

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO SUPERIOR FEDERAL: CASO UFERSA

GEISA MARIA RODRIGUES DE VASCONCELOS

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA)

geisa_mvasconcelos@hotmail.com

MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

mfnbarbosa@hotmail.com

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO SUPERIOR FEDERAL:

CASO UFERSA

1 INTRODUÇÃO

A evolução da relevância do conhecimento e da inteligência humana dentro das instituições relegou ao capital financeiro e as habilidades físicas segundo plano nos fatores estratégicos para alcance de dominação de mercado e organizacional. Capital intelectual não apenas é recurso ao lado dos tradicionais já citados, como é atualmente considerado o recurso mais relevante.

As capacidades, habilidades diversas, as ideias dos colaboradores, suas ações de inovação ou de aperfeiçoamento de métodos, a criatividade inerente a cada indivíduo, podem ser considerados capital intelectual das organizações (FONSECA; TORRES, 2008). São os chamados por Sveiby (1998) de ativos invisíveis.

Nesse contexto, a GC é um processo “dinâmico e cíclico” que abarca todos os procedimentos da organização, almejando mapear os conhecimentos e saberes existentes relacionando-os aos “processos fundamentais”, que estimulados por uma estratégia empresarial, intencionam o melhor desempenho organizacional (CASTRO, 2005, p.15).

Na efetiva Administração Pública, a GC auxilia as instituições a encararem novos desafios, e concretizarem inovadoras práticas de gestão, além de elevarem a qualidade dos produtos, processos, e serviços públicos oferecidos a sociedade como um todo (BATISTA et al, 2005).

Reconhecendo isso, o Governo Federal possui uma proposta de programa de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal de responsabilidade do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento (Pereira *et al.*, 2012). Mesmo com a proposta federal, a literatura vem mostrando que mais de um modelo de diagnóstico e implementação vem sendo adotado por instituições públicas no país. Isso acontece tanto por falta de alinhamento estratégico entre os entes federativos, como por desconhecimento das ferramentas.

A ferramenta *Organizational Knowledge Assessment- OKA* eleita para esse estudo foi formulada pelo Banco Mundial e adaptada à realidade das organizações públicas brasileiras. Ela é base, segundo Angelis (2011), para um bom diagnóstico do cenário da instituição em termos de GC e institui uma visão de futuro, uma corrente que possa garantir a continuidade e manutenção desse método na organização. É instrumento de diagnóstico, apoio e incubação de um plano de GC para as organizações e tem se demonstrado de grande utilidade (FRESNEDA *et al.*, 2009).

A UFERSA é uma instituição de Ensino Superior ainda jovem, caminhando para os doze anos de idade contabilizando o tempo de sua federalização. Essa jovialidade, somada a renovação do corpo técnico administrativo e de sua expansão, ocasiona ausência de uniformidade entre seus procedimentos, bem como uma centralização e manutenção da dependência do campus central.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do contexto de incipiência de estudos dessa natureza realizados no estado; pela oportunidade de identificar através de um diagnóstico científico e propor a uma universidade de grande porte, a organização e formalização no trato de seus conhecimentos e saberes; e, por fim, proporcionar à comunidade acadêmica e profissional o conhecimento do *status* da Gestão do Conhecimento nesse tipo de instituição, bem como de propor um plano de

implementação que atenda à demanda e realidade desse tipo de instituição. Almeja-se assim com este estudo, responder **quais as práticas de Gestão do Conhecimento empregadas na UFERSA?**

Ao final deste estudo, objetiva-se diagnosticar o cenário da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão do Conhecimento

Na década de 90 Drucker (1993, p. 15) enunciou que “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o RSP capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento”. Postulou ainda o conceito de que valor é gerado por produtividade e inovação, que nada mais seriam do que “aplicações do conhecimento ao trabalho” e a criação do termo “sociedade do conhecimento”.

Percebe-se ainda nessa época, uma maior valorização do fator humano e um papel de destaque dado ao conhecimento (OLIVEIRA, 2012). Revelam também esse reconhecimento, Davenport e Prusak (1998, p. XIV) afirmando que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe, e a prontidão com que ela adquire e usa seus novos conhecimentos”.

