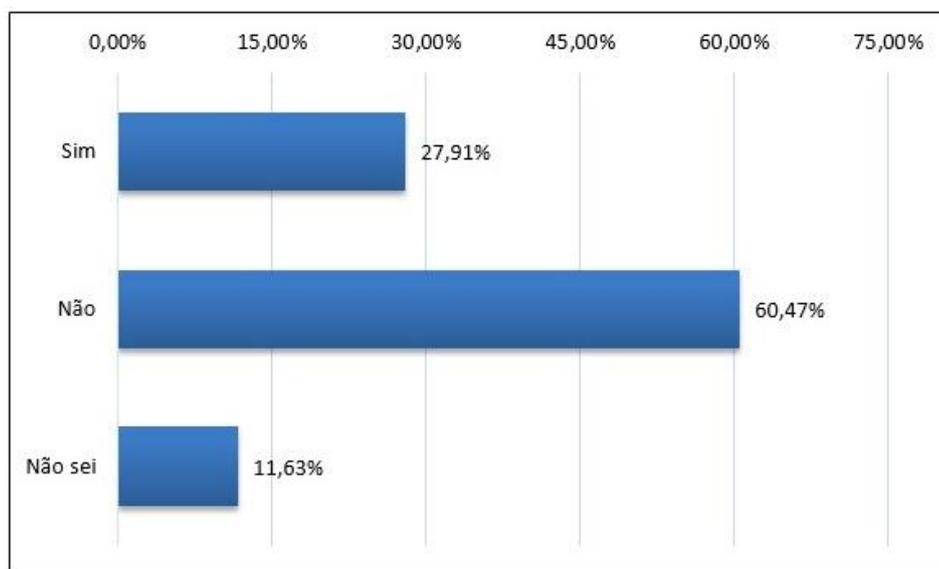
O chat do *e-mail* institucional é realmente a ferramenta de comunicação mais utilizada na universidade e traz muita praticidade nas relações, no esclarecimento de dúvidas, e na orientação de trâmites.

Esse tipo de comunicação direta e pessoal, na maioria das vezes possibilitadas pelo chat, podem ser uma das melhores formas de repasse de conhecimento tácito, já que segundo as palavras de Collins (2001) ele pode ser entendido como conhecimento ou habilidade que pode ser passada entre indivíduos por contatos pessoais, mas não pode ser exposto ou passado em fórmulas, diagramas, descrições verbais ou instruções para ação.

Leask (2008) menciona esse tipo de ação quando traz as duas tendências pelas quais acredita que a GC se tornou importante para as organizações do governo, sendo a segunda delas sobre o trabalho colaborativo virtual como meio de construir e manter o conhecimento da organização.

O gráfico 20 expõe a impressão da amostra no tocante a existência de ambientação e orientação para os recém-chegados, e é interessante conhecer esses resultados.

**Gráfico 20- Existência de orientação/ambientação para novos servidores**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

A maioria da amostra alega não haver ações desse tipo dentro da universidade, contudo, os servidores empossados a partir do concurso de 2013 foram recebidos com um Seminário de Recepção de Novos Servidores, participando inclusive esta pesquisadora, onde foi apresentada a instituição, a política de recursos humanos no tocante à benefícios, legislação e carreira para os técnicos administrativos da esfera federal.

De fato, em termos de apresentação da organização administrativa como organogramas, responsabilidades dos setores, pessoas chave da instituição, conteúdos técnicos do ambiente de trabalho, e relações entre setores, o evento teve caráter superficial e isso pode justificar a falta de lembrança por partes dos servidores dessa pesquisa.

### 3.2.3.3- Incentivos Culturais

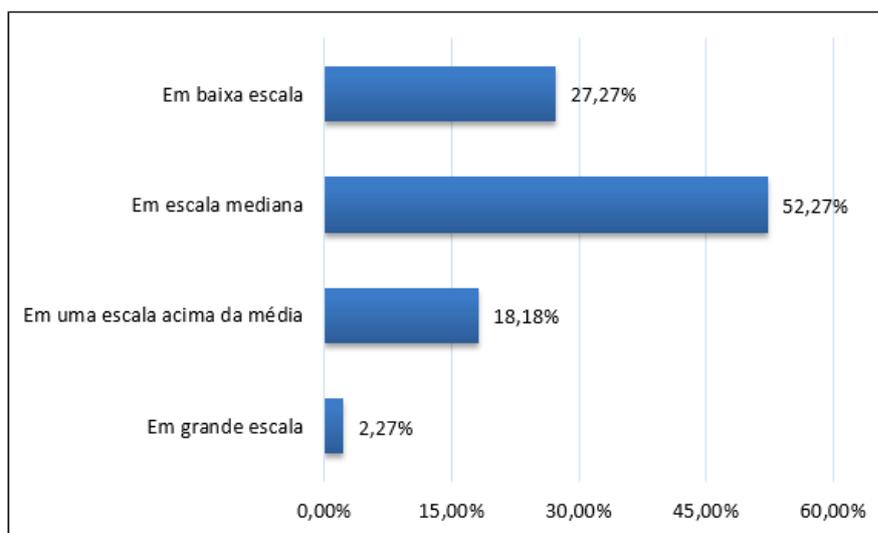
Para Fonseca (2008), essa dimensão pretende conhecer se a instituição em aspectos implícitos e explícitos apoia e dá suporte ao uso de seus ativos intelectuais e conhecimentos para atingir suas metas.

Segundo o método, os incentivos culturais são fundamentais na Gestão do Conhecimento e perpassam obrigatoriamente as questões de mudança no ambiente institucional. Entende-se que essas mudanças vêm desde a recepção e abertura para absorção de novas informações, até a internalização e incorporação de conhecimentos diferentes nos trâmites do dia a dia e na estratégia macro da organização (FONSECA, 2008).

O baixo enquadramento dessa dimensão é preocupante visto que como explica Furlanetto (2007), a Gestão do Conhecimento mantém relações desde a alta administração até a cultura interna passando pela gestão de pessoas.

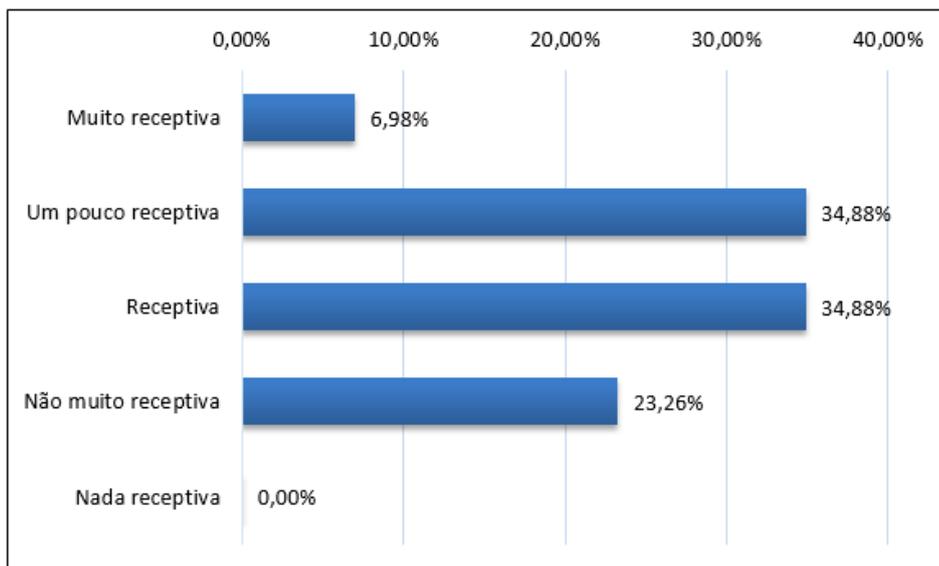
Os resultados do gráfico 21 comprovam a reconhecida dificuldade a promoção de mudanças quando os servidores da universidade se consideram apenas em escala mediana aptos a impetrá-las nos processos da universidade, ao mesmo tempo em que caracterizam, em sua maioria como mostra o gráfico 22, a universidade como de “*Receptiva*” a “*Muito Receptiva*” às sugestões dos servidores.

**Gráfico 21- Participação de servidores nas mudanças da organização**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

**Gráfico 22- Grau de receptividade a sugestões dos servidores**



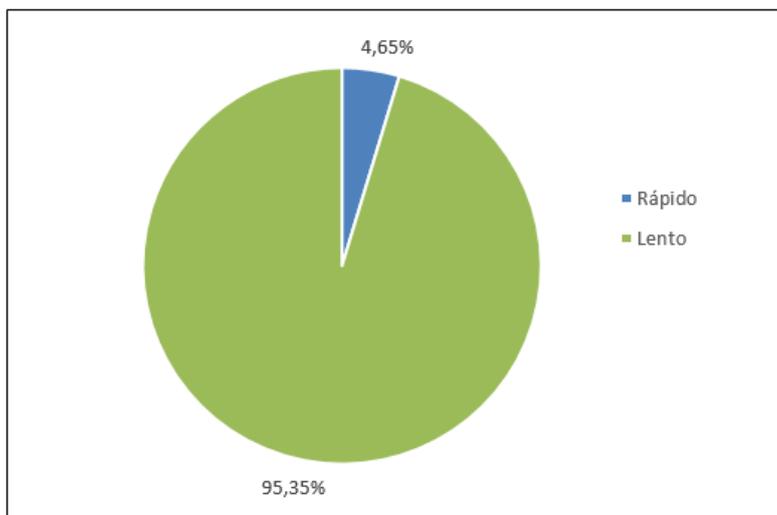
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

A conjugação desses resultados indica que a UFERSA está em algum nível aberta as iniciativas dos seus colaboradores, porém os mesmos por alguma razão, não se sentem aptos ou à vontade para materializá-las.

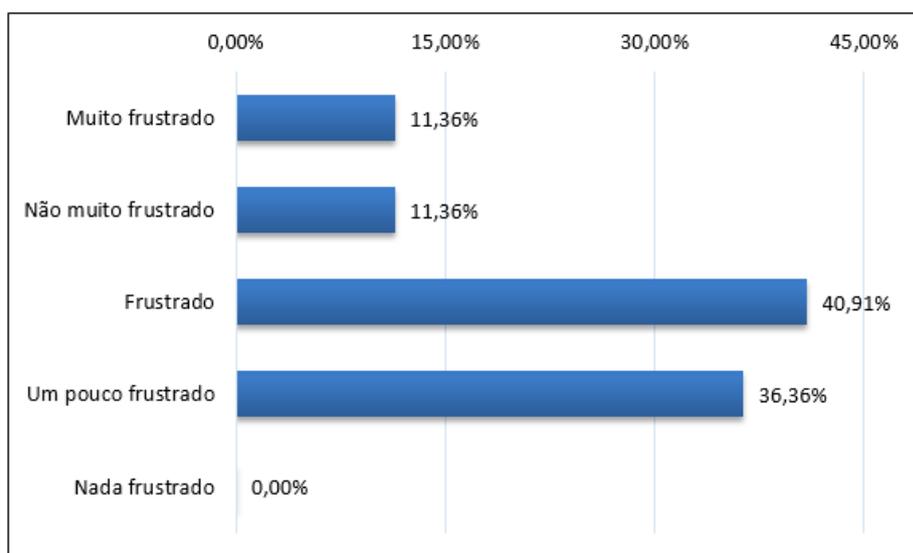
Para Nery e Ferreira Filho (2015, p.5), raízes tradicionais e ir contra a vanguarda descrevem esse fenômeno nas instituições de ensino superior. Eles afirmam ser paradoxal que organizações que devem impor um diferente papel estratégico no atual desenho social e que tendem cada vez mais a serem as “organizações sociais mais importantes deste século” sejam tão relutantes a mudanças e se mantenham atadas a posturas conservadoras e detendo um conservadorismo ainda tão evidente.

Coelho (2004, p. 102) amplifica essa percepção ao afirmar que mesmo sendo as instituições públicas destacadamente intensas em conhecimento, tanto a sociedade brasileira como as três esferas da Administração de maneira generalizada, não detém “cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentivam a educação continuada de seus servidores”.

No tocante a mudança em si, os pesquisados consideram fortemente a UFERSA como “Lenta” no que diz respeito ao ritmo das melhorias (Gráfico 23), e se mostram em sua maioria “Frustrados” por essa situação (Gráfico 24).

**Gráfico 23- Ritmo de mudança organizacional**

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

**Gráfico 24- Nível de frustração dos servidores quanto aos processos de melhoria e lentidão da mudança**

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

A resistência a mudança na gestão pública foi comentada por Angelis (2011), que reconhece que tentativas de mudanças de gestão tem processos de implementação mais complexos no setor público, e que pressão em razão de competitividade e estímulo à redução de custos são costumeiramente menos relevantes em comparação ao setor privado.

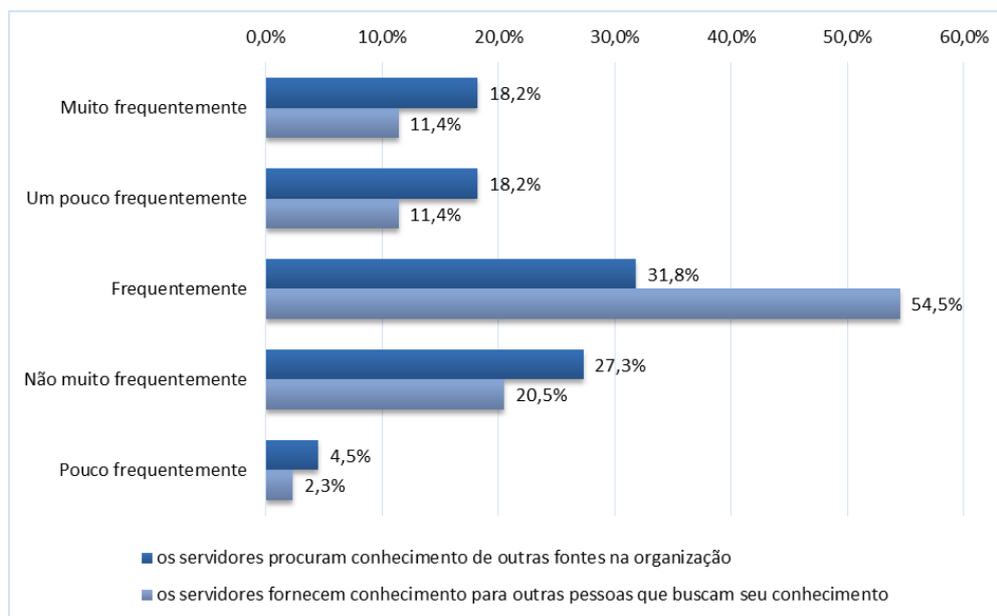
Essa resistência foi também confirmada por Davenport e Prusak, (2003) e Oliveira (2012). Para os primeiros, é fator fundamental na capacidade adaptativa de uma organização ela ser aberta para mudanças ou deter elevada capacidade de absorção. O último identificou em pesquisa junto aos ministérios brasileiros, que dentro dos obstáculos para compreensão melhor do que significa Gestão do Conhecimento está a resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional a mudanças.

#### 3.2.3.4- Conhecimento e Aprendizagem

A dimensão visa dentro do método perceber a capacidade da instituição em desenvolver seu ativo humano através de treinamentos e outras estruturas direcionadas ao fomento do conhecimento (FONSECA, 2008).

O gráfico 25 em particular buscou identificar as frequências tanto com que os servidores procuram conhecimento de outras fontes na organização que não sejam os sistemas institucionais, como a que esses mesmos servidores fornecem conhecimento para outras pessoas.

Os resultados demonstrados na cor marinho revelam de maneira equilibrada entre as frequências, que a maioria dos servidores da instituição busca de “*Frequentemente*” a “*Muito Frequentemente*” informações fora dos sistemas (elemento a ser analisado na próxima seção) da instituição.

**Gráfico 25- Procura e oferta de conhecimento por parte dos servidores**

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Essa informação corrobora com a descrição exposta dentro da dimensão de Fluxo do Conhecimento sobre a dificuldade dos servidores em localizar determinadas informações da instituição, agora estendidas aos sistemas; e, aponta para uma deficiência nas informações dispostas nos mesmos. Fato é que a falta de centralização de alguns dados relacionados, a falta de tutoriais explicativos, e principalmente a ausência e demora de treinamento para os servidores recém empossados, acaba por obrigá-los a intuitivamente buscar locais dentro dos sistemas que possam atender suas necessidades.

Essa falta de robustez dos sistemas desmerece um elemento citado por Sveiby (2001) na própria definição de GC quando a anunciam como a fusão entre o gerenciamento de informação alavancado com sistemas de informação e o gerenciamento de pessoas.

Contudo, o problema no caso da universidade não está na alimentação de informações, visto que o fato de todos os processos administrativos e acadêmicos passarem por sistemas obriga o lançamento constante delas. O problema está nas consultas feitas a esses dados, onde não é sabido e disseminado suficientemente onde estão essas informações para os servidores não ocupantes dos cargos de manipulação direta do sistema. Cria-se assim a necessidade de busca com outros servidores e em outras fontes para alcance de informações completas.

Esse tipo de deficiência em sistemas contraria as palavras de Darlik (2005) ao enunciar a tecnologia como um dos quatro principais elementos condutores para a Gestão do

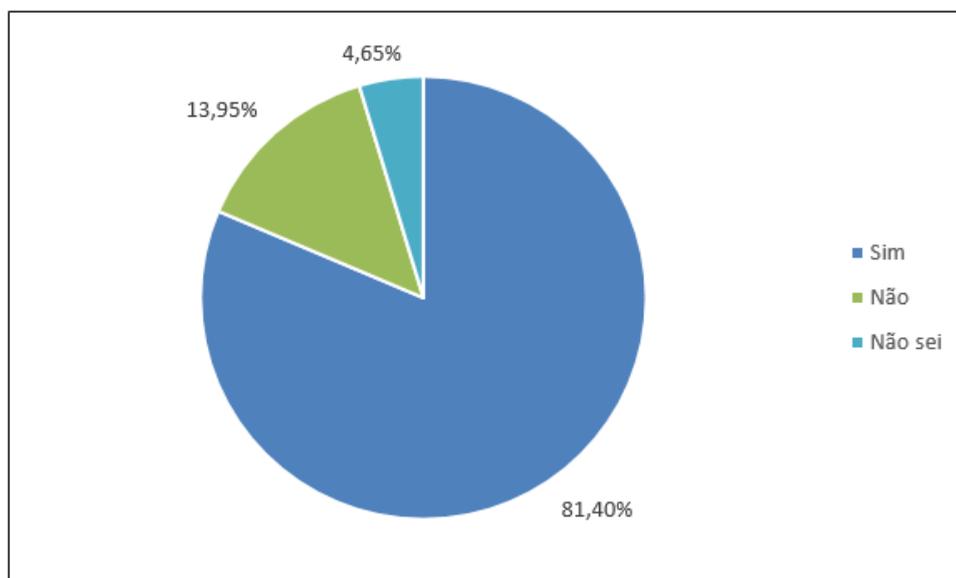
Conhecimento. Elas devem potencializar os processos de GC entregando técnicas e metodologias: armazenamento em mídias, intranets e extranets, e motores de busca.

Os outros resultados do gráfico 25, na cor turquesa, confirmam esses discursos quando a maioria da amostra diz que “*Frequentemente*” os servidores oferecem conhecimentos para pessoas que o buscam.

Esse tipo de transmissão do conhecimento entre indivíduos se aproxima da modalidade de conversão via socialização criada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 70). Nela, acontece o “compartilhamento de experiências e, a partir daí a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas”. Apontam também ser interessante esse formato de disseminação visto que no método de socialização objetiva-se o compartilhamento de conhecimento tácito e se esclarece que de maneira isolada o mesmo torna-se limitado.

A verificação da oferta de treinamentos individuais e coletivo também foi alvo do instrumento dessa pesquisa e a opinião da amostra foi coletada da maneira como expõe o gráfico 26 abaixo.

**Gráfico 26- Existência de treinamento coletivo e individual**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

No tocante especificamente a realização de treinamentos e workshops, eles são frequentes na universidade, que possui o Plano Anual de Capacitação dos Servidores da UFERSA já institucionalizado e lançou pela primeira vez esse ano o Edital de Apoio à

Capacitação de Servidores em Eventos e Ações Externas. O primeiro realiza cursos e treinamentos durante o ano nas áreas definidas como relevantes através de um Diagnóstico de Necessidade de Treinamento respondido pelos servidores. O segundo visa subsidiar financeiramente a participação em eventos científicos, acadêmicos ou práticos através da concessão de diárias e pagamento de inscrição.

A relevância dada aos treinamentos materializa um dos pontos da política de implantação de Gestão do Conhecimento no serviço público desenvolvida pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) como incentivar à criação de cultura voltada para a importância e utilidade da informação e do conhecimento na gestão pública.

O ponto dissidente das vantagens da promoção deste tipo de ação dentro da UFRSA é alguns servidores acreditarem que não há um equilíbrio quanto as áreas de oferta, julgando umas serem mais privilegiadas do que outras, ou algum campus mais privilegiado do que o outro.

