



**Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
APLICAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA
UFCG**

Állysson Albuquerque Andrade

Campina Grande – 2009

Állysson Albuquerque Andrade

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
APLICAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA
UFCG**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o. Darcon Sousa

Co-Orientador: Prof^o. Marcelo Alves de Barros, Dr.

Campina Grande – 2009

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Állysson Albuquerque Andrade
Aluno

Darcon Sousa, Msc.
Orientador

Marcelo Alves de Barros, Dr.
Co-orientador

Eliane Ferreira Martins, Msc.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2009

Állysson Albuquerque Andrade

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
APLICAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA
UFCG**

Relatório aprovado em _____ de _____ de 2008

Darcon Sousa, Msc.
Professor Orientador

Marcelo Alves de Barros, Dr.
Examinador

Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.
Examinador

Campina Grande – 2009

Em especial, dedico este trabalho a minha Avó (in Memoriam) por todo amor e dedicação à minha formação. A conquista da minha graduação era um de nossos sonhos em comum.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pelas oportunidades que me foram dadas na vida, principalmente por ter conhecido pessoas e lugares interessantes.

À Vera, minha mãe. Tanta dedicação, tanto sacrifício, tanto amor. Idealização perfeita de mãe, presente em todos os momentos de minha vida. Eu te amo.

À minha amada avó Antônia (*in memorian*), que sempre acreditou nesse sonho. Importante e presente em cada fase de minha vida. Com a senhora descobri que milagres existem sim e que Deus é maior que tudo nesse mundo. Meu amor por ti vai ultrapassar essa vida.

Ao meu avô João. Pai e amigo fiel e bondoso. Foi com o senhor, João, que aprendi que bondade é o principal sentimento que pode transformar as pessoas. Obrigado por tudo.

Aos meus tios Floro, Jair e Andrade, por todo apoio nessa caminhada árdua e gratificante.

À minha família, imensa e solidária, agradeço todo o amor, carinho, compreensão e respeito.

À Luísa, pela paciência durante toda essa fase de monografia. Por ter surgido em minha vida, por cada momento de alegria ao teu lado. Por todo amor, carinho, sinceridade e confiança.

A todos meus colegas de Administração na UFCG, onde aprendi o significado de grupo. Pelo espírito colaborativo de muitos colegas, com quem tive todo o prazer em trocar experiências e saberes díspares. A todas as pessoas que convivi nesses quatro anos de faculdade, cada conversa, cada sorriso, cada incentivo, cada elogio, cada crítica. Tudo isso me fortaleceu a cada dia.

A Pedro, amigo e irmão durante toda essa caminhada de aprendizado e formação. Porque valorizamos o companheirismo e isto constrói uma grande amizade. À Emília, amiga que permaneceu dos tempos de colégio. Pela sinceridade de uma amizade que não enfraqueceu apesar da distância.

Aos amigos da UEPB, que me "aturam" todos os dias, pessoal de Direito e amigos que deixei em Administração. Muitas das pessoas que passaram e passam pelo que eu passei e passo: certos sacrifícios necessários e muitas vezes amargos, em busca de um ideal comum.

Ao meu Orientador, Professor Darcon Sousa, pelas contribuições teóricas, pela orientação na escolha do meu tema, e principalmente, por me mostrar na prática que seus alunos se desenvolvem mais e melhor quando são valorizados. Obrigado pela paciência, pelos elogios, incentivos e, sobretudo por acreditar nesse trabalho. Por sua sensibilidade que o diferencia como educador e por sua disposição em ser meu orientador.

Ao meu co-orientador, Professor Marcelo Alves de Barros, por permitir a realização desse trabalho. Pelos esclarecimentos, pelas reuniões extremamente produtivas, pela paciência, por me proporcionar novas visões da GC e estar sempre disposto a me instruir e ensinar.

Ao Professor Gesinaldo, pelos livros que me foram emprestados. Minha fundamentação teórica foi formada a partir da sua boa vontade e confiança.

A todos os professores que contribuíram decisivamente para a minha, e nossa, formação acadêmica, profissional e pessoal.

Reitero aqui minhas palavras, sendo este um trabalho individual e muitas vezes solitário, de que não se pode empreendê-lo sem a ajuda dos que nos cercam e querem bem. A todos que colaboraram direta ou indiretamente para a concretização deste sonho. Para vocês, ofereço estas páginas.

"No meio de toda dificuldade, sempre existe uma oportunidade".

Albert Einstein

RESUMO

ANDRADE, Álysson Albuquerque. **Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional em uma universidade pública: aplicação da auto-avaliação institucional na UFCG.** 90 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2009.

O gerenciamento do conhecimento dentro das organizações como forma de reformular a cultura organizacional, compartilhar a experiência e incrementar o aprendizado, na busca por propostas de melhorias que alavanquem o desenvolvimento organizacional e direcionem o planejamento estratégico é amplamente difundido por gestores, teóricos e pesquisadores em todo o mundo. Contudo, a implantação de uma estratégia de GC costuma provocar resistências internas devido ao seu caráter de reformulação organizacional. O Programa Permanente de Avaliação – PPA é uma unidade organizacional da UFCG que utiliza uma estratégia de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem para realizar uma auto-avaliação institucional, gerenciando o conhecimento e planejando melhorias para a Universidade. Desta forma, foi definido o objetivo geral desse trabalho que se constitui em descrever a estratégia de GC adotada pelo PPA na avaliação institucional da UFCG. Para isso foi utilizado o estudo de caso como método de pesquisa, com característica exploratória e descritiva, e em seu delineamento a pesquisa é bibliográfica e documental. Os dados foram coletados através de documentos do PPA e entrevista semi-estruturada e analisados de modo qualitativo. As conclusões do estudo apontam para o excelente desempenho da GC no alcance dos objetivos do PPA, comprovando o papel fundamental do conhecimento no desenvolvimento organizacional e aprendizagem coletiva. Este trabalho contribuirá para futuras pesquisas do uso da GC em universidades públicas, que não dispõem de trabalhos suficientes, apesar de ser uma área de extrema importância para essas organizações.

Palavras Chaves: Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Auto-avaliação.

ABSTRACT

ANDRADE, Állysson Albuquerque. **Knowledge management and organizational learning in a public university: implementation of institutional self-evaluation in UFCG.** 90 p. Supervised Training Report (Administration Bachelor's degree) – Universidade Federal de Campina Grande, 2009.

The management of knowledge within organizations as a way to reshape the organizational culture, to share experience and enhance learning, in search of proposals for improvements that leverage the organizational development and direct the strategic planning is widely known by managers, researchers and theorists across the world. However, the implementation of a strategy of KM often causes internal resistance due to the character of organizational reform. The Standing Program Evaluation - SPE is an organizational unit of UFCG that uses a strategy for Knowledge Management and Learning to conduct an institutional self-evaluation, managing the knowledge and planning improvements to the University. Thus was set the general objective of this work which is to describe the strategy adopted by the KM in the institutional evaluation of the SPE UFCG. For this we used the case study as research method, with characteristic exploratory and descriptive, and its design is to search bibliographic and documentary. Data were collected through the SPE documents and semi-structured interview and analyzed so qualitatively. The study's findings point to the excellent performance of KM in reaching the objectives of the SPE, confirming the key role of knowledge in organizational development and collective learning. This work will contribute to future research the use of KM in public universities, which do not have enough work, despite being an area of extreme importance for these organizations.

Key words: Knowledge Management, Organizational Learning, Self-Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de espiral do conhecimento.....	30
FIGURA 2 – Modelo de Gestão do Conhecimento da Avaliação.....	59
FIGURA 3 – Mapa-questionário interativo.....	63
FIGURA 4 – Ambiente de aprendizagem e trabalho colaborativo desenvolvido para capacitação: a) Capacitação para pesquisadores e membros da comunidade; b) Capacitação da CPA.....	65
FIGURA 5 – Seminário de sensibilização no Centro de Humanidades.....	66
FIGURA 6 – Reuniões de treinamento.....	67
FIGURA 7 – Reunião de trabalho de rotina da CPA.....	67
FIGURA 8 – O site do PPA como porta de entrada do sistema WebPPA.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Uso da Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	22
--	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Procedimento metodológico utilizado para o alcance dos objetivos propostos.....	48
Quadro 2 – Planejamento estratégico do PPA.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CPA – Comissão Permanente de Avaliação

GC – Gestão do Conhecimento

IES – Instituições de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa

MEC – Ministério da Educação

PPA – Programa Permanente de Avaliação

RH – Recursos Humanos

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	18
1.1. Problemática.....	19
1.2. Objetivos.....	20
1.2.1. Objetivo Geral.....	20
1.2.2. Objetivos Específicos.....	20
1.3. Justificativa.....	21
1.4. Estrutura do trabalho.....	22
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1. A era do Conhecimento empresarial.....	25
2.1.1. Dados, informação e conhecimento.....	25
2.1.2. Gestão do Conhecimento - Entendimento do Termo.....	27
2.2. Teorias da Gestão do Conhecimento.....	29
2.2.1. A Criação do Conhecimento Organizacional por Nonaka e Takeuchi.....	29
2.2.2. O processo de gestão do conhecimento por Davenport e Prusak.....	31
2.2.2.1. A geração do conhecimento.....	32
2.2.2.2. Codificação e Coordenação do Conhecimento.....	33
2.2.2.3. Transferência do Conhecimento.....	34
2.2.2.4. As tecnologias como apoio para a gestão do conhecimento.....	35
2.2.2.5. As Comunidades da prática.....	36
2.2.3. Os Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento por Probst; Raub; Romhardt.....	37
2.2.4. As Três Arenas do Uso da Informação na Teoria de Choo.....	39
2.3. A Gestão do Conhecimento no Brasil.....	40
2.4. A Gestão do Conhecimento aplicada às Universidades.....	42
2.5. A Aprendizagem Organizacional e sua Aplicação nas Universidades.....	43
CAPÍTULO 3– PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1. Tipo de Pesquisa.....	49
3.2. Instrumentos de coleta de dados.....	50
3.3. Tratamento dos dados.....	50
CAPÍTULO 4– Apresentação e Análise dos Resultados.....	52
4.1. Os desafios, objetivos e estratégias do PPA.....	55

4.2. Os princípios que serviram de base para a criação e desenvolvimento do PPA.....	57
4.3. Aplicação do princípio da Gestão do Conhecimento para superar os desafios e atingir os objetivos institucionais (Modelo de Gestão do Conhecimento adotado pelo PPA).....	58
4.4. Os macroprocessos sistematizados de GC do PPA.....	60
4.4.1. A Criação do Conhecimento da Avaliação do PPA.....	61
4.4.2. Compartilhando o Conhecimento da Avaliação do PPA.....	61
4.4.3. O Uso do Conhecimento no PPA.....	69
4.4.4. Monitoramento da Gestão do Conhecimento da avaliação do PPA.....	70
4.5. A plataforma tecnológica desenvolvida pelo PPA para dar suporte à GC na auto-avaliação institucional (O Sistema de Apoio à GC e Aprendizagem Organizacional – WebPPA).....	70
4.6. Dificuldades enfrentadas e as práticas adotadas para superá-las.....	73
4.7. Principais resultados e contribuições.....	76
4.8. Perspectivas.....	78
CAPÍTULO 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS.....	85

CAPÍTULO 1

Introdução

1. Introdução

A crescente preocupação das organizações na busca pela excelência nos serviços, eficiência nos processos e pela redução de custos, tem cada vez mais importância no cenário atual baseado no conhecimento. Quando uma organização produz e utiliza o conhecimento de forma estruturada e efetiva, promove o seu desenvolvimento organizacional e incrementa suas práticas de planejamento estratégico.

Diante desta realidade, o conhecimento deve ser considerado um recurso estratégico valioso para o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável nas organizações. É esse ativo intangível que faz as organizações funcionarem, pois os resultados cada vez mais estão ligados à qualidade do conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos.

Nesse sentido, as organizações têm procurado desenvolver formas inovadoras de processos de trabalho, de comunicação, de estruturas e tecnologias, baseados na Gestão do Conhecimento e na Aprendizagem Organizacional. Em um novo cenário dominado pela informação, não há vantagem competitiva sustentável senão através do que a empresa sabe, como consegue utilizar o que sabe e a rapidez com que aprende algo novo.

Gerenciar o conhecimento está se tornando uma competência básica para as organizações alcançarem seus objetivos. Para que isso aconteça, é necessário ocorrerem também mudanças profundas nas esferas comportamental, cultural e organizacional.

A Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional emergiram no início da década de 1990 das discussões entre pesquisadores e profissionais de P&D das empresas, para despontarem como assuntos mais polemizados e menos compreendidos na área de gestão organizacional.

As mudanças freqüentes na forma das organizações tratarem a informação criaram um processo de acúmulo de conhecimento que passou a ser observado com interesse pelos gestores. Surge assim a Gestão do Conhecimento - GC como área de estudo que tem como finalidade auxiliar a criação, disseminação e a utilização do conhecimento visando os objetivos e as metas da organização.

A partir desse momento, as empresas começaram a desenvolver estratégias para gerir o conhecimento, proporcionar o desenvolvimento contínuo das pessoas, a reformulação na cultura das organizações e a criação de estruturas para incrementar o aprendizado. É desta evolução de se gerir o conhecimento dentro da organização que

também surge outro fenômeno não menos importante que o da Gestão do Conhecimento, a Aprendizagem Organizacional.

1.1. Problemática

Apesar de muitas organizações terem seus objetivos e finalidades diferentes, são semelhantes, pois apresentam estruturas similares, podendo ser administradas conforme os modelos propostos pelas teorias da Gestão do Conhecimento. A Universidade não difere muito das empresas em qualquer área, exceto na missão específica. Não difere no que diz respeito ao trabalho e encargos do gestor, ao planejamento e à estrutura da organização.

As universidades sejam públicas ou privadas são, em essência, criadoras do conhecimento. São elas as responsáveis por produzir grande parte do conhecimento que é aplicado nas organizações, na sociedade e na própria universidade. Muito do conhecimento que é produzido pela universidade, não recebe o tratamento adequado, como por exemplo, o que é adquirido através das avaliações institucionais, realizadas sem um comprometimento aparente, com os resultados e com a armazenagem da memória das avaliações. A avaliação é uma ação de extrema importância para o planejamento estratégico organizacional e, principalmente, para a Gestão do Conhecimento, pois tem como matéria-prima o conhecimento que é construído ao longo do tempo. A partir desse conhecimento acumulado é que são abstraídas as alternativas de melhoria e desenvolvimento para a universidade.

Além de possuir um histórico de ineficácia da administração universitária na preservação da memória das avaliações institucionais e no uso efetivo do conhecimento nelas produzido, os ambientes organizacionais de universidades públicas são caracterizados por uma cultura de rejeição à avaliação e por um despreparo da comunidade para contribuir com seu conhecimento para a avaliação institucional.

O Programa Permanente de Avaliação – PPA consiste numa unidade organizacional da Universidade Federal de Campina Grande, criado para realizar uma auto-avaliação institucional contínua, baseada em Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, com o intuito de criar, compartilhar e usar o conhecimento da comunidade universitária para planejar melhorias na Universidade.

Tendo em vista esse cenário, surge a problemática deste trabalho representada através da seguinte questão:

- **Como podem ser aplicados os conceitos e prática da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional para a viabilização da avaliação institucional em uma Universidade Pública?**

1.2. Objetivos

Em busca por respostas para a problemática, essa pesquisa está atrelada a alguns objetivos.

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em **descrever uma estratégia de GC aplicada a um processo de avaliação institucional em uma universidade pública, com base na experiência do PPA - UFCEG no ciclo 2006-2008.**

1.2.2. Objetivos específicos

Tendo em vista o objetivo geral e o alcance dos seus resultados, são propostos os seguintes objetivos específicos para caracterizar a organização PPA:

- Identificar quais os desafios, objetivos e estratégias do PPA;
- Identificar quais os princípios que serviram de base para a criação e desenvolvimento do PPA;
- Descrever e analisar o princípio da GC adotado pelo PPA para superar os desafios e atingir os objetivos institucionais;
- Identificar e analisar os macroprocessos sistematizados do modelo de GC do PPA;
- Descrever a plataforma tecnológica desenvolvida pelo PPA para dar suporte à GC na auto-avaliação institucional;
- Analisar quais as principais dificuldades encontradas pelo PPA e as práticas adotadas para superá-las, na implantação de uma estratégia de GC;

- Identificar as principais contribuições, assim como os principais resultados da abordagem de GC implantada pelo PPA no ciclo 2006-2008.