Nesse contexto de importância, as organizações estão sendo compelidas a cuidar do conhecimento existente no seu ambiente e na mente dos seus colaboradores como um tipo de ativo empresarial. O conceito dessa gestão vai mais além do que somente uma associação ao processo operacional, mas principalmente visa aliança à estratégia organizacional (SANTOS 2001).

Há cautela em afirmar que GC não é qualquer processo, visto que engloba fatores estratégicos na organização (OLIVEIRA, 2012). Mantém ainda relações desde a alta administração até a cultura interna passando pela gestão de pessoas, e não se materializa caso não haja consciência de sua relevância por parte dos gestores, trabalho efetivo abrangendo investimento tanto em tecnologias de apoio como no fator humano (FURLANETTO, 2007).

Sintetizando, a GC pode ser encarada como a técnica de adquirir, gerir, e compartilhar “experiência e especialização dos componentes de uma organização” almejando o amplo acesso, no tempo certo, a melhor informação, fazendo uso das melhores tecnologias para tal (BRITO; BOLSON, 2014, p. 80).

É ainda o esforço para que o conhecimento esteja disponível nas instituições “quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional” (TERRA, 2001, p. 245).

3.2 Gestão do Conhecimento no Serviço Público

O Estado tem apresentado preocupação em compor a máquina pública com um corpo administrativo cada vez mais qualificado e profissionalizado, almejando aumento de produtividade e melhoria no gasto público através de novas carreiras focadas em aspectos meritocráticos e de competência (MORAES *et al.* 2010).

Estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sinalizam que dentro da administração direta, no nível dos ministérios brasileiros em que a Gestão do Conhecimento é definida como prioridade, ela é tratada como tema estratégico, e a introdução e o apoio às

iniciativas estão estritamente ligados à alta gestão. Apesar dessa descrição de prioridade, a estratégia de modo geral parece não estar sendo amplamente disseminada até a base da organização, já que a maioria dos servidores se mostra pouco informada ou comprometida com a Gestão do Conhecimento (BATISTA *et al.*, 2005).

Todavia, existe a política de implantação de GC no serviço público, desenvolvida pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) que vem ao encontro da resolução dos problemas apontados por alguns autores para adoção a GC, propondo-se entre outras coisas a incentivar à criação de cultura voltada para a importância e utilidade na gestão pública; desenvolver uma cultura colaborativa entre áreas governamentais; incentivar o desenvolvimento de competências cognitivas de servidores públicos, orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

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

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

Uma vez expostos os fatores contributivos para uma adesão menos resistente à GC, traz-se agora no quadro 1, uma identificação dos danos mais relevantes nas instituições em consequência da ausência da GC (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

Quadro 1- Problemas identificados pela ausência de Gestão do Conhecimento

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

Fonte: FRESNEDA *et al.*, 2009.

Esses fatores aparentam motivação suficiente para que as organizações direcionem sua atenção para a GC. Para tanto, faz-se necessário o conhecimento das ferramentas tanto de diagnóstico como de implementação, para que possa ser usado o método mais alinhado a realidade de cada instituição.

3.3 Arquitetura para Administração Pública Federal- MÉTODO OKA

A dificuldade em mensurar, avaliar e diagnosticar os ativos intelectuais e intangíveis materializados no conhecimento dentro das organizações são responsáveis pela grande variedade de métodos e ferramentas de GC dentro da literatura. Esta pesquisa optou pelo método OKA- *Organizational Knowledge Assessment* para diagnóstico e elaboração de plano de gestão do conhecimento.

O método foi elaborado pelo World Bank Institute (WBI), Banco Mundial, com a colaboração de organizações internacionais e de universidades. Surgiu como a busca de um método com parâmetros quantitativos que mensurassem aspectos qualitativos da preparação das organizações com relação ao conhecimento (FERES, 2014). Através da figura da consultora do banco Ana Flávia Fonseca o método foi disponibilizado para o CT-GCIE utilizá-lo na Administração Pública Federal (FRESNEDA *et al*, 2009). Através do CT-GCIE e do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação (MGCTI), da Universidade Católica de Brasília (UCB), o método OKA foi objeto de estudos e propostas de melhorias visando adequar-se às necessidades da APF brasileira.