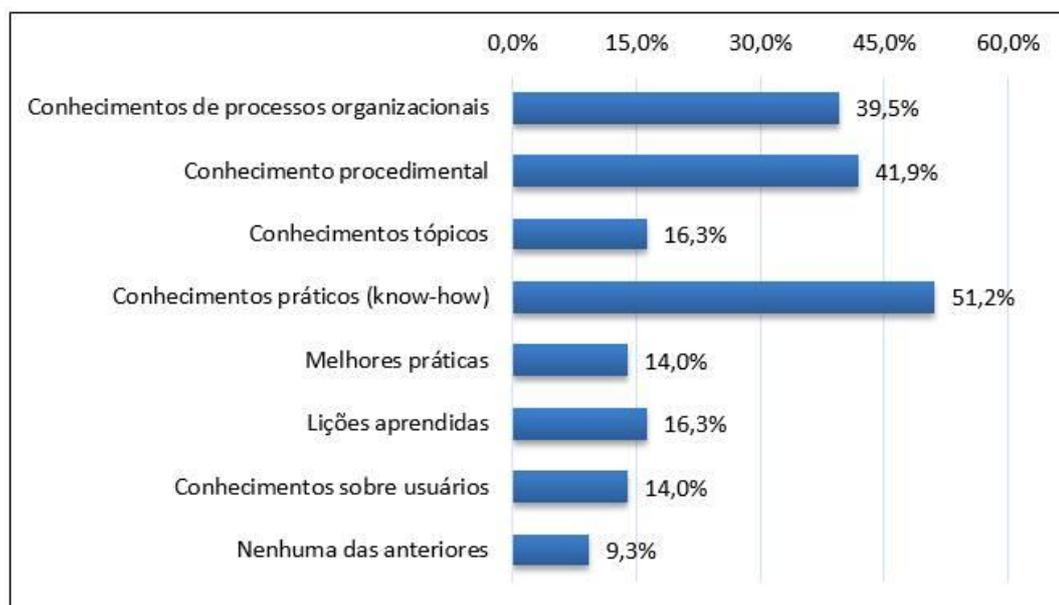
Ainda que reconhecidas a existência e relevância de treinamentos e workshops, esse tipo de capacitação não é o mais adequado para transmissão de conhecimento tácito. Para Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) no conhecimento tácito o indivíduo tem incapacidade de articular o aprendizado, e, portanto, dificuldade de convertê-lo em informação.

#### 3.2.3.4- Criação e Identificação do Conhecimento

Essa dimensão almeja mensurar a capacidade das organizações e seus parceiros, em criar e identificar conhecimentos, especificamente os que contribuiriam para os objetivos institucionais (FONSECA, 2008).

Como já visto em algumas dimensões do elemento Processos, o resultado tem influência da maioria da amostra integrar o campus Mossoró, se categorizada campus a campus. A centralização administrativa deste e o fato de situar a alta administração e os setores de tomada de decisão pode ter conduzido a essa situação.

O resultado do gráfico 27 indica os tipos de conhecimento criados no âmbito da universidade, e aponta que ela tem se restringido a desenvolver e criar conhecimento ligados principalmente as suas tarefas cotidianas. Estão numericamente equilibradas as frequências para origem dessa criação nos conhecimentos práticos e de processos organizacionais.

**Gráfico 27- Tipos de conhecimento criados na organização**

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Isso vem a confirmar a intenção da instituição em reorganizar seus procedimentos internos e suas práticas, e disseminá-las buscando maior eficiência e uniformidade organizacional. Esse tipo de renovação do conhecimento se assemelha a ferramenta denominada por Nonaka e Takeuchi (1997) de *recursos dirigidos* que objetiva pensar novas formas de proceder e inovações em produtos e/ou processos.

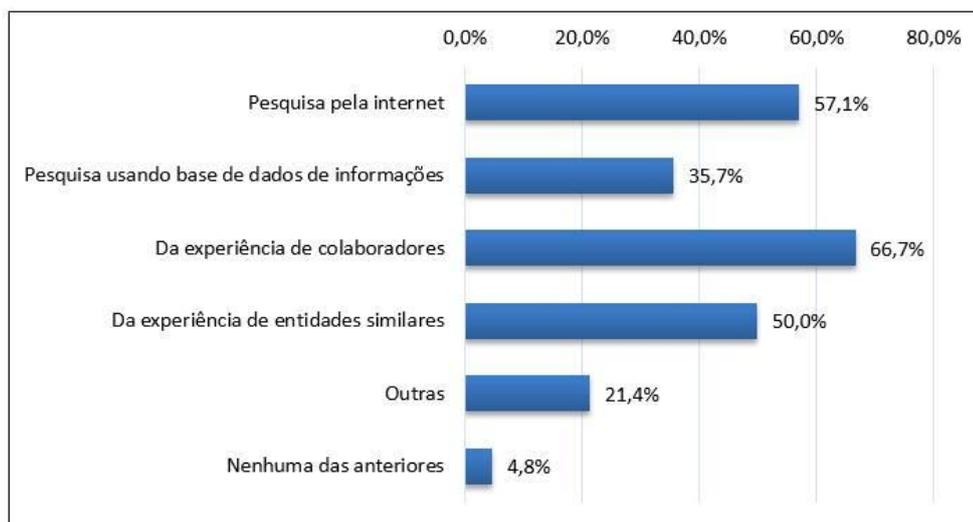
De fato, para que novos tipos de conhecimentos sejam gerados, é fundamental que haja uma padronização dos processos, e assim compartilhado, ele possa ser coletivamente melhorado.

A importância desse compartilhamento para a criação do conhecimento foi reforçada também por Nonaka e Takeuchi (2008) descrevendo que a criação do conhecimento no ambiente organizacional deve ser entendida como o processo que amplia institucionalmente o conhecimento e os saberes criados pelos atores envolvidos, cristalizando-os como parte da teia de conhecimentos organizacionais. Deve-se ainda ser observado que este processo é social e não restrito ao confinamento de um indivíduo.

Os servidores neste momento indicam através do gráfico 28 as fontes em que buscam os conhecimentos que precisam capturar e dão o esperado reconhecimento à experiência em serviço. Esses resultados concatenam-se a análise para a dimensão de Conhecimento e

Aprendizagem vista anteriormente na seção 3.2.3.4 no tocante a busca por informações pertinentes fora dos sistemas institucionais.

**Gráfico 28- Fontes para captura de conhecimento**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Já foi aqui também mencionado, que servidores experientes são constantemente procurados para compartilharem seus conhecimentos e isso fica aqui comprovado. Cabe ressaltar mais uma vez, o perigo de conhecimentos da experiência pessoal visto que podem ficar retidos a certos indivíduos, e sua falta de registro e documentação comprometem suas melhorias e continuidade na rotina da organização.

Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) elucidam esse perigo quando sinalizam que há uma renovação considerável no quadro de servidores federais nesses últimos anos e os conhecimentos, na maioria dos casos, ficam retidos em seus detentores. Apontam a necessidade da implementação de mecanismos diferentes de gestão a fim de harmonizar essa transição com criação e compartilhamento do conhecimento.

Pode-se ainda culpar esse tipo “mental e pessoal” de armazenamento de informação como responsável por um menor avanço nas melhorias de desempenho da instituição uma vez que como já mencionado na ausência das comunidades de prática, para Fonseca e Torres (2008) é grande obstáculo os ativos intangíveis estarem em sua maioria retidos e alocados implicitamente na mente dos indivíduos, e conseqüentemente, sua manipulação ser dificultada.

### 3.2.4- Elemento Sistemas

O elemento de Sistemas foi o que apresentou ao mesmo tempo as dimensões com pior e melhor resultados detendo a única dimensão que alcançou o desempenho de Muito Satisfatório como mostra a Tabela 4.

**Tabela 4- Desempenho do Elemento Sistemas**

Programa de Gestão do Conhecimento	1,2	Muito insatisfatório
Tecnologia	2,4	Muito insatisfatório
Conteúdo do Conhecimento	5	Insatisfatório
Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento	18,3	Muito Satisfatório

Fonte: A autora (2016).

Serão melhor descritos nas subseções seguintes os possíveis significados desses resultados, contudo, até mesmo a incidência de uma maior quantidade de questões desse elemento dentro do instrumento adaptado, tem interferência.

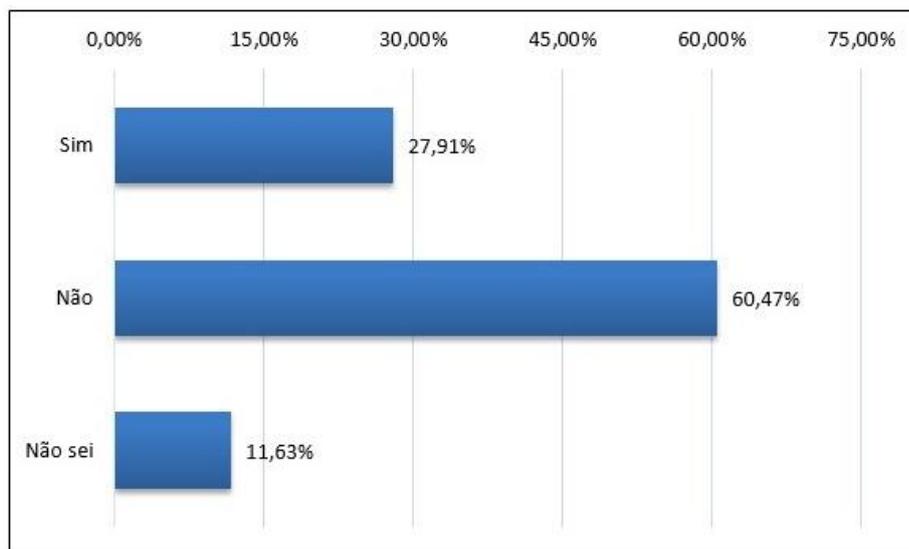
#### 3.2.4.1- Programa de Gestão do Conhecimento

A dimensão de Programa de Gestão do Conhecimento obteve a menor pontuação e enquadramento, sendo ambos bastante baixos. Ela almeja conhecer a capacidade, a natureza e o desenho dos programas de GC para envolver em pessoas, unidades, grupos (FONSECA, 2008).

Como já revelado neste estudo, a universidade não possui programas de GC e nem há menções a ela nos quatro últimos Relatórios de Gestão enviados à CGU. Dessa forma, esse instrumento se ateve a identificação da existência ou não de atividades isoladas que pelo menos remetesse a GC.

O resultado do gráfico 29 a seguir, revela que a maioria da amostra sequer consegue reconhecer o que seriam atividades voltadas à GC. Além disso, a parcela de servidores que se posicionaram quanto à identificação, alegam que não existem essas atividades.

**Gráfico 29- Existência de Programa de Gestão do Conhecimento**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Tal cenário pessimista, revela o preocupante contexto já exposto por Batista *et al.* (2005) para quem várias instituições do Serviço Público Federal Brasileiro já possuem práticas de GC, embora a maioria das iniciativas sejam isoladas e de caráter individual em nível de gerentes e equipes, e não institucionalizadas.

Isso corrobora com a situação geral da gestão pública no Brasil percebida por Moraes (2010, p. 7), que afirma ser isso um alerta à medida que a GC hoje se mostra fundamental no contexto organizacional governamental. Afirma ainda que há “demanda crescente do público por soluções rápidas e apropriadas às suas necessidades individuais e problemas específicos”.

Para Oliveira (2012), a baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização é um dos maiores impasses ao seu prosseguimento.

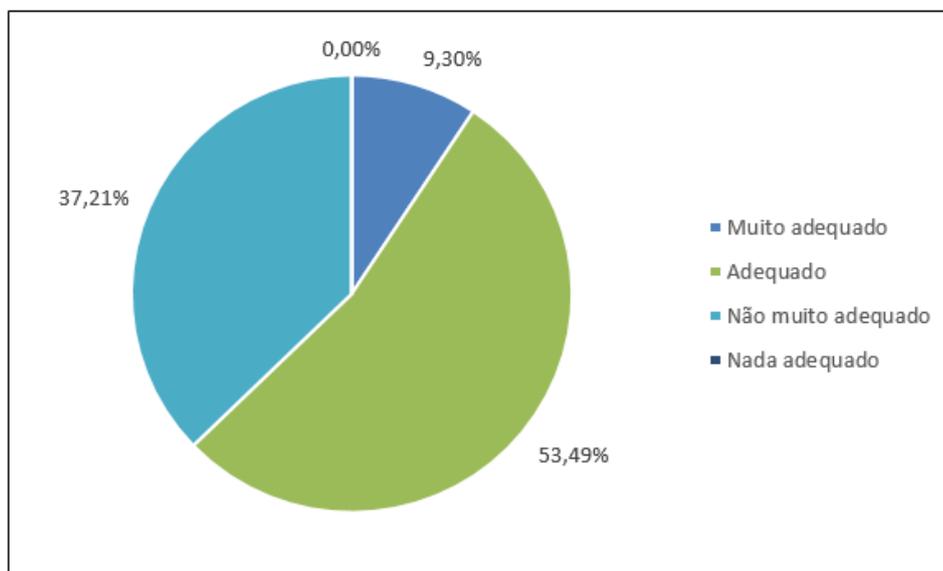
#### 3.2.4.2- Tecnologia

Para a implementação e o fomento à GC, é imprescindível a existência de uma tecnologia que a suporte. Segundo o método, essa dimensão exhibe a existência de “infraestrutura tecnológica que permita a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas” (FONSECA, 2008, p. 194).

O exposto no gráfico 30 mostra que em termos de ambiente de *software*, os servidores indicam que o existente na UFERSA é adequado às necessidades institucionais. Mostrando,

porém, que há espaço para melhorias já que existe distância considerável entre os percentuais “Adequado” e “Não muito adequado”.

**Gráfico 30- Adequação do ambiente de software**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

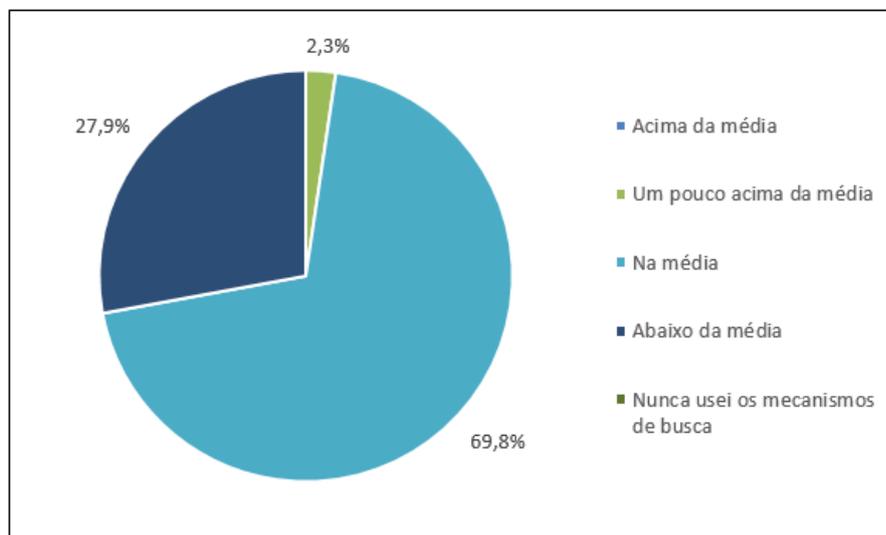
A importância do melhor uso possível das tecnologias presentes é destacada por Batista (2005), que menciona a GC como um tratado com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão; visão integradora; utilização efetiva de novas tecnologias de Informação e Comunicação e, foco nas necessidades dos cidadãos.

Coelho (2004) por sua vez, previu o cenário da não utilização o mais adequado possível das tecnologias dentro do setor público ao indicar que algumas necessidades devem ser tratadas estrategicamente pelos gestores tendo em vista algumas peculiaridades presentes no contexto das organizações públicas brasileiras como a falta nos padrões de interoperabilidade e de adequação da infraestrutura de tecnologia da informação. Oliveira, (2012) endossa esse discurso ao afirmar que há pouca propensão para investimentos em tecnologias para aprendizado e colaboração.

Relacionando-se ainda ao acesso ao conhecimento, aparente nos elementos de Processos e Pessoas, o resultado revelado no gráfico 31 abaixo, mostra que os servidores consideram que em termos de mecanismos de buscas institucionais os da UFERSA são de “Abaixo da média” a “medianos”, comprovando que de fato, o acesso a determinadas

informações ou sua localização não estão sendo facilitadas dentro do contexto da universidade.

**Gráfico 31- Capacidade dos mecanismos de busca**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Para Brito e Bolson (2014, p. 80) o amplo acesso no tempo certo à melhor informação, fazendo uso das melhores tecnologias para tal está dentro do resumo de Gestão do Conhecimento junto a ser a técnica de adquirir, gerir, e compartilhar “experiência e especialização dos componentes de uma organização”.

Esse tipo de mau resultado está refletido na literatura através de Baldrige (1983) já como característica das organizações complexas, nas quais se encaixam as universidades, como sendo instituições detentoras de tecnologia problemática.

O Guia Europeu de Melhores Práticas de GC do Comité Européen de Normatisation (CEN, 2004) define pessoas, processos e tecnologias como a essência do sucesso ou fracasso de uma iniciativa de gestão do conhecimento em instituições.

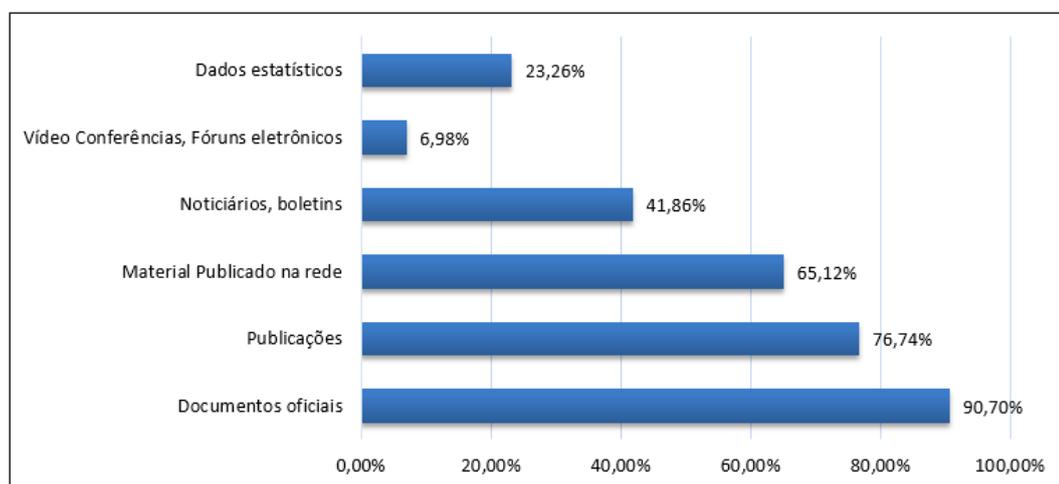
### 3.2.4.3- Conteúdo do Conhecimento

A dimensão de Conteúdo do Conhecimento obteve o enquadramento de Insatisfatório. Por definição, ela identifica o tipo de conteúdo e as ferramentas de gerência da informação que a organização produz e gerencia para executar a GC (FONSECA, 2008).

O gráfico 32 exprime o tipo de conhecimento criado na organização e vem a comprovar resultados anteriores sobre a atual preocupação da universidade em primeiro

reorganizar seus procedimentos e processos internos, antes de evoluir para novos conhecimentos. Segue:

**Gráfico 32- Tipos de conteúdo do conhecimento produzidos**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

A maior parte da amostra indica os documentos oficiais e os materiais publicados na internet como os principais conhecimentos gerados atualmente. É possível identificar como sendo essas fontes, a redação e utilização dos manuais de procedimentos de alguns setores, através de comissões formadas pelos membros interessados; e, o registro formal e publicação em *site* oficial das metas e ações de cada setor como prevê o PDI 2015-2019 da universidade.

O interesse demonstrado pela universidade em uniformizar e registrar em documentos seus procedimentos de rotina obedece ao que Coelho (2004) aponta como uma das necessidades que devem ser tratadas estrategicamente pelo gestor tendo em vista peculiaridades do contexto das organizações públicas brasileiras como o abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos. Dialoga ao mesmo tempo com os atributos impostos por Oliveira (2012) para o estabelecimento de processos básicos e centrais da GC como atenuante da dificuldade para capturar o conhecimento não documentado e falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária.

Há de ser reconhecido, no entanto, que sendo uma entidade pública, a administração da universidade é regida completamente por leis tanto em nível discricionário, como vinculado. E dentro dessa imposição de legalidade todos os atos administrativos tem que estar registrados e seguir trâmites específicos. Assim, para efeito de padronização e eficiência,

quase todos os procedimentos acadêmicos e atividades operacionais possuem sistemas próprios de operação. Dentre eles Sistema SIG (SIGRH, SIPAC, SIGAA), SICONV para celebração e acompanhamento de convênios, SIMEC, SCDP, SIAFI, Tesouro Gerencial. Ou seja, boa parte das informações vinculadas a esses conteúdos já estão registradas, tendo apenas que suas consultas e seus meios de acesso serem disseminados para a comunidade de técnicos administrativos da universidade.

Quando perguntados sobre o propósito dos conhecimentos e das informações existentes, a maioria da amostra da pesquisa afirma, como exhibe o gráfico 33, que eles estão destinados a tomada de decisão.