1.3. Justificativa

A escolha do tema, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, se justifica pela importância e necessidade do conhecimento na vida das pessoas e das organizações. Os conceitos e práticas de GC e Aprendizagem Organizacional são bastante discutidos em artigos, livros e trabalhos acadêmicos, onde são apresentados casos de sucesso que provam que o uso eficaz e estruturado do conhecimento é capaz de gerar vantagem competitiva.

Outro fator que também contribuiu para a escolha do tema é o destaque que a GC vem ganhando no cenário atual das organizações.

De acordo com a E-Consulting Corp (2004) em pesquisa publicada na HSM Management em 200 organizações brasileiras, escolhidas por serem as mais representativas em seus segmentos de mercado, a conscientização da importância e do uso do conhecimento organizacional como meio de desenvolvimento e estratégia, tem crescido entre os gestores brasileiros e isso se reflete no número de organizações que já adotam alguma prática de GC, seja formal ou informal (57,7%), como pode ser visto no gráfico a seguir:



Gráfico 1: Uso da Gestão do Conhecimento nas Organizações

Fonte: E-Consulting Corp (2004, p. 3)

Observa-se que o uso seja informal ou formal da GC é equilibrado entre as empresas entrevistadas e que das organizações que não adotam, a maioria pretende fazê-lo.

Outro fator para a escolha do tema e que se apresentou como determinante, foi o de colaborar para o desenvolvimento dessa área de estudo, a qual ainda carece de muito mais pesquisas e trabalhos, sobre o fenômeno da GC em universidades públicas.

Desta forma, este trabalho se justifica pela necessidade de identificar o uso das práticas de GC e Aprendizagem Organizacional em um processo de avaliação institucional.

1.4. Estrutura do trabalho

Quanto ao desenvolvimento, este trabalho está distribuído em seis capítulos, obedecendo a seguinte ordem de organização:

Capítulo 1 – Introdução – esse capítulo permite uma introdução por parte do leitor com o objeto de estudo. O problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, as justificativas e toda a estrutura do trabalho também estão descritos.

Capítulo 2 – A Organização – encontra-se a apresentação e a caracterização da organização na qual este trabalho foi realizado, o PPA, um breve relato histórico e aspectos operacionais.

Capítulo 3 – Fundamentação Teórica – é realizada uma revisão bibliográfica direcionada à Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, abordando os conceitos e as principais teorias.

Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos – aborda o tipo de pesquisa utilizado, os meios de investigação, os instrumentos de coleta e o tratamento dos dados utilizados.

Capítulo 5 – Análise dos Resultados – serão descritos os resultados alcançados através do estudo realizado e a interpretação dos mesmos.

Capítulo 6 – Considerações Finais – apresentação das considerações gerais da pesquisa realizada, além de sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO 2

Fundamentação Teórica

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A era do Conhecimento empresarial

Já não há dúvida, de acordo com Probst; Raub; Romhardt (2003, p. 12), que “a ‘sociedade da informação’ e a ‘economia do conhecimento’ prognosticadas há muito tempo, agora estão surgindo como realidades tangíveis”.

Nesse sentido, as organizações têm procurado desenvolver novas formas de trabalho, de comunicação, de estruturas, arquiteturas e tecnologias e novos vínculos com os diversos agentes com os quais interagem. Num ambiente turbulento como o que se apresenta nos dias de hoje, não há vantagem competitiva sustentável senão através do que a empresa sabe, como consegue utilizar o que sabe e a rapidez com que aprende algo novo.

O papel da administração vem a ser o de garantir a aplicação e o desempenho do conhecimento, fazendo com que as organizações sejam capazes de aprender.

2.1.1. Dados, informação e conhecimento

Para obter-se um melhor entendimento do que venha a ser gestão do conhecimento, assim como para que seja possível aprofundar questões relacionadas aos processos de geração do conhecimento e aprendizagem organizacional, é apresentada uma descrição dos conceitos de dados, informações e conhecimento.

Dados, na concepção de Davenport & Prusak (1999, p.02), são um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Em um contexto organizacional, os dados podem ser descritos como matéria-prima essencial para a informação, é a descrição exata de algo ou de algum evento.

Os dados são essenciais em todas as organizações e o efetivo gerenciamento deles é mais importante ainda. Bancos, Seguradoras, Órgãos Governamentais dos mais diversos, Universidades, são exemplos de organizações que dependem fortemente da gestão dos dados.

Certo ressaltar que os dados mostram apenas parte daquilo que acontece ou que ocorreu, não sendo capazes de fornecerem um julgamento ou mesmo interpretação para uma efetiva tomada de decisão.

O produto mais importante para a organização moderna é a informação. Para utilizar esse produto é preciso que as pessoas saibam pensar e discernir logicamente. São necessárias organizações que trabalhem com inteligência e estejam preocupadas com o aprendizado.

A informação nada mais seria que um dado, ou um conjunto de dados que passaram pelo processo de análise e reflexão, possuindo um contexto e um significado. É o sentido que um conjunto de dados tem para um indivíduo. Um conjunto de dados representa uma informação, para uma pessoa, quando ela consegue perceber suas relações com outros dados, que lhe definem um contexto.

O propósito básico da informação é o de contribuir para que a empresa alcance seus objetivos. Focado pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, propiciando um processo dinâmico que permite posicionar-se diante de qualquer situação.

Choo (2003) recomenda que a informação seja utilizada pelas organizações para dar sentido às mudanças do ambiente externo, para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e para tomar decisões importantes. Para o autor, criar significado, construir conhecimento e tomar decisões constituem processos interligados. A análise de como essas três atividades se retroalimentam possibilita uma visão holística da maneira como a organização faz uso da informação.

O conhecimento é derivado da informação, da mesma maneira que informação deriva de dados.

Para Probst; Raub; Romhardt (op.cit., p. 29) o conhecimento

é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Desta forma, verifica-se a importância de gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas para que as informações possam ser convertidas em conhecimento e circular pelas organizações e assim influenciar julgamentos, comportamentos e atitudes.

O conhecimento não deve ficar somente acumulado no topo da organização. É de extrema importância que este conhecimento esteja presente nos indivíduos de todos os níveis e nos relacionamentos entre eles, para que seja gerenciado e otimizado.

Para Davenport & Prusak (op.cit.), um dos motivos pelo qual o conhecimento é valioso é que ele está próximo da ação, mais que dados e informação. Assim o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ações às quais ele direciona.

De uma maneira simplificada, os autores consideram que um indivíduo gera conhecimento a partir da interação de um conjunto de informações obtidas externamente a ele, mas, também, com o conhecimento e informações já existentes em seu cérebro.

As semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação podem ser descritas em três observações:

Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Assim, informação é um conjunto de dados com um determinado significado para o sistema e o conhecimento é a informação que, devidamente tratada, muda o comportamento do sistema.

2.1.2. Gestão do Conhecimento - Entendimento do Termo

Devido o próprio conceito de conhecimento ser de difícil manejo, apresentando uma série de significados como, conscientização, saber, cognição, percepção, ciência, experiência, competência, habilidade, capacidade, aprendizado, não se há uma definição exata do termo Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, a melhor maneira de compreender o que é a GC, talvez seja atentar às suas características.

A GC tem sido tradicionalmente associada aos conceitos de criatividade, inovação e compartilhamento e engloba conceitos oriundos de teorias de gestão empresarial, da ciência da informação e da ciência da computação.

Davenport & Prusak (op.cit.) consideram que a gestão do conhecimento não é algo integralmente novo e que as organizações, de alguma forma, já podem estar contando com ela, que pode ser numa boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.

Em uma definição sintetizada pode-se dizer que Gestão do Conhecimento compreende todo o processo sistemático e organizado, apoiado pelas atividades de geração, codificação, compartilhamento e adaptação de conhecimentos e da experiência acumulada, com o propósito fundamental de se atingir a excelência organizacional.

A Gestão do Conhecimento tem como principal objetivo, maximizar o valor de uma organização, pública ou privada, oferecendo condições para que seus colaboradores externalizem os seus conhecimentos, trazendo idéias inovadoras e flexíveis para lidar com as constantes mudanças do ambiente. A mutabilidade do ambiente impulsiona as organizações a valorizar e utilizar o conhecimento, para atingirem a eficiência e eficácia nos seus processos e na sua tomada de decisão.

Em vista disso, a GC, através de suas práticas, busca proporcionar um melhor aproveitamento do capital intelectual e das competências de seus colaboradores de uma maneira estruturada.

Os teóricos Probst; Raub; Romhardt (op.cit., p.30) acreditam que a Gestão do conhecimento “deve ajudar os administradores em geral a tratarem o conhecimento como um recurso e deve estimular idéias práticas que possam ser implementadas”. Além disso, a GC permite agir com inteligência, criatividade e esperteza, características que atribuem vantagem à organização e promovem o desenvolvimento individual e coletivo.

A GC exige principalmente atenção e cuidados especiais para com as pessoas, uma vez que elas detêm e produzem o conhecimento genuíno. Além disso, nunca se deve perder de vista o desenvolvimento de estratégias baseadas no conhecimento. Um dos grandes desafios em GC é conseguir olhar para toda a cadeia de conhecimento de valor e em toda ela atuar e melhorar os resultados e o desempenho. A gestão do conhecimento deve complementar lacunas e oferecer novas oportunidades de pesquisa e ação estratégica.

Quando se tem o foco na Gestão do Conhecimento, os gestores têm um importante papel de manter as pessoas permanentemente para a discussão e o compartilhamento para que toda empresa cresça.

2.2. Teorias da Gestão do Conhecimento

2.2.1. A Criação do Conhecimento Organizacional por Nonaka e Takeuchi

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 a Espiral do Conhecimento, que se constitui em uma abordagem que valoriza e integra os vários tipos de conhecimentos, esclarecendo que a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação ou conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização. O conhecimento explícito é formal e sistemático, sendo facilmente comunicado e compartilhado. O conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização, consiste em parte de habilidades técnicas.

Os autores acreditam que o conhecimento e as inovações só são criados a partir da interação entre os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, que em combinação geram a espiral do conhecimento. Essa interação é chamada de conversão do conhecimento.

Desta forma são definidos quatro padrões básicos de conversão de conhecimento para se criar o conhecimento, por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, são eles: (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização.

A socialização é o processo no qual as experiências baseadas em modelos mentais ou habilidades pessoais são compartilhadas para criação de novos conhecimentos tácitos. Essa conversão ocorre por meio de atividades, treinamentos, interações com colaboradores, sessões informais, brainstorming entre outros. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo.

A externalização consiste no modo de conversão de conhecimento baseado no diálogo ou reflexão coletiva, utilizando-se de metáforas, analogias, conceitos e modelos. O conhecimento decorrente da externalização torna-se facilmente transmissível e é geralmente construído a partir de palavras ou números. Esse processo é importante por facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos, que, normalmente, são de difícil verbalização.

Combinação é o modo de conversão de conhecimento ocorre por meio da troca e combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A troca e a combinação entre os indivíduos ocorrem, sobretudo por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

Internalização, por sua vez, é o processo em que ocorre a conversão do conhecimento explícito em tácito, caracterizando-se pelo “aprender fazendo”. Surge quando um novo conhecimento explícito é compartilhado, sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais, com todas as pessoas da empresa que passam a utilizá-lo, ampliando assim, seus entendimentos e reformulando seus próprios conhecimentos tácitos.

Nonaka & Takeuchi (op. cit., 1997) ilustram, na figura a seguir, a espiral do conhecimento que mostra a natureza dinâmica e interativa do conhecimento.



Figura 1: Modelo de espiral do conhecimento.
Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997, p.80.

A Figura 1 mostra a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Quando há interação entre o conhecimento explícito e o

conhecimento tácito, surge inovação. Seu início ocorre através da socialização, pois o conhecimento só é criado pelas pessoas e, portanto deve ser compartilhado. Contudo, somente com a externalização é que o conhecimento compartilhado pode ser alavancado de forma expressiva. Essa etapa é fundamental para a inovação, pois quanto mais fácil a interação entre o conhecimento tácito e explícito, mais conhecimento poderá ser convertido coletivamente, visto que o conhecimento explícito é mais fácil de ser difundido.

O principal objetivo destes modos de conversão é o de transformar o aprendizado individual em coletivo. A diferença está na capacidade do aprendizado coletivo em efetuar tarefas que não podem ser realizadas individualmente.

A organização tem a função de fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Este contexto consiste em condições próprias para a criação do conhecimento, ou seja, elementos que promovem a espiral do conhecimento.

Tendo em vista essa necessidade, Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) propõem dois capacitadores que influenciam intensamente no processo de criação de conhecimento organizacional: o gerenciamento de conversas e a criação de lugares ou espaços adequados.

Os espaços ou lugares destinados ao compartilhamento do conhecimento são chamados de *Ba*. Nonaka adaptou o conceito de *Ba*, visando o aperfeiçoamento de seu modelo de criação do conhecimento organizacional.

Esse espaço poderá ser físico (como um escritório ou outros locais de trabalho), virtuais (por e-mails e teleconferência), mentais (experiências compartilhadas, idéias ou ideais) ou qualquer combinação dos mesmos. A viabilização desses espaços ou lugares compartilhados possibilita o surgimento de relacionamentos sólidos e de colaboração eficaz, gerando inovação e vantagem competitiva.

Para que haja inovação, é imprescindível que existam trabalhadores do conhecimento, verdadeiros gestores intelectuais, formalmente educados e com treinamentos constantes.

2.2.2. O processo de gestão do conhecimento por Davenport e Prusak

Segundo Davenport & Prusak (op.cit.), organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem

informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

Para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento. O processo de gestão do conhecimento pode ser gerenciado e é composto por três etapas: a geração, a codificação e a transferência do conhecimento.

2.2.2.1. A geração do conhecimento

Para ser considerado parte do processo de gestão do conhecimento, a geração do conhecimento deve ser consciente e intencional, compreendendo "as atividades e iniciativas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo". (DAVENPORT & PRUSAK, op.cit., p. 63).

Uma empresa pode gerar novos conhecimentos por aquisição ou por desenvolvimento.

São cinco os modos de se gerar o conhecimento em uma organização: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento.

A aquisição é um modo de gerar conhecimento mais direto e muitas vezes mais eficaz, pois se adquire uma organização ou convoca indivíduos que as domine. O conhecimento adquirido não precisa ser recém-criado ou original, mas importa que seja novidade e útil para a empresa. Davenport & Prusak (op.cit.) consideram que a maneira mais prática de aquisição é a contratação de indivíduos que tenham o conhecimento desejado. Outras formas de aquisição são os treinamentos e os cursos externos.

Nos recursos dirigidos ocorre a formação de unidades ou grupos formados com finalidade específica. Os departamentos de pesquisa e desenvolvimento são os melhores exemplos, cujo objetivo básico é a criação de novos conhecimentos ou novas formas de trabalho.

Por fusão entende-se a decisão de reunir pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta. Consiste num modo de geração que através do conflito pode-se criar uma nova sinergia.

A adaptação são inovações impostas pelas mais variadas ameaças. As empresas, como a maioria das pessoas, dificilmente mudam espontaneamente. A crise acaba sendo uma necessidade, para que a troca de hábitos inúteis, por outros mais saudáveis e

produtivos ocorram. Todavia, da mesma forma que as pessoas não conseguem promover mudanças radicais, as organizações também têm uma margem dentro da qual conseguem promover as adaptações necessárias.

O último modo de geração, as redes de conhecimento, são encontros informais e auto-organizados, que ocorrem dentro das empresas, de pessoas com interesses em comum. São comunidades de possuidores de conhecimento, que se encontram na busca de soluções para problemas semelhantes e que acabam por contribuir com a disseminação de informações e habilidades entre os participantes.