O método tem sua estrutura apoiada nas Pessoas, Processos e Sistemas, que são considerados os seus elementos básicos. Cada um desses elementos é caracterizado por uma série de dimensões do conhecimento, que constituem as chaves do método (PAPA, 2008).

Os três elementos são formados por dimensões do conhecimento, que por sua vez são caracterizados por métricas bem definidas. Estas métricas são traduzidas em pouco mais de 200 questões que formam o instrumento de levantamento de dados para a formação do diagnóstico.

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

As respostas de cada um dos questionamentos inseridos nas dimensões do levantamento de dados são submetidas a um método de apuração que gera um valor para cada uma das 14 (quatorze) dimensões do conhecimento.

3.4 Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino

Organizações acadêmicas tem por matéria-prima e ao mesmo tempo finalidade a educação e o saber. Dentro dessa equação, devem disseminar conhecimentos, possuir valores diferentes e assim fazer uma contribuição à sociedade (BRITO; BOLSON, 2014).

Essas instituições pontuam sua razão de existência no fato de serem as principais responsáveis pela disponibilização de conhecimento e lidarem cotidianamente com o mesmo (NERY; FERREIRA FILHO, 2015). Destacam Paiva e Osterne (2014), que neste ambiente acadêmico os conhecimentos tácito e explícito devem ser fatia relevante da visão estratégica e fazer jus a adequada prioridade na administração universitária.

Salienta-se que ele é bastante propício à prática de aprendizagem posto a intensidade de relacionamentos intelectuais, acadêmicos e técnicos entre os envolvidos tanto interna, como externamente (NERY; FERREIRA FILHO, 2015).

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

Para Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012), há uma renovação considerável no quadro de servidores das universidades nesses últimos anos, daí a necessidade de gestão do conhecimento, visto que na maioria dos casos os mesmos ficam retidos em seus detentores. Reforça-se ainda na necessidade da evolução de capacitação sobre o tema nas instituições; e por fim, revelam imperativas implementações de mecanismos diferentes de gestão a fim de harmonizar a criação e o compartilhamento do conhecimento.

A adoção dos ideais e modelos da GC no ambiente acadêmico podem colaborar na diminuição da fragmentação do conhecimento, tornando possível “a construção de ambientes adequados a ações educacionais integradoras” (NERY; FERREIRA FILHO, 2015, p.5).

4 METODOLOGIA

4.1 Escolha da Instituição

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

Atualmente possui sede no município de Mossoró e 03 outros *campi* universitários nas cidades de Angicos, Caraúbas, e Pau dos Ferros, todas no Rio Grande do Norte. Soma 38 cursos de graduação presenciais ativos e dois à distância.

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

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

Após um período contínuo de expansão intensa materializada nos últimos dez anos, em grande parte decorrente de maiores incentivos e investimentos governamentais nas instituições de Ensino Superior, passa por uma fase de consolidação dos avanços alcançados principalmente na área de descentralização geográfica, infraestrutura, e abertura de novos cursos.

Em razão dessa expansão acelerada, na maioria das vezes não acompanhada do nível de planejamento necessário ao cenário, se reconhece uma falta de uniformidade e padronização nos processos administrativos e rotinas cotidianas além de uma ampla falta de acesso a informações estratégicas e operacionais que auxiliariam nas tomadas de decisão dos mais diversos gestores. A instituição não possui nenhum programa formalizado de Gestão do Conhecimento.

Diante do cenário de atividades difusas e em sua totalidade não institucionalizadas, onde também se identificam iniciativas isoladas de formalização e disseminação do conhecimento, presume-se que esse tipo de organização esteja em um baixo estágio ou *status* na gestão do seu capital intelectual, ou de seus recursos intangíveis materializados no conhecimento dos seus servidores.

4.2 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa classifica-se como exploratória descritiva, objetivando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito com a situação pontual da organização escolhida (GIL, 1994). É caracterizada ainda como empírica a julgar pela exposição de literatura pertinente à área que está sendo tratada, e respectivamente pela aplicação e observação de uma realidade para a formulação de um novo conteúdo científico acerca da Gestão do Conhecimento.