**Gráfico 33- Propósito dos tipos de conhecimento**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

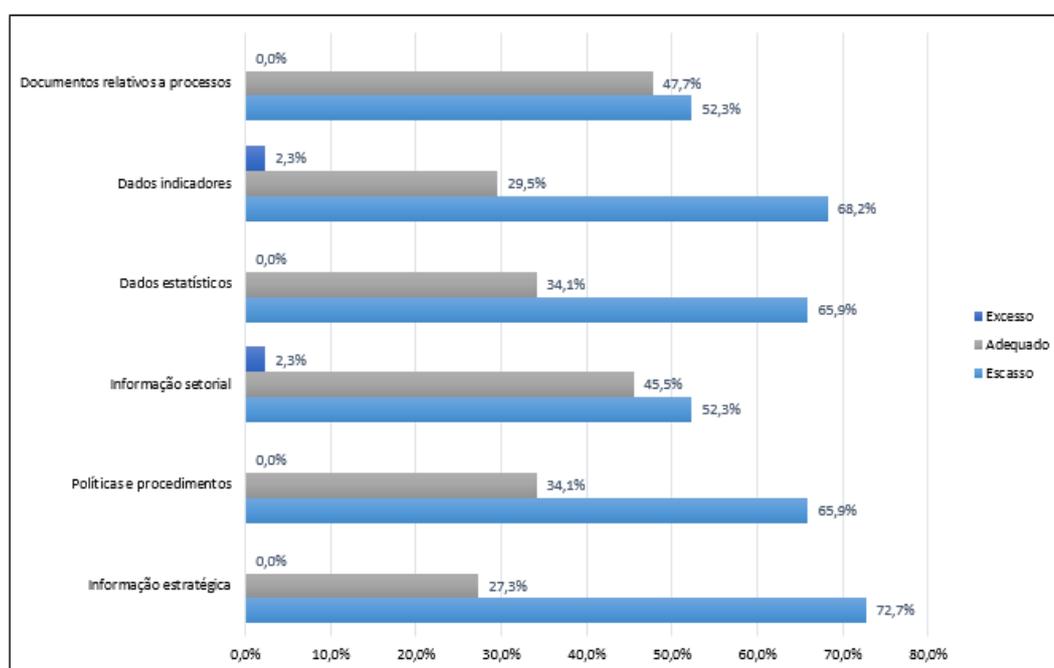
Isso corrobora com os conceitos da Gestão do Conhecimento, sendo essa uma das suas grandes funções como pontuam Oliveira, Albuquerque e Kronbauer, (2012, p.4) ao sentenciar que atualmente, o cenário “no qual a organização do trabalho e o modo como se administra o conhecimento são fatores-chave e condições necessárias para a tomada de decisão do gestor público”.

A perspectiva do CEGE, responsável pela iniciativa e aperfeiçoamento da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal, é a mesma. Ele entende GC como um conjunto de procedimentos sistematizados, interligados e intencionais, com a capacidade de aperfeiçoar a habilidade dos gestores públicos em criar, reter, organizar, transferir e disseminar conhecimentos e informações estratégicas que venham a contribuir com a tomada de decisões (BATISTA, 2004).

O alinhamento entre informações e tomada de decisão também é reforçado por Pereira (2012), que define que o conhecimento nas organizações permeia todo o sistema de informação e abrange valores, crenças, compromissos tornando-o estreitamente alinhado às tomadas de decisão.

Diante do anteriormente exibido do uso dos conhecimentos em sua maioria para tomada de decisões, é interessante ver que as coberturas de todas as áreas de informação da universidade foram consideradas escassas conforme apresentado no gráfico 34. Isto revela que existe o reconhecimento da importância da informação, visto sua relação direta às decisões, porém esse reconhecimento não é operacionalizado e convertido em ações que gerem informação.

**Gráfico 34- Cobertura das áreas de conhecimento da organização**

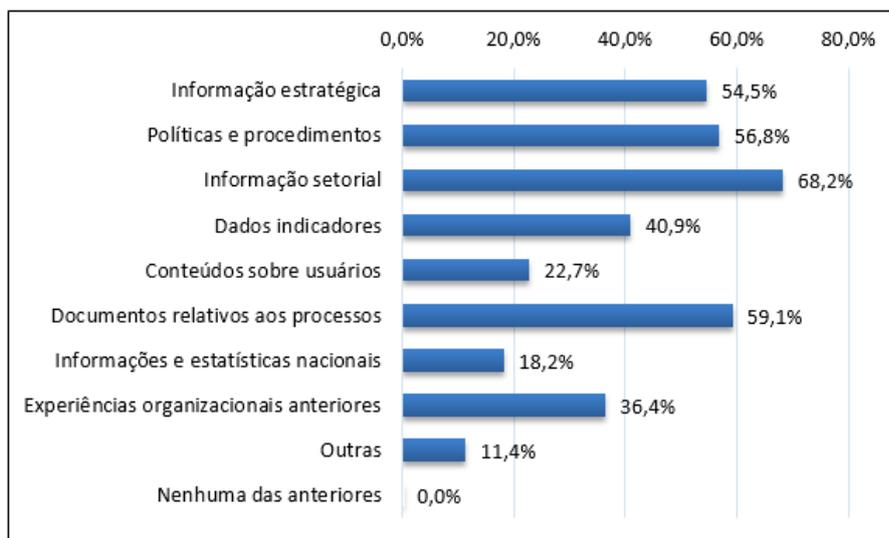


Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Mostra-se ainda mais preocupante, que as “*Informações Estratégicas*” e os “*Dados Indicadores*” apresentem os índices mais altos de escassez. As primeiras são o norte da instituição, e seu guia de ação, seu caminho; enquanto os segundos verificam a efetividade e corretidão desse caminho percorrido, se ele é de fato o melhor ou o facilitador do alcance dos objetivos e visão institucionais.

Alinhando-se ao resultado anterior, o gráfico 35 demonstra que as informações nomeadas como de “*Políticas e Procedimentos*” e de “*Informações setoriais*”, foram apontadas como as recorrentemente buscadas pelos servidores.

**Gráfico 35- Tipos de conteúdo buscados com repetição**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

A conjugação das respostas dos servidores no tocante à ausência de informações suficientes para a realização dos trabalhos, do desconhecimento sobre quem são as pessoas ou sistemas detentores de determinadas informações, da dificuldade e acesso na identificação do repositório correto, da necessidade de recorrer frequentemente à servidores, reforçam a necessidade de registro e urgente padronização dos procedimentos e processos cotidianos na universidade, a fim de pelo menos começar a diminuir essa dependência dos servidores, trazer autonomia e restringir a presença da impessoalidade nos trâmites administrativos.

#### 3.2.4.4- Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento

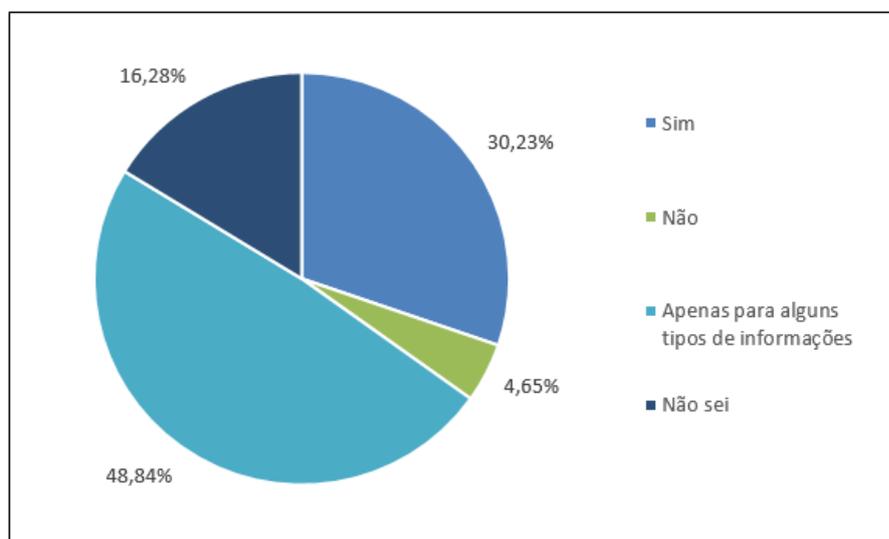
A dimensão de Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento foi a mais bem-sucedida tanto entre todas as dimensões do elemento Sistemas, como entre todas as dimensões analisadas nesta pesquisa, sendo a única enquadrada na categoria de desempenho Muito Satisfatório.

Através dela, são revelados a infraestrutura e capacidade existentes na instituição, que possibilite acesso dos colaboradores e dos parceiros aos ativos intelectuais da organização (FONSECA, 2008).

O destaque desse resultado aponta que a universidade tem avanço em estrutura e suporte para estimular a prática e disseminação dos conhecimentos.

No tocante a existência de fontes oficiais, um bom caminho já está sendo percorrido com base nos resultados do gráfico 36, visto que mais de 80% da amostra considera que em algum nível as informações estão sim publicadas em fontes oficiais.

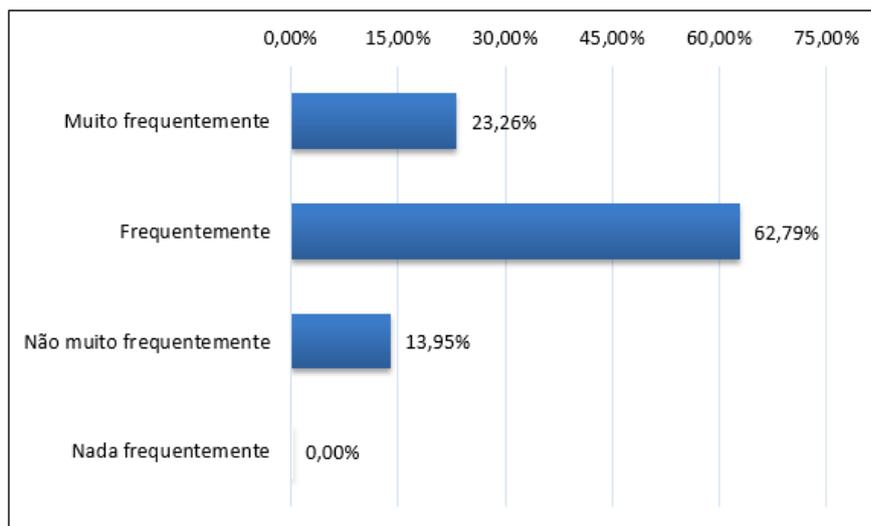
**Gráfico 36- Existência de fontes oficiais de informação**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

O registro institucionalizado das atividades e procedimentos é fundamental na Gestão do Conhecimento e já está nos planos da universidade como aponta o PDI 2015-2019, no escopo de Mecanismos e Controles de Gestão, em seu Objetivo 1, dentro da “Meta 1: *Mapeamento e formalização dos processos organizacionais de 100% das unidades administrativas da instituição*” (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2015, p. 17).

Os resultados do gráfico 37 que vem a seguir, justifica a já comprovada necessidade de procurar informações em fontes de internet, bem como em servidores mais experientes boa parte das informações que precisam para dar prosseguimento ao seu trabalho.

**Gráfico 37- Frequência de busca por informação por conta própria**

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

A maioria da amostra da universidade confirma que de “*Frequentemente*” a “*Muito frequentemente*” sente que precisa buscar informações por conta própria. Isso revela que apenas os sistemas informacionais presentes na universidade, as fontes oficiais de publicação, e os procedimentos administrativos já registrados e documentados, não são ainda suficientes para suprir a necessidade dos servidores.

Esta análise mais detalhada por elementos e acompanhada dos resultados das questões que os validam, descrevem de maneira mais minuciosa as práticas de gestão do conhecimento que a universidade já possui, ou pelo menos a impressão que os servidores tem sobre elas ainda que sem o reconhecimento de que seriam ações inerentes à GC.

Uma vez concluída esta etapa, se faz relevante na seção seguinte, revelar o resultado geral da universidade a partir do gráfico radar gerado no SysOKA e ainda compará-lo ao panorama de resultados identificados para outras organizações públicas brasileiras.

### **3.2.5- Resultado Geral da Universidade**

Neste momento são expostos tanto graficamente como em formato de quadro, respectivamente no gráfico 38 e a tabela 5, os resultados gerados pelo software SysOKA para a universidade.

**Gráfico 38- Resultado Geral da UFERSA- Método OKA**



Fonte: Software SysOKA versão <sup>1.2</sup>.

A análise dos dados do questionário adaptado do método OKA gerou o diagrama radial apresentado pelo gráfico 38, com a visão do posicionamento das 14 dimensões do conhecimento que expõe o comportamento da organização em relação à GC.

Para Wiig (2000) o diagnóstico entregue pelo método OKA bem como as medições resultantes refletem as forças e fraquezas dos ativos de conhecimento da instituição. Valentim (2008) corrobora decretando que unicamente através de um diagnóstico é possível conhecer os conteúdos de conhecimento que estão consolidados na organização e os que ainda precisam de ajustes ou estímulos. Batista (2008) reforça esses discursos descrevendo que a maior contribuição dessa ferramenta é a promoção do uso da informação, das experiências e intuição através das pessoas, do conhecimento, dos processos, e dos sistemas com a finalidade de alcançar os próprios objetivos e gerar valor.

Para uma melhor visualização do desempenho das dimensões da Gestão do Conhecimento na UFERSA, segue abaixo tabela em ordem crescente com as dimensões, sua pontuação e seu desempenho segundo enquadramento de valor descrito na metodologia.

**Tabela 5- Resultados das dimensões para a UFERSA**

<b>Programa de Gestão do Conhecimento</b>	1,2
<b>Métricas e Monitoramento</b>	1,4
<b>Comunidades de Prática e Times do Conhecimento</b>	1,6
<b>Tecnologia</b>	2,4
<b>Compartilhamento do Conhecimento</b>	3,5
<b>Operacionalização do Conhecimento</b>	3,8
<b>Incentivos Culturais</b>	4,7
<b>Fluxo do Conhecimento</b>	5
<b>Conteúdo do Conhecimento</b>	5
<b>Liderança e Estratégia</b>	5,2
<b>Criação e Identificação do Conhecimento</b>	6,5
<b>Alinhamento</b>	6,7
<b>Conhecimento e Aprendizagem</b>	7
<b>Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento</b>	18,3

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

De uma maneira geral a universidade obteve resultados equilibrados dentre as mais diversas dimensões que perpassam os elementos do método, ficando em sua maioria caracterizadas com desempenho Muito Insatisfatório ou Insatisfatório. Com algumas poucas incidências em Razoavelmente Satisfatório e uma de Muito Satisfatório.

Objetivamente, a dimensão de Programas de Gestão do Conhecimento obteve o menor resultado no âmbito da universidade, e a de Infraestrutura do Conhecimento, o maior, ambos pertencentes ao elemento de Sistemas. Os resultados intermediários estão dispersos entre as dimensões dos elementos de Processos e Pessoas.

Se faz relevante ressaltar nesse momento, que esses dados tem ainda maior validade quando relembra-se que todos os quatro *campi* da instituição foram consultados para essa pesquisa e que as informações aqui expostas refletem uma realidade organizacional e não somente pontual.

Inferese através desse resultado que obviamente a universidade tem um grande caminho a percorrer no tocante a gestão dos seus conhecimentos e informações institucionais. Mais precisamente no que cerne a disseminação e acesso a informações tanto mais complexas, como as cotidianas mais simples.

É interessante perceber como o ambiente de Gestão de Conhecimento da UFFERSA se situa dentro do cenário nacional de outras organizações públicas que já possuem o

programa institucionalizado ou estão em fase de implementação. Para isso serão expostos os na tabela 6, os resultados da aplicação do método OKA em 10 organizações públicas do Brasil, e ao lado delas estarão os resultados alcançados por essa pesquisa para a UFERSA.

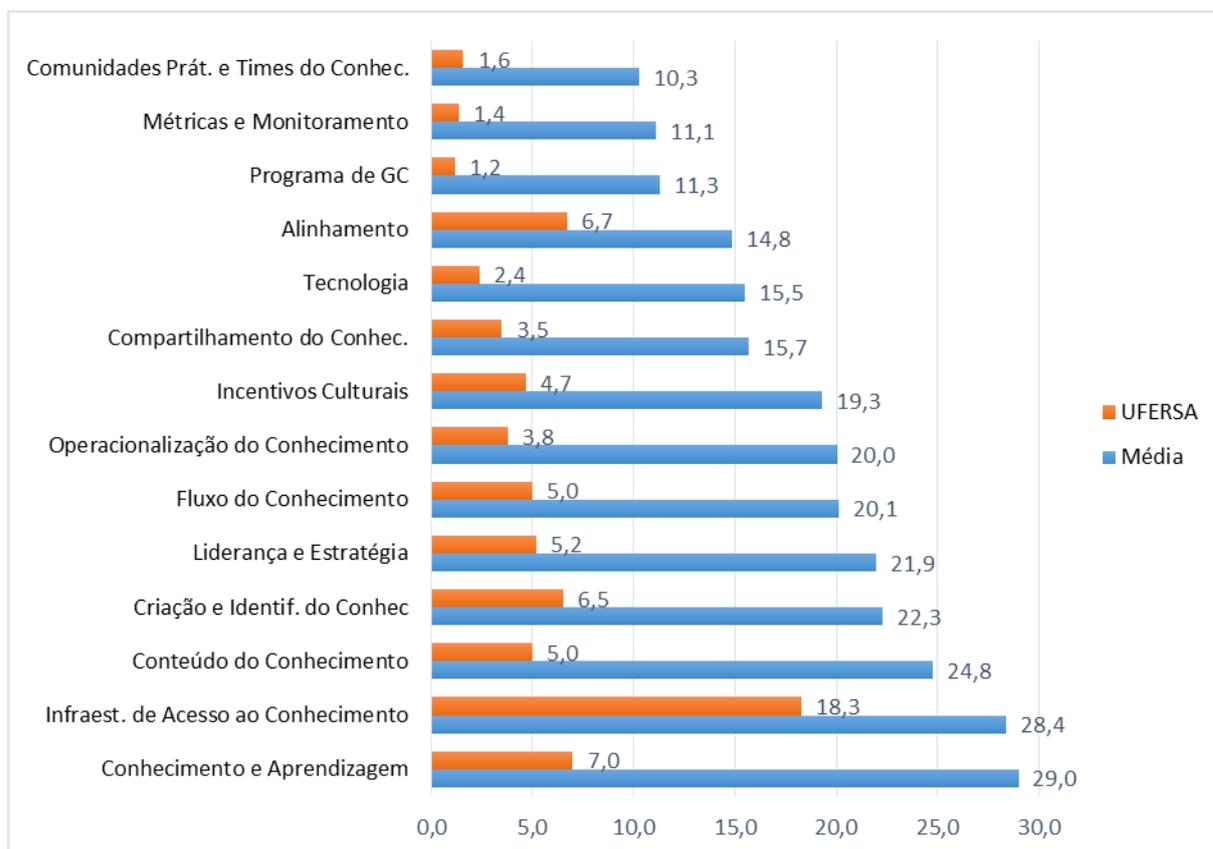
**Tabela 6- Resultados para organizações brasileiras e UFERSA**

DIMENSÕES	Eletro-Norte	Chesf	Embratur	Org. Militar	CTE	CTI	IPEA	Serpro	UFRJ	IF-Flumi	Média	UFERSA
Incentivos Culturais	24,1	26,1	20,4	15,7	17,7	13	19,7	28	7,29	20,9	19,3	4,7
Criação e Identif. do Conhec	24,5	34,9	28,5	15,2	19,4	23	19,4	32	8,42	17,5	22,3	6,5
Compartilhamento do Conhec.	14,9	30,4	13,4	8,9	10,7	15,5	14,8	29	7,57	11,5	15,7	3,5
Comunidades Prát. e Times do Conhec.	9,8	8,3	4,4	4,9	6,4	18,5	7,4	32	3,5	7,8	10,3	1,6
Conhecimento e Aprendizagem	34,1	45,1	28,9	20,2	28,9	28,5	30,5	41	8,08	24,7	29,0	7
Liderança e Estratégia	27,2	18,4	20,5	21,2	25,9	21,5	23,9	32	4,26	24,6	21,9	5,2
Fluxo do Conhecimento	18,8	35,6	17,5	11,2	12,5	30,5	18,5	35	5,42	16,1	20,1	5
Operacionalização do Conhecimento	22,6	22,8	22,6	18	17,1	11	19,4	35	12,13	19,7	20,0	3,8
Alinhamento	19,4	13,8	13,9	14,9	14,4	15,5	11,4	24	6,38	14,7	14,8	6,7
Métricas e Monitoramento	17,3	14,8	14,4	9,9	10	6	7,5	19	4,23	8,1	11,1	1,4
Tecnologia	14	25,8	12,6	6,4	9,1	40	12,2	20	4,5	10,2	15,5	2,4
Infraest. de Acesso ao Conhecimento	31,9	41,9	38,1	27	34,7	13	25,2	36	8,77	27,6	28,4	18,3
Conteúdo do Conhecimento	21,8	39,4	29,2	19,4	16,1	17,5	20,6	30	35,2	18,3	24,8	5
Programa de GC	22,1	7,1	1	10,6	12,3	14	8,6	27	3,93	6,3	11,3	1,2

Fonte: Adaptado de Feres (2014).

Em detrimento de o questionário usado nessa pesquisa não ser o completo e integral utilizado no método, não teria sentido uma comparação direta entre os valores pontuados na universidade e os alcançados pelas demais organizações. Assim, este estudo se restringirá a comparar o desempenho hierárquico das dimensões dentro da análise geral, ou seja, se as dimensões consideradas menos desenvolvidas na universidade são também as menos desenvolvidas nos outros órgãos, bem como se o mesmo acontece para os melhores desempenhos.

Com base nos resultados individualizados e da média gerada por eles, existem algumas semelhanças e algumas divergências entre a ordem de desempenho entre essas organizações e a Universidade, sem unanimidades, conforme mostra gráfico 39.