Torna-se obrigação fundamental das empresas que querem se beneficiar dos recursos das redes, facilitarem sua criação e atuação, seja no fornecimento de instalações e recursos, seja no incentivo aos funcionários para que a elas se integrem. As instalações e os recursos compreendem não apenas o espaço físico para reuniões, mas também o espaço eletrônico - intranet ou outro meio que facilite o relacionamento das pessoas e a divulgação do conhecimento.

2.2.2.2. Codificação e Coordenação do Conhecimento

A codificação coloca o conhecimento organizacional em um formato que o torne acessível àqueles que necessitam dele. Ela transforma o conhecimento em um código para torná-lo organizado, explícito e de fácil entendimento. Os gerentes e usuários do conhecimento podem descrevê-lo, mapeá-lo e inseri-lo em regras e contextualizá-lo dentro das estratégias da organização para atingir suas metas.

Consiste na etapa que “dá permanência para o conhecimento que, de outra forma, existiria apenas na mente das pessoas”. (DAVENPORT & PRUSAK, op.cit., p.106).

Parte importante do processo de codificação é o mapeamento das fontes do conhecimento organizacional. Um mapa do conhecimento indica o conhecimento, mas não o contém. Trata-se de um guia e não um repositório. Com o objetivo de localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Apontam não só para documentos e banco de dados como também para pessoas.

Os autores citam o organograma de uma empresa como o substituto precário do mapa do conhecimento, pois o organograma, por si só, não indica aonde as pessoas

efetivamente vão para obter o conhecimento, além de que há uma ênfase maior em descrever as estruturas formais do topo do que a da base.

Mais importante que importar experiências bem-sucedidas externamente é localizar as áreas de eficiência internas e promover a disseminação das boas práticas, como, por exemplo, estimular o benchmarking interno. O mapeamento destas competências facilita a localização dos detentores de conhecimento, agilizando sua disseminação e a formação de times de trabalhos para novos projetos, ajudando a revelar os pontos fortes a serem explorados e as lacunas a serem preenchidas.

Vale ressaltar que, conhecimento e talento não são sinônimos de formação acadêmica. Sendo assim, há grandes inconvenientes ao se ignorar o conhecimento vindo dos cargos hierárquicos mais baixos. O conhecimento pode estar em qualquer lugar na empresa, independentemente da área e da capacitação explícita dos funcionários.

A codificação do conhecimento é visivelmente de extrema importância para incrementar seu valor dentro da organização, o desafio será o de codificar o conhecimento e, ainda assim, manter intactos seus atributos distintivos, implementando uma estrutura de codificação veloz e flexível.

2.2.2.3. Transferência do Conhecimento

O conhecimento é sempre transferido de alguma forma, no ambiente de trabalho mesmo quando não é gerido pela organização. De maneira espontânea os colaboradores acabam transferindo conhecimentos quando atuam juntos na solução de determinados problemas, porém esta transferência é pontual e sem o aprofundamento necessário.

Algumas premissas para a boa transferência de conhecimento é fazer com que as empresas tenham bons ambientes físicos e sociais que facilitem a conversa informal e a solução de problemas de trabalho, além do incentivo à cultura de compartilhamento além de uma boa gestão participativa.

Assim explicam Davenport & Prusak (op.cit., p. 108), que a

transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas. Isso é particularmente necessário em organizações cujo papel principal é criar o conhecimento.

Como visto, os autores defendem uma transferência do conhecimento espontânea e não estruturada. A organização deve atentar para estratégias específicas que incentivem tais tipos de compartilhamento.

Dentre as várias formas de se transferir o conhecimento na organização, destacam-se o estímulo às conversas livres; as feiras e fóruns do conhecimento; e a contratação de pessoas certas.

Davenport & Prusak (op.cit.) falam das conversas de bebedouro, tantas vezes erroneamente interpretadas como perda de tempo, mas que são, na realidade, um excelente recurso para busca e compartilhamento de conhecimento.

A criação de salas de bate-papo, com o objetivo exclusivo de oferecer um espaço livre o intercâmbio criativo de idéias são capazes de estimular a visita periódica de seus funcionários a essas salas, onde um ambiente agradável os espera.

Na mesma linha estão os encontros fora do horário e ambiente de trabalho. Esses encontros ajudam a criar uma relação de confiança entre as pessoas e muitas vezes permitem a crítica a alguma forma de trabalhar que, se bem aproveitado pelo criticado, pode redundar em melhoria de processos.

Uma outra forma de divulgação do conhecimento é a realização de feiras e fóruns do conhecimento. Mesmo sendo formas mais estruturadas para troca de conhecimento, deve prevalecer a liberdade, o tempo para o relacionamento entre os participantes, bem como a espontaneidade.

O meio mais simples e direto de divulgação do conhecimento é "contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si". Davenport & Prusak (op.cit., p. 107). Infelizmente, na maioria das vezes a segunda parte deste conselho fica comprometida, devido à sobrecarga de trabalho imposta aos funcionários novos, não lhes deixando qualquer tempo livre para pensar e conversar.

Os mesmos autores entendem ainda que nem sempre conversar assegura a solução de qualquer problema, devendo ser considerados meios mais formais para o compartilhamento esperado, assim como o tipo de conhecimento, a obrigação de funcionários mais antigos ensinarem os mais novos e a cultura organizacional.

2.2.2.4. As tecnologias como apoio para a gestão do conhecimento

O conceito de tecnologias do conhecimento é amplo e de difícil definição. Pois, muitas tecnologias não são consideradas como integrantes dessa categoria, mas são extremamente eficazes na facilitação da gestão do conhecimento.

Segundo Davenport & Prusak (op. cit., p. 156) “o objetivo do uso das tecnologias é absorver o conhecimento que existe na mente das pessoas e em documentos impressos e torná-lo amplamente disponível para toda a organização”. As empresas buscam fazer aquisição de novas tecnologias, implantando novos sistemas, investindo em conectividade e integrando sistemas de informação, sempre com a preocupação de ter a tecnologia como suporte principal para o gerenciamento do conhecimento.

A tecnologia fornece estrutura, mas não o conteúdo a ser difundido na organização. A tecnologia é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento, e freqüentemente não se apresenta como o meio mais adequado para operar mudanças, pois, muitas das mudanças terão que fazer parte da política com relação ao pessoal e a empresa e não apenas tecnológica.

Embora a tecnologia possa ser de grande ajuda, no registro e transmissão do conhecimento, é fundamental levar em conta a cultura organizacional. "Os valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa são as principais determinantes do grau de sucesso da transferência do conhecimento importante". (DAVENPORT & PRUSAK, op.cit., p. 117).

Desprezar essa cultura ou tentar estabelecer atividades que a confrontem é garantia de fracasso e frustração no intercâmbio do conhecimento. Por outro lado, procurar as práticas mais usadas e valorizadas no meio pode ser de grande valia para a criação de programas que visem divulgar experiências.

2.2.2.5. As Comunidades da prática

As comunidades da prática compreendem a reunião de grupos de pessoas de uma mesma área de conhecimento que compartilham experiências na solução de problemas, idéias e melhores práticas, visando preservar e aprimorar sua capacitação e competência. Seus membros são pessoas que buscam o aprendizado, compartilham conhecimento construído, ou seja, praticam a gestão do conhecimento.

Elas proporcionam a colaboração, a descentralização de procedimentos e a integração entre os diversos tipos de usuários. Costa & Gouvinhas (2005) falam da

capacidade das comunidades de prática em oferecer um ambiente de aprendizado forte, que podem abranger um mesmo departamento, diferentes áreas de uma companhia ou de companhias diferentes. A participação nessas comunidades normalmente é voluntária.

Davenport & Prusak (op.cit.) falam do interesse cada vez mais crescente de acadêmicos em formar tais grupos, geralmente utilizando-se da internet como aliada principal. Cabendo aos gestores procurarem meios para preservá-las.

A internet serve de apoio a estas comunidades, pois fornece vários elementos que auxiliam estas trocas como listas de discussão, troca de e-mails, fóruns etc. As reuniões, os informativos, e as publicações também têm papel importante.

Dentre os principais benefícios atribuídos por Mendes (2007) às comunidades da prática, temos que elas permitem a descoberta de novos conhecimentos, melhoria de processos, mapeamento das competências individuais, além de melhoria no fluxo de informações, práticas, lições aprendidas e experiências entre os funcionários.

As Comunidades de Práticas deverão ser responsáveis por fazer o conhecimento existente fluir através das diversas unidades organizacionais, promovendo a integração entre as mesmas. Este conhecimento pode gerar vantagem competitiva, por isso muitas empresas incentivam seus funcionários a criar e participar destas comunidades, pois elas são responsáveis pela transferência de conhecimento.

A utilização de comunidades de prática é um importante passo na direção da Gestão de Conhecimento.

2.2.3. Os Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento por Probst; Raub; Romhardt

A gestão do conhecimento pode ser dividida em módulos ou processos essenciais, chamados de elementos construtivos, que irão ajudar a analisar a própria situação e a estruturar as atividades de gestão do conhecimento. Processos organizacionais que funcionam bem dependem de interações bem-sucedidas entre seus participantes.

Os processos essenciais da gestão do conhecimento envolvem a identificação, a aquisição, o desenvolvimento, o compartilhamento, a utilização e a retenção do conhecimento.

A identificação do conhecimento compreende a análise e a descrição do ambiente de conhecimento da empresa. Torna-se difícil hoje em dia definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos. Devido a essa falta de transparência, as empresas tornam-se ineficientes. A gestão do conhecimento eficaz deve assegurar a transparência interna e externa para ajudar os funcionários a localizarem o que precisam e tornar a empresa competitiva. A identificação é uma etapa de grande importância, pois o conhecimento poderia ser melhor gerenciado se os executivos soubessem por onde começar. São formas de identificação do conhecimento, os mapas do conhecimento, as redes de relacionamentos e processos, internet e intranet.

A aquisição do conhecimento tanto pode ser de áreas diferentes da empresa quanto do ambiente externo. Por conta de um rápido crescimento e fragmentação do conhecimento, as empresas por muitas vezes não conseguem desenvolver por si só o *know-how* que necessitam. Um relacionamento transparente e cooperativo com os stakeholders da empresa é condição imprescindível para adquirir conhecimento. Os stakeholders são os grupos no ambiente da empresa que têm interesse na sua atividade ou dependem dela, como por exemplo, os clientes, fornecedores, funcionários etc.

Criar novas habilidades, novos produtos, idéias criativas e processos mais eficientes caracterizam o desenvolvimento do conhecimento. Inclui todos os esforços da administração direcionados para produção de capacidades que ainda não se encontram na organização, ou que não existem ainda dentro ou fora dela. Neste elemento construtivo, Probst; Raub; Romhardt (op.cit.) propõem que a empresa examine as maneiras gerais de lidar com novas idéias e de utilizar a criatividade de seus funcionários. As pesquisas de mercado da empresa e o departamento de P&D são as formas tradicionais de desenvolver o conhecimento.

O compartilhamento e a distribuição do conhecimento não se tratam apenas da distribuição uniforme de conhecimento de um determinado local da organização para outros setores, pelo contrário, é a transferência conjunta e dinâmica entre indivíduos e/ou departamentos. Torna-se necessário o estabelecimento de confiança entre os usuários do conhecimento, para que possam ser disseminadas experiências e as idéias inovadoras e criativas que irão alavancar a organização e equilibrar os interesses conflitantes.

A identificação e distribuição bem-sucedidas de conhecimento não garantem a sua utilização diária nas atividades da empresa. A utilização do conhecimento é o elemento construtivo que assegura a aplicação correta e produtiva do conhecimento

presente em uma organização. Existem muitos obstáculos que impedem a aplicação produtiva do conhecimento, são citadas em Probst; Raub; Romhardt (op.cit.), as barreiras culturais, a rotina e a forma errônea de liderança.

A retenção do conhecimento é o elemento que possibilita a construção de uma memória organizacional, formada por informações, documentos e experiências. Sem a memória nenhum aprendizado é possível, não criando condições para novas experiências. Visando a acessibilidade futura do seu conhecimento, as organizações devem dominar os processos de selecionar, armazenar e atualizar. Esses processos devem ser estruturados cuidadosamente.

Para que o conhecimento possa ser gerenciado adequadamente são estabelecidas de metas de conhecimento, que podem ser normativas, estratégicas e operacionais. As metas normativas relacionam-se à criação de uma cultura organizacional que se renova e se recria através da mudança, facilitando o desenvolvimento e o compartilhamento das habilidades e das aptidões dos indivíduos. As metas estratégicas relacionam-se à definição do conhecimento essencial da organização e as habilidades requeridas e as metas operacionais relacionam-se à implementação da gestão do conhecimento.

A avaliação do conhecimento está diretamente relacionada ao estabelecimento das metas. O modo como as metas do conhecimento são formuladas determina as possibilidades que podem ser avaliadas. Não haverá administração efetiva do conhecimento a não ser que seja mensurável ou que exista em um nível consciente.

Os elementos construtivos do conhecimento não são estanques, ao contrário, estão sempre em constante inter-relação, devendo a organização dar suporte para a construção de um contexto adequado, que facilite atividades em grupo e processos de interação alicerçados na confiança mútua.

2.2.4. As Três Arenas do Uso da Informação na Teoria de Choo

O teórico organizacional Choo (op. cit.) coloca a organização do conhecimento como aquela direcionada ao uso da informação para a geração de conhecimento. Seu modelo estabelece os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão, interligados e com troca de informação constante, o que, segundo o autor, possibilita uma visão holística do uso da informação.

A criação de significado começa a partir das interpretações do ambiente, principalmente quando ocorre alguma mudança que provoque alteração ou variação no

fluxo de experiência da organização. A mudança faz com que seja determinado o significado, originando previsibilidade e estabilização. Essa situação exige esforços dos indivíduos da organização, que devem interpretar o novo ambiente com a finalidade de aprofundar as compreensões, selecionar interpretações e assim, poder aplicá-las.

A construção de conhecimento utiliza a percepção, a distinção, a valorização e o aproveitamento, de forma efetiva, de todos os ativos de conhecimento disponíveis. A construção de conhecimento somente é possível por causa dos “processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”. (CHOO. op. cit., p.37). Através do diálogo e do discurso, os membros partilham os seus conhecimentos e articulam intuitivamente o que sabem utilizando-se de metáforas, analogias e outros canais mais formais de comunicação.

O processo de tomada de decisão na organização é atribuído aos indivíduos que a compõem, sendo exigida grande capacidade racional. A principal atividade nessa etapa é o processamento e análise das alternativas de decisão que deverá ser criteriosa, a fim de não comprometer as estratégias. As rotinas, as regras e os princípios muitas vezes acabam determinando a forma como os gestores lidam com o processo decisório. Na busca de simplificação desse processo são utilizados os programas de desempenho, que segundo Choo (op. cit.) são desenvolvidos para restringir o número de situações e alternativas disponíveis.

O sucesso de modelos de gestão orientados para o conhecimento está fortemente vinculado a comportamentos e ações individuais e coletivas. Portanto, o contexto organizacional exerce grande influência nesse processo.

Na visão de Choo (op. cit.), será considerada uma organização do conhecimento àquela que for capaz de integrar de forma eficiente os processos de criação do significado, construção do conhecimento e tomada de decisões.

A seguir é apresentada a GC aplicada no Brasil e suas principais características e práticas.

2.3. A Gestão do Conhecimento no Brasil

Mesmo sendo notável que a gestão do conhecimento já faça parte de algumas práticas nas empresas no Brasil, há evidências que nem sempre o resultado desta gestão é percebido como fonte de inovação, criação de valor e vantagem competitiva. (LEITE, 2004).

A prática da Gestão do Conhecimento nas organizações brasileiras possui sua ênfase, quase que totalmente, no compartilhamento de conhecimentos e na formação de memória organizacional, principalmente visando captar, reter e disseminar o conhecimento tácito nas organizações.

No Brasil a abordagem da GC ainda é de certa forma, tratada de forma intuitiva ou como uma preocupação de RH. Isto é resultado de uma cultura nacional que há anos está voltada para resultados de curto prazo. Em outros países a GC é tratada de forma mais explícita, deliberada e multidimensional nos planos e ações estratégicas das grandes organizações.