Adotou-se a abordagem quantitativa para os dados, levando em consideração que a mesma se identifica por apresentar amostras representativas dentro da população do objeto escolhido, e seus resultados constituem um retrato realista da população alvo (FONSECA, 2002).

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

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

A população definida como fonte de coleta de dados para a pesquisa foram o Reitor da instituição; Pró-Reitores, Titulares e Adjuntos; os Diretores das Divisões pertencentes às Pró-reitorias; os Superintendentes e os Diretores das Divisões sob sua chefia; os Diretores dos *Campi*; e, os Servidores-chave ou os chamados “responsáveis” pelos principais setores da área administrativa nos *campi* fora da sede; além dos responsáveis por áreas de Assessoria no Campus Central. Essa população totalizou noventa servidores da instituição, todos eles ocupantes de posição com exigência de conhecimentos técnicos e detenção de informações.

Para arguir os participantes da pesquisa foram usados formulários diretos, adaptados do questionário original do método OKA e inspirados no elaborado por Angelis (2011), que também simplificou e reduziu o questionário base do modelo. Neste estudo em particular, os pesquisados foram arguidos em 58 questões fechadas para identificação da percepção individual e organizacional o mais precisa possível sobre a gestão do conhecimento.

As variáveis de análise usadas foram as métricas e dimensões do método OKA. Seus elementos –Pessoas, Sistemas e Processos- e cada das dimensões que os decompõe. Em um nível abaixo, há ainda as métricas, que caracterizam e consolidam o que se busca mensurar com cada dimensão.

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

O questionário final contemplou uma divisão de 7 (sete) questões acerca do perfil dos pesquisados; 20 (vinte) questionamentos vinculados ao elemento Processos; 14 (quatorze) do elemento Pessoas; e, igualmente 14 (quatorze) para o elemento Sistemas.

A pesquisa foi aplicada por meio da ferramenta Google *Docs*, possibilitando o envio remoto aos membros da população em todos os *campi* pesquisados, e o recebimento das respostas da mesma maneira. Assim, foi preenchido um formulário virtual em que os participantes tiveram acesso por meio de seus e-mails institucionais, e os dados coletados foram posteriormente lançados no SysOKA. Foram tomadas todas as devidas precauções para conservar a correspondência durante o processo de inserção dos dados coletados no questionário no sistema SysOKA.

Foram enviados 38 formulários aos servidores dos *campi* fora de sede e no campus central 52 formulários.

O tratamento dos dados foi feito através do software SysOKA versão 1.2, específico para a aplicação do método OKA, já traduzido para o português e composto das 204 questões do formato original. O software quantificou e estabeleceu os valores de cada dimensão dos elementos definidos pelo método.

Para análise dos dados, optou-se por categorizar o desempenho das dimensões de cada elemento do Método OKA de acordo com os resultados gerados pelo software. A tabela 1 apresenta os valores utilizados para o enquadramento de desempenho.

Tabela 1- Valores para enquadramento de desempenho

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

Fonte: Elaboração Própria (2016).