**Gráfico 39- Relação UFERSA- Média Nacional**

Fonte: Adaptado de Feres (2014).

No tocante ao melhor desempenho, coincidem como as mais bem sucedidas, as dimensões de Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento e de Conhecimento e Aprendizagem organizacional.

Essa situação reflete respectivamente, que as organizações públicas brasileiras já possuem condições, ferramentas e acessórios para fomentar e estimular a gestão dos ativos intangíveis, com relação a estrutura de tecnologia da informação, com softwares, aplicações e ambientes de comunicação para dar suporte as atividades de GC e capacidade da infraestrutura tecnológica para apoiar o fluxo e aos processos de conhecimento. E que as organizações têm capacidade de desenvolver seu ativo humano a partir de treinamentos e outras ações direcionadas ao fomento do conhecimento.

No pólo oposto, refletindo os desempenhos mais baixos também houve resultados semelhantes, mas sem coincidências. Como se observa no gráfico acima, as dimensões de Programa de Gestão do Conhecimento, de Comunidades de Prática e de Métricas e

Monitoramento foram as de menores pontuadoras tanto na universidade, como na média dos demais órgãos.

No tocante a dimensão de Programa de GC esses resultados podem indicar que tanto a UFERSA como as outras 10 organizações, ou ainda não possuem esse programa de maneira institucionalizada, ou pelo menos instituída, como para o caso de implementados, esses ainda não atendem a intenção do método em si em promover e gerenciar a capacidade, a natureza e os desenhos de conhecimento institucionais envolvendo pessoas, unidades e os grupos presentes no ambiente da organização. Para a UFERSA especificamente esse resultado ser sua menor pontuação reflete a realidade de não existência de programa dessa natureza.

Em Comunidades de Prática, menor resultado na média das dez organizações usadas de parâmetro, fica exposta a não realização e ocorrência de grupos e equipes de pessoas disponíveis e mobilizadas somente para resolução de problemas e conflitos institucionais. Ou, sob outra vertente das comunidades de prática, que não existem grupo de discussão e encontros de pessoas com áreas semelhantes ou de conhecimentos coincidentes da instituição, para o fomento ao aprendizado prático, trocas de experiências e também resolução de problemas específicos do cotidiano.

Na primeira situação, acredita-se diante da realidade encontrada com esses dados, ser difícil dentro da complexidade das organizações e da grande necessidade das mais várias áreas, deslocar pessoas de outros postos para se concentrem somente nessa atividade. Além disso, em boa parte das vezes, os obstáculos e problemas surgidos no âmbito das instituições tem natureza ou muito específica ou muito complexa, o que exigiria bastante conhecimento dos envolvidos. Na segunda, poucos obstáculos parecem ser grandes o suficiente para impedir a reunião numa periodicidade adequada, de pessoas que podem dividir conhecimento e preencher lacunas de saber prático de colegas de instituição.

Diante do exposto, verifica-se que o cenário da GC na UFERSA não está muito distante da situação de outras organizações brasileiras. De maneira geral, indícios da presença de atividades de GC foram identificadas por todas as dimensões, contudo, ainda necessitam de fomento e estímulo e maior adesão e inclusão na cultura institucional.

## CAPÍTULO 4

### 4.1. Descrição do plano de ação

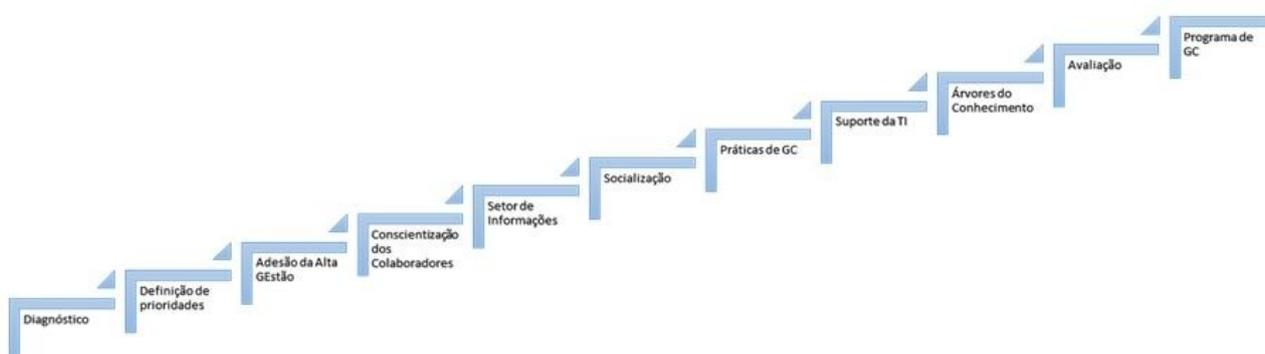
Após ampla exposição, análise e descrição dos resultados, pode-se afirmar que a adoção da Gestão do Conhecimento no âmbito da UFERSA não é a ideal. Além de não contar com o formato de programa voltado especificamente para e dedicado a finalidade de conhecer e gerir os conhecimento e saberes criados e que circundam a organização e suas atividades, as atividades difusas que poderiam fomentar e estimular a Gestão do Conhecimento, ou obedecem a um caráter incipiente e superficial demais, ou sequer são identificadas dentro da instituição.

Diante disso, busca-se aqui recomendar ações e decisões que podem reverter gradualmente esse quadro e inculcar na gestão da universidade e nos seus colaboradores a consciência da importância da GC e os ganhos em produtividade, eficácia, eficiência, continuidade e capacitação que ela pode oferecer.

Se assim efetivado, serão introduzidas atividades ou reforçadas as existentes para uma maior aproximação racional e controlada dos conhecimentos e informações necessários tanto para a tomada de decisões institucionais e de grande impacto estratégico, como as triviais do cotidiano.

Serão aqui elencadas de forma etapista, como exhibe a figura 11, algumas ações que com a execução adequada e com o apoio e adoção tanto da alta gestão dos colaboradores, trarão maior viabilidade ao fluxo de conhecimento organizacional.

**Figura 11- Ações para adoção da GC**



Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Ainda que expostos e descritos aqui de maneira discriminada e sistematizada, na prática após consolidação de cada uma, essas ações podem seguir caráter concomitante e acontecer de maneira dinâmica e rítmica ao mesmo tempo. Essa execução cotidiana e natural seria em si a materialização da Gestão do Conhecimento.

#### 1- Diagnóstico:

Para análise e compreensão do cenário atual, faz-se necessário um diagnóstico da gestão do conhecimento dentro da organização. Esse estudo fez as vezes desse diagnóstico e a partir de seus resultados é completamente possível identificar os pontos fortes e fracos da GC.

O tipo ideal de diagnóstico seria com a aplicação do questionário integral do método OKA e com a participação do maior número possível de colaboradores da Universidade para um reflexo e um maior nível de detalhamento das deficiências e vantagens já presentes.

Atualmente, atributos como a melhora ao acesso, a documentação e registro das informações e do conhecimento; a demanda de retenção do conhecimento; a aposentadoria e rotatividade dos servidores; a necessidade de fomento à produção do conhecimento; o melhor aproveitamento do conhecimento existente; a sempre ideal agilidade na tomada de decisões institucionais; a otimização dos processos; a provável redução de gastos resultante dessa otimização; a inovação e a necessidade de constante identificação e disseminação são razões suficientes para adoção da Gestão do Conhecimento.

#### 2- Definição de Prioridades

Diante dos resultados apresentados na pesquisa (ou no diagnóstico mais amplo já aqui sugerido) e das razões acima exibidas, devem ser elencadas as prioridades da organização no tocante aos seus conhecimentos para que um plano de ação específico possa ser direcionado diante da impossibilidade de aplicação total de todas as práticas da GC nesse contexto de escassez de força de trabalho e de dificuldades orçamentárias.

Nesse momento, parecem ser as maiores dificuldades da UFERSA o acesso dos colaboradores ao conhecimento e identificação de em que local e através de qual servidor este pode ser encontrado; a ausência de formalização e registro dos procedimentos e mapeamento dos processos que promove tanto inacessibilidade como dificuldade em disseminar o

conhecimento; e, o compartilhamento de conhecimento centralizado na figura dos servidores mais experientes e dessa troca se dar apenas por vias informais.

### 3- Adesão da Alta Gestão

Como antecipado, algumas etapas aqui separadas por questão de organização de conteúdo devem ser executadas concomitante. Este é um caso.

Uma vez o diagnóstico institucional executado e tanto os pontos críticos como pontos altos conhecidos, o mesmo deve ser apresentado a alta gestão da universidade. E nessa situação, devem ser consolidadas as prioridades descritas na etapa anterior.

A alta gestão deve ser apresentada e entender as benesses da GC dentro do ambiente da organização e buscar através do atendimento a dimensão de Alinhamento do elemento processos, relacionar sua contribuição para as metas institucionais (FONSECA, 2008). Ou seja, devem ser definidas em que ponto as necessidades e metas da UFERSA poderiam ser atendidas pela atuação de um programa institucionalizado de Gestão do Conhecimento.

Esse tipo de alinhamento é tendência natural na implementação da GC. Dentro dos ministérios brasileiros onde ela é definida como prioridade, os estudos do IPEA sinalizam que GC é tratada como tema estratégico, e a introdução e o apoio às iniciativas estão estritamente ligados à alta gestão.

É fundamental e pré-requisito o apoio da gestão estratégica à adoção e até mesmo implementação de um programa de Gestão do conhecimento, como visto acima já materializado em alguns ministérios tanto para que não seja um projeto isolado dentro da universidade como para que suas práticas tenham maior legitimidade perante os demais colaboradores. Uma iniciativa saída e adotada pela Reitoria tende a ter maior atenção e interesse por parte da comunidade acadêmica.

Além disso, uma vez que seja reconhecida a relevância da GC para o cumprimento dos objetivos da universidade e para a eficiência, eficácia dos colaboradores e do desempenho da UFERSA como um todo, maiores serão os esforços ensejados para a melhor execução possível das práticas.

#### 4- Conscientização dos colaboradores

De posse do diagnóstico, com uma definição das prioridades, e amparado pelo apoio da alta gestão da universidade, a intenção de institucionalizar a Gestão do conhecimento deve ser disseminada aos servidores. Isso deve acontecer nos quatro *campi*.

Sugere-se aqui uma abordagem em forma de convite para algum evento de natureza expositiva como palestras, oficinas, que possam reunir todos, ou o maior número possível de participantes e nela seriam apresentadas as intenções para essa nova dinâmica organizacional.

Devem ser expostos aos servidores conteúdos teóricos sobre a GC, da tendência mundial já consolidada, e da importância e contribuição dessa dinâmica de gestão para o alcance dos objetivos organizacionais.

A meta dessa ação é despertar nos colaboradores a consciência da importância da GC para um melhor domínio das técnicas e métodos das atividades cotidianas e rotineiras a partir de aprendizado teórico e de trocas de experiências entre servidores com atribuições e responsabilidades semelhantes; para uma tomada de decisão mais bem embasada diante da constante manutenção e reunião de informações estratégicas, táticas e operacionais; e da disseminação e compartilhamento de todo esse conteúdo.

Para tanto, podem ser usados *cases* de outras instituições públicas com execução de práticas de gestão do conhecimento e consequente melhoria de desempenho, e mesmo os modelos adotados por elas.

Exibidas as práticas e métodos mais recorrentes e com maior incidência de ganho no âmbito dessas instituições, devem ser reveladas as práticas escolhidas para a UFERSA e ouvidas as sugestões dos servidores participantes para uma maior adequação e direcionamento às necessidade e demandas locais da universidade e de cada campus.

#### 5- Setor/ Servidor específico para informações aos usuários e colaboradores

Diante dos resultados sobre os empecilhos em buscar informações sobre procedimentos organizacionais, sobre a não adequação dos mecanismos de busca, e da não suficiência das fontes oficiais de informação segundo parte dos servidores, que apresentaram dificuldades em localizar e identificar determinadas fontes de conteúdo da organização, sejam

elas detidas por servidores ou setores, recomenda-se aqui a criação de uma Central de Informações institucionais.

Nesse setor, divisão, assessoria, ou até mesmo servidor, estaria disponível para os membros da comunidade acadêmica informações sobre a localização adequada de conteúdos organizacionais genéricos, em que setores eles poderiam ser encontrados, ou na figura de quais pessoas, os horários dos setores, seus ramais, em que sistemas essa informação poderia ser conseguida, a possibilidade de acessá-los, dentre outras atribuições.

Tal setor/servidor seria um complemento as informações já constantes no site da universidade, mas que aparentemente não são suficientemente acessadas ou não estão na totalidade de conteúdo necessárias para que os servidores possam sanar suas dúvidas.

Essa solução pode ser substituída por um maior preparo dos secretários executivos de cada setor, para que estejam aptos a transmitir para quaisquer interessados, exatamente as atribuições e os produtos que esse oferece.

## 6- Socialização

Outro resultado que enseja ações de melhoria é o não reconhecimento por parte dos servidores da existência de orientação para os novatos.

Seria oportuno além da ambientação e socialização gerais com exposição e demonstração amplas da instituição, a realização de oficinas temáticas e voltadas às áreas de atuação dos grupos de servidores empossados, com apresentação de relações hierárquicas e das atividades do setor macro ainda que de forma superficial, através de relatos dos próprios membros dos setores como forma de já iniciar a transmissão dos conhecimentos que serão operacionalmente adquiridos e utilizados na rotina administrativa.

Tal ação deve ser acordada e conduzida pela Pró- Reitoria de Gestão de Pessoas da universidade e figuras chave de cada setor e pode ser encaixada dentro das atividades do Seminário de Recepção aos novos servidores.

## 7- Práticas da GC

Dentro propriamente das práticas de GC estão as técnicas abaixo sugeridas e entendidas como as mais necessárias nesse cenário atual. Devem ser institucionalizadas, estimuladas e operacionalizadas no âmbito dos quatro *campi* da universidade,

Elas devem acontecer concomitantemente na universidade e sua aplicação campus a campus deve ser acordada entre seus gestores e servidores.

a. Comunidades de Prática

Acredita-se que as comunidades de prática são uma das técnicas mais importantes nesse momento para a UFERSA.

A restrição de gastos devido aos constantes cortes pelos quais as instituições de Ensino Superior Federal vem passando ultimamente que pode ter impactos diretos sobre a possibilidade de treinamento e capacitação dos servidores; a mão de obra escassa causada pela grande rotatividade em alguns cargos dentro da universidade; o alto e crescente número de colaboradores que vem se aposentando dia a dia, muitas vezes levando consigo o *know-how* de determinados procedimentos são razões suficientes para que os próprios colaboradores disseminem conhecimentos entre si.

O formato adequado para UFERSA pode seguir o já adotado pela Prefeitura de Curitiba. Partindo do princípio de que as comunidades são reuniões com participação de indivíduos que tem “entendimento comum” sobre o conteúdo da prática em questão e qual o seu sentido (Silva, 2008, p. 38), a transmissão do conhecimento acontece em encontros informais, reuniões formais, fóruns de estudo, visitas a outras organizações e entre os mais diversos grupos.

Geralmente esse compartilhamento acontece via narração e observação direta onde as pessoas observam as tarefas sendo executadas e recebem explicações sobre a execução do procedimento.

Na universidade a dinâmica pode ser adotada uma vez por mês, ou a cada 20 dias (a depender da necessidade e disponibilidade dos participantes) e pode reunir pessoas de mesmo cargo, como secretários executivos de diversos setores, ou pessoas com atribuições parecidas em setores diferentes ou em que os processos se integrem em algum momento. Na ocasião, os participantes devem expor suas dificuldades cotidianas e em conjunto buscarem uma solução, ou podem ser apresentadas novas técnicas e procedimentos rotineiros descobertos ao longo do tempo como compartilhamento de experiências.

Na impossibilidade das comunidades de prática presenciais, sugere-se a adoção do formato virtual como o modelo da EMBRAPA (BATISTA, 2004). Nessa, as comunidades se materializam como espaço virtual de interação onde os indivíduos podem compartilhar

informações e conhecimentos relativos a problemas e assuntos em discussão, a projetos e outros. São ferramentas de apoio a equipes e tomadores de decisão possibilitando coleta, armazenamento, disponibilização e estímulo ao compartilhamento de informações e conhecimentos relativos às atividades dos projetos da organização.

Na UFERSA, não se acredita ser necessário, pelo menos por enquanto, a implementação de 4 níveis de acesso como na EMBRAPA (BATISTA, 2004). Poderiam ser simples grupos compartilhados, com restrição de participação a servidores com similaridades de cargo ou atribuições como exposto acima, e nesses seriam realizadas a mesma dinâmica pretendida para as presenciais.

Esse formato, contudo, não consegue imprimir o mesmo ambiente orgânico de espontaneidade e troca de experiências da presencial, se assemelhando mais a um fórum, a ser descrito abaixo.

#### b. Fórum para esclarecimento de dúvidas

Os fóruns para esclarecimento de dúvidas seriam ambientes virtuais onde servidores com afinidades e coincidências de atividades e rotinas lançariam questionamentos e dúvidas acerca de procedimentos cotidianos, atualização de legislação, regramento interno da universidade, localização de informações e obteriam respostas de seus colegas num intervalo de tempo menor e provavelmente com um *know-how*, experiência e linguagem adequadas e pertinentes. Seriam uma espécie de intercâmbio de interação informal entre colaboradores, que de outras formas provavelmente nunca se encontrariam fora do expediente para uma troca fortuita de conhecimento (DAVENPORT & PRUSAK, 2003).

Tanto fóruns como comunidades de prática podem ser também ferramentas de *benchmarking interno* no formato descrito por Lira (2008), já que de alguma maneira são comparadas atribuições dentro de uma mesma organização e sendo relativamente comuns e acessíveis no tocante a disponibilidade das informações, permitem aprofundamento no conhecimento e nos processos internos.

Para Spendolini (1993 apud Lira 2008) um alto volume de instituições já foi capaz de alcançar ganhos imediatos identificando suas próprias e melhores práticas.

### c. Formalização/ Mapeamento de processos

A consolidação do trabalho já iniciado pela UFERSA para formalização, registro e documentação dos procedimentos e fluxos administrativos é fundamental para a disseminação do conhecimento e criação de novos. A construção e conclusão de dois manuais operacionais no âmbito da UFERSA: Manual para realização de contratos administrativos, elaborado pela Pró-Reitoria de Administração; e Manual departamental, redigido pelos secretários executivos são bons sinais do engajamento e do reconhecimento da importância desse tipo de ferramenta.

Um trabalho conjunto entre a unidade de Auditoria Interna e as unidades administrativas, ou somente das próprias unidades para definição e o despertar dessas iniciativas dentro dos setores a partir de pequenas atividades como criação de *check-lists*, de formulários de procedimentos, de pequenas verificações de procedimentos contribuiriam para acelerar o processo de formalização. Uma vez realizados os primeiros esboços dos fluxogramas e mapeamentos dos processos, os setores envolvidos devem se reunir para uma consolidação e institucionalização para adoção definitiva do processo e uniformização dele dentro da universidade.

É ideal que a totalidade da formalização e documentação dos procedimentos internos aconteça o quanto antes. Esse tipo de informação e conhecimento uma vez documentado e acordado entre as partes envolvidas pode gerar vantagens produtivas como fixação de fluxogramas para disponibilidade visual nos ambientes setoriais servindo de orientação para os próprios servidores, que diminuirão resquícios de pessoalidade por vezes impostos aos processos e imprimirão mais agilidade e produtividade a sua rotina visto que os fluxogramas por si só entregam a integralidade dos trâmites e as necessidades de documentação e instrução de cada processo institucional; a redação de manuais de procedimentos setoriais que serviriam de bússola para servidores recém chegados e de consulta para colaboradores mais experientes com dúvidas, ou de outros setores, e; a publicação e disponibilização para outros membros da comunidade acadêmica e demais usuários que venham a precisar desses serviços.

A sistemática de captura, análise, descrição, armazenamento e disseminação dos conhecimentos inerentes aos processos oferecidas pelo seu mapeamento relacionam-se diretamente com a preservação do conhecimento estratégico e operacional da universidade e contribuem para o atendimento das exigências dos órgãos de controle.

#### d. Educação Continuada

Essa recomendação está baseada na educação corporativa, que é uma das ferramentas mais promissoras da GC e poderia de maneira remodelada ser incorporada à universidade.

Poderiam ser estimuladas ações de educação continuada e com fomento a atualização do pessoal de forma uniforme em todas as áreas institucionais materializadas na forma de oficinas presenciais ou sistemas de ensino a distância.

Em periodicidade a ser definida via demanda da organização e pelo setor de Gestão de Pessoas, poderiam ocorrer pequenas oficinas com assuntos e conteúdo que geram lacunas de conhecimento dentro das grandes áreas institucionais (os fóruns e as comunidades de práticas poderiam oferecer esse diagnóstico).

Dentro da outra possibilidade está a oferta de pequenos cursos ou módulos a distância, dispondo da estrutura do NEAD- Núcleo de Ensino à distância, unidade da dentro da universidade voltada a essa modalidade de ensino e que atualmente é utilizada para demanda de cursos de graduação e pós-graduação.

Dentro da Caixa Econômica Federal (Batista *et al*, 2005), a Universidade Corporativa Caixa busca aumentar atividades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, com base nas competências pessoais e organizacionais. Está estruturada em dois eixos que seguem educação continuada e atualização técnica. No primeiro, almeja ampliar comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades para a atuação profissional. O segundo, atua na transferência de conhecimentos e habilidades para processos, técnicas, ferramentas.