Com o crescimento do interesse na área, começam a se consolidar experiências, grupos de estudo, comunidades de interesse e projetos em empresas. O interesse por GC nas empresas tem crescido também por força da divulgação que os cursos universitários estão fazendo do assunto. Vários cursos de pós-graduação estão se dedicando ao tema, incluindo disciplinas relacionadas à GC.

Empresas como a SERPRO, Natura, Petrobras, Embrapa, entre outras, são apresentadas em eventos de Gestão de Conhecimento, bem como na mídia especializada, como empresas brasileiras com casos de sucesso na implantação de GC.

De acordo com pesquisa realizada pela E-Consulting Corp (op.cit., p.8) a maioria dos executivos brasileiros das empresas pesquisadas “possuem em geral uma percepção razoável da importância da gestão do conhecimento para suas organizações”. Acreditam que a principal fonte de conhecimento de que podem dispor são suas próprias organizações.

Na opinião de Terra (apud Carvalho, 2004), para as organizações brasileiras fazerem gestão do conhecimento serão necessárias profundas revisões nos valores das lideranças empresariais nacionais. Os líderes devem tomar e assumir decisões que produzam efeitos práticos nas empresas, visando o seu desenvolvimento estratégico e organizacional.

A GC no Brasil deve ser entendida como prática necessária para a diferenciação em relação à concorrência e para a sobrevivência sustentável, e não apenas como conjunto de políticas e cultura organizacional, como recurso de estruturação de processos, ou como tecnologia.

2.4. A Gestão do Conhecimento aplicada às Universidades

As universidades estão cada vez mais preocupadas em se adaptarem aos novos paradigmas empresariais voltados para a satisfação dos clientes, aprimoramento tecnológico e processual, incremento da vantagem competitiva, entre outras formas de melhorias, objetivando incrementar seu desempenho acadêmico e gerencial, apoiados na criação e retenção do conhecimento organizacional. (MARCELINO, 2008).

A universidade, como instituição, está inserida na era organizacional. Assim como as demais organizações, atingiu, ao longo do tempo, significativo grau de complexidade, fazendo com que seus administradores pudessem rever suas funções e apresentassem propostas para impulsionar o seu desenvolvimento.

Enquanto as organizações não voltadas para educação já se conscientizaram de que a interação entre cliente, mercado e produto é fundamental para a sua sobrevivência, a maioria das universidades brasileiras ainda não conseguiu convencer a comunidade acadêmica, da importância dessa interação e seus benefícios.

Na busca de mudar esse cenário a Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul, como descreve Marcelino (op. cit.), passou a rever seus instrumentos de gestão universitária e buscou na aplicação da Gestão do Conhecimento o alinhamento das suas estratégias, visando alcançar significativos resultados acadêmicos e administrativos.

De acordo com Maccari (2002) o conhecimento é produto comum deste tipo de organização. Mais que isto, as universidades geram conhecimento e centram sua razão de existência no fato de serem elas as responsáveis pela disponibilização deste.

Um dos grandes desafios nos ambientes dessas instituições de ensino superior envolve a forma como estas são receptivas às mudanças e a GC, não só quanto à criação e utilização do conhecimento, mas como direcioná-lo com os objetivos da instituição. As universidades possuem potenciais científico e tecnológico e devem utilizar-se disso para alcançar os expressivos resultados obtidos pelas organizações empresariais.

Para isso, é necessário que reformulem suas estratégias, focalizando a identificação, o desenvolvimento, armazenagem e disseminação do conhecimento para todos que deles precisarem. A GC representa, neste sentido, um diferencial das universidades seja no ensino ou na pesquisa. (MOECKEL, 2003).

2.5. A Aprendizagem Organizacional e sua Aplicação nas Universidades

A aprendizagem organizacional surgiu como um fenômeno organizacional, que buscava entre outras coisas, o desenvolvimento contínuo das pessoas, a reformulação na cultura das organizações, assim como a otimização da capacidade de aprender através dos próprios processos organizacionais.

É bastante comum ver autores da área de gestão separarem conhecimento de aprendizado, tratando-os como categorias distintas e independentes. No entanto, essas duas categorias fazem parte de um mesmo fenômeno, pois o conhecimento pode ainda ser aprendido como um processo ou como um produto da aprendizagem.

As empresas que propositadamente desenvolvem estratégias para gerir o conhecimento, ou estruturas para incrementar a aprendizagem organizacional, são denominadas de organizações que aprendem ou organizações de aprendizagem.

A organização que aprende possui a capacidade de, continuamente, criar o futuro que realmente deseja. Para isto, reflete sobre o desempenho atual e os fatores que o geram, pensa sobre os diversos futuros possíveis e qual entre eles é o desejado, e planeja e programa as ações para se mover da situação atual para a desejada.

Segundo Fleury & Fleury (1995) aprendizagem organizacional é um processo de mudança, resultante de práticas ou experiências anteriores, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento. Para esses autores o conceito de aprendizagem é simples, mas a sua operacionalização no cotidiano organizacional apresenta dificuldades.

Sobre estas dificuldades, Senge (1999) comenta que, o ser humano vem ao mundo motivado para aprender, explorar e experimentar, mas que a maioria das organizações é mais orientada para controlar, do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Aprender constitui um processo de crescimento integrado e integrante do indivíduo. Este processo implica, por parte dos sujeitos, o desenvolvimento de técnicas de aprendizagem organizacional agrupadas por Senge (op. cit) em cinco disciplinas, que são apresentadas a seguir:

- a) Domínio Pessoal: é a disciplina de, continuamente, esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar as energias, de desenvolver paciência e de ver a

realidade objetivamente. Pressupõe uma atitude reflexiva, de reconhecimento dos limites pessoais, das virtudes e das formas de compreender.

- b) Modelo Mental: são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Constituem verdadeiros mapas mentais cognitivos que influenciam a forma como cada qual vê o mundo e suas relações.
- c) Visão compartilhada: corresponde ao interesse das pessoas em compartilhar conhecimento, envolvidas por uma visão comum. Proporciona o foco e a energia para o aprendizado, funcionando somente quando cada indivíduo percebe que tem um papel importante para alcançar o objetivo comum. A partir daí elas entendem que o desenvolvimento da inteligência e habilidades coletivas é maior do que a soma das inteligências e habilidades individuais.
- d) Aprendizagem em equipe: é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. O fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender.
- e) Pensamento Sistêmico: é o pensamento voltado para o todo, onde nenhuma ação é empreendida sem se considerar seu impacto em outras áreas da organização e da sociedade. É a disciplina que integra as outras, fundindo-se em um corpo coerente de teoria e prática. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas.

As disciplinas propostas por Senge (op. cit.) correspondem a um conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais um indivíduo se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência de si.

Quando desenvolvidas em conjunto podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o desempenho organizacional. Os esforços para desenvolver capacidades de aprendizagem misturam mudanças comportamentais e técnicas.

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno e externo, definidos através dos objetivos, metas, resultados e estratégias. Para Senge (op. cit.) organizações que aprendem têm como característica principal, o poder que as pessoas possuem de

expandir continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, estimulando-se padrões de pensamento novos e abrangentes.

O líder assume novas competências, entre elas a de desenvolver novas políticas, estratégias e estruturas que possam ser capazes de expressar as idéias orientadoras para um novo negócio e criar processos de aprendizagem efetivos, através dos quais políticas, estratégias e estruturas possam ser continuamente aprimoradas.

O processo de aprendizagem organizacional é inseparável do processo da gestão do conhecimento, faz parte da cultura da GC e as organizações podem fazê-lo através do compartilhamento das informações internas, bem como pela aquisição de novos conhecimentos.

Cumprir destacar que o processo de aprendizagem organizacional não se restringe a um mero sistema de informações. A organização que aprende, aprende por que o indivíduo aprende. E esse aprendizado deve ocorrer para todo o conjunto, para a equipe. Assim ambos irão se beneficiar.

A aprendizagem organizacional também vem assumindo papel importante na gestão das universidades. Segundo Martins (apud Cazarini; Musetti; Careta, 2000), essas instituições têm experimentado uma ampliação de suas funções e raio de atuação. Além de desempenhar os papéis tradicionais de ensino e pesquisa, têm assumido em diversos países outras funções, tais como contribuir para o fortalecimento da competitividade da economia, fornecer treinamento especializado para atender as necessidades do mercado de trabalho, atender demandas de empresas privadas, prestar serviços para o aparelho estatal etc.

As universidades geralmente mantêm relacionamento de longo prazo com o aluno, pois a formação do mesmo pode durar de quatro a seis anos. E, portanto, a falta de um planejamento adequado dos recursos pode ameaçar a continuidade das operações dessas instituições. Gerir uma universidade requer recursos, condições de trabalho, capacitação de docentes e de funcionários, instalações modernas, autonomia e um bom sistema gerencial, para que assim as instituições de ensino possam planejar, controlar, tomar decisões e avaliar o seu desempenho.

A aprendizagem envolve mais do que a criação do conhecimento individual, abrangendo sua utilização e institucionalização na organização. O resultado da aprendizagem organizacional é a aquisição de uma nova competência: uma habilidade de aplicar novos conhecimentos para melhorar o desempenho de uma atividade presente ou futura.

CAPÍTULO 3

Procedimientos Metodológicos

3. Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo será apresentada a metodologia do estudo realizado, indicando o tipo de pesquisa realizada, explicitando os processos e instrumentos adotados para se alcançar os seguintes objetivos:

- a) Caracterizar a Organização PPA;
- b) Identificar quais os desafios, objetivos e estratégias do PPA;
- c) Identificar quais os princípios que serviram de base para a criação e desenvolvimento do PPA;
- d) Descrever e analisar o princípio da GC adotado pelo PPA para superar os desafios e atingir os objetivos institucionais;
- e) Identificar e analisar os macroprocessos sistematizados do modelo de GC do PPA;
- f) Descrever a plataforma tecnológica desenvolvida pelo PPA para dar suporte à GC na auto-avaliação institucional;
- g) Analisar quais as principais dificuldades encontradas pelo PPA e as práticas adotadas para superá-las, na implantação de uma estratégia de GC;
- h) Identificar as principais contribuições, assim como os principais resultados da abordagem de GC implantada pelo PPA no ciclo 2006-2008.

O quadro abaixo apresenta o caminho metodológico utilizado para alcançar os objetivos apresentados.

Objetivo Específico	Objeto de estudo nesta ação específica (população e amostra de pessoas, sistemas, processos, fatos, docs. etc.).	Variáveis medidas ou aspectos observados se forem atividades de coleta. Variáveis comparadas, classificadas ou interpretadas (se for atividades de análise).	Método de coleta (forma de medição ou observação das variáveis), ou Método de análise das variáveis (critérios e formas de comparação, classificação ou interpretação).
Caracterizar a Organização PPA.	A organização PPA	Características, histórico, organização e aspectos operacionais do PPA.	Pesquisa bibliográfica, Entrevista semi-estruturada e análise qualitativa.
Identificar quais os desafios, objetivos e estratégias do PPA.	Plano Estratégico do PPA, Relatório do PPA ciclo 2006-2008.	Objetivos, missão, visão, desafios, metas, estratégia.	Pesquisa bibliográfica e análise qualitativa.
Identificar quais os princípios que serviram de base para a criação e desenvolvimento do PPA.	Relatório do PPA ciclo 2006-2008, entrevista semi-estruturada.	Gestão do conhecimento, planejamento estratégico, arquitetura orientada a serviços.	Pesquisa bibliográfica, Entrevista semi-estruturada e análise qualitativa.
Descrever e analisar o princípio da GC adotado pelo PPA para superar os desafios e atingir os objetivos institucionais.	Relatório do PPA ciclo 2006-2008, entrevista semi-estruturada.	Modelo utilizado, processos de GC e características do modelo utilizado.	Pesquisa bibliográfica, Entrevista semi-estruturada e análise qualitativa.
Descrever a plataforma tecnológica desenvolvida pelo PPA para dar suporte à GC na auto-avaliação institucional.	Relatório do PPA ciclo 2006-2008, entrevista semi-estruturada.	As contribuições e funcionalidades do sistema WebPPA.	Pesquisa bibliográfica, Entrevista semi-estruturada e análise qualitativa.
Analisar quais as principais dificuldades encontradas pelo PPA e as práticas adotadas para superá-las, na implantação de uma estratégia de GC	Relatório do PPA ciclo 2006-2008, entrevista semi-estruturada.	Dificuldades enfrentadas e as práticas adotadas.	Pesquisa bibliográfica, Entrevista semi-estruturada e análise qualitativa e quantitativa.
Identificar as principais contribuições, assim como os principais resultados da abordagem de GC implantada pelo PPA no ciclo 2006-2008.	Relatório do PPA ciclo 2006-2008, entrevista semi-estruturada.	Principais contribuições e resultados.	Pesquisa bibliográfica, Entrevista semi-estruturada e análise qualitativa e quantitativa.

Quadro 1: Procedimento metodológico utilizado para o alcance dos objetivos propostos.

3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa fornece o conhecimento necessário para o estudo, mostrando os caminhos a serem seguidos, assim como os procedimentos que deverão ser escolhidos. De acordo com Santos (2000, p. 157) “é por meio da pesquisa que se pode alcançar e dominar novos conhecimentos de forma metódica”.

Para alcançar os objetivos propostos a pesquisa buscou observar o fenômeno de implantação de uma estratégia de GC aplicada na auto-avaliação institucional pelo PPA, através de documentos fornecidos pela própria organização e entrevistas realizadas com o responsável pelo PPA. A partir daí foram registradas as principais informações de todo o fenômeno, que posteriormente foram descritas e analisadas à luz das teorias apresentadas na fundamentação teórica desse trabalho, concluindo com os principais resultados e contribuições e com a comprovação do objetivo geral proposto no Primeiro Capítulo. Cerro & Bervian (1996, p.49) chama de descritiva a investigação que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”. Dessa forma, o tipo de pesquisa utilizado nesse trabalho é a descritiva.

É também uma pesquisa de caráter exploratório, por possibilitar um melhor aprimoramento e entendimento do tema. Isso se evidencia na identificação dos processos integrantes da estratégia de GC adotada pelo PPA e na descoberta das contribuições que cada processo desse proporcionou para toda a comunidade da UFCG. O produto desse tipo de pesquisa proporciona ao pesquisador a descoberta de enfoques, percepções e terminologias novas para ele, contribuindo para que o seu próprio modo de pensar seja modificado.

Foi utilizado o estudo de caso com o intuito de tornar viável a análise da estratégia de GC aplicada à auto-avaliação institucional de uma universidade pública, assim como suas contribuições e resultados. Além de possibilitar a caracterização da organização objeto de estudo deste trabalho, o PPA. Segundo Santos (op. cit.) o estudo de caso tem como característica principal a de promover a obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado.

O embasamento desse estudo foi construído através de uma pesquisa bibliográfica, que possibilitou a elaboração dos fundamentos teóricos da pesquisa. É denominada bibliográfica, pois segundo Santos (op. cit.) é feita com base em documentos já elaborados, tais como livros, periódicos, como jornais e revistas, além de publicações, como artigos científicos e resenha.

Foram consultados vários livros da área e sites na internet, assim como artigos e revistas, com o propósito de se obter através dessas fontes, o embasamento teórico adequado que possibilite o agrupamento de idéias, para que as mesmas possam ser tratadas e analisadas de forma a responder à questão levantada.

3.2. Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa em questão ocorreu mediante uma entrevista semi-estruturada, com perguntas fechadas e abertas onde o entrevistado pôde discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador. Essa forma de entrevista permitiu adicionar uma boa quantidade de interrogativas durante a realização da mesma. Desse modo, além de conseguir os dados necessários para a construção dos resultados apresentados nesse trabalho e para caracterizar a organização, a entrevista possibilitou enxergar outras particularidades do PPA e da estratégia de GC que não estavam presentes nos relatórios e documentos fornecidos pelo PPA, como as opiniões próprias do entrevistado e outras informações ainda não documentadas. A entrevista foi gravada para facilitar a transcrição dos itens relevantes.