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

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

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

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

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

X= pontuação máxima para esta pesquisa

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

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

Tabela 2- Desempenho do Elemento Processos

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

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

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

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

Tabela 3 - Desempenho do Elemento Pessoas

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

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

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

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

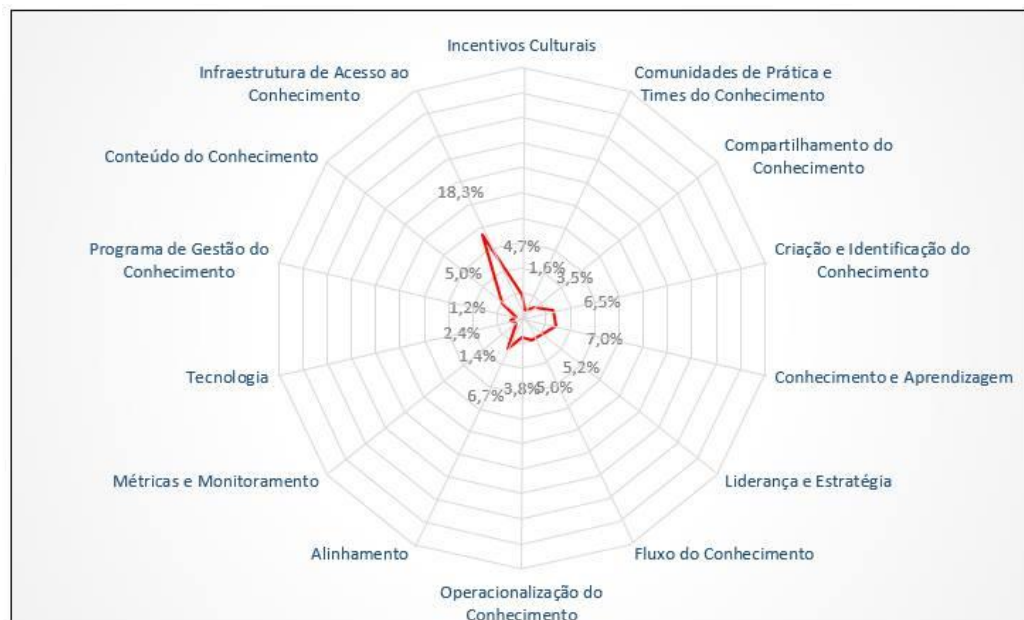
Tabela 4- Desempenho do Elemento Sistemas

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

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Conhecendo os resultados específicos para cada elemento, serão expostos tanto graficamente como em formato de quadro, respectivamente no gráfico 1 e a tabela 5, os resultados gerados pelo software SysOKA para a universidade.

Gráfico 1- Resultado Geral da UFERSA- Método OKA



Fonte: Pesquisa de Campo- Software SysOKA versão 1.2 (2016).

A análise dos dados do questionário adaptado do método OKA gerou o diagrama radial apresentado pelo gráfico 1, com a visão do posicionamento das 14 dimensões do conhecimento que expõe o comportamento da organização em relação à GC.

Para Wiig (2000) o diagnóstico entregue pelo método OKA bem como as medições resultantes refletem as forças e fraquezas dos ativos de conhecimento da instituição. Batista (*et al*, 2005) reforça esse discurso descrevendo que a maior contribuição dessa ferramenta é a promoção do uso da informação, das experiências e intuição através das pessoas, do conhecimento, dos processos, e dos sistemas com a finalidade de alcançar os próprios objetivos e gerar valor.

Segue na tabela 5 em ordem crescente com as dimensões, sua pontuação e seu desempenho segundo enquadramento de valor descrito na metodologia.

Tabela 5- Resultados das dimensões para a UFRSA

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

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

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

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

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

Infere-se através desse resultado que obviamente a universidade tem um grande caminho a percorrer no tocante a gestão dos seus conhecimentos e informações institucionais.

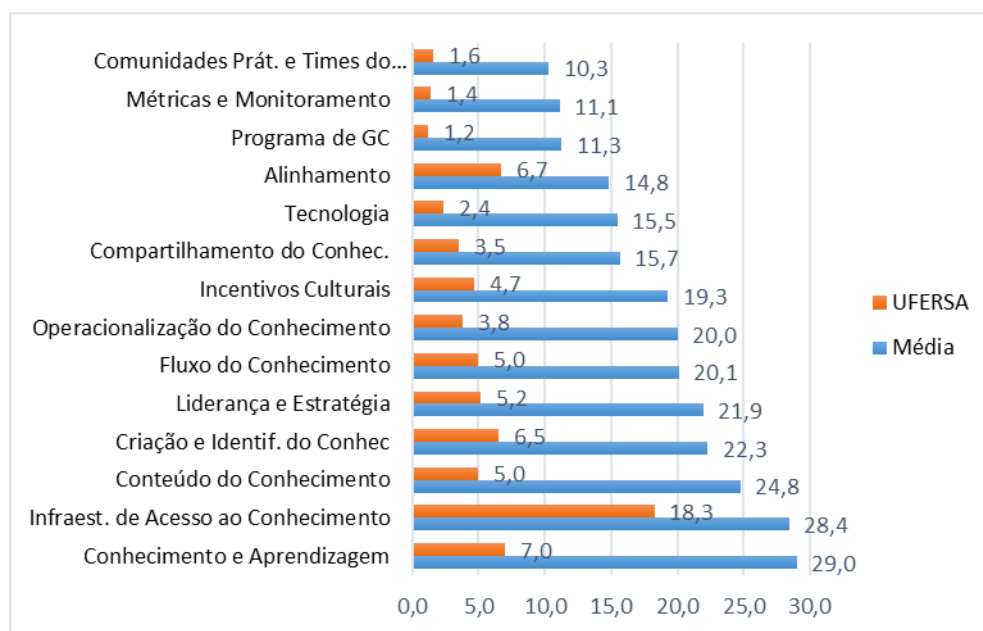
Mais precisamente no que cerne a disseminação e acesso a informações tanto mais complexas, como as cotidianas mais simples.