Na universidade em particular, as iniciativas poderiam ser mais tímidas inicialmente com oficinas virtuais de assuntos gerais pertinentes à administração e serviço público como legislação, ética, orçamento federal, ou até estender-se a cursos de idiomas ou preparatórios para seleções de pós-graduação; além disso, teriam um alcance ampliado a todos os *campi* uma vez que não exigem presença física.

#### 8- Suporte da TI

Com base nos resultados que apontam que a maioria dos servidores não crê que os sistemas da universidade estão completamente adequados, se faz necessário maior suporte de TI nas ações que ensejam acesso e disseminação das informações e do conhecimento.

Dentro dessa proposta, almeja-se a ativação dos módulos ainda sem funcionamento dentro do sistema administrativo da universidade -SIPAC-, que possibilitariam a concentração e registro de várias informações de procedimentos em um único lugar e atenuariam o atual exercício diário de consultar grande volume de fontes para um mesmo dado ou informação. Um sistema compartilhado entre os setores envolvidos em um mesmo procedimento administrativo facilitariam a alimentação, entrada de várias fontes de informação e ferramenta e sua atualização.

Noutra frente, a tecnologia da informação também deve dar suporte na implementação das comunidades de prática já aqui descritas.

Os fóruns virtuais, as comunidades de prática virtuais, as propostas de educação continuada através de ensino a distância: todos precisarão de uma infraestrutura de tecnologia da informação que consiga manter as atividades com o desempenho esperado e aptos a atender todas as interações que ferramentas desse tipo ensejarão.

Especificamente dentro dos portais institucionais como ferramenta de Gestão do Conhecimento, sugere-se aqui a adoção de um espaço dentro do ambiente virtual da universidade nos moldes do modelo mais uma vez da Caixa Econômica Federal (BATISTA *et al.*, 2005).

Em um campo *intranet ou internet*, a depender da viabilidade oferecida pela UFERSA no momento, deverão ser acessíveis além das notícias semanais da universidade já expostas no seu sítio oficial; *clippings* diários; espaços de notícias de cada um dos campus com informações atualizadas; publicações de relatórios; jornais eletrônicos institucionais; boletins, normativos; acesso a educação institucional, e processos seletivos internos.

Num cenário ideal e num horizonte de longo prazo, uma janela entre os sistemas usados para tramitação processual e operacionalização das atividades, citados no começo do texto, e o portal de notícias da universidade podem entregar como produtos a captura e sugestão ao usuário das informações que mais consulta, um canal para entrega selecionada de mensagens relevantes para os colaboradores e facilitação de reuniões de servidores com interesses similares, a redução do número de anexos e mensagens via correio eletrônico para os colaboradores, já que esse macro portal interligado faria as vezes de canal privilegiado para publicidade de mensagens, a colaboração na construção de uma imagem global e sistemática da instituição expondo num único lugar as coisas mais importantes que estão acontecendo, e, o fomento a ações inovadoras, ao disponibilizar conteúdos institucionais de interesse do colaborador alinhado ao seu perfil.

## 9- Base UFERSA de conhecimentos/Árvores do conhecimento

Percebidos avanços na cultura de GC ou pelo menos a inserção e naturalização de suas práticas no dia a dia dos servidores, poderia ser estimulado o trabalho de criação de árvores do conhecimento nos setores, nas unidades.

Inseridas dentro do programa de GC da SERPRO (LIMA *et al*, 2001), as árvores são demonstrações visuais de uma diversidade de competências, valores, respectivas posições, e os meios de adquiri-los como oficinas acadêmicas, trocas de saber. Objetivamente, são estruturas por meio das quais registram-se Macro Processos, Temas Empresariais (a nomenclatura advém da origem nos estudos voltados para a iniciativa privada), Ramos do Conhecimento, e Assuntos a estes alinhados e demandados para os processos organizacionais e a prestação de serviços.

Os processos ou Macro Processos são os maiores níveis de processo dentro de uma instituição. No SERPRO, organização referência desta ferramenta para esse estudo, eles são a Direção, o Negócio e a Infraestrutura (LIMA *et al*, 2001).

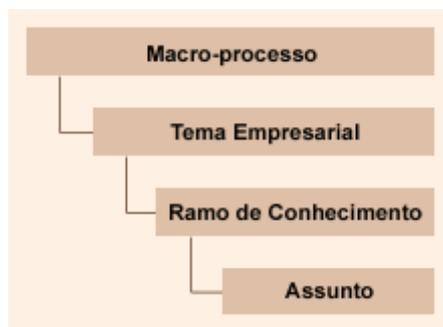
O Tema Empresarial classifica os conhecimentos usados na organização a fim de otimizar a aplicação e a recuperação das informações, dos conhecimentos e saberes gerados, incluindo rotinas organizacionais e serviços.

O Ramo de Conhecimento por sua vez, impõe o nível de informação determinado a com base em cada Tema Empresarial, moldado em conformidade com os procedimentos praticados.

Finalmente, o Assunto dispõe os padrões de informação detalhados do Ramo de Conhecimento, e organizados em função da necessidade de conteúdo de cada área de atuação e ramo associado. É o elemento menor, elementar e básico a todos os temas, em qualquer nível de complexidade, e passível de aprendizagem.

A figura 12 expõe visualmente os elementos da Árvore do Conhecimentos do Serpro.

**Figura 12- Hierarquia para a Árvore de Conhecimentos do SERPRO**



Fonte: Lima *et al.* (2001).

Com o registro dessas informações, a árvore possibilitaria a identificação dos conhecimentos e áreas do conhecimento necessárias aos processos organizacionais e a prestação de serviços dentro da universidade revelando as maiores lacunas de assunto aos servidores e podendo agrupar as informações de interesse comum de maneira seletiva, acessível e eficaz para quem o demandasse.

#### 10- Avaliação

Com essas ações todas consolidadas e inseridas no dia-dia dos servidores, ensejando para isso uma sensível mudança de cultura ou no mínimo um esforço em aderir a dinâmica de disseminação e criação do conhecimento, a universidade já terá dado largos passos em direção a melhoria de gestão, celeridade nos seus processos cotidianos, e uma maior produtividade.

Para a verificação disso, sugerem-se avaliações contínuas e frequentes junto aos servidores, participantes e gestores das iniciativas aqui dispostas como meio de introduzir novas ações cada vez mais alinhadas às necessidades institucionais e profissionais do cotidiano, como também para realizar o descarte de atividades sem ganhos efetivos e contribuições reais para o conhecimento da universidade.

#### 11- Programa de Gestão do Conhecimento

Uma vez aplicadas todas essas práticas e gerenciados seus ganhos, a universidade pode consolidar e institucionalizar um Programa de Gestão do Conhecimento desenhado para e composto unicamente com a finalidade de fomentar a adesão e gerenciar os conhecimentos

e informações nascidos e circulantes dentro da universidade, para que o mesmo esteja no tempo certo, da maneira certa e em poder da pessoa certa.

O programa pode ser inserido dentro dos setores de Gestão de Pessoas ou de Planejamento da instituição, respectivamente pela óbvia relação mais próxima e costumeira com os servidores, e pela responsabilidade em mapear e prever atividades de âmbito institucional. Deve contar com equipe e estrutura próprias para subsidiar o seu trabalho e buscar um atendimento e cobertura da universidade como um todo: sede e *campi*.

Contando obviamente com a ajuda dos servidores como fonte de informação, já que os mesmos que vivenciam suas rotinas administrativas e demandas da comunidade acadêmica e usuários, o programa de gestão do conhecimento na UFERSA, teria a finalidade de:

- Identificar constantemente os saberes que a UFERSA tem e precisa ter;
- Mapear onde estão esses conhecimentos;
- Disponibilizar esses conhecimentos a quem necessite utilizá-los;
- Compartilhar e reutilizar os conhecimentos existentes, os oriundos do relacionamento como os usuários, parceiros e fornecedores;
- Aplicar os conhecimentos de maneira a propiciar o crescimento profissional das pessoas e dos serviços prestados pela universidade;
- Implementar metodologias, ferramentas e processos que otimizem a aprendizagem organizacional, e;
- Proteger o conhecimento da universidade como a essência patrimonial da prestação de serviços e do atendimento satisfatório aos usuários.

Todas essas ações devem almejar que a universidade crie mecanismos para a geração dinâmica e contínua de conhecimento a partir da oferta dos conhecimentos já existentes e dos que podem ser buscados no ambiente externo. A medida que mais acesso for dado e que o conhecimento seja utilizado maior pelo maior número de indivíduos, maior também será a proporção deles que se transformarão em novos serviços, novos procedimentos e novos modelos de gestão e tomada de decisão.

## 4.2. Conclusão

A Gestão do Conhecimento se revela como uma complexa e desafiadora ferramenta de gestão, uma vez que seus insumos e matéria de trabalho são em sua maioria intangíveis e de difícil manipulação.

Ainda assim, este estudo demonstra a importância dela para o alcance de vantagens competitivas para as organizações e a descreve como ferramenta fundamental para entrega de produtividade, agilidade, eficiência e efetividade na rotina administrativa operacional dos colaboradores, além da contribuição na tomada de decisões estratégicas no âmbito institucional.

Ficou ainda demonstrado a importância de um diagnóstico inicial da situação atual da organização na empreitada de adesão e para a elaboração de uma estratégia de Gestão do Conhecimento, incluindo ser pré-requisito para implementação e inclusão na prática e cultura institucional seja de organizações privadas ou públicas.

Especificamente no tocante as instituições públicas, as novas exigências da sociedade sobre os serviços públicos oferecidos imperando eficiência, eficácia e efetividade dos mesmos na maior celeridade possível e com otimização dos recursos públicos, além do novo corpo administrativo obra capacitada e engajada na melhoria que vem ocupando massivo espaço na Administração Pública, imprimem a expectativa de que os profissionais dessa área demonstrem que seu trabalho é realizado com base em pesquisas e evidências. Além dessas, foram ainda apresentadas outras razões pelas quais a GC vem ganhando espaço no serviço público brasileiro e as iniciativas já existentes no governo brasileiro como a desenvolvida pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), cumprindo o primeiro objetivo específico deste estudo de situar a Gestão do Conhecimento no contexto das instituições públicas,

Especificamente quanto a GC na Universidade Federal Rural do Semi-Árido, identificou-se *a priori* iniciativas de incentivo a formalização e acesso ao conhecimento, com menção e meta descrita no PDI 2015-2019 ao mapeamento de todos os processos institucionais; a elaboração participativa e emissão de dois manuais operacionais da universidade voltado às atividades de departamento (atividade presente em todos os *campi*), e de celebração de contratos. Ao mesmo tempo, não há programas de GC instituídos na universidade ou qualquer inclusão dela nos Relatórios de Gestão dos últimos três anos.

Dentre as várias ferramentas descritas para diagnóstico e implementação da Gestão do Conhecimento para atendimento do terceiro objetivo específico, selecionou-se como o mais adequado para este estudo o método OKA desenvolvido pelo Banco Mundial. Através de uma versão reduzida dele, foi diagnosticado dentro no âmbito dos quatro *campi* da UFERSA em que estágio de GC ela está e que processos referentes a ela são adotados, a partir da verificação de atividades inseridas em sua rotina e cotidiano.

Foi possível a identificação de alguns obstáculos durante a elaboração deste relatório, como o fato da literatura referente à Gestão do Conhecimento no ambiente universitário ainda ser escassa no país, sendo possível reconhecer algumas incidências de artigos científicos e a aplicação do conteúdo mais para instituições de ensino superior privadas. Nas instituições acadêmicas de caráter público é ainda mais superficial e incipiente a sua existência. Esse fato, dificultou a construção da teoria que embasa este relatório, que em poucas situações conseguiu expor exemplos já consolidados da Gestão do Conhecimento ou ao menos de tentativas da mesma em universidades federais.

Outra dificuldade foi na definição de quais questões do método OKA, em seu formato original composto por mais de 200 perguntas de múltipla escolha, seriam adotadas para o formulário específico nesta coleta de dados. O comprometimento da legitimidade das informações impedia uma maior prevalência ou ausência de alguma das 14 dimensões, assim, buscou-se um equilíbrio onde todas fossem contempladas sem a necessidade de um grande número de questões.

Por fim, houve previsivelmente grande resistência por parte da amostra em atender ao questionário. Acredita-se que essa dificuldade se fez em maior parte devido a reconhecida extensão do formulário, o que denota para as pessoas que será preciso mais esforço e tempo para respondê-lo; como igualmente em razão da falta de engajamento dos servidores em trabalhos científicos e acadêmicos de colegas, dificultando até mesmo a realização de pesquisas institucionais promovidas pela gestão da universidade para melhor direcionamento de atividades.

A pesquisa identificou que a UFERSA possui como menos e mais desenvolvidas respectivamente as dimensões de Programa de Gestão do Conhecimento e de Infraestrutura do conhecimento, ambas integrantes do elemento Sistemas. Os demais resultados componentes dos elementos de Pessoas e Processos, estão em sua maioria enquadrados como Muito Insatisfatórios ou Insatisfatórios de acordo com a definição dada pela metodologia deste estudo.

Atendendo o objetivo de identificar o estágio da Gestão do conhecimento na UFERSA, foram revelados como pontos mais fracos dentro da universidade o acesso e identificação dos conhecimentos necessários para consecução das atividades diárias, e a dependência dos servidores mais antigos e sua experiência. Expuseram-se ainda algumas dificuldades no repasse dos conhecimentos tácitos e explícitos entre os quatro *campi* da universidade, ao mesmo tempo em que os servidores são colaborativos uns com uns outros e dispostos a compartilhar suas técnicas.

O cenário da GC na UFERSA não diverge muito da situação de outras organizações brasileiras: de uma forma geral existem indícios da presença de atividades de GC da forma “dimensional” como aponta o método OKA, todavia ela ainda necessita de fomento, estímulo e maior adesão e inclusão na cultura institucional.

Como alternativas a esse diagnóstico e na intenção de propor um plano de ação que viabilize as ações de GC, esse estudo sugeriu a adoção de diversas atividades concomitantes, interdisciplinares e inter-relacionadas apontadas na literatura e que se mostraram mais adequadas à universidade. Assim, recomendou-se que após este diagnóstico, sejam definidas prioridades diante dos resultados apontados por ele e objetivamente devem-se buscar a conquista de adesão da alta gestão a cultura da Gestão do Conhecimento; a conscientização dos colaboradores, a implementação de um setor/ servidor específico para informações aos usuários e colaboradores; uma mudança no conteúdo da socialização a novos servidores; além da operacionalização de práticas da GC como comunidades de prática e a consolidação da formalização/mapeamento de processos da universidade. Todos esses devidamente acompanhados de suporte da Tecnologia da Informação e de avaliações periódicas de todas essas atividades para a concepção e institucionalização de um Programa de Gestão do Conhecimento.

Para aprofundamento da temática e enriquecimento da experiência e legitimidade desse tipo de pesquisa, recomendam-se trabalhos futuros que abordem a implementação das ações aqui sugeridas para que sejam identificadas as principais resistências, obstáculos e pontos positivos de cada uma delas, tornando científico os resultados das avaliações propostas. Contribuiriam ainda, pesquisas sobre o impacto da adoção da Gestão do Conhecimento sobre a cultura organizacional e como se comportam servidores públicos quando deparados com esse tipo de mudança. Na própria UFERSA, objeto deste estudo, novos trabalhos podem ser realizados dentro dos *campi* individualmente buscando

diagnósticos baseados em 100% da população deles ou introduzindo a aplicação do questionário completo do método OKA.

Especificamente no tocante a metodologia usada, sugere-se a aplicação do método OKA em mais organizações públicas brasileiras a fim de aperfeiçoá-lo a nossa realidade e fomentar a política implementada pelo CT-GCIE. Nesse mesmo contexto, as futuras pesquisas podem se dedicar a elaborar um glossário dos termos usados no formulário original do método, e até mesmo buscar uma redução e extração de questões que tornem o questionário mais acessível aos respondentes sem prejudicar a legitimidades de seus resultados.

Uma vez realizadas mais pesquisas dentro do serviço público norte rio-grandense ou no âmbito das instituições de ensino federais, os envolvidos nas respectivas podem compartilhar experiências, divulgar artigos e *cases* de sucesso e buscar aprendizagem em órgãos com atribuições e operacionalização similares.

Dessa maneira, pode-se imaginar e vislumbrar num futuro ideal, o compartilhamento dos conhecimentos *intra* e *inter* organizações públicas brasileiras, para que usando e reconhecendo no conhecimento e na informação os seus ativos mais preciosos, possamos alcançar os níveis de eficiência e prestação de serviços necessários para melhoria da qualidade de vida dos usuários brasileiros e da imagem por vezes desvalorizada e deturpada dos servidores e da Administração no nosso país.

## REFERÊNCIAS

AHN, Jae-Hyeon; CHANG, Suk-Gwon. Assessing the contribution of knowledge to business performance: the KP3 methodology. *Decision Support Systems*, v.36, p. 403-416, Mar. 2004.

ANGELIS, Cristiano Trindade de. Gestão do Conhecimento no setor público: no setor público: estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 62, p.137-166, jul. 2011. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3709](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3709)>. Acesso em: 17 mar. 2015.

ANGELONI, M. Terezinha. (Coord). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. 215p

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **APO Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: APO, [2010].

ASSECOM, Assessoria de Comunicação-. **UFERSA: a melhor do interior do Norte-Nordeste brasileiro**. 2015. Disponível em: <<http://assecom.ufersa.edu.br/2015/12/23/ufersa-a-melhor-do-interior-do-norte-nordeste-brasileiro/>>. Acesso em: 03 jan. 2015.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. 2004. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- IPEA. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4602&catid=310](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602&catid=310)>. Acesso em: 15 abr. 2015.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento na Administração pública**. 2005. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- IPEA. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4682&catid=309](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682&catid=309)>. Acesso em: 12 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: IPEA, 2012.

BALDRIDGE, J. V. et al. Alternative models of governance in higher education. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. *The dynamics of organizational change in educations*. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BEM, Roberto Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 2, p.123-135, maio 2013.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Ferramentas e técnicas que criam valor para empresa. Porto Alegre. Bookman, 2012.

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Sayonara Brason. Gestão do Conhecimento: Estudo em uma instituição de ensino superior privada. **Revista Raunp**, Natal, v. 6, n. 2, p.77-87, set. 2014.

CAMÕES, R. J. S. Proposta e Testes de um Método de Aplicação do Método Organizational Knowledge Assessment – Oka: Estudo de Caso em Organização Militar. Dissertação. Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília-DF, 2010, 163p.

CASTRO, Gardênia. **Gestão de conhecimento em bibliotecas universitárias: Um instrumento de diagnóstico**. 2005. 160f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <http://www.cin.ufsc.br/pgcin/defendidas.htm>. Acesso em: 30 abr.2016.

COMITÉ EUROPEÉN DE NORMALISATION (CEN). European Guide to good Practice in Knowledge Management: Part 1 - 5. Brussels: European Committee for Standardization, 2004.

CHERUBINI NETO, Reinaldo. “O que é conhecimento? Sintetizando epistemologia, metodologia e teoria de sistemas em uma nova proposição.” Revista eletrônica de administração. 25 ed. vol. 8, n. 1, jan.-fev./02. 2002. Available at:. Acesso em: 29 abr. 2016.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 12, n. 55, p.89-115, jul. 2004. Semestral.

COLLINS, H, M. Tacit Knowledge, trust and the Q of sapphire. *Social Studies*. n 31, 2001. 71-85.

COSTA, Ana Carolina Ribeiro; TEIXEIRA, Ana Maria Batista; CAMELO, Gerda Lúcia Pinheiro; ARAÚJO, Hamonaísa Silvina Souza; SOUZA, Sávyo dos Santos. PRÁTICAS DE BENCHMARKING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE COMPETITIVIDADE PARA EMPRESAS NORTE-RIOGRANDENSES. In: II CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, s., 2007, João Pessoa. **Anais**. João Pessoa: Connepi, 2007. p. 1 - 9.

DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; PACHECO, Andressa S. V.; VITAL, Juliana T.; BENETTI, Kelly C.; MELO, Pedro A. O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO CONSIDERANDO A OFERTA DE UM CURSO DE GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA. **Revista Digital da Cva: Ricesu**, Porto Alegre, v. 6, n. 22, p.1-22, fev. 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual: Métodos e aplicações práticas**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 234 p.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação institucional: instrumento de qualidade educativa. A experiência da UNICAMP. In: DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. Avaliação institucional: teoria e experiência. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005

DIHL, Winicyus; HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso de; FRANCISCO, Antonio Carlos de. A utilização do método de diagnóstico para a gestão do conhecimento: estudo de caso numa empresa incubada (ALFA). **Revista Eletrônica FAFIT/FACIC**, Itararé, v. 1, n. 1, p.30-43. Junho. 2010. Semestral.

DRUCKER, P. Management challenges for the twenty-first century. Oxon, UK: Routledge, 1999.

ERPEN, Julio Graeff; CALLE, Guillermo Antonio Dávila; NETO, Emilio da Silva; Santos, Neri dos. Métodos e técnicas de gestão do conhecimento aplicadas para melhorar a gestão do capital intelectual em núcleos setoriais de uma associação empresarial. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p.22-35, 2015.

ESTRADA, R. J. S. Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC. Florianópolis, 2000.