Foram coletados dados também a partir dos documentos fornecidos pelo PPA, como o Relatório de Auto-Avaliação da UFCG e o Modelo Operacional da Avaliação da UFCG. Esses documentos possuem a descrição de todos os processos de GC empregados pelo PPA, assim como os principais resultados e contribuições alcançados após a primeira auto-avaliação institucional da UFCG.

3.3. Tratamento dos dados

No que se refere à abordagem do problema e a análise dos dados, caracteriza-se como pesquisa qualitativa de forma geral e quantitativa em um dos objetivos específicos. Qualitativa, pois se baseou nas opiniões e nos dados obtidos nas entrevistas e nos documentos fornecidos pelo PPA, para avaliar o uso das teorias e modelos de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional no PPA, procurando-se verificar a comprovação ou não dos objetivos do estudo. E, quantitativa na análise e comprovação da aceitação da auto-avaliação institucional pela comunidade da UFCG, que corresponde a um dos objetivos específicos.

Para que a conclusão geral desse trabalho, assim como o capítulo de resultados fossem construídos, buscou-se descrever os processos de toda a estratégia de GC aplicada pelo PPA a partir da pesquisa documental e das entrevistas semi-estruturadas, fazendo uma análise pelo confronto com a literatura obtida na fundamentação teórica, de forma a responder os objetivos propostos no Primeiro Capítulo.

CAPÍTULO 4

Apresentação e Análise dos Resultados

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Nesse capítulo serão apresentados os dados coletados por meio das entrevistas e do Relatório de Auto-Avaliação da UFCG Ciclo 2006-2008, elaborado pela CPA, assim como as respectivas análises.

O capítulo está dividido de acordo com a própria lógica de distribuição dos processos e ferramentas da Gestão do Conhecimento, analisando ainda as dificuldades encontradas no processo de avaliação e as práticas adotadas para lidar com essas adversidades, os principais resultados e contribuições auferidos da implementação do PPA na Universidade Federal de Campina Grande e apresentando as perspectivas para as próximas etapas do processo de avaliação.

O Programa Permanente de Avaliação – PPA é uma organização recente criada na UFCG em 2005, por força da lei 10.861 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES¹, com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior e por uma proposta conjunta da CPA, também instituída por orientação da lei, e da Coordenação Institucional de Avaliação Institucional. Estas duas equipes conceberam uma forma inovadora de incluir a avaliação institucional na cultura gerencial da universidade, por meio de atividades de pesquisa e de uma abordagem de gestão do conhecimento construído por estas atividades de pesquisa.

O Programa foi concebido como um processo estratégico da Gestão Universitária o qual realiza uma avaliação diagnóstica e educativa para alimentar, com conhecimento devidamente organizado, o planejamento e a execução de ações de desenvolvimento institucional, nas dimensões propostas pelo SINAES.

Coordenado pela Comissão Própria de Avaliação e Coordenação de Avaliação Institucional, foi criado com o propósito de descobrir a percepção que a comunidade universitária tem da UFCG e do cumprimento de sua missão, e de criar, compartilhar e usar o conhecimento desta comunidade para planejar melhorias na Universidade.

Fundamentado em conceitos de gestão do conhecimento, de planejamento estratégico e de criação de grupos de pesquisa, o PPA permite a criação de um processo organizacional de auto-avaliação sustentável, produtor de informações efetivamente úteis ao planejamento estratégico da UFCG.

¹ SINAES – É o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que determina a avaliação periódica das Instituições de Ensino Superior.

A missão do PPA é a de produzir conhecimento estruturado sobre a Avaliação Institucional e promover a utilização efetiva deste conhecimento pelas comunidades interna e externa da UFCG.

É notória a situação bastante ímpar da UFCG no que diz respeito à avaliação institucional, pois tendo uma história tão recente, em termos de estrutura administrativa, estaria avaliando setores e atividades gerados e desenvolvidos sob a orientação de planejamento elaborado pela Universidade Federal da Paraíba, da qual se desmembrou em 2001.

Se, por um lado, essa situação coloca a UFCG na estranha condição de fazer uma auto-avaliação daquilo que não planejou, por outro lado, vai permitir-lhe vivenciar a singular oportunidade de começar a sua história respaldada na avaliação daquilo que herdou, com a possibilidade de propor novos rumos e definir um planejamento estratégico para a instituição.

O Programa Permanente de Avaliação da UFCG prevê, então, a avaliação como caminho para corrigir distorções que possam impedir melhores desempenhos e se configure como uma estratégia de gestão do conhecimento integrante do planejamento estratégico institucional, que se materializa, inicialmente, em ações de busca do auto-conhecimento.

O PPA usa de algumas diretrizes básicas de gestão do conhecimento na construção dos métodos e ferramentas necessárias para os momentos de um ciclo completo de avaliação.

Este ciclo completo de avaliação do PPA compreende:

- a) a auto-avaliação institucional;
- b) o planejamento das ações baseadas no conhecimento produzido na auto-avaliação;
- c) a aplicação combinada destes conhecimentos e da experiência gerencial de todos os segmentos da administração da UFCG na implantação das mudanças apontadas pela auto-avaliação.

Cada ciclo da avaliação conduzido pelo PPA corresponde a uma repetição destes três passos, seguido de um balanço crítico dos efeitos produzidos no ciclo e de ações de consolidação do próprio PPA.

O modelo base adotado pelo PPA define os principais processos para a Gestão de Conhecimento e visam à operacionalização do primeiro ciclo da avaliação.

São analisados a seguir os objetivos específicos propostos para alcançar o objetivo geral e responder, dessa forma, a problemática.

4.1. Os Desafios, Objetivos e Estratégias do PPA

São descritos os seguintes objetivos do PPA de acordo com o Relatório de Auto-Avaliação da UFCG (2008):

- a) projetar um modelo interno e consistente de qualidade institucional;
- b) apresentar sugestões para diminuir a distância entre o projeto e a realidade institucional;
- c) fornecer informações necessárias ao direcionamento ou redirecionamento das metas contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFCG;
- d) criar e manter um sistema de informações sobre a qualidade da UFCG, contendo o conhecimento necessário para auxiliar o planejamento e a conferência permanente do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela Instituição;
- e) descobrir novas demandas e identificar potencialidades pouco exploradas.

Os objetivos funcionam como um meio de definir a forma como o conhecimento deve ser adquirido, gerenciado e compartilhado, formando assim um ambiente de aprendizagem organizacional, estruturado e dinâmico, capaz de garantir a qualidade da colaboração e promover projetos de melhoria da gestão acadêmica.

O quadro abaixo representa o Planejamento Estratégico do PPA, baseado nos conceitos de Balanced Scorecard, além da missão, valores, seus processos e resultados estratégicos. As metas estratégicas desse Planejamento Estratégico são:

1. Diminuir a resistência à avaliação;
2. Motivar a comunidade UFCG a dar contribuições;
3. Ser eficiente;
4. Gerenciar o conhecimento da avaliação;
5. Obter apoios tático e operacional da administração superior.

Missão Institucional Produzir conhecimento estruturado sobre a Avaliação Institucional e promover a utilização efetiva deste conhecimento pelas comunidades interna e externa da UFCG.			
Valores Ética, Precisão, Trabalho Colaborativo.			
Visão A CPA-UFCG será uma agência de excelência na produção de conhecimento sobre avaliação institucional, respeitada na UFCG e em outras IES no Brasil e no Exterior.			
Estratégia Gerenciar a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento construído por toda a Comunidade da UFCG, na avaliação institucional, no planejamento estratégico e na execução de ações de desenvolvimento da Universidade. Implantar um sistema de GC.			
Processos Estabelecer Papéis Individuais e Institucionais na Avaliação e Planejamento. Criar Sistema de Reconhecimento da Colaboração. Criar Sistema de Apoio.			
Resultados Estratégicos nas 10 dimensões avaliadas:			
Mantenedores e órgãos reguladores e de fomento satisfeitos	Gestores da UFCG e representantes da sociedade encantados	Processos eficientes e eficazes de Gestão do Conhecimento	Professores, Servidores e gestores motivados e capacitados para Avaliação e Planejamento Institucional

Quadro 2 : Planejamento estratégico do PPA

Fonte: Adaptado do Relatório de Auto-Avaliação da UFCG, 2008, p. 11

O Planejamento Estratégico Empresarial é uma ferramenta de trabalho que facilitou o PPA a lidar com situações de mudanças, se constituindo num excelente instrumento de gestão. Mas para planejar ações futuras e decisões presentes nas organizações utilizando-se do conhecimento acumulado na UFCG, a GC é fundamentalmente necessária. Para tanto, ela deve ser planejada em conjunto com a estratégia da auto-avaliação e com os objetivos do PPA e da própria UFCG. Possuir um planejamento estratégico bem definido da organização é praticamente uma obrigação dos gestores e isso se deve a capacidade dessa ferramenta de produzir dados e informações para ajudar os gestores a pensar estrategicamente, seja com base em insights de suas experiências pessoais, seja com base em números coletados em pesquisas. O PPA mostrou-se hábil no uso dessa ferramenta, pois a partir dela conseguiu

difundir todo o processo de auto-avaliação institucional da UFCG, utilizando-se de uma estratégia de Gestão do Conhecimento. O planejamento estratégico corresponde a um dos princípios que serviram de base para a criação do PPA e que será analisado mais à frente.

4.2. Os Princípios que Serviram de Base para a Criação e Desenvolvimento do PPA

O conhecimento é um bem intangível. Através da sua contextualização, ele é capaz de fornecer soluções essenciais no processo de tomada de decisões em todos os níveis de uma corporação. A Gestão do Conhecimento atua identificando os conhecimentos individuais e coletivos que possam promover a captação, o armazenamento, a disseminação e avaliação de conhecimentos.

De acordo com a CPA nem todas estas etapas são ainda concretizadas na prática do dia-a-dia, causa principal de uma estrutura extremamente burocratizada, departamentalizada e que nada contribui para uma gestão eficaz. O conhecimento passa a ser uma peça fundamental no planejamento estratégico e melhoria dos processos de gestão. E, se o conhecimento é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave para o desenvolvimento.

A gestão do conhecimento na realidade compreende o primeiro dos dois princípios do Programa Permanente de Avaliação, o segundo é o princípio do Planejamento Estratégico. Há ainda o princípio da Arquitetura Orientada a Serviços, que só deve ser implementado no ciclo de avaliação que tem início em 2009.

O Planejamento Estratégico compreende os objetivos que servirão como referência para as ações presentes e futuras da equipe. Na UFCG não existe um conceito amadurecido de planejamento na sua gestão, para tanto, a CPA adotou uma abordagem de Balanced Scorecard - BSC, e fez uma adaptação/simplificação para servir de modelo para o PPA e, também como incentivo para que a universidade adote. Através do BSC são definidos os valores, a missão, a visão e a estratégia do PPA.

Arquitetura Orientada a Serviços visa alterar o modelo organizacional da universidade, modificando sua forma de gestão, que consiste em passar do modelo caótico, extremamente departamentalizado, burocratizado, ou seja, do modelo tradicional de gestão pública, para um novo modelo baseado em serviços. Este é o modelo que algumas instituições de pesquisa têm adotado em todo o mundo. No Brasil uma instituição de referência em pesquisa científica que já adota esta abordagem é a EMBRAPA. A integração

entre a GC, o Planejamento Estratégico e a Arquitetura organizacional orientada a serviços já faz parte da realidade das instituições públicas brasileiras.

4.3. Aplicação do Princípio da Gestão do Conhecimento para Superar os Desafios e Atingir os Objetivos Institucionais (Modelo de Gestão do Conhecimento Adotado pelo PPA)

De acordo com o Relatório de Auto-Avaliação da UFCG (op.cit.) a importância da utilização de um modelo de base de GC advém da necessidade de se integrar os principais fatores envolvidos na construção do conhecimento da avaliação da instituição tais como os processos, a infra-estrutura, as pessoas, a organização e o escopo do conhecimento produzido na avaliação e no planejamento estratégico.

A avaliação institucional interna da Universidade Federal de Campina Grande, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação – CPA baseia-se em dois princípios, como mencionados no item anterior (4.2.), são eles: a Gestão do Conhecimento da Auto-avaliação e a representação do conhecimento em Linguagem de Planejamento Estratégico.

Tomando por base o primeiro princípio, a avaliação é realizada, mediante três macroprocessos sistematizados de gestão do conhecimento:

- a) Criar conhecimento;
- b) Compartilhar conhecimento;
- c) Usar conhecimento.

Estes macroprocessos são integrados nos três processos iterativos do ciclo da avaliação institucional (execução, avaliação e planejamento de projetos de melhoria da UFCG).

Uma representação simples do modelo inicial de GC no PPA é ilustrada na figura 2. Segundo o Relatório de Auto-Avaliação da UFCG (op.cit.), este modelo foi adaptado do conceito de ambiente de aprendizagem organizacional do Gartner Group e do modelo de GC proposto por BECKMAN, que se constitui num objeto de discussão na comunidade e serve para iniciar a construção de um modelo adequado de GC do PPA a partir das contribuições advindas do processo de auto-avaliação.

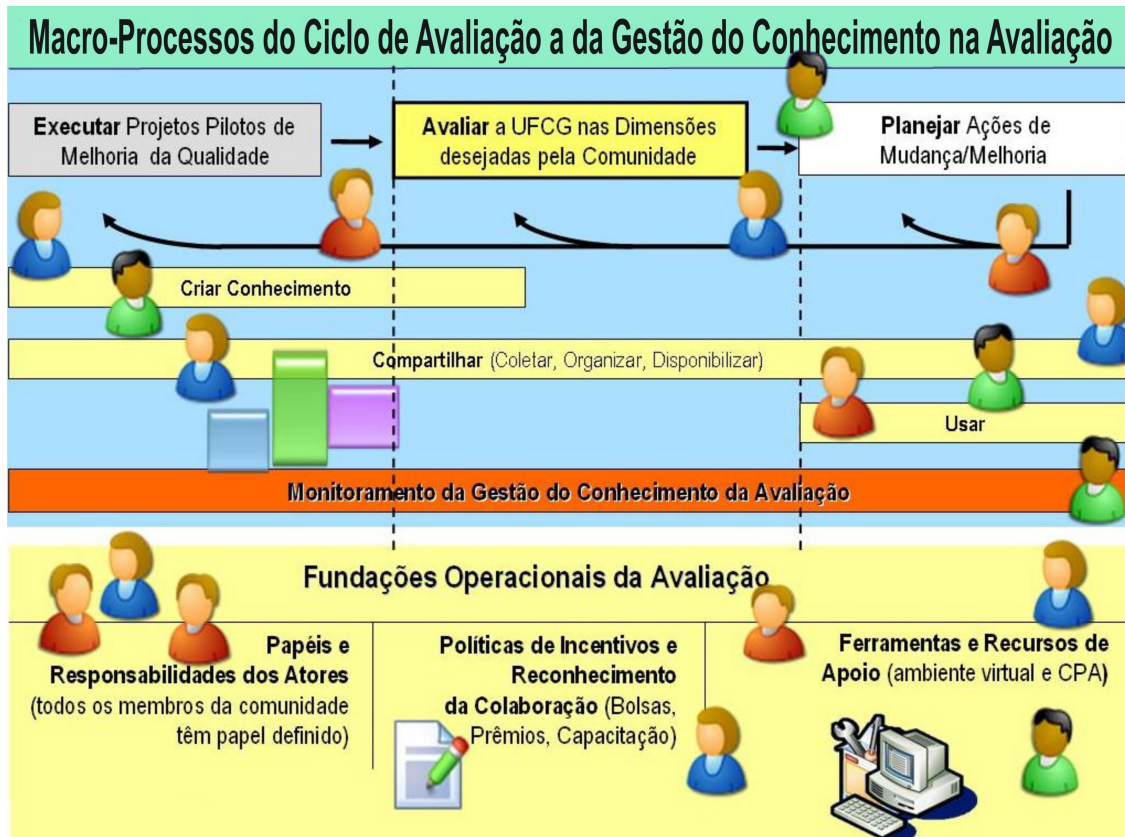


Figura 2: Modelo de Gestão do Conhecimento da Avaliação

Fonte: Relatório de Auto-Avaliação da UFCG, 2008, p. 14

A figura apresenta os componentes básicos tendo em vista as particularidades organizacionais da UFCG e aos objetivos do PPA. Estes componentes do modelo de base são: os processos, o escopo de conteúdo e as três fundações operacionais que garantem a viabilidade técnico-econômica do PPA (papéis e responsabilidades dos atores, políticas de incentivo à colaboração e de reconhecimento das contribuições e ferramentas e recursos de apoio aos processos integrados).