É interessante perceber como o ambiente de Gestão de Conhecimento da UFFERSA se situa dentro do cenário nacional de outras organizações públicas que já possuem o programa institucionalizado ou estão em fase de implementação. Para isso serão expostos na tabela 6, os resultados da aplicação do método OKA em outras 10 organizações públicas do Brasil, e ao lado delas estarão os resultados alcançados por essa pesquisa para a UFFERSA.

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

Com base nos resultados individualizados e da média gerada por eles, existem algumas semelhanças e algumas divergências entre os desempenhos dessas organizações e o da Universidade, conforme mostra gráfico 2.

Gráfico 2- Relação UFFERSA- Média Nacional



Fonte: Adaptado de Feres (2014).

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

Essa situação reflete respectivamente, que as organizações públicas brasileiras já possuem condições, ferramentas e acessórios para fomentar e estimular a gestão dos ativos intangíveis, com relação a estrutura de tecnologia da informação, com softwares, aplicações e ambientes de comunicação para dar suporte as atividades de GC e capacidade da infraestrutura tecnológica para apoiar o fluxo e aos processos de conhecimento. E que as

organizações têm capacidade de desenvolver seu ativo humano a partir de treinamentos e outras ações direcionadas ao fomento do conhecimento.

No polo oposto, refletindo os desempenhos mais baixos também houve resultados semelhantes, mas sem coincidências. Como se observa no gráfico acima, as dimensões de Programa de Gestão do Conhecimento, de Comunidades de Prática e de Métricas e Monitoramento foram as de menores pontuadoras tanto na universidade, como na média dos demais órgãos.

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

7 CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento se revela como uma complexa e desafiadora ferramenta de gestão, uma vez que seus insumos e matéria de trabalho são em sua maioria intangíveis e de difícil manipulação.

Ainda assim, este estudo demonstra que esta ferramenta é fundamental para entrega de produtividade, agilidade, eficiência e efetividade na rotina administrativa operacional dos colaboradores, além da contribuição na tomada de decisões estratégicas no âmbito institucional.

Especificamente no tocante as instituições públicas, as novas exigências da sociedade sobre os serviços públicos oferecidos imperando eficiência, eficácia e efetividade dos mesmos na maior celeridade possível e com otimização dos recursos públicos, além do novo corpo administrativo capacitado e engajado na melhoria que vem ocupando massivo espaço na Administração Pública, imprimem a expectativa de que os profissionais dessa área demonstrem que seu trabalho é realizado com base em pesquisas e evidências. Além dessas, foram ainda apresentadas outras razões pelas quais a gestão do conhecimento vem ganhando espaço no serviço público brasileiro e as iniciativas já existentes no governo brasileiro como a desenvolvida pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE).

Especificamente quanto a GC na UFERSA, identificou-se *a priori* iniciativas de incentivo a formalização e acesso ao conhecimento, com menção e meta descrita no PDI 2015-2019 ao mapeamento de todos os processos institucionais; a elaboração participativa e emissão de dois manuais operacionais da universidade voltados às atividades de departamento (atividade presente em todos os *campi*), e de celebração de contratos. Ao mesmo tempo, não há programas de GC instituídos.

Dentre as ferramentas sugeridas para diagnóstico e implementação da Gestão do Conhecimento selecionou-se como o mais adequado para este estudo o método OKA. Através de uma versão reduzida deste método, foi diagnosticado no âmbito dos quatro *campi* da UFERSA em que estágio de GC ela está e que processos referentes a ela são adotados, a partir da verificação de atividades inseridas em sua rotina e cotidiano.