FAGGION, Gilberto A.; BALESTRIN, Alsones; WEYH, Carolina. GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NO UNIVERSO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3, 2002, São Paulo. **Anais**. São Paulo: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2002. p. 1 - 17. Disponível em <[http://www.researchgate.net/profile/Alsones\\_Balestrin/publication/228893533\\_Gerao\\_de\\_conhecimento\\_e\\_inteligencia\\_estrategica\\_no\\_universo\\_das\\_redes\\_interorganizacionais/links/544e31c00cf2bca5ce8f1064.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Alsones_Balestrin/publication/228893533_Gerao_de_conhecimento_e_inteligencia_estrategica_no_universo_das_redes_interorganizacionais/links/544e31c00cf2bca5ce8f1064.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2015.

FÁTIMA, Aline Cristina de; NASTASI JUNIOR, Edmilsson; LIMA JUNIOR, Francisco Rodrigues. UMA FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: Uma ferramenta para avaliação do nível de maturidade. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. Brasília, v. 6, n. 2, p.873-890, abr. 2015. Disponível em: <<http://gestaoesaude.bce.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/1265>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

FERNANDES, Patrícia de Fátima; MENDIETA, Aline Carrion; SILVA, Marco Antonio Batista da; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. FATORES FACILITADORES E INIBIDORES ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA DO SETOR INDUSTRIAL. *Gestão & Planejamento*,

Salvador, v. 16, n. 2, p.222-239, maio 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2939>>. Acesso em: 28 out. 2015

FERASSO, Marcos; SALDANHA, Jorge Alberto Velloso. A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: - O CASO DA ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS. **Gual: Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, p.51-69, 2011.

FERES, Elisângela Monteiro. **AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE**. 2014. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014. Disponível em: <<http://www.latec.uff.br/mestrado/?q=content/elisangela-monteiro-feres>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

FIATES, G. G. S. Cultura organizacional: um fator determinante para a promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 127-137.

FONSECA, Ana Flavia; TORRES, Fátima. **Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional: Organizational Knowledge Assessment- Método OKA**. Brasília: Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica- CT-GCIE, 2008. 12 p.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRASER, M.T.D.; GONDIM, S.M.G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, v.14, n.28, p.139-152, mai./ago. 2004.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. Palestra institucional do CT-GCIE/CEGE. Brasília, DF. 2005.

FRESNEDA, P. S. V. Palestra institucional do CT-GCIE/CEGE. Brasília, DF. 2005

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. Levantamento da interação da GC nas organizações públicas. CTGCIE, Relatório Interno. Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_. A experiência brasileira na formulação de uma proposta de gestão do conhecimento para a administração pública federal. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2007. Disponível em: Acesso em: 11 jun. 2015.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. GONÇALVES, Sonia Maria Goulart; PAPA, Marcos; FONSECA, Ana Flávia. **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizacional Knowledge Assessment (OKA)**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, 2009, Brasília. Anais.

FURLANETTO, Antonio. Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento. 2007. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade

Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1239/1/000390864-Texto%2bCompleto-0.pdf>. Acesso em: 30 março 2016.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: *Gestão do conhecimento: on knowledge management*. 2. ed (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus 2001. p. 50-80.

GESPÚBLICA. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009. Brasília, MP, SEGES, Versão 1/2008, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, C. A. – Organizador. Manual de Ferramentas de ESTRATÉGIA EMPRESARIAL. São Paulo: Atlas, 2008.

GUNTHER, H. Como elaborar um questionário. In: PASQUALI, L. Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM, 1999.

KREPS, G., *Organizational communication – Theory and Practice*. 2. ed. New York: Longman. 1990.

KOROWAJCZUK, Alexandre; COSSICH, Edson José; FRÓES, Fábio José C. S.; FERRÃO, Gilberto da Silva. Avaliação de organizações em relação à gestão do conhecimento com base nos critérios de excelência da Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade. Anais do Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, Porto Alegre, Brasil, 2000.

LEASK, M. **Why did public sector needs KM**. Knowledge Management Review. Julho, 2008.

LEITE, Fernando César Lima. **Gestão do Conhecimento científico no contexto acadêmico**: Proposta de um modelo conceitual. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

LIMA, Maísa Pieroni de; CARVALHO, Maria Carmen Romcy de; OLIVEIRA, Maria das Graças C. De; CASTRO, Virginia Gouvêa de. A DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO DE MANEIRA SELETIVA E EFICAZ NO SERPRO. In: SANTOS, Antônio Raimundo dos *et al.* **GESTÃO DO CONHECIMENTO**: Uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2001. p. 196-232. Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/)>. Acesso em: 27 maio 2016.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 10, n., p.37-45, 03 abr. 2007.

LIRA, Waleska Silveira. **SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE – SIGECIS**: Proposta de uma metodologia. 2008. 178 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Recursos Naturais, Programa de Pós-graduação em Recursos Naturais, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2008.

MACCARI, Emerson Antônio; RODRIGUES, Leonel Cezar. **GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. Revista de Negócios: Studies on emerging countries**, Blumenau, v. 8, n. 2, p.1-16, 22 jun. 2003. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/318/304>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

MORAES, M. V. E.; SILVA, T. F.; COSTA, P. V.; PINTO, L. R. M.; MONETA, S. T. G. Avanços e desafios na gestão da força de trabalho no Poder Executivo Federal. In: Estado, instituições e democracia: república. Brasília: IPEA, 2010. v. 1. p. 387-411.

NERY, Vitor Sousa Cunha; FERREIRA FILHO, Hélio Raymundo. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ. **Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana**, Brasil, p.1-15, fev. 2015. Observatorio Economía Latinoamericana. Disponível em: <<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/br/15/conhecimento.html>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review (Org.). **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 27-49

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: com as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 18ª ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p. Tradução de Ana Thorell.

OLIVEIRA, Jefersson Menezes de. **Gestão do conhecimento em instituições federais de ensino superior**: o estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria. 2012. 61 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública- Uab. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santa Maria, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71485>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de; ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de; KRONBAUER, Elisete. **Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior: Notas Sobre um Estudo de Caso**. In: ENAPG, 2012, Salvador. **EnAP**. Salvador: Anpad, 2012. p. 1 - 16.

PAIVA, M. G. U. B.; OSTERNE, M. S. F. **Gestão do conhecimento na sociedade contemporânea**. Disponível em: <http://www.seplag.ce.gov.br/categoria2/gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 15 de jun. 2015.

PAPA, Marcos Antônio. **ANÁLISE DO MÉTODO ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT – OKA PARA DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA – CASO ELETRONORTE**. 2008. 210 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

PEREIRA, Fernando Antônio de Melo; *Queiros*, Alinne Pompeu Cunha de; Galvão, Aline Guerra; Sales, João Paulo Damasio. **GESTÃO DAS INFORMAÇÕES E DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA**. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, [s.l.], v. 11, n. 2, p.1-24, 31 dez. 2012. Semestral. FACECLA. DOI: 10.5329/resi.2012.1102

QUANDT, C. O; TERRA, J. C. C.; BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento na Administração Pública: Estágio de Implantação, Nível de Formalização e Resultados das Iniciativas do Governo Federal Brasileiro. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador, Anais...Salvador, BA: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1663.pdf>. Acesso em: 26 janeiro 2016.

ROBERTS, J. The drive to codify: implications for the knowledge-based economy. In: 8th International Joseph A. Schumpeter Society Conference, 28th July, 2000, University of Manchester. Disponível em: <http://les1.man.ac.uk/cric/shumpeter/papers/40>. Pdf. Acesso em: 05 março 2016.

ROMERO, Joaquim j. B. Concepção de universidades. In FINGER, Ameri Paulo Universidade: organização: planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGNNU\_PEAU, 1988.

SANTOS, R. A.; PACHECO, Fernando Flavio; PEREIRA, Heitor José; JUNIOR, Paulo Bastos. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: Livro de gestão do conhecimento. Brasília, DF: SERPRO, 2001. Cap. 1. Disponível em: [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm). Acesso em: 5 jun. 2015.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1998.

SERVIN, G. ABC of Knowledge Management. NHS National Library for Health. [2005]. Disponível em: <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement>. Acesso em: 2 jan. 2016

SILVA, Helena de Fátima Nunes. O processo de criação de conhecimento organizacional em comunidades de práticas. In: ANGELONI, Maria Therezinha (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 38-49.

SIQUEIRA, Dirceu Luiz da Silva. Benchmarking Interno: Uma Ferramenta de Gestão para Melhoria Contínua do Processo Educacional. *Revista Saberes da Fapan*, Mato Grosso do

Sul, v. 003, p.1-11, Junho. 2015. Disponível em: <<http://www.fapan.edu.br/revistas>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

SOUZA, Irineu Manoel de. **GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/?p=295>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

STAKE, Robert e. Case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 1994. p. 236-247. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/psycinfo/1994-98625-000>>. Acesso em: 04 maio 2016.

SVEIBY, K,E. **A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl-Erik. What is knowledge management? 2001. Disponível em: Acesso em: 31 ago. 2015.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

\_\_\_\_\_. Definindo gestão do conhecimento. 2008. Disponível em: [www.terraforum.com](http://www.terraforum.com) Acesso em 22.01.2016.

TERRA, J. C C.; GORDON, C. **Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo. Negócio Editora, 2002. 453 p.

TOLEDO, Aline Maria. **Portais corporativos: uma ferramenta estratégica de apoio à Gestão do Conhecimento**. 2002. Monografia (Especialização em sistemas de negócios integrados) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, [2002].

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2015-2019/ Universidade Federal Rural do Semi-Árido**. Mossoró, RN, 2015.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Diagnóstico da gestão do conhecimento em organizações**. Disponível em: [www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo\\_print.php?cod=84](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo_print.php?cod=84). Acessado em: 22.01.2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008, 268p.

VIEIRA, M. M. F. Por uma (boa) pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D. M.(Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WIIG, Karl M. (Org.). **The Intelligent Enterprise and Knowledge Management**. In: UNESCO. **UNESCO's Encyclopedia of Life Support Systems**. Estados Unidos da América: Knowledge Research Institute, Inc., 2000. p. 26. Disponível em: <[http://www.krii.com/downloads/intellig\\_enterprise\\_&\\_km.pdf](http://www.krii.com/downloads/intellig_enterprise_&_km.pdf)>. Acesso em: 03. maio. 2016.

YIN, Robert K. **Case Study Reserach: Design and Methods**. 5. ed. Los Angeles: Sage Publications Inc., 2014. 308 p. Disponível em: <<http://www.4shared.com/web/preview/pdf/h6AOIwkuce>>. Acesso em: 03. Maio. 2016.

ZIVIANI, Fabrício; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; SILVA, Sandro Márcio da. AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES MINEIRAS. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p.240-263, 2015. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2272>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

## APÊNDICES

### Apêndice I- Formulário SysOKA adaptado à pesquisa



    
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE- PROFIAP/UFERSA

### DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL - Caso UFERSA-

\*Obrigatório

Este formulário embasará dissertação de tema "GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR FEDERAL: UM ESTUDO DE CASO NA UFERSA." Os resultados desta pesquisa poderão ser publicados e/ou apresentados em congressos e periódicos sobre Administração e Gestão Pública, mas as informações obtidas através dos questionário serão confidenciais. Os dados serão publicados de forma que não seja possível a sua identificação. Pelo presente termo, ateste que está ciente e que concorda com a coleta de suas informações para o estudo proposto. \*

Sim, concordo em participar.

[PRÓXIMA](#) Página 1 de 2

Nunca envie senhas pelo Formulário Google.

Este formulário foi criado em UFERSA. Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais

Google Forms

## DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

\*Obrigatório

### 1. PERFIL 1- Há quanto tempo você está na instituição? \*

Marcar apenas uma oval.

- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 20 anos
- Mais de 20 anos

### 2. 2- Qual o seu campus de atuação? \*

Marcar apenas uma oval.

- Campus Angicos
- Campus Caraúbas
- Campus Mossoró
- Campus Pau dos Ferros

### 3. 3- Qual o seu nível de escolaridade? \*

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós- Graduação em andamento
- Pós- Graduação completa

### 4. 4- Qual o seu nível de atuação? \*

Marcar apenas uma oval.

- Nível Estratégico/Alta Gestão (reitor, vice-reitor, pró reitores, diretores de campus)
- Nível Tático/ Gestão Intermediária (chefes de setor/divisão/departamento)
- Nível Operacional (assessores, responsáveis por unidade)

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

**5. 5- Qual a proporção de servidores você estima que tem permanecido na organização por mais de 5 anos? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 5%
- Mais de 5% mas menos que 25%
- Mais de 25% mas menos que 50%
- Mais de 50% mas menos que 75%
- Mais que 75% mas menos que 85%
- Mais de 85%

**6. 6- Qual proporção da força de trabalho da instituição (servidores) você estima que possuem funções cuja atividade primária lida com trabalho baseado em conhecimento, não manual? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 5%
- Mais que 5% mas menos que 25%
- Mais que 25% mas menos que 50%
- Mais que 50% mas menos que 75%
- Mais que 75% mas menos que 85%
- Mais que 85%

**7. 7- Em que medida a recuperação de informação (de sites da internet, bases de dados, sistemas da instituição, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) é importante para a maioria dos servidores realizarem suas tarefas diárias? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito importante
- Importante
- Não muito importante
- Nada importante

**8. 8 - A organização possui alguma política ou procedimentos formais para incluir ou inserir conhecimento em seus processos operacionais? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- De certa forma
- Não

**9. 9- Quem normalmente inicia a mudança nos processos de negócio da organização? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Gestores Estratégicos
- Gestores Táticos
- Responsáveis por processos organizacionais
- Servidores
- Comitês ou grupos de revisão
- Usuários
- Outros

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

10. **10- Em que medida a gestão estratégica está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos internos da organização? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito ativa  
 Um pouco ativa  
 Ativa  
 Um pouco inativa  
 Muito inativa

11. **11- Com que frequência a gestão estratégica promove mudanças nos processos internos ou nos processos de compartilhamento de conhecimento da organização? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito frequentemente  
 Um pouco frequente  
 Frequentemente  
 Não muito frequentemente  
 Não frequentemente/Nunca

12. **12- Em que medida a gestão utiliza o conhecimento organizacional para melhorar os processos da instituição? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Em grande escala  
 Em uma escala acima da média  
 Em escala mediana  
 Em baixa escala  
 Quase nunca

13. **13- Com que frequência a gestão intermediária institui novos processos de gestão da mudança na organização baseados no conhecimento organizacional existente? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito frequentemente  
 Um pouco frequentemente  
 Frequentemente  
 Não muito frequentemente  
 Não frequentemente

14. **14- Em que medida os servidores estão aptos ou têm permissão para participar nas mudanças do processo de negócios na organização? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Em grande escala  
 Em uma escala acima da média  
 Em escala mediana  
 Em baixa escala

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

**15. 15- Em que grau os servidores são receptivos à mudanças organizacionais? \****Marcar apenas uma oval.*

- Em grande escala
- Em uma escala acima da média
- Em escala mediana
- Em baixa escala
- Quase nunca

**16. 16- A que ponto é fácil para um servidor modificar um processo organizacional? \****Marcar apenas uma oval.*

- Muito fácil
- Fácil
- Não muito fácil
- Nada fácil

**17. 17- Como a informação ou o conhecimento é disseminado pela organização aos seus servidores? \***

O item "Não é disseminada" é exclusivo, e não pode ser assinalados acompanhados de outros itens

*Marque todas que se aplicam.*

- Site de internet
- Reuniões organizadas pela gestão estratégica
- Mensagem eletrônica- email
- Eventos sociais informais
- Alguma outra forma
- Não é disseminada

**18. 18- A organização possui seus processos definidos em documentos ou outros formatos para leitura? \****Marcar apenas uma oval.*

- Sim- Quase todos ou todos os processos organizacionais estão definidos
- Um pouco- Alguns processos não são definidos
- Não- Muito poucos ou nenhum processo está definido
- Não sei

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

**19. Qual o tipo de informação os decisores da alta gestão usualmente precisam, mas têm dificuldades em encontrar/acessar? \***

Assinale quantos itens desejar  
Marque todas que se aplicam.

- Sobre usuários
- Sobre a situação financeira da organização
- Sobre a situação das operações da organização
- Sobre o ramo no qual a organização atua
- Sobre mudanças governamentais/regulatórias
- Sobre os fornecedores
- Informações analíticas ou resumidas sobre assuntos de interesse
- Outros tipos de informação

**20. A maioria dos servidores sabe onde buscar informações sobre os processos organizacionais? \***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sei

**21. Em que medida você caracteriza como efetivos os mecanismos de busca institucionais para encontrar documentos específicos? \***

Marcar apenas uma oval.

- Muito eficaz
- Eficaz
- Um pouco eficaz
- Um pouco ineficaz
- Muito ineficaz
- A organização não possui mecanismos de busca
- Outro: .....

**22. Os servidores são incentivados a identificar o conhecimento que possa beneficiar/melhorar processos operacionais na organização? \***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Um pouco (apenas em algumas áreas da organização)
- Não
- Não sei

**23. A organização possui políticas ou procedimentos para a coleta ou captura de documentos ou outros trabalhos produzidos pelos servidores? \***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sei

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

**24. 24- Em que medida o acesso ao conhecimento armazenado é de fácil acesso para você? \****Marcar apenas uma oval.*

- Muito fácil
- Um pouco fácil
- Fácil
- Não muito fácil
- Nada fácil

**25. 25- Como o conhecimento implícito/tácito é disseminado? \***

O item "Nenhuma das anteriores" é exclusivo, e não pode ser assinalado acompanhado de outros itens.

*Marque todas que se aplicam.*

- Apresentações formais
- Reuniões de unidades
- Conversas informais ente membros da equipe
- E-mails
- Telefone
- Revisão operacional de qualidade
- Outros
- Nenhuma das anteriores

**26. 26- A organização possui meios ou mecanismos para identificar críticas ou comentários externos sobre a organização e seus produtos/serviços? \****Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não sei

**27. 27- A organização possui um processo de medição do desempenho dos servidores? \****Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**28. 28- Os seguintes grupos estão cientes das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a organização atinja seus objetivos? \****Marcar apenas uma oval por linha.*

	Sim	Não	Não sei
Colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão Tática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão Estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

**29. PESSOAS 29- A organização oferece algum programa de orientação/ambientação para novos servidores? \****Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Não sei

**30. 30- A organização possui um ritmo de mudança rápido ou lento no que diz respeito à promoção de melhorias? \****Marcar apenas uma oval.*

- Rápido  
 Lento

**31. 31- Qual o nível de frustração dos servidores com a organização em relação à desconsideração pelo processo de melhoria ou por sua lentidão no processo de mudança? \****Marcar apenas uma oval.*

- Muito frustrado  
 Não muito frustrado  
 Frustrado  
 Um pouco frustrado  
 Nada frustrado

**32. 32- Qual o grau de receptividade a organização parece ter em relação a sugestões dos servidores? \****Marcar apenas uma oval.*

- Muito receptiva  
 Um pouco receptiva  
 Receptiva  
 Não muito receptiva  
 Nada receptiva

**33. 33- A organização apoia mecanismos que permitam aos servidores atualizarem-se em sua área de atuação, conhecimentos externos, práticas? \****Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Não sei

**34. 34- A organização oferece treinamento coletivo bem como individual? \****Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Não sei

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

35. **35- Qual dos seguintes mecanismos a organização possui que permite aos servidores compartilharem conhecimento tácito? \***

O item "Nenhuma das anteriores" é exclusivo, e não pode ser assinalado acompanhado de outros itens.

Marque todas que se aplicam.

- Discussões eletrônicas
- Salas de discussão (chats)
- Quadro de avisos virtuais
- Espaços virtuais
- Fóruns eletrônicos
- Intranet
- Atendimento aos funcionários
- Treinamento e workshops
- Outros
- Nenhuma das anteriores

36. **36- Qual dos itens abaixo melhor caracterizam o papel que o servidor desempenha na definição dos processos organizacionais? \***

Marcar apenas uma oval.

- Ajudam nos processos de mudança organizacional de uma forma "ad-hoc"
- Participam em revisões sistemáticas de processos organizacional
- Não participam porque os processos organizacionais são definidos de cima para baixo

37. **37- Performance é uma função de vários fatores. Qual das seguintes respostas melhor representa os 3 elementos que mais influenciam a performance dos servidores? \***

Marcar apenas uma oval.

- Motivação, ambiente organizacional, habilidades
- Conhecimento, habilidades, competências técnicas
- Customização do trabalho, experiência, objetivos
- Motivação, customização do trabalho, competências
- Medo, aversão ao risco, resistência a mudanças
- Falta de informação, dificuldade de crescimento organizacional, medo

38. **38- Quais tipos de conhecimentos (internos ou externos) são criados na organização? \***

O item "Nenhuma das anteriores" é exclusivo, e não pode ser assinalado acompanhado de outros itens.

Marque todas que se aplicam.

- Conhecimentos de processos organizacionais
- Conhecimento procedimental
- Conhecimentos tópicos
- Conhecimentos práticos (know-how)
- Melhores práticas
- Lições aprendidas
- Conhecimentos sobre usuários
- Nenhuma das anteriores

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

**39. 39- Quais as fontes de identificação de conhecimentos que são usadas pela organização para capturar os conhecimentos que ela precisa capturar? \***

O item "Nenhuma das anteriores" é exclusivo, e não pode ser assinalado acompanhado de outros itens.