Os principais processos necessários à gestão do conhecimento (criação, compartilhamento e uso do conhecimento), são integrados nos 3 (três) macroprocessos da avaliação, devendo evoluir para processos mais amadurecidos e adequados à gestão do conhecimento da avaliação, a partir da incorporação de novos conhecimentos, pelos próprios membros da comunidade, gerados a cada ciclo de avaliação.

O interessante desse modelo é a sua capacidade de evolução, além da utilização de várias teorias em busca da criação de uma adequada aos objetivos do PPA e conseqüentemente, da UFCG. Outra particularidade observada é que não existe um modelo de gestão que sirva para todas as organizações. Apesar de as organizações possuírem em sua

maioria, estruturas similares, o modelo de GC adotado com sucesso por uma não será garantia de mesmos resultados e aplicação em outra.

E, ficou constatado com esse caso que os processos de GC não estão dispostos, necessariamente, em uma ordem ou em um ciclo seqüencial como fora apresentado pelas teorias de Davenport & Prusak, Nonaka & Takeuchi e demais, pelo contrário, os processos funcionam e se organizam de acordo com a necessidade e as finalidades da organização. A criação do conhecimento pode acontecer tanto no início do ciclo, assim como no fim e isso não interfere nos resultados do processo.

Por questões didáticas, a maioria dos autores de GC costuma apresentar os processos em uma ordem que geralmente começa na geração ou criação do conhecimento e termina na transferência ou no uso do conhecimento. Esta ordem de seqüência dos processos de GC, usada pelos principais autores, será também seguida na apresentação dos processos deste trabalho, para facilitar a apreensão do modelo adotado pelo PPA.

4.4. Os Macroprocessos Sistematizados de GC do PPA

Como já mencionado no item anterior (4.3), o modelo de GC adotado pelo PPA é o do teórico organizacional BECKMAN, que faz uma revisão das definições e contribuições existentes de outros teóricos da GC, das quais ele escolhe algumas que seriam relevantes para o enfoque que ele adota.

A avaliação continuada da UFCG é realizada mediante três macroprocessos sistematizados de gestão do conhecimento fundamentais:

- a) a Criação de Conhecimento, mediante a capacitação continuada da comunidade em avaliação e com a coleta de dados e experiências da comunidade;
- b) o Compartilhamento do Conhecimento, por meio de recursos e sistemas institucionais de comunicação e integração dos atores da avaliação;
- c) o Uso do Conhecimento, inicialmente, para elaboração de recomendações de melhoria institucional, e em seguida para aperfeiçoar as práticas de gestão organizacional da UFCG.

Há ainda o Monitoramento da Gestão do Conhecimento da Avaliação, onde ocorre a avaliação de cada processo, permitindo uma rápida avaliação situacional e a intervenção oportuna que confirma ou corrige as ações monitoradas.

4.4.1. A Criação do Conhecimento da Avaliação do PPA

A criação do conhecimento ocorre com a capacitação continuada da comunidade em avaliação mediante um programa de cursos semi-presenciais e com a formação de grupos de pesquisa que complementam a avaliação do PPA.

Para tanto, é necessário que uma etapa de preparação seja vivenciada, para a capacitação dos indivíduos que elaboraram o projeto, organizam o processo e conduzem a execução da avaliação.

Os maiores problemas da avaliação institucional estão vinculados à falta de capacitação e de preparação adequada da equipe avaliadora.

Esse processo se assemelha com um dos modos de geração do conhecimento proposto por Davenport & Prusak (op. cit), as redes de conhecimento, onde possuidores de conhecimento organizam encontros na busca de soluções para determinados problemas e que acabam por contribuir com a disseminação de informações e conhecimento dentro da organização. Essa é uma característica importante nas organizações do conhecimento, pois oferece um ambiente de aprendizado forte e incrementa a capacidade de melhoria dos processos.

Para Choo (op. cit.) a criação do conhecimento começa com a análise do meio ambiente. A partir daí, as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação com o propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. A criação do conhecimento da avaliação do PPA se assemelha muito com esse modelo proposto por Choo, pois a partir dos dados obtidos da comunidade da UFCG, o PPA elabora propostas e práticas que servirão de orientação e irão compor a estratégia para os procedimentos utilizados no decorrer da auto-avaliação institucional.

4.4.2. Compartilhando o Conhecimento da Avaliação do PPA

O compartilhamento no modelo do PPA corresponde à coleta, organização e disponibilização, por meio de recursos e sistemas institucionais de comunicação.

A **coleta** corresponde ao processo de capturar, absorver, o conhecimento e as experiências da comunidade.

Para a avaliação institucional, por intermédio do PPA, são utilizados diferentes instrumentos para coleta e análise dos dados e informações, que asseguram a interação e a intervenção dos sujeitos da realidade. O principal objetivo dessas ferramentas é o de filtrar o

conhecimento que existe em cada pessoa e em documentos impressos e torná-lo amplamente disponível para toda a organização.

Esse processo apresenta semelhanças com o mesmo proposto por Nonaka & Takeuchi (op. cit), da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, mostrando que a criação de novos conhecimentos organizacionais está diretamente ligada à transformação ou conversão dessas duas formas de conhecimento. A partir do momento em que o conhecimento existente na cabeça de cada pessoa e nos documentos analisados torna-se disponível para a organização, ele ganha significado e passa a ser utilizado coletivamente e não mais apenas individualmente. A diferença é que o aprendizado coletivo permite efetuar tarefas que não podem ser realizadas individualmente.

A gestão do conhecimento passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a pessoa que detém o conhecimento é quem decide se o compartilha ou não, depende, portanto, do quanto está motivada para isso. Motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma bem sucedida Gestão do conhecimento.

Outra particularidade observada e que pode ser comparada com o modelo proposto por esses teóricos é a capacidade do PPA, em coletar e disponibilizar o conhecimento e ao mesmo tempo criar um ambiente que garanta a boa execução desses processos e que gere aprendizagem para toda a comunidade. Pois segundo Nonaka & Takeuchi (op. cit.), a organização tem a função de fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e disseminar o conhecimento na organização.

O ferramental para a coleta dos dados é formado por um mapa-questionário interativo de aprendizagem sobre o funcionamento da UFCG. Um modelo desse mapa pode ser visto na figura abaixo.

[Voltar ao Menu de PPA](#) | [Página Inicial do Questionário](#) | [Estatísticas da Pesquisa de Opinião](#)

Questionário Eletrônico

Olá **Marcelo!** [Sair \[x\]](#)

Sua participação:

- Perguntas Respondidas: 57
- Criação de Objetivos Novos: 3
- Colaboração com Informações Adicionais: 3

Dimensões:

- A Missão e o PDI**
- Ensino, pesquisa, extensão e a pós-graduação**
- Responsabilidade social**
 - Avaliar os programas de inclusão social, ação afirmativa e inclusão digital
 - Avaliar a interação com o setor público, o setor produtivo e com o mercado de trabalho
 - Avaliar a promoção da responsabilidade social no ensino
 - Avaliar a promoção da responsabilidade social na pesquisa
 - Avaliar a promoção da responsabilidade social na extensão

Os objetivos abaixo foram acrescentados por membros da comunidade que desejaram contribuir com outras formas de avaliar a UFCG:

- Avaliar o retorno das atividades inclusão digital
- Avaliar o termo Responsabilidade Social em consonância com a Constituição Federativa Brasileira CF, a Administração pública, o Código de Ética da Alta Administração Pública e o Direito

Preencha o formulário abaixo de acordo com o conhecimento que você tem sobre a UFCG nesta dimensão:

Dimensão: **Responsabilidade social**

Objetivo: **Avaliar os programas de inclusão social, ação afirmativa e inclusão digital**

Perguntas:

1. Temos iniciativas e/ou projetos voltados para portadores de necessidades especiais?
 Sim Não Parcialmente Desconheço a questão
2. Temos iniciativas e/ou projetos voltados para promover a inclusão digital?
 Sim Não Parcialmente Desconheço a questão
3. Temos iniciativas e/ou projetos voltados para promover valores éticos?
 Sim Não Parcialmente Desconheço a questão
4. Temos projetos voltados para a melhoria contínua dos serviços prestados aos alunos?
 Sim Não Parcialmente Desconheço a questão
5. Temos parcerias estabelecidas com ONGs e instituições públicas?
 Sim Não Parcialmente Desconheço a questão
6. Temos iniciativas e/ou projetos voltados para a inclusão de estudantes em situação econômica desfavorecida?
 Sim Não Parcialmente Desconheço a questão
7. Temos iniciativas e/ou projetos voltados para a criação de incubadoras de empresas juniores?
 Sim Não Parcialmente Desconheço a questão

Figura 3: Mapa-questionário interativo

Fonte: Relatório de Auto-Avaliação da UFCG, 2008, p. 46.

As principais características desse tipo de mapa são as de:

- a) representação do conhecimento segundo o modelo de árvore;
- b) colaboração através de respostas objetivas e textos subjetivos;
- c) aprendizagem colaborativa através da possibilidade de navegar através de qualquer conhecimento de forma irrestrito e seletivo.

Organizar significa colocar em ordem, sistematizar, estruturar. A organização da avaliação do PPA compreende a sistematização de todos os dados coletados, assim como o conhecimento e outras contribuições da comunidade, tornando o produto desse processo, acessível e dinâmico.

Uma forma de organizar o conhecimento da avaliação do PPA é o Processo de Mapeamento do Conhecimento, que funciona como mapa estratégico do conhecimento da avaliação, facilitando a compreensão dos diagnósticos e o entendimento das propostas de

melhoria institucional. Esse mapa – chamado de Mapa Vivo - corresponde a um “instrumento de codificação e representação do conhecimento sobre a avaliação da UFCG, que além de facilitar sua orientação em um percurso de compreensão da UFCG, permite a interação do usuário com a informação nele contida”. Relatório de Auto-Avaliação da UFCG (op. cit., p. 43).

Chama-se de Vivo o Mapa, devido a sua capacidade de evoluir e de modificar o objeto de sua representação (a informação sobre a UFCG) para manter-se atualizado a cada intervenção de um membro da comunidade universitária.

Ao contrário de um mapa convencional que oferece uma referência estática e unidirecional (orientação do mapa para o usuário), o Mapa Vivo possibilita que o usuário complemente o mapa, acrescentando-lhe outras referências da UFCG, baseadas na sua experiência como membro da comunidade universitária (orientação do usuário para o mapa).

O usuário não só recebe orientação, mas também contribui com uma orientação. Através dos mapas do conhecimento os gestores poderão planejar, gerir e otimizar a universidade.

Disponibilizar o conhecimento é torná-lo acessível, público. O conhecimento não pode ficar parado, sem movimentação, ele só adquire valor quando é percebido e assimilado por outras pessoas, contribuindo assim para o desenvolvimento organizacional e a aprendizagem.

A CPA e os grupos de pesquisa estão instalados em uma sala de trabalho com dois ambientes, equipados com mobiliário adequado e recursos de comunicação, destinados, respectivamente, para atendimento ao público e reuniões de trabalho.

Para que o conhecimento construído coletivamente possa ser apropriado em toda a organização, é necessário que haja recursos de comunicação que garantam o acesso público e irrestrito ao mesmo. No PPA todos os resultados são rigorosamente públicos em forma digital e em forma interativa no sistema WebPPA disponível na internet. Esse sistema ainda permite o apoio às atividades de capacitação e aprendizagem, via educação a distância. As figuras a seguir, ilustram exemplos de atividades realizadas com apoio deste sistema.

Figura 4a: Ambiente de educação à distância desenvolvido para capacitação: Atividades de treinamento online para pesquisadores e membros da comunidade.

Fonte: Relatório de Auto-Avaliação da UFCG, 2008, p. 25.

Figura 4b: Ambiente de educação a distancia desenvolvido para capacitação: Atividades de treinamento online da equipe da CPA.

Fonte: Relatório de Auto-Avaliação da UFCG, 2008, p. 25.

São realizados também, sistematicamente, seminários de sensibilização, informação e discussão do modelo em todos os campi da UFCG.

Esses seminários promovem a auto-avaliação institucional e redução da resistência à avaliação, ao mesmo tempo em que buscam familiarizar a comunidade com o modelo de GC que o PPA utiliza em sua estratégia e que pretende incorporar ao processo de planejamento da UFCG.

As figuras abaixo mostram a execução de seminários, das reuniões de treinamento e das reuniões de rotina na CPA.



Figura 5: Seminário de sensibilização no Centro de Humanidades

Fonte: Relatório de Auto-Avaliação da UFCG, 2008, p. 34.



Figura 6: Reuniões de treinamento

Fonte: Relatório de Auto-Avaliação da UFCG, 2008, p. 36.



Figura 7: Reunião de trabalho de rotina da CPA

Fonte: Relatório de Auto-Avaliação da UFCG, 2008, p. 37.

Os seminários também servem para convidar e convocar, a comunidade universitária, distribuída nas categorias de estudantes, professores e servidores técnico-administrativos a participar dos ciclos de Auto-Avaliação, assim como para promover a socialização do processo e dos resultados.

Apesar de serem transferências formalizadas, observa-se que o PPA busca mesmo é o compartilhamento espontâneo e natural do conhecimento na UFCG. Para Davenport & Prusak (op. cit., p. 108) isso é “particularmente necessário em organizações cujo papel principal é criar o conhecimento”. O conhecimento em muitas vezes é ambíguo e difícil de ser transferido, nesses casos deve-se diminuir a formalidade e proporcionar mais liberdade aos membros da comunidade, transformando a transferência num processo espontâneo. Essa é a mesma opinião compartilhada por Probst; Raub; Romhardt (op.cit.) que acreditam no estabelecimento de confiança entre os usuários do conhecimento, para que possam ser disseminadas experiências e as idéias inovadoras e criativas que irão alavancar a organização e equilibrar os interesses conflitantes. Essa confiança é alcançada através de transparência e comprometimento, elementos que o PPA considera indispensáveis para o sucesso de sua estratégia.

Para isso, será necessário haver a sensibilização da comunidade pela diminuição da resistência à avaliação institucional. Essa é uma característica especial da GC de ser capaz de desenvolver estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas.

A memória do processo organizacional criado é constituída de diagnósticos e propostas de melhoria, útil às ações de planejamento e acompanhamento das políticas e práticas institucionais. Esta memória está armazenada de forma eficaz em diferentes mídias que permitem a consulta e recuperação do seu conteúdo tanto por qualquer interessado, via web, quanto pelos setores da administração da UFCG.

Com relação ao suporte tecnológico para disponibilização e armazenamento dos resultados, têm-se três formas:

a) Estático: o próprio Relatório de Auto-Avaliação da UFCG, documento em 623 páginas, que contém opiniões de 1420 pessoas, 46 mil contribuições objetivas e subjetivas, 142 projetos estratégicos, memória da auto-avaliação e muitos mapas do conhecimento sobre a UFCG;

b) Estático em mídia digital: armazenado em CD, disponível nos setores da universidade;

c) Dinâmico: através do sistema de informação interativo, o site - Sistema WebPPA.

A memória organizacional é formada por informações, documentos e experiências, que sem ela nenhum aprendizado seria possível, não criando condições para novas experiências. Probst; Raub; Romhardt (op.cit.) recomendam que visando a acessibilidade futura do seu conhecimento, as organizações devem dominar os processos de selecionar, armazenar e atualizar. Esses processos devem ser estruturados cuidadosamente.