Houve previsivelmente grande resistência por parte dos sujeitos da pesquisa em atender ao questionário. Acredita-se que essa dificuldade se fez em maior parte devido a extensão do formulário, o que denota para as pessoas que será preciso mais esforço e tempo para respondê-lo; como igualmente em razão da falta de engajamento dos servidores em trabalhos científicos e acadêmicos de colegas.

A pesquisa identificou que a UFERSA possui como menos e mais desenvolvidas respectivamente as dimensões de Programa de Gestão do Conhecimento e de Infraestrutura do conhecimento, ambas integrantes do elemento Sistemas. Os demais resultados componentes dos elementos de Pessoas e Processos, estão em sua maioria enquadrados como Muito Insatisfatórios ou Insatisfatórios de acordo com a definição dada pela metodologia deste estudo.

O cenário da gestão do conhecimento na UFERSA não diverge muito da situação de outras organizações brasileiras: de uma forma geral existem indícios da presença de atividades de gestão do conhecimento da forma “dimensional” como aponta o método OKA, todavia ela ainda necessita de fomento, estímulo e maior adesão e inclusão na cultura institucional.

Como alternativas a esse diagnóstico e na intenção de propor um plano de ação que viabilize as ações de GC, esse estudo sugere a adoção de diversas atividades concomitantes, interdisciplinares e inter-relacionadas apontadas na literatura e que se mostraram mais adequadas à universidade. Assim, recomenda-se que após este diagnóstico, sejam definidas prioridades diante dos resultados apontados por ele e objetivamente devem-se buscar a conquista de adesão da alta gestão a cultura da Gestão do Conhecimento; a conscientização dos colaboradores, a implementação de um setor/ servidor específico para informações aos usuários e colaboradores; uma mudança no conteúdo da socialização a novos servidores; além da operacionalização de práticas da GC como comunidades de prática e a consolidação da formalização/mapeamento de processos da universidade. Todos esses devidamente acompanhados de suporte da Tecnologia da Informação e de avaliações periódicas de todas essas atividades para a concepção e institucionalização de um Programa de Gestão do Conhecimento.

Para aprofundamento da temática e enriquecimento da experiência e legitimidade desse tipo de pesquisa, recomendam-se trabalhos futuros que abordem a implementação das ações aqui sugeridas para que sejam identificadas as principais resistências e pontos positivos de cada uma delas, tornando científico os resultados das avaliações propostas. Contribuiriam ainda, pesquisas sobre o impacto da adoção da GC sobre a cultura organizacional e como se comportam servidores públicos quando se deparam com esse tipo de mudança.

Especificamente no tocante a metodologia usada, sugere-se a aplicação do método OKA em mais organizações públicas brasileiras a fim de aperfeiçoá-lo a nossa realidade e fomentar a política implementada pelo CT-GCIE. Nesse mesmo contexto, as futuras pesquisas podem se dedicar a elaborar um glossário dos termos usados no formulário original do método, e até mesmo buscar uma redução e extração de questões que tornem o questionário mais acessível aos respondentes sem prejudicar a legitimidade de seus resultados.

Uma vez realizadas mais pesquisas dentro do serviço público norte rio-grandense ou no âmbito das instituições de ensino federais, os envolvidos nas respectivas instituições podem compartilhar experiências, divulgar artigos e *cases* de sucesso e buscar aprendizagem em órgãos com atribuições e operacionalização similares.

Dessa maneira, pode-se imaginar e vislumbrar num futuro ideal, o compartilhamento dos conhecimentos *intra* e *inter* organizações públicas brasileiras, para que usando e reconhecendo no conhecimento e na informação os seus ativos mais preciosos, se possa alcançar os níveis de eficiência e prestação de serviços necessários para melhoria da qualidade de vida dos usuários brasileiros e da imagem por vezes desvalorizada e deturpada dos servidores e da Administração Pública em nosso país.

REFERÊNCIAS

ANGELIS, Cristiano Trindade de. Gestão do Conhecimento no setor público: no setor público: estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 62, p.137-166, jul. 2011. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3709>. Acesso em: 17 mar. 2015.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento na Administração pública**. 2005. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- IPEA. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682&catid=309>. Acesso em: 12 out. 2015.