*Marque todas que se aplicam.*

- Pesquisa pela internet
- Pesquisa usando base de dados de informações (internas e externas)
- Da experiência de colaboradores
- Da experiência de entidades similares
- Outras
- Nenhuma das anteriores

**40. 40- Quais dos seguintes conhecimentos explícitos a organização compartilha? \***

O item "Nenhuma das anteriores" é exclusivo, e não pode ser assinalado acompanhado de outros itens.

*Marque todas que se aplicam.*

- Melhores práticas e lições aprendidas
- Documentos e publicações institucionais
- Decisões
- Dados de usuários
- Dados do ambiente
- Outros
- Nenhuma das anteriores

**41. 41- Com que frequência os servidores procuram conhecimento de outras fontes na organização (ao invés dos sistemas)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito frequentemente
- Um pouco frequentemente
- Frequentemente
- Não muito frequentemente
- Pouco frequentemente

**42. 42- Com que frequência os servidores fornecem conhecimento para outras pessoas que buscam seu conhecimento? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito frequentemente
- Um pouco frequentemente
- Frequentemente
- Não muito frequentemente
- Pouco frequentemente

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

43. **43- Com que eficácia você acredita que as unidades da organização geralmente diagnosticam problemas internos (inclusive operacionais ou organizacionais)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito eficaz  
 Um pouco eficaz  
 Eficaz  
 Não muito eficaz  
 Nada eficaz

44. **SISTEMAS 44- A organização possui alguma atividade de Gestão do Conhecimento informal identificável (fora de um Programa formal)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Não sei

45. **45- Com que frequência você se aconselha com outros servidores buscando ter acesso aos conhecimentos dele ou aos "saberes" tácitos? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito frequentemente  
 Frequentemente  
 Um pouco frequentemente  
 Não muito frequentemente  
 Nada frequentemente

46. **46- Qual dos tipos de conteúdo de conhecimento a organização possui? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Documentos oficiais  
 Publicações  
 Material Publicado na rede  
 Noticiários, boletins  
 Vídeo Conferências, Fóruns eletrônicos  
 Dados estatísticos

47. **47- Você acredita que o ambiente de software da organização é adequado às necessidades organizacionais? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito adequado  
 Adequado  
 Não muito adequado  
 Nada adequado

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

48. **48- Qual dos seguintes sistemas institucionais é capaz de capturar o conhecimento ou a informação de forma torná-la recuperável para os servidores? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Base de dados de especialistas/habilidades
- Bibliotecas
- Sistemas para discussões eletrônicas ou chats
- Quadro de avisos virtuais
- Intranet
- Site de internet
- Base de dados com dados usados pela organização

49. **49- Para qual propósito cada tipo de conteúdo ( questão 46) de conhecimento é mais utilizado? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Tomar decisões operacionais internas
- Informar sobre o setor ou área de responsabilidade
- Comunicar com os usuários
- Realizar o trabalho diário
- Definir estratégia de longa duração
- Resolver problemas específicos em áreas específicas

50. **50- Baseado em sua experiência, como você classifica a capacidade dos mecanismos de busca institucionais para encontrar as informações que você já precisou? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Acima da média
- Um pouco acima da média
- Na média
- Abaixo da média
- Nunca usei os mecanismos de busca

51. **51- A organização possui fontes oficiais definidas para os diferentes tipos de informação usados na instituição? O termo "fontes oficiais" denota fontes de informação que a organização reconhece formalmente como contenedoras de informações ou dados "oficiais" ou "verdadeiros". \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Apenas para alguns tipos de informações
- Não sei

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

52. **52- Com que frequência você busca informações específicas de uma unidade/departamento que você acredita que deveria ter a informação, mas que não possui a informação? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito frequentemente  
 Um pouco frequentemente  
 Frequentemente  
 Pouco frequentemente  
 Muito pouco frequentemente

53. **53- Com que facilidade os servidores identificam quais as fontes ou repositórios de conhecimento são os mais adequados para uma necessidade específica? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito fácil  
 Fácil  
 Não muito fácil  
 Nada fácil

54. **54- Qual a facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na organização? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito fácil  
 Fácil  
 Não muito fácil  
 Nada fácil

55. **55- Com que frequência você sente que deve buscar a informação por conta própria? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito frequentemente  
 Frequentemente  
 Não muito frequentemente  
 Nada frequentemente

28/09/2016

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL Caso UFERSA-

**56. 56- Quais tipos de conteúdo você se vê buscando repetidamente? \***

O item "Nenhuma das anteriores" é exclusivo, e não pode ser assinalado acompanhado de outros itens.

Marque todas que se aplicam.

- Informação estratégica
- Políticas e procedimentos
- Informação setorial
- Dados indicadores
- Conteúdos sobre usuários
- Documentos relativos aos processos
- Informações e estatísticas nacionais
- Experiências organizacionais anteriores
- Outras
- Nenhuma das anteriores

**57. 57- Como você classifica a cobertura das seguintes áreas ou domínios do conhecimento dentro da organização? \***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Escasso	Adequado	Excesso (adequado)
Informação estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas e procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação setorial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dados estatísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dados indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documentos relativos a processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**58. 58- Você acredita que os conteúdos de conhecimento acumulado na organização são apropriados para cada um dos seguintes públicos? \***

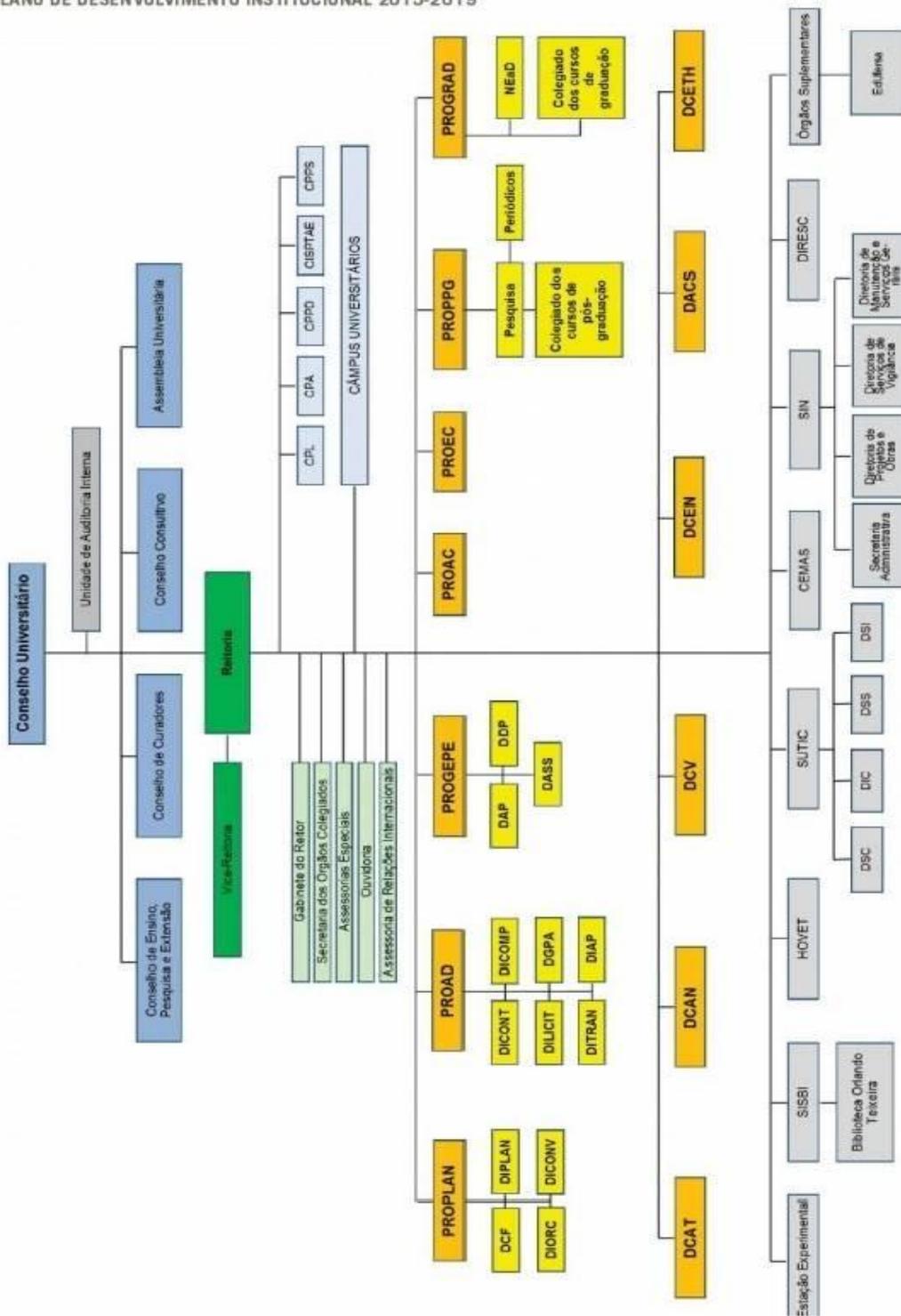
Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não
Gestão Estratégica (Alta gestão)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão tática (Gestão intermediária)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestores de tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialistas setoriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usuários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANEXOS

### Anexo I - ORGANOGRAMA UFERSA

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2015-2019



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 UFERSA.

**Anexo II- Orientações OKA**

**SISTEMA PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO  
OKA-  
SYSOKA**

—

**Instruções para Uso**

**Por**

**Marcos Antonio Papa**

**Wellington Alves**

**(2008)**

## 1. Objetivo

Este documento tem por objetivo prover orientações e instruções para instalação e uso do software SysOKA.

## 2. Origem

O software SysOKA foi desenvolvido para facilitar o uso e aplicação do método OKA nas organizações públicas e privadas, integrando todas as funcionalidades requeridas pelo método.

## 3. Instalação do software SysOKA.

O software SysOKA pode ser instalado de duas maneiras, a saber:

### 3.1. Funcionamento em um micro isolado

- 3.1.1. Crie uma pasta chamada SysOKA no disco "C" do seu equipamento;
- 3.1.2. Copie os arquivos recebido por e-mail para dentro da pasta SysOKA que foi criada.
- 3.1.3. Descompacte o arquivo SysOka.zip. Todos os programas necessários a execução do software foram instalados.
- 3.1.4. Criar um ícone na área de trabalho para facilitar o acesso.

Obs.: Faça uma cópia de segurança dos arquivos originais recebidos.

### 3.2. Funcionamento em rede

O aplicativo pode ser instalado em um servidor da rede interna da organização ou no equipamento do colaborador que está coordenando a atividade de aplicação do método OKA.

- 3.2.1. Instalar o software como descrito no procedimento 3.1 (manter o mesmo nome da pasta).
- 3.2.2. Efetuar o compartilhamento dos seguintes aplicativos e pastas:
  - Pasta SysOKA onde foram instalados todos os arquivos;
  - O aplicativo SYsOKA;
  - O banco de dados SysOKA.
- 3.2.3. Alterar o endereço do banco de dados no programa "config.ini" instalado na pasta SysOKA conforme abaixo descrito:

```

ConfigSysOKA.ini - Bloco de notas
Arquivo  Editar  Formatar  Exibir  Ajuda
[Localização_BancodeDados_SysOKA - SysOKA Database Path]
Path: SysOKA.mdb

-----+
Ex: 1 - Path: SysOKA.mdb
2 - Path: \\192.168.1.1\SysOKA\SysOKA.mdb
3 - Path: \\Computador1\Teste\SysOKA.mdb

Obs: - 1 - Exemplo para quando o banco de dados estiver localmente: basta colocar o "Path: SysOKA.mdb"
- 2 - Exemplo com o uso de endereço IP: Path: \\192.168.1.1\SysOKA\SysOKA.mdb
- 3 - Exemplo com o uso do nome do equipamento onde se encontra o arquivo "SysOKA.mdb": Path: \\Computador1\Teste\SysOKA.mdb

- O nome do banco de dados tem que fazer parte do caminho
  
```

Figura 1

Para o uso do aplicativo em rede alterar o caminho (path) conforme opção 2 ou 3.

3.2.4. Cada participante que for responder as questões do método OKA deve localizar o servidor onde se encontra o software SysOKA e criar um ícone na área de trabalho de seu equipamento para facilitar o acesso.

Obs.: Mantenha uma cópia de segurança dos arquivos originais recebidos.

#### 4. Execução do software

Clique no ícone na área de trabalho ou acesse o local onde o software foi instalado e clique no ícone indicativo.

##### 4.1. Ícone na área de trabalho:



Figura 2

##### 4.2. Ícone no diretório do SysOKA

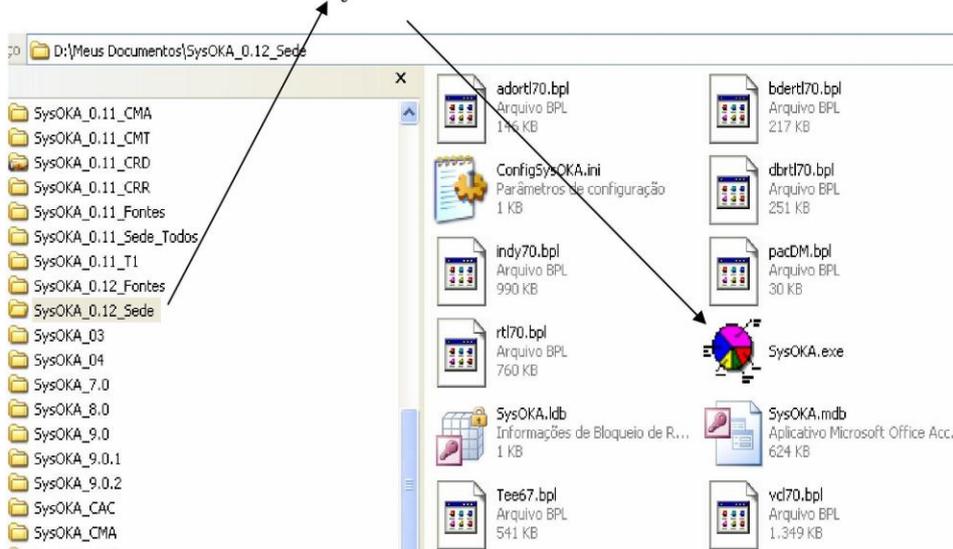


Figura 3

Clicar no botão Executar para abrir a tela principal do software

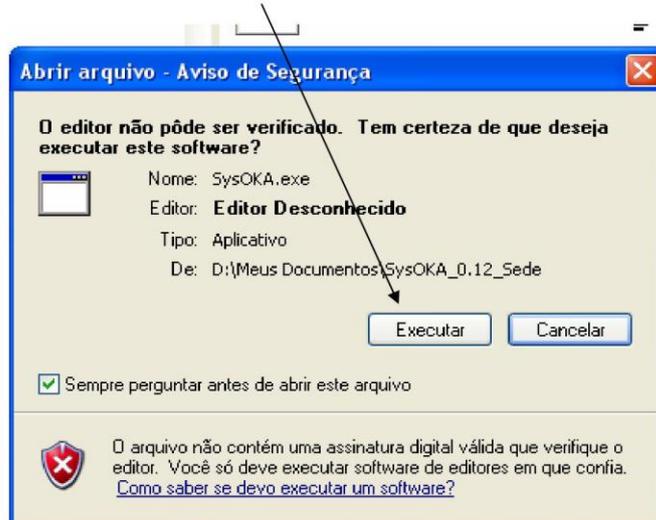


Figura 4

## 5. Uso do software SysOKA

Após acionar o botão executar a tela principal do SysOKA é aberta. (Figura 5)

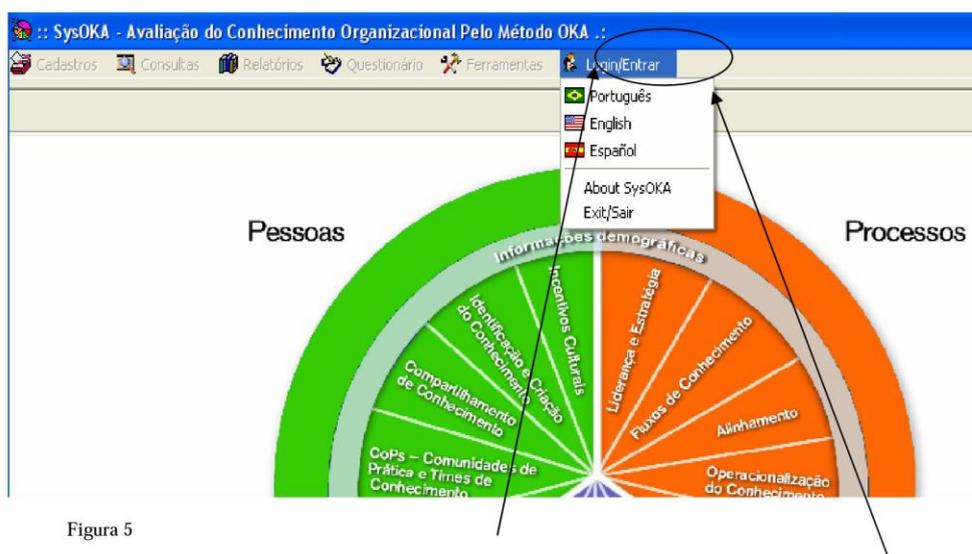


Figura 5

O acesso ao software é feito pela opção Login/Entrar e pela escolha do idioma “Português”. Isso vai tornar disponíveis as demais funções do SysOKA.

## 6. Cadastro da empresa e dos entrevistados

- 6.1. A primeira atividade a ser executada é o cadastro da empresa que será avaliada. Para isso acesse no menu a opção Cadastros => Empresa e complete as informações solicitadas na tela de Cadastro de Empresa.

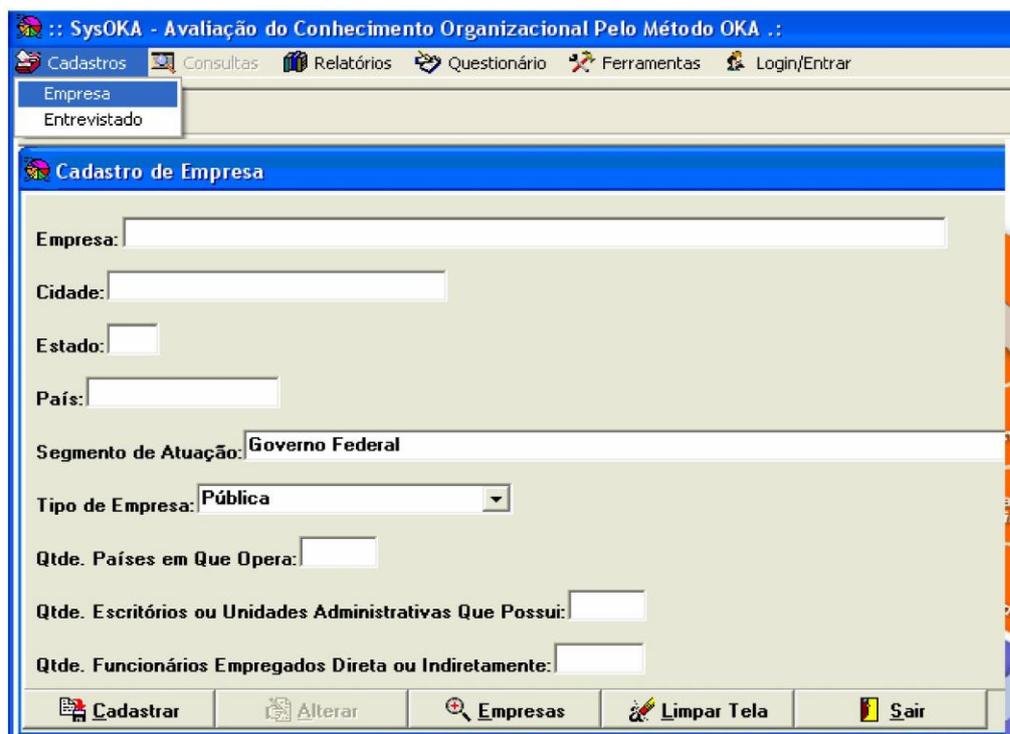


Figura 6

Para gravar os dados da empresa clique no botão “Cadastrar”.

Obs. Se houver necessidade de alterar informações da empresa cadastrada clique no botão “+ Empresas” e escolha a empresa para alterar as informações desejadas. Após alterar os dados clicar no botão “Alterar”

- 6.2. A próxima atividade a ser executada é o cadastro dos entrevistados que responderão o questionário do método OKA, para isso acesse no menu a opção Cadastros => Entrevistado, depois escolha a empresa correspondente e complete as informações solicitadas na tela de Cadastro de Entrevistados.

Obs. Se a empresa optar por responder o questionário usando o critério de resposta coletiva cadastre o entrevistado como “Grupo de Participantes”

Cadastramento de Entrevistado ou participante

The screenshot shows the SysOKA application window with the 'Cadastro de Entrevistados' form. The form is titled 'Cadastro de Entrevistados' and is open for the company 'CENTRAIS ELETRICAS DO NORTE DO BRASIL S/A' in 'BRASILIA'. The form fields are as follows:

EMPRESA	CIDADE
CENTRAIS ELETRICAS DO NORTE DO BRASIL S/A	BRASILIA

The form fields are:

- Empresa: CENTRAIS ELETRICAS DO NORTE DO BRASIL S/A
- Entrevistado: (empty)
- Escolaridade: Ensino Básico
- Idade: (empty)
- Sexo: Masculino
- Nível Hierárquico: Alta Administração

The bottom of the form has buttons for 'Cadastrar', 'Alterar', 'Entrevistados', 'Limpar Tela', and 'Sair'.