4.4.3. O Uso do Conhecimento no PPA

No estágio atual da implantação da estratégia de GC, o uso do conhecimento está materializado em duas atividades organizacionais:

1- na elaboração de recomendações de melhoria institucional, visando aperfeiçoar as práticas de gestão organizacional da UFCG;

2- na atualização progressiva do conteúdo dos mapas de conhecimento, os quais são atualizados automaticamente a cada contribuição de qualquer membro da comunidade da UFCG.

São exemplos de conteúdos produzidos pelo uso do conhecimento pelo PPA e membros da comunidade, acordo com o Relatório de Auto-Avaliação da UFCG (op. cit.):

a) Relatórios de Avaliação: com a análise de informações e de cenários de melhoria da qualidade.

b) Propostas de Ações de Melhoria elaboradas colaborativamente pelo PPA e pela comunidade, visando a implementação de ações de melhoria recomendadas pelo processo de avaliação.

Para que a GC possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para usar de forma eficaz o conhecimento. Isso é justificado pela premissa de que as organizações saudáveis são aquelas que usam o conhecimento inteligentemente e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

4.4.4. Monitoramento da Gestão do Conhecimento da avaliação do PPA

Consiste em avaliar o conjunto dos processos de auto-avaliação (criação, compartilhamento e uso do conhecimento), além de realizar balanço crítico da avaliação. O monitoramento também funciona como forma de avaliação.

Para fazer um monitoramento eficaz o PPA produz sistematicamente as informações relevantes e precisas, para que possa verificar o nível de cumprimento dos objetivos e das ações planejadas pela CPA.

A partir do monitoramento é possível:

- a) Ter uma visão sobre a dimensão das desigualdades no processo, apontando a necessidade de redirecionamento das ações para que essas diferenças possam ser reduzidas;
- b) Possibilidade do planejamento e da programação das ações visando sempre a melhoria dos processos e a redução das desigualdades encontradas.

Cabe lembrar que monitorar o conhecimento está diretamente relacionado com o estabelecimento das metas, como afirmam Probst; Raub; Romhardt (op.cit.). Quando há metas bem formuladas e realmente integradas aos objetivos da organização, ocorre uma administração efetiva do conhecimento. As metas devem ser mensuráveis, para que assim o monitoramento cumpra seu verdadeiro papel dentro da GC.

4.5. A plataforma Tecnológica Desenvolvida pelo PPA para dar Suporte à GC na Auto-Avaliação Institucional (O Sistema de Apoio à GC e Aprendizagem Organizacional – WebPPA)

De acordo com o Relatório de Auto-Avaliação da UFCG (op.cit., p. 19), o WebPPA corresponde ao “ambiente de aprendizagem e de trabalho colaborativo que dá suporte a todas as atividades do PPA e garante a participação de todos os membros da comunidade acadêmica no processo de avaliação institucional”.

Surgiu da necessidade de se gerenciar o conhecimento de forma eficiente, desde sua captação até a disseminação na comunidade, e integrar as práticas de GC ao processo de auto-avaliação institucional, tornando todos os resultados disponíveis e transparentes.

Compreende um sistema de gestão do conhecimento da avaliação que além de preservar a memória do processo organizacional, armazenada na base de dados da Auto-

avaliação, permite a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento produzido por este processo.

O WebPPA oferece, a todos os membros da comunidade, uma visão global da UFCG e promove a aprendizagem sobre as suas diferentes dimensões. É uma ferramenta participativa, dinâmica, ativa e de adesão voluntária, para que se torne atraente, convidativa, e motivadora.

Trata-se de um sistema que tem duas funções básicas:

a) colhe contribuições de toda a comunidade da UFCG (alunos, professores e funcionários);

b) gera relatórios em linguagem visual (mapas padronizados de conhecimento).

Os relatórios que são produzidos pela WebPPA têm dois objetivos básicos, o de informar a comunidade (compartilhar) sobre o conhecimento que ela tem da universidade e o de auxiliar os administradores (coordenadores dos departamentos, coordenadores de cursos, diretores dos centros, pro reitores e coordenadores de comissões e projetos) na tomada de decisão sobre as estratégias e metas sob suas responsabilidades.

O compartilhamento parte da premissa de que a transparência do processo garante uma maior participação dos membros da comunidade, ou seja, gera mais confiança por parte das pessoas em compartilhar o conhecimento individual e torná-lo coletivo. Dessa forma, a comunidade estará motivada a contribuir contínuas vezes com a auto-avaliação, diminuindo conseqüentemente, a resistência à avaliação, um dos primeiros objetivos do PPA.

O sistema organiza o conhecimento resultante das opiniões da comunidade e fornece capacitação sobre o funcionamento da UFCG, produzindo ainda recomendações de melhoria da qualidade institucional. Baseia-se em métodos e instrumentos evolutivos de pesquisa e que são melhorados por toda a comunidade, à medida que seus membros avaliam a instituição sugerindo-lhe melhorias, inclusive para o próprio processo de auto-avaliação.

O site do PPA, mostrado na figura 8, é a porta de entrada do Sistema WebPPA. Está disponível no endereço www.reitoria.ufcg.edu.br/ppa, e oferece acesso às informações sobre a auto-avaliação da UFCG e aos sistemas que preservam a memória da auto-avaliação e a gestão do conhecimento.

Atualmente, o sistema permite ao usuário avaliar a UFCG, propor melhorias para a Instituição e para o próprio processo de auto-avaliação e, caso tenha interesse sobre o processo de avaliação, consultar ou construir mapas do conhecimento sobre a avaliação da instituição e propor melhorias para o próprio sistema WebPPA. Isto pode ser feito por meio

dos recursos, de colaboração com a avaliação, planejamento e gestão da UFCG, oferecidos ao usuário via internet e com a assistência da CPA.

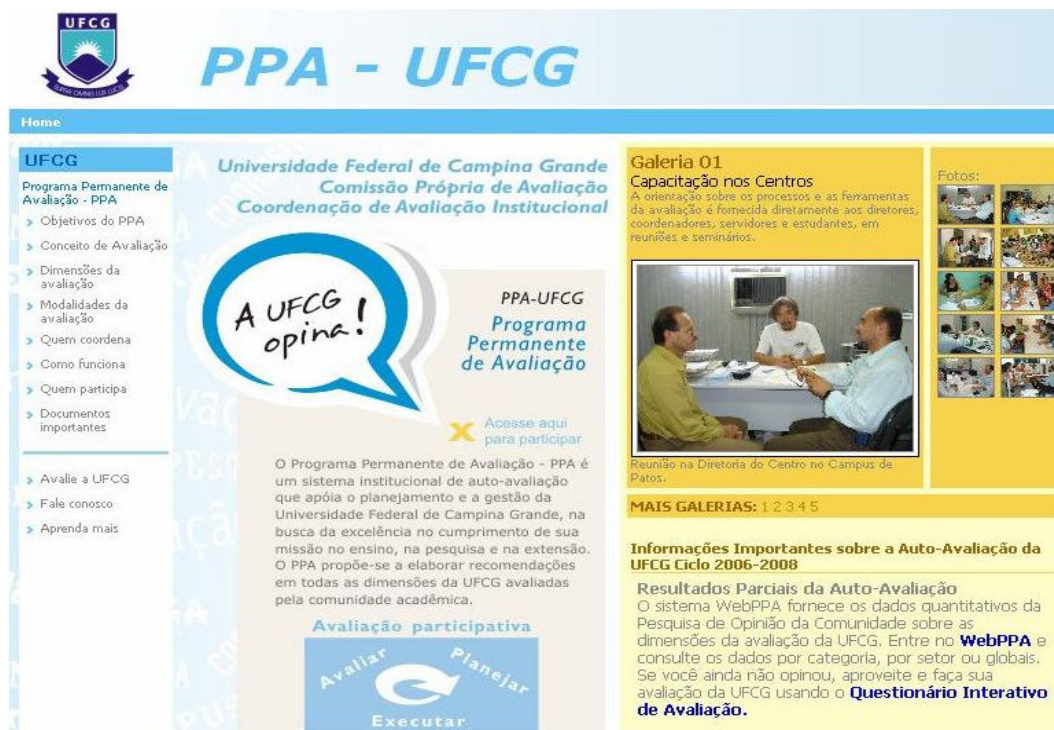


Figura 8: O site do PPA como porta de entrada do sistema WebPPA

Fonte: Relatório de Auto-Avaliação da UFCG, 2008, p. 20.

O site ainda traz para o usuário informações, como: o conceito e a importância da avaliação, os objetivos do PPA, sua estruturação organizacional, seus processos e principais resultados. É um exemplo prático de uma comunidade de prática, que busca o aprendizado, compartilha conhecimento construído, ou seja, pratica a gestão do conhecimento.

A tecnologia deve ser encarada como um componente da GC e não como um suporte principal que irá difundir o conhecimento e operar mudanças. Muitas organizações investem em novas tecnologias implantando novos sistemas, investindo em conectividade e integrando sistemas de informação para o gerenciamento efetivo da GC, porém são as pessoas as responsáveis pelo maior fluxo de conhecimento na organização e são para elas que a tecnologia existe.

Cabe aqui ressaltar a influência e importância da internet como ferramenta que dá suporte à gestão do conhecimento. A internet proporciona a comunicação rápida e mais eficaz. Um dos principais fatores que incentivam o uso da internet e que está presente no WebPPA é a sua simplicidade de uso, onde os usuários podem buscar e pesquisar seus campos de interesse, através dos links e portais acessíveis na página do PPA.

4.6. Dificuldades enfrentadas e as práticas adotadas para superá-las

Nesta seção será descrito como cada princípio de GC adotado influenciou a Avaliação institucional da UFCG. Para cada dificuldade ou desafio encontrado pelo PPA, são descritos os princípios de GC adotados para superá-los à luz do referencial teórico estudado e as práticas implantadas pelo PPA na adoção de cada um destes princípios.

Um dos principais resultados da abordagem inovadora implantada pela UFCG, através do PPA foi a excelente avaliação que a comissão de avaliadores externos do INEP, fez do processo de Auto-Avaliação, em novembro de 2008. De acordo com a afirmação dos avaliadores externos o PPA não somente cumpriu com seus objetivos institucionais de produzir o conhecimento necessário ao processo de avaliação institucional coordenado em nível nacional pelo MEC, mas criou uma unidade organizacional capaz de educar os membros da comunidade acadêmica sobre o significado e a utilidade da avaliação para o planejamento e a gestão da UFCG.

Como todo processo que traz inovação e que visa alterar uma estrutura organizacional, o PPA sofreu ao longo dos dois anos do 1º Ciclo de Avaliação certas dificuldades, que serviram como indicativos para novas formas de melhoria, assim como puderam gerar diferentes formas de aprendizagem organizacional.

Foram listadas como principais dificuldades, as seguintes:

a) A complexidade das dimensões da Avaliação institucional preconizadas na política pública que criou o SINAES: os indicadores propostos inicialmente eram numerosos (aproximadamente quatrocentos indicadores) e de difícil compreensão por muitos membros da comunidade. No início do Programa, o questionário empregado como referência para os instrumentos de pesquisas era extenso e pouco atrativo para os públicos alvos;

Essa fragilidade foi corrigida, através de uma primeira fase de pesquisa, que buscou investigar junto aos estudantes, professores e servidores técnico-administrativos, suas necessidades de aprendizagem sobre o funcionamento da UFCG e sobre um processo de colaboração no planejamento da instituição. Como resultado, várias versões de questionários foram elaboradas e testadas, até se chegar a uma ferramenta interativa e mais atrativa.

b) Barreira cultural de rejeição à avaliação: as pessoas têm receio de ser avaliadas e no contexto da avaliação da Universidade pensam logo em uma avaliação puramente punitiva. Culturalmente não enxergam a avaliação como parte de um processo contínuo de

planejamento e gestão da qualidade organizacional. Além disso, por a avaliação institucional possuir um histórico de ineficácia no uso do conhecimento construído em políticas anteriores de avaliação do ensino superior, a comunidade está desacreditada dos reais benefícios desta ação. Conseqüentemente, a comunidade demonstra certo preconceito e tem uma tendência a não colaborar.

Para vencer este desafio foram empregados princípios de comunicação e socialização intensa em seminários presenciais em todos os centros universitários dos campi de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras. Estes seminários demonstraram ser insuficientes para garantir uma grande participação da comunidade neste Ciclo 2006-2008, mas contribuíram para criar uma imagem nova do conceito de avaliação e criar uma expectativa de participação no próximo ciclo de avaliação.

Foi fundamental nesse caso, o PPA ter levado em conta a cultura organizacional da UFCG. Desprezar essa cultura ou tentar estabelecer atividades que a confrontem é garantia de fracasso e frustração no intercâmbio do conhecimento. Pois, como bem afirma *Davenport & Prusak* (op.cit., p. 117), "os valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa são as principais determinantes do grau de sucesso da transferência do conhecimento importante". Além das barreiras culturais, a rotina e a falta de um modelo de gestão bem definido, também influenciam bastante a aplicação produtiva do conhecimento. Quando forem superados todos esses fatores que impedem o uso estruturado do conhecimento, a Administração Superior deverá assumir uma postura de maior comprometimento com o processo avaliativo, proporcionando uma estrutura adequada que minimize os riscos de insucesso e maximize a probabilidade de uso efetivo dos resultados da avaliação.

Em avaliações anteriores na UFCG e em avaliações relatadas por outras universidades públicas, a taxa média de participação da comunidade foi de 2,5 %. No caso estudado, em que o PPA utilizou os princípios de GC para realizar a auto-avaliação institucional a taxa de avaliação foi de 12%, conforme dados constantes no Relatório de Auto-Avaliação da UFCG (op.cit.) e site do PPA. São números que comprovam a efetividade do uso da GC em uma universidade pública.

c) A inexistência de sistemas integrados de informações institucionais: a UFCG, e por conseqüência, a CPA, não dispunha de um sistema de informações gerenciais, com uma função de memória efetiva do processo avaliativo que permitisse a preservação dos

resultados das iniciativas anteriores de avaliação institucional ou que fosse capaz de implantar ações de melhoria institucional em suas dimensões.

Com a criação e a implementação do WebPPA esse cenário foi profundamente alterado. Além de suprir todas essas necessidades, o Sistema possibilitou informatizar todos os processos e organizar a experiência acumulada, transformando a ferramenta num ambiente de aprendizagem.

O WebPPA é mais que uma ferramenta que gerencia o conhecimento, compreende um instrumento interativo e evolutivo que permite que cada membro da comunidade o personalize, criando sua própria ferramenta de avaliação, para melhor expressar sua percepção individual da qualidade institucional e suas idéias de melhoria da UFCG. O formulário eletrônico é flexível e permite que seja personalizado pelo próprio usuário avaliador. Além disso, possibilita que o usuário tenha total controle de sua colaboração, preservando-a, atualizando-a e acompanhando sua influência no planejamento da instituição. Esta característica evolutiva do instrumento deve se consubstanciar em uma forte motivação para a participação da comunidade nos próximos ciclos de avaliação.

Davenport (1998) defende a utilidade da tecnologia como suporte para a GC. Segundo o autor, o valor da tecnologia depende do conhecimento e do papel por ele desempenhado nas organizações. O conhecimento quando integrado a um sistema de GC é capaz de criar valor significativo, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização. Dessa forma, antes de se considerar a tecnologia, é indispensável lidar com os objetivos da organização e com os conhecimentos que as pessoas consideram relevantes para a tomada de decisão.

As contribuições dos membros da comunidade em avaliações anteriores ou inexistem ou são poucas e de difícil acesso. Após a implantação do WebPPA, 46 mil contribuições de 1420 pessoas estão devidamente registradas permanentemente em diversas mídias e estão disponíveis para consulta pelos gestores e por todos os membros da comunidade.

d) O despreparo da comunidade para colaborar e a inexistência de massa crítica para coordenar ações de avaliação e planejamento: além dos desafios relacionados aos aspectos culturais já mencionados, as pessoas não sabem como colaborar e os gestores e demais interessados na otimização da gestão também não estão preparados implantar ações de avaliação em seus setores de trabalho.

Foram formados 11 grupos de pesquisa que receberam treinamento adequado e 60 pessoas foram capacitadas a trabalhar em processos de avaliação institucional. Dessa forma, além de se “familiarizar” com o PPA e a avaliação, a medida tomada para essa dificuldade promove a socialização do processo e dos resultados.