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Sayonara Brason. Gestão do Conhecimento: Estudo em uma instituição de ensino superior privada. **Revista Raunp**, Natal, v. 6, n. 2, p.77-87, set. 2014.

CASTRO, Gardênia. **Gestão de conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 160f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <http://www.cin.ufsc.br/pgcin/defendidas.htm>. Acesso em: 30 abr.2016.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual: Métodos e aplicações práticas**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 234 p.

DRUCKER, P. **Management challenges for the twenty-first century**. Oxon, UK: Routledge, 1999.

FERES, Elisângela Monteiro. **Avaliação das Dimensões da Gestão do Conhecimento no Instituto Federal Fluminense**. 2014. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014. Disponível em: <<http://www.latec.uff.br/mestrado/?q=content/elisangela-monteiro-feres>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2007. Disponível em: Acesso em: 11 jun. 2015

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. GONÇALVES, Sonia Maria Goulart; PAPA, Marcos; FONSECA, Ana Flávia. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizacional Knowledge Assessment (OKA). In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 2, 2009, Brasília. Anais.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, Ana Flavia; TORRES, Fátima. **Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional: Organizational Knowledge Assessment- Método OKA**. Brasília: Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica- CT-GCIE, 2008. 12 p.

FURLANETTO, Antonio. **Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento**. 2007. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1239/1/000390864-Texto%2bCompleto-0.pdf>> Acesso em: 30 março 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEASK, M. **Why did public sector needs KM**. Knowledge Management Review. Julho, 2008.

MACCARI, Emerson Antônio; RODRIGUES, Leonel Cezar. **GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**. **Revista de Negócios: Studies on emerging countries**, Blumenau, v. 8, n. 2, p.1-16, 22 jun. 2003. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/318/304>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

MORAES, M. V. E.; SILVA, T. F.; COSTA, P. V.; PINTO, L. R. M.; MONETA, S. T. G. Avanços e desafios na gestão da força de trabalho no Poder Executivo Federal. In: **Estado, instituições e democracia: república**. Brasília: IPEA, 2010. v. 1. p. 387-411.

NERY, Vitor Sousa Cunha; FERREIRA FILHO, Hélio Raymundo. **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ**. **Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana**, Brasil, p.1-15, fev. 2015. Observatorio Economía Latinoamericana. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/conhecimento.html>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p. Tradução de Ana Thorell.

OLIVEIRA, Jefersson Menezes de. **Gestão do conhecimento em instituições federais de ensino superior: o estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria**. 2012. 61 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública- Uab. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santa Maria, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71485>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de; ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de; KRONBAUER, Elisete. **Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior: Notas Sobre um Estudo de Caso**. In: ENAPG, 2012, Salvador. **EnAP**. Salvador: Anpad, 2012. p. 1 - 16.

PAPA, Marcos Antônio. **Análise do Método Organizational Knowledge Assessment – OKA para Diagnóstico da Situação da Gestão do Conhecimento em uma Organização de Geração e Transmissão de Energia Elétrica – Caso Eletronorte**. 2008. 210 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

PEREIRA, Fernando Antônio de Melo; *Queiros*, Alinne Pompeu Cunha de; Galvão, Aline Guerra; Sales, João Paulo Damasio. Gestão das Informações e do Conhecimento em Organizações Públicas: uma aplicação do modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, [s.l.], v. 11, n. 2, p.1-24, 31 dez. 2012. Semestral. FACECLA. DOI: 10.5329/resi.2012.1102

SANTOS, R. A.; PACHECO, Fernando Flavio; PEREIRA, Heitor José; JUNIOR, Paulo Bastos. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: **Livro de gestão do conhecimento**. Brasília, DF: SERPRO, 2001. Cap. 1. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm. Acesso em: 5 jun. 2015.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. Plano de Desenvolvimento Institucional: 2015-2019/ Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Mossoró, RN, 2015.

WIIG, Karl M. (Org.). The Intelligent Enterprise and Knowledge Management. In: UNESCO. **UNESCO's Encyclopedia of Life Support Systems**. Estados Unidos da América: Knowledge Research Institute, Inc., 2000. p. 26. Disponível em: http://www.krii.com/downloads/intellig_enterprise_&_km.pdf>. Acesso em: 03. maio. 2016.