Figura 7

Para gravar os dados dos entrevistados clique no botão “Cadastrar”.

Se houver necessidade de alterar informações do entrevistado cadastrado clique no botão “Entrevistados” e escolha o entrevistado para alterar as informações desejadas.

## 7. Responder ao questionário do método OKA

7.1. Acesse no menu do aplicativo a opção “Questionário => Responder Questionário”. Em seguida aparecerá o nome da empresa em avaliação e posteriormente a relação de participantes cadastrados.

7.2. Escolha o nome do participante que irá responder o questionário.

7.3. A figura 8 apresenta a seqüência das três telas que são utilizadas.

8.2. Para gerar o gráfico acesse a menu “Relatórios => Gerar Spider-Diagram”, escolha uma das opções “Por Entrevistado” ou Por Empresa”, em seguida de um clique na opção “Gerar Gráfico”.

A seqüência abaixo apresenta as telas para gerar o Spider-Diagram por entrevistado (Figura 13)

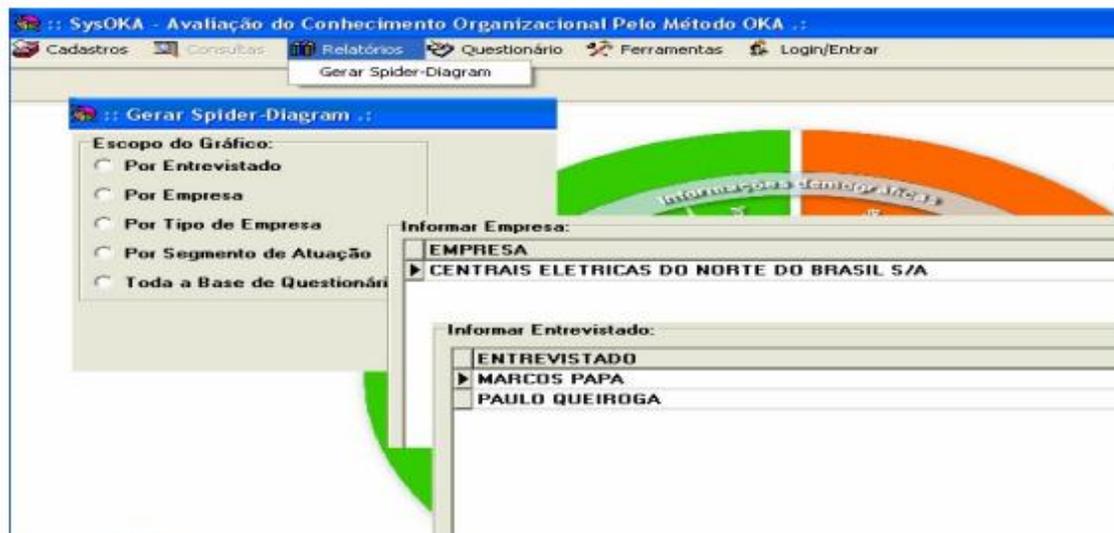
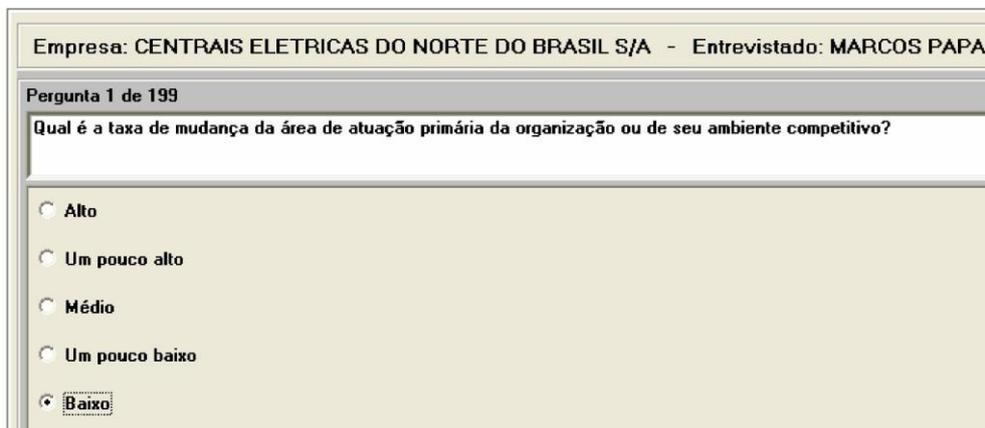


Figura 13

8.3. Após escolher o entrevistado clique no botão “Gerar Gráfico”

O método OKA possui dois tipos de questões:

Questão do tipo “escolha única”: Onde só é possível assinalar uma das opções disponíveis.



Empresa: CENTRAIS ELETRICAS DO NORTE DO BRASIL S/A - Entrevistado: MARCOS PAPA

Pergunta 1 de 199

Qual é a taxa de mudança da área de atuação primária da organização ou de seu ambiente competitivo?

Alto

Um pouco alto

Médio

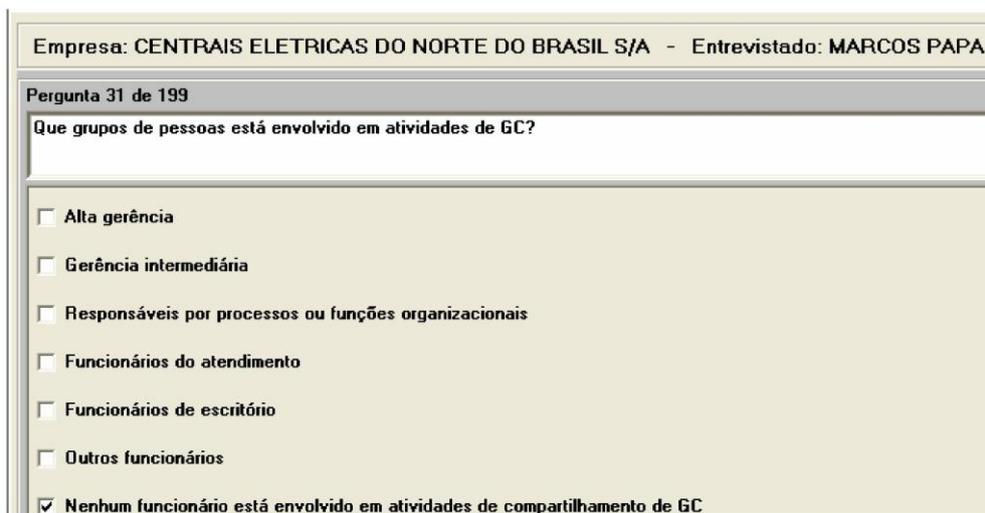
Um pouco baixo

Baixo

Figura 10

Questão do tipo “múltipla escolha” (Figura 11): Onde é possível assinalar mais de uma das respostas disponíveis.

Obs.: Em algumas questões existem respostas do tipo “Outras” ou “Nenhuma das Anteriores”, que são exclusivas, ou seja, se assinaladas não é permitido escolher mais que uma resposta.



Empresa: CENTRAIS ELETRICAS DO NORTE DO BRASIL S/A - Entrevistado: MARCOS PAPA

Pergunta 31 de 199

Que grupos de pessoas está envolvido em atividades de GC?

Alta gerência

Gerência intermediária

Responsáveis por processos ou funções organizacionais

Funcionários do atendimento

Funcionários de escritório

Outros funcionários

Nenhum funcionário está envolvido em atividades de compartilhamento de GC

Figura 11

Em cada uma das questões é apresentada uma série de informações sobre a métrica que está sendo avaliada:

A qual elemento pertence à questão.

A qual dimensão de conhecimento pertence à questão e a descrição da dimensão.

O que está sendo medido com a questão, e caso exista, algum comentário extra.

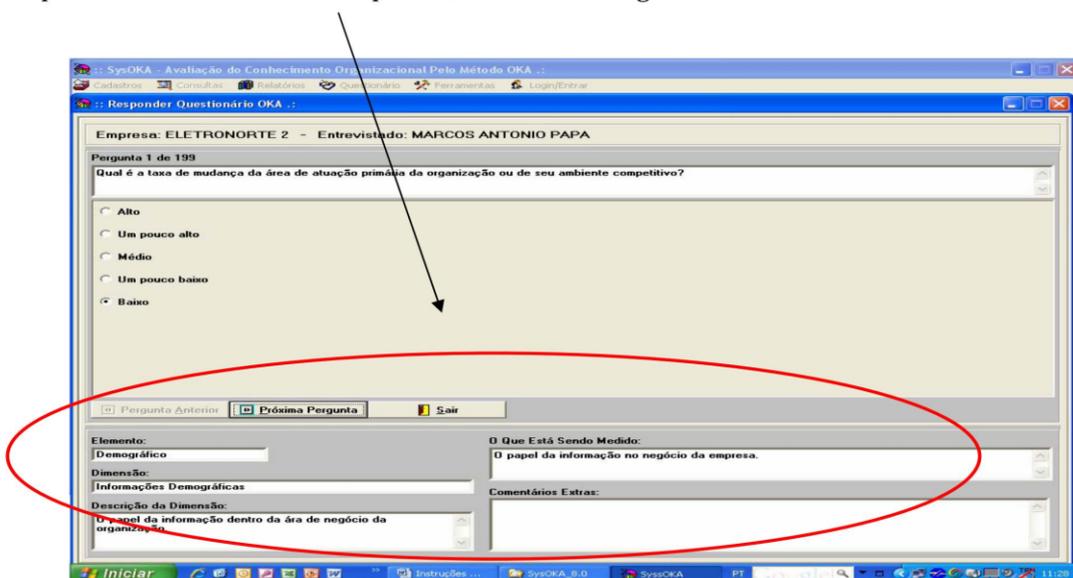


Figura 12

Observação: As respostas são gravadas na base de dados sempre que uma nova questão é acessada.

## 8. Relatórios – Gerar o Spider-Diagram – gráfico tipo “radar”

8.1. O principal produto do método é Spider-Diagram, ou seja, um gráfico tipo “radar” que tem por objetivo demonstrar, graficamente, a situação atual da GC da organização.

Observações:

1 – O software possibilita visualizar o gráfico a qualquer instante, independente do número de questões respondidas.

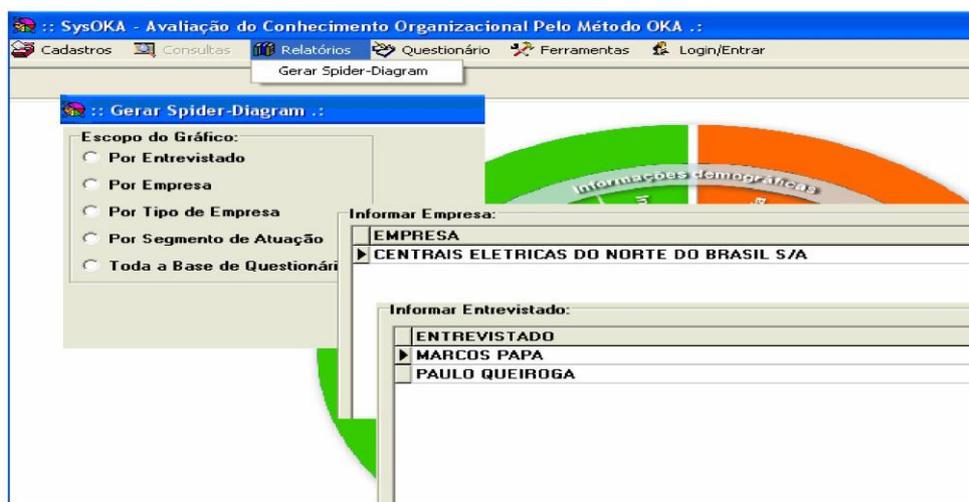
2 – As respostas a todas as questões possibilitarão a geração de um gráfico com uma avaliação completa da situação da GC na organização.

3 – Para produção do gráfico com a avaliação da organização se faz necessário que todas as respostas dos entrevistados estejam em uma mesma base de dados.

4 – O software, por hora, só está gerando o gráfico da avaliação por entrevistado e por empresa, que é a média das avaliações de todos os entrevistados da organização.

8.2. Para gerar o gráfico acesse a menu “Relatórios => Gerar Spider-Diagram, escolha uma das opções “Por Entrevistado” ou Por Empresa”, em seguida de um clique na opção “Gerar Gráfico”.

A seqüência abaixo apresenta as telas para gerar o Spider-Diagram por entrevistado (Figura 13)



8.3. Após escolher o entrevistado clique no botão “Gerar Gráfico”

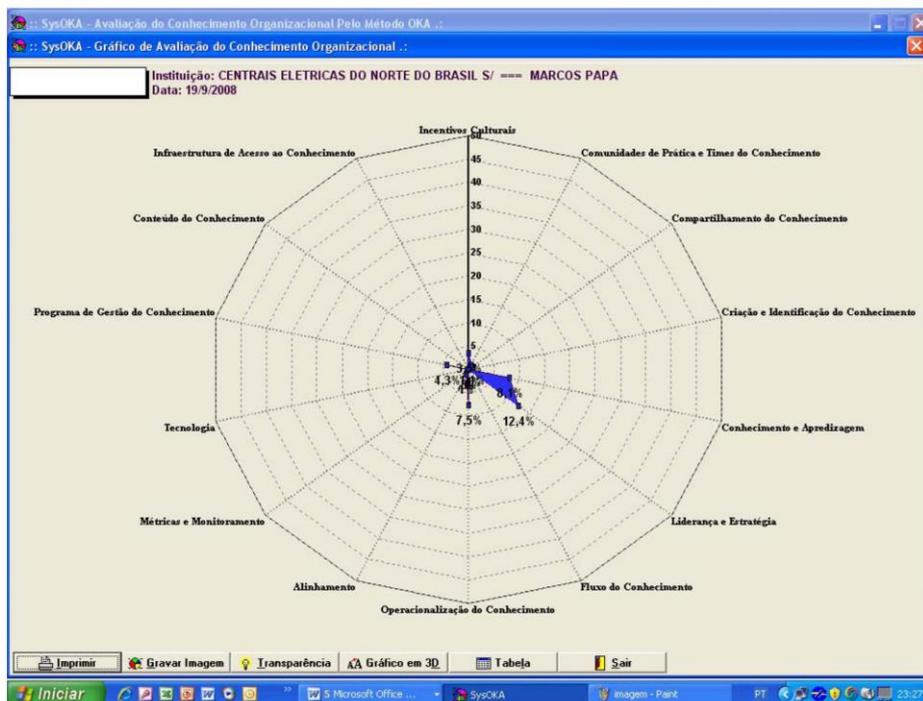


Figura 14

O software possibilita apresentar o gráfico em cinco funções:

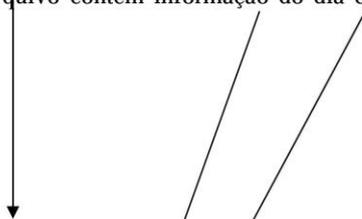
- 1 – **Imprimir**: Imprime o gráfico na impressora padrão do equipamento onde está o software;
- 2 – **Gravar a imagem**: o gráfico vai ser gravado no diretório SysOKA;
- 3 – **Transparência**: Possibilita ver o gráfico em um tom mais claro;
- 4 – **Gráfico em 3D**: Possibilita uma visão espacial dos resultados;
- 5 – **Tabela**: apresenta os resultados por dimensão de conhecimento em forma de tabela.

## 9. Ferramentas

O aplicativo possui opções para exportar e importar os questionários já respondidos. Essa funcionalidade permite agregar as respostas em uma única base de dados. Assim, com todos os dados em um único local, será possível a realização de estudos acadêmicos sobre o método OKA.

- 9.1. Para exportar um questionário para outro equipamento deve ser acessada a opção no menu "Ferramentas => exportar", escolher a empresa e o entrevistado cujas respostas serão exportadas. O aplicativo grava um arquivo no diretório SysOKA e este arquivo deverá ser enviado por e-mail para o lugar de destino.

- 9.1.1. As últimas informações do arquivo contêm informação do dia e da hora em que o arquivo foi gerado.



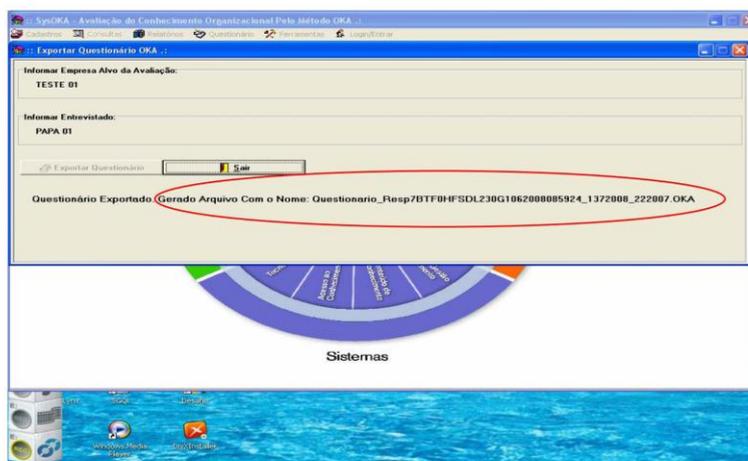


Figura 15

Observação importante: Para os estudos a serem realizados pelo mestrando é necessário o envio das avaliações de cada um dos entrevistados da organização. Esse envio deve ser efetuado por e-mail anexando cada uma das avaliações realizadas. (fase 4 da pesquisa)

9.2. Para importar um questionário para dentro do software SysOKA deverá ser acessada a opção no menu “Ferramentas => importar”, e ao acionar o botão “Importar questionário OKA” uma caixa de diálogo se abrirá para localizar o arquivo que se deseja importar.

**Obs.: Só é possível importar arquivos exportados pelo software.**

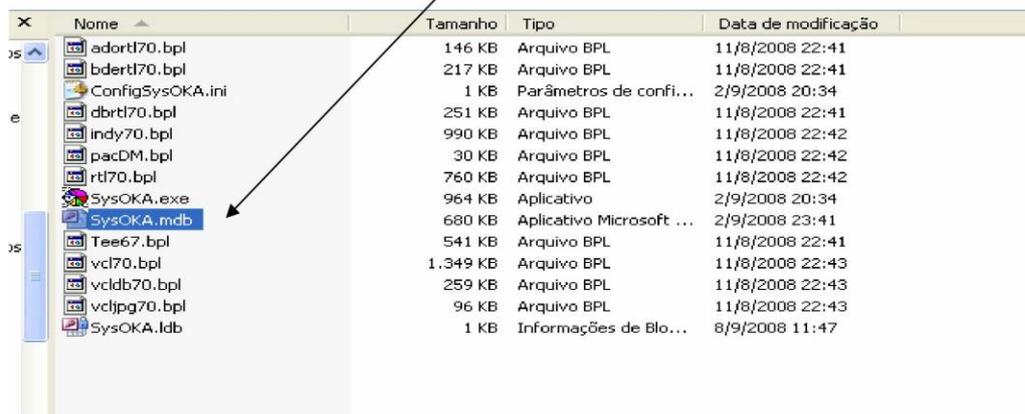


Figura 16

Este procedimento grava na base de dados do software SysOKA as informações do questionário importado.

## 10. Cópias de Segurança

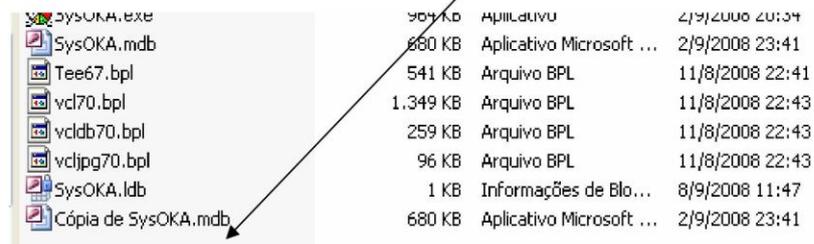
Com o objetivo de preservar os dados registrados no software SysOKA é preciso que se faça uma cópia de segurança do banco de dados => SysOKA.mdb. Mínimo de uma vez por dia.



Nome	Tamanho	Tipo	Data de modificação
adort170.bpl	146 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:41
bdert170.bpl	217 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:41
ConfigSysOKA.ini	1 KB	Parâmetros de confi...	2/9/2008 20:34
dbrt170.bpl	251 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:41
indy70.bpl	990 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:42
pacDM.bpl	30 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:42
rt170.bpl	760 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:42
SysOKA.exe	964 KB	Aplicativo	2/9/2008 20:34
SysOKA.mdb	680 KB	Aplicativo Microsoft ...	2/9/2008 23:41
Tee67.bpl	541 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:41
vcl70.bpl	1.349 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:43
vcldb70.bpl	259 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:43
vcljpg70.bpl	96 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:43
SysOKA.ldb	1 KB	Informações de Blo...	8/9/2008 11:47

Figura 17

Essa cópia é feita pelas funções de cópia do Windows.



SysOKA.exe	964 KB	Aplicativo	2/9/2008 20:34
SysOKA.mdb	680 KB	Aplicativo Microsoft ...	2/9/2008 23:41
Tee67.bpl	541 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:41
vcl70.bpl	1.349 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:43
vcldb70.bpl	259 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:43
vcljpg70.bpl	96 KB	Arquivo BPL	11/8/2008 22:43
SysOKA.ldb	1 KB	Informações de Blo...	8/9/2008 11:47
Cópia de SysOKA.mdb	680 KB	Aplicativo Microsoft ...	2/9/2008 23:41

Figura 18