Formou-se uma espécie de comunidades da prática, onde seus membros buscam o aprendizado, compartilham o conhecimento construído, ou seja, praticam a gestão do conhecimento. Essas comunidades são responsáveis por promover a descoberta de novos conhecimentos, a melhoria de processos e das práticas, mapeamento das competências individuais, além de serem responsáveis por fazer o conhecimento existente fluir através das diversas unidades organizacionais, promovendo a integração entre as mesmas.

e) Inexistência de memória de avaliações anteriores: o histórico de avaliações anteriores, além de estar resumido a poucos documentos encontrados com parte de resultados de processos avaliativos parciais, não estava adaptado para ser compreendido pelos membros da comunidade acadêmica, sem possuir nenhuma ação institucional de compartilhamento e muito menos de uso efetivo no planejamento e gestão da instituição.

Não havia inteligência organizacional sobre a qualidade dos serviços prestados pela instituição e foi necessário produzir uma primeira versão de inteligência da organização, pelo menos sobre as dimensões da avaliação propostas pela comunidade.

Devido às dificuldades já mencionadas, o principal desafio da instituição é construir um relatório de auto-avaliação consistente e verdadeiro, que represente, sem falsas informações, os pontos fortes, fragilidades e as potencialidades da UFCG, perante uma avaliação externa, que seja do mantenedor (MEC) ou de qualquer outro órgão representante da sociedade.

Apesar de todas essas dificuldades a CPA cumpriu sua missão prevista para o ciclo de avaliação 2006-2008.

4.7. Principais resultados e contribuições

Tendo em vista o momento que compreende o Relatório de Auto-Avaliação do Ciclo 2006-2008, os principais resultados obtidos pelo PPA foram:

- a) o desenvolvimento de uma competência constituída por pesquisadores (professores, estudantes e servidores técnico-administrativos) capacitados para assessorar continuamente a auto-avaliação e o planejamento institucional;
- b) uma primeira auto-avaliação institucional realizada pela comunidade acadêmica;
- c) um conjunto de propostas de melhoria institucional feitas pela comunidade;
- d) uma unidade organizacional, o PPA, devidamente institucionalizada e estruturada com métodos informatizados de trabalho para garantir a preservação da memória da avaliação institucional e a gestão do conhecimento nela produzido; e
- e) diminuição da resistência à avaliação, com a participação de 12% da comunidade.

Espera-se que esse conjunto de resultados, que compõe hoje o PPA, seja um instrumento de promoção do melhoramento da qualidade acadêmica, de intensificação das interações humanas, de fortalecimento da missão institucional e de engajamento dos diferentes segmentos da comunidade universitária.

As principais contribuições auferidas após esse primeiro ciclo de avaliação foram as seguintes:

1) A abordagem de GC adotada pelo PPA garante que a responsabilidade de melhoria da UFCG, não fique restrita somente nas mãos dos gestores;

A comunidade indica as necessidades que devem ter prioridade e o gestor toma as decisões com base nas necessidades indicadas. Além de promover a divisão da responsabilidade, o PPA evita que os gestores que têm o poder da decisão possam se omitir por desconhecimento. O administrador não pode mais apresentar uma postura omissa em relação aos problemas e as oportunidades de melhoria, em vista a essa abordagem.

2) O PPA forma hoje uma competência institucional para auto-avaliação e para contribuição permanente com o planejamento estratégico da UFCG;

Construção de um processo organizacional, baseado em Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, constituído de diagnósticos e propostas de melhoria, útil às ações de planejamento e acompanhamento das políticas e práticas institucionais.

4.8. Perspectivas

O Programa Permanente de Avaliação - PPA atuou, até o presente momento, somente no ciclo 2006-2008, de avaliação institucional. De acordo com o seu planejamento estratégico, o PPA será capaz, nos próximos anos, de registrar e organizar a experiência acumulada nas práticas e políticas institucionais.

Espera-se que daqui a dois anos, ao fim do 2º ciclo de avaliação da UFCG, a CPA seja uma unidade de excelência na produção de conhecimento sobre avaliação institucional, respeitada na UFCG e em outras IES no Brasil e no exterior.

CAPÍTULO 5

Considerações Finais

5. Considerações finais

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões resultantes da pesquisa realizada, são descritos os principais conhecimentos construídos durante a pesquisa e apresentadas as perspectivas e propostas de trabalhos futuros para ampliação do trabalho realizado.

Este trabalho teve como objetivo geral, a descrição de uma estratégia de Gestão do Conhecimento aplicada a um processo de avaliação institucional em uma universidade pública, com base na experiência do PPA - UFCG no ciclo 2006-2008. Para isso foi utilizado o estudo de caso como método de pesquisa. Este ocorreu por meio da pesquisa documental e bibliográfica e entrevista semi-estruturada junto ao presidente do PPA, Marcelo Alves de Barros, tendo em vista corresponder aos objetivos definidos.

A GC compreende todo o processo sistemático e organizado de gerir o conhecimento e transformá-lo em diferencial competitivo, com o propósito fundamental de se atingir a excelência organizacional. Quando insere a Gestão do Conhecimento em sua cultura, a empresa acaba criando uma estrutura que incrementa a aprendizagem organizacional. Juntas, GC e Aprendizagem Organizacional desempenham papel significativo no desenvolvimento da organização que exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno e externo.

O PPA utilizou-se de uma estratégia de GC para integrar todos os seus processos e estrutura e dessa forma alcançar sua missão que é a de produzir conhecimento estruturado sobre a avaliação institucional e promover a utilização efetiva deste conhecimento pela UFCG.

O primeiro objetivo específico que consistia em identificar quais os desafios, objetivos e estratégias do PPA, serviu para mostrar que os objetivos são fatores indispensáveis em uma estratégia de implantação de GC, pois são eles que definem o modelo de GC que será adotado pela organização de acordo com as necessidades que a mesma apresenta. Os objetivos estabelecidos pelo PPA funcionam como um meio de definir a forma como o conhecimento deve ser adquirido, gerenciado e compartilhado, formando assim um ambiente de aprendizagem organizacional, estruturado e dinâmico, capaz de garantir a qualidade da colaboração e promover projetos de melhoria da gestão acadêmica. O planejamento estratégico do PPA baseia-se no conceito de BSC que tem como base os princípios de avaliação, de conhecimento e a aprendizagem. Formado pela visão, valores,

missão, processos e estratégia, através do planejamento estratégico são definidas as metas que irão nortear todos os esforços do PPA.

Em seguida identificamos os princípios que serviram de base para a criação e desenvolvimento do PPA. A Gestão do Conhecimento é o principal deles e atua identificando os conhecimentos individuais e coletivos que possam promover a captação, o armazenamento, a disseminação e avaliação de conhecimentos. O Planejamento Estratégico e Arquitetura Orientada a Serviços completam os princípios orientadores do PPA, sendo que este último princípio foi empregado somente para a construção das práticas recomendadas de melhoria de UFCG. A análise dos resultados foi focada essencialmente no princípio da Gestão do Conhecimento.

As universidades são criadoras do conhecimento. Grande parte do conhecimento que é aplicado nas organizações, na sociedade é produzido no meio acadêmico, resultado de pesquisas, projetos e trabalhos. A UFCG está usando o próprio conhecimento produzido em sua comunidade para apresentar melhorias, ao mesmo tempo em que promove a aprendizagem organizacional e cumpre com seu dever de realizar uma auto-avaliação institucional.

A utilização de um modelo de GC pelo PPA advém da necessidade de se integrar os principais fatores envolvidos na construção do conhecimento da avaliação da instituição tais como os processos, a infra-estrutura, as pessoas, a organização e o escopo do conhecimento produzido na avaliação e no planejamento estratégico. O modelo adotado utiliza-se de diferentes modelos de GC, em busca da criação de um adequado aos objetivos do PPA e conseqüentemente, da UFCG. Observou-se que não existe um modelo de gestão que sirva para todas as organizações. Apesar de as organizações possuírem em sua maioria, estruturas similares, o modelo de GC adotado com sucesso por uma não será garantia de mesmos resultados e aplicação em outra.

Foram identificados os três macroprocessos sistematizados de GC da avaliação do PPA, a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento. Esses processos atuam de forma estruturada e possuem a capacidade de evoluir para processos mais amadurecidos e adequados à gestão do conhecimento da avaliação, a partir da incorporação de novos conhecimentos, pelos próprios membros da comunidade, gerados a cada ciclo de avaliação, isso se deve ao fato de seu funcionamento e organização ocorrerem de acordo com a necessidade e as finalidades PPA e conseqüentemente, da UFCG. Há ainda o processo de monitoramento da GC, com a avaliação de cada processo e realização do balanço crítico do PPA.

Quanto ao objetivo de descrever a plataforma tecnológica desenvolvida pelo PPA para dar suporte à GC na auto-avaliação institucional, concluiu-se que o Sistema WebPPA é uma importante aliada do processo de Gestão do Conhecimento, assumindo o papel de grande facilitador da difusão do conhecimento e divulgação dos resultados. Apesar de a tecnologia assumir função importante na estratégia de GC do PPA, ficou constatado que as pessoas são as grandes responsáveis pela comunicação, que é a ação fundamental na gestão do conhecimento e são para elas que a tecnologia existe como bem explicitava os teóricos abordados nesse trabalho.

Em relação ao objetivo de analisar quais as principais dificuldades encontradas pelo PPA e as práticas adotadas para superá-las, na implantação de uma estratégia de GC, verificou-se que as dificuldades, na realidade serviram como indicativos para novas formas de melhoria, assim como puderam gerar diferentes formas de aprendizagem organizacional. Ficou constatado que a resistência cultural, a resistência às mudanças, com a difusão de novos conhecimentos e novos processos, assim como a falta de capacitação dos responsáveis por gerir e disseminar o conhecimento, são sem dúvida as grandes barreiras que impedem a boa gestão do conhecimento organizacional e a formação de uma organização que aprende. Os procedimentos usados pelo PPA para superar as dificuldades foram baseados em princípios preconizados por alguns dos autores estudados neste trabalho. Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, a CPA cumpriu sua missão prevista para o ciclo de avaliação 2006-2008.

E, finalmente, quanto ao objetivo de identificar as principais contribuições e resultados da abordagem de GC implantada pelo PPA no ciclo 2006-2008, conclui-se que dentre as principais contribuições há de se destacar a diminuição da resistência à avaliação, que traz consigo uma das grandes preocupações em uma organização que pretende implantar uma estratégia de GC: a cultura organizacional. Desprezar a cultura organizacional ou tentar estabelecer atividades que a confrontem é garantia de fracasso e frustração em uma estratégia de Gestão do Conhecimento.

Para que acontecesse a mudança cultural na UFCG (que ocorre de forma gradativa), com relação à resistência à avaliação, foram empregados princípios de comunicação e socialização intensa em seminários presenciais em todos os centros universitários. Além das barreiras culturais, a falta de um conceito amadurecido de planejamento de gestão também se mostrou bastante influente na aplicação produtiva do conhecimento. O modelo de GC proposto pelo PPA é capaz de possibilitar um ambiente de inovação, experimentação e

aprendizado contínuo. A mudança não é um processo rápido ela se faz no dia a dia, acima de tudo com atitudes.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho que se constitui na descrição de uma estratégia de Gestão do Conhecimento aplicada a um processo de avaliação institucional em uma universidade pública, com base na experiência do PPA - UFCG no ciclo 2006-2008 foi atendido, com a constatação de que houve em todos os processos o uso de conceitos e modelos de GC, que foram descritos, analisados, algumas vezes comparados e que se mostraram de fundamental importância à construção do contexto de organização do conhecimento e de aprendizagem ao qual se insere a UFCG. Ficou evidenciado também que a prática está ligada à teoria, contudo, de forma peculiar e abrangente em cada caso.

Uma das limitações encontrada no desenvolvimento desse trabalho e que se mostrou bastante preocupante tendo em vista o papel fundamental que a GC representa nas organizações e comprovado com essa pesquisa, foi o fato de a Gestão do Conhecimento ainda ser muito negligenciada nas universidades, públicas e privadas, onde as primeiras diretrizes nessa área estão sendo traçadas somente agora. São poucos os casos de uso estruturado e intencional do conhecimento nas universidades como processo de gestão e busca de melhorias institucionais.

Por fim, fica o desafio de continuar a pesquisa sobre esse tema tão relevante para as organizações em tempos de constantes mudanças. A fim de superar modelos organizacionais que impedem aquilo que de mais primitivo e o essencial existe no ser humano: a motivação para aprender.

Dada as limitações do trabalho, sugere-se que os trabalhos futuros possam alcançar os seguintes pontos:

- Maiores estudos acerca da implantação de uma estratégia de Gestão do Conhecimento na UFCG. É necessário estudar mais todo o processo de Gestão do Conhecimento, pois o ambiente universitário possui uma dinâmica, e principalmente particularidades diferentes do ambiente empresarial;
- Realizar um estudo que possa abranger também uma análise mais quantitativa do uso da GC na UFCG;
- Estudo sobre a cultura organizacional da UFCG e a sua influência sobre os resultados conseguidos pelo PPA;

- Realizar um estudo sobre o sistema de apoio à GC – WebPPA, abordando o papel significativo da tecnologia nos processos de GC e sua interação com as pessoas;
- Estudo sobre o uso da GC como base para formulação de um planejamento estratégico organizacional integrado à aprendizagem organizacional;

Espera-se que esse trabalho possa contribuir para sensibilizar, conscientizar e despertar nas organizações e, principalmente nas universidades, a importância do uso do conhecimento de forma estruturada e efetiva, capaz de levá-las a atingirem seus objetivos e metas, formando uma cultura de desenvolvimento e aprendizagem.

Referências

Referências

CARVALHO, Isamir Machado de. **Condições para Criação de Conhecimento numa Organização de Alta Tecnologia**. 2004.

Disponível em:<<http://www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2004/Sitio/Ponencias/30.pdf>>. Acesso em: 25 de nov. 2008.

CAZARINI, Edson Walmir; MUSETTI, Marcel Andreotti; CARETA, Catarina Barbosa. **Aprendizagem organizacional na gestão de universidades**. 2008.

Disponível em: < <http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/136.pdf>>.

Acesso em: 10 de janeiro de 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

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

COSTA, Paulo Eduardo de C.; GOUVINHAS, Reidson Pereira. **Proposta de uma ferramenta de gestão do conhecimento como uma comunidade de prática: o caso SEBRAE/RN**. XXV ENEGEP. Porto Alegre, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

E-CONSULTING CORP. **A gestão do conhecimento na prática**. Revista *HSM Management*. n.42. jan - fev 2004.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.

LEITE, Eliane. **Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras e seu impacto no desempenho do negócio.** 2004.

Disponível em: <http://www.pucrs.br/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Artigo_03_Eliane_Leite_GC_em_Empresas_Brasileiras.pdf>. Acesso em: 28 de nov. 2008.

MACCARI, Émerson Antônio. **Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior.** 2002. 108f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC.

MARCELINO, Luciano Rodrigues. **Painel do Gestor: um instrumento de Indicadores Balanceados de Gestão Universitária como Suporte à Criação do Conhecimento para Tomada de Decisão.** in: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil - Casos, experiências e práticas de empresas públicas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MENDES, Alexandre. **Intranet - O que são Comunidades de Prática?**

Disponível em: <http://imasters.uol.com.br/artigo/6622/intranets/intranet_o_que_sao_comunidades_de_pratica>. Acesso em: 19 de novembro de 2008

MOECKEL, Alexandre *et al.* **O Desafio da Gestão do Conhecimento na Pós-Graduação: Relato de uma experiência mediada por tecnologia da informação.** in: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do conhecimento e E-learning na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PPA (2008). **Relatório de Auto-avaliação da UFCG ciclo 2006-2008.**

Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/direita/links_para/UFCGRelatorioAutoAvaliacaoCiclo2006-2008.pdf>. Acesso em: 02 de dez. 2008.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas da pesquisa científica**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática na organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1998.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: Reinventando a empresa com o poder de inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.