

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E
SEGURANÇA SOCIAL
MESTRADO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA- UFRB: UM
ESTUDO DE CASO DA PRÓ-REITORIA DE
ADMINISTRAÇÃO- PROAD (2013-2015)**

Rosilda Santana dos Santos

**CRUZ DAS ALMAS - BAHIA
2017**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RECÔNCAVO DA BAHIA: UM ESTUDO DE CASO DA PRÓ-REITORIA
DE ADMINISTRAÇÃO (2013-2015)**

Rosilda Santana dos Santos

Bacharel em Administração

Faculdade de Ciência e Tecnologia Albert Einstein, 2009

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva

**CRUZ DAS ALMAS - BAHIA
2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E
SEGURANÇA SOCIAL - PPGGPPSS
MESTRADO PROFISSIONAL**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO
DA BAHIA: UM ESTUDO DE CASO DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO
(2013-2015)**

Comissão Examinadora da Defesa de Dissertação de Mestrado
Rosilda Santana dos Santos

Aprovada em: 26 de janeiro de 2017

Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Orientador

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Examinador Interno

Profª Drª Leliana Santos de Sousa
Universidade do Estado da Bahia
Examinador Externo

DEDICATÓRIA

Aos meus pais José Pereira dos Santos e Maria Santana dos Santos (*in memoriam*), e ao meu filho e incentivador, Carlos Antonio Assis de Jesus Filho, por existir e fazer da minha vida um constante aprendizado.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pelo dom da vida e por tornar todas as coisas possíveis;

Aos meus pais José e Maria (*in memoriam*), pelo incentivo à valorização da educação, apesar de todas as dificuldades oriundas de uma vida de trabalho árduo na zona rural;

Ao meu filho Carlos Antonio (Nino), pelo carinho, compreensão, cumplicidade e pela grande contribuição que deu durante a construção desta dissertação;

Às minhas irmãs Rita, Renilda, Rozenira, Rozely, Romilda e Reijane, e demais familiares pelo incondicional apoio;

Ao meu orientador, Professor Jorge Antonio Santos Silva, por ter acreditado no meu projeto, pela qualificada orientação, pelo incentivo, dedicação, empenho e confiança, imprescindíveis à realização deste trabalho;

Aos demais Professores do Programa, pela contribuição à minha formação acadêmica;

À Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, por proporcionar o meu desenvolvimento profissional e acadêmico, além de possibilitar a prática do conhecimento adquirido por meio desse mestrado;

Aos Professores Silvio Soglia e Georgina Gonçalves, Reitor e Vice-Reitora, respectivamente, pelo apoio, incentivo, compreensão e colaboração;

Ao Professor José Pereira Mascarenhas Bisneto, pelo incentivo e disponibilidade em contribuir com este trabalho;

A todos os colegas de curso, por cada momento em que juntos construímos o nosso aprendizado, por meio inclusive da troca de experiências. Tenham certeza que foram momentos inesquecíveis e que deixaram lições para toda a vida;

Aos servidores da PROAD, pela grande contribuição que têm dado ao desempenho das atribuições dessa Pró-Reitoria e em especial aos gestores pela disponibilidade em contribuir com esta pesquisa científica;

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que eu vencesse mais este desafio.

EPIGRAFE

“O conhecimento é um recurso intangível e sua utilização depende exclusivamente da capacidade das pessoas em, através da interação social e profissional, criar e modificar o conhecimento, aplicando-o na busca de soluções e inovações que possam aumentar o desempenho organizacional”.

Rosilda Santana dos Santos

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA: UM ESTUDO DE CASO DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (2013-2015)

RESUMO: Esta dissertação aborda a gestão do conhecimento na UFRB, por meio de um estudo de caso sobre a Pró-Reitoria de Administração no período de 2013 a 2015. Seu objetivo foi analisar e avaliar se o processo de incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração contribuiu para o aumento do desempenho institucional, descrevendo a percepção dos gestores da PROAD quanto à gestão do conhecimento, seus benefícios e contribuições, identificando as práticas de gestão do conhecimento incorporadas aos processos administrativos realizados pelas unidades que compõem a PROAD, no interstício pesquisado, analisando a interferência da gestão do conhecimento no desempenho das atribuições de competência da PROAD, bem como avaliando se essas práticas contribuíram para a melhoria do desempenho institucional. Para o alcance desse objetivo foi realizada pesquisa do tipo exploratória, por meio de um estudo de caso, levantamento bibliográfico, levantamento documental, além da observação participante. Os resultados obtidos comprovaram que as práticas de gestão do conhecimento incorporadas aos procedimentos administrativos realizados pela PROAD, por meio das melhorias observadas, contribuíram para o aumento do desempenho da UFRB, na medida em que possibilitou maior eficácia e efetividade às atribuições de responsabilidade dessa Pró-Reitoria e poderão contribuir para a percepção da gestão do conhecimento na administração pública, como uma ferramenta estratégica e capaz de interferir diretamente no desempenho institucional. Como produtos desta pesquisa foram apresentados uma proposta de Pós-Graduação *Latu Sensu*, em gestão do conhecimento na administração pública, bem com uma cartilha de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, visando capacitar os servidores a desenvolver um processo inovador e qualificado de gestão pública, por meio da incorporação de estratégias de gestão do conhecimento.

Palavras-chaves: contribuições; desempenho institucional; procedimentos administrativos.

KNOWLEDGE MANAGEMENT at the FEDERAL UNIVERSITY of RECÔNCAVO of BAHIA: a CASE STUDY of the Pro-rectory of ADMINISTRATION (2013-2015)

ABSTRACT: this dissertation covers UFRB knowledge management, through a case study about the Dean of administration during the period from 2013 to 2015. Their goal was to analyze and assess whether the process of incorporation of knowledge management practices in administrative procedures necessary for carrying out the tasks that are the responsibility of the Office of Administration has contributed to the increase of institutional performance, describing the perception of PROAD managers regarding the management of knowledge, its benefits and contributions, identifying knowledge management practices incorporated into administrative proceedings carried out by the units that make up the PROAD in the interstitial researched analysis of the interference of knowledge management in carrying out the tasks of PROAD competency, as well as assessing whether these practices have contributed to the improvement of the institutional performance. To the achievement of that goal was held exploratory type research through a case study, bibliographical, documentary, in addition to the survey participant observation. The results obtained have shown that the practices of knowledge management incorporated administrative procedures performed by PROAD, through the improvements observed, have contributed to the increased performance of UFRB insofar as it allowed greater efficiency and effectiveness to assignments of responsibility of this Office and may contribute to the perception of knowledge management in public administration as a tool and strategy able to interfere directly in the institutional performance. As products of this research were presented a proposal for post graduate *Latu Sensu*, in knowledge management in the public administration, as well as a primer of practices and knowledge management tools, in order to enable the servers to develop an innovative process.

Key words: contributions; institutional performance; administrative procedures.

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CGU	Corregedoria Geral da União
CI	Capital Intelectual
CNPQ	Conselho Nacional de Pesquisa, que atualmente é chamado de Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMPASNET	Portal de Compras do Governo Federal
CONSUNI	Conselho Universitário
CPIEL	Comissão Permanente de Infraestrutura, Equipamentos e Laboratórios
FAMAM	Faculdade Maria Milza
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FORPLAD	Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das IFES
GC	Gestão do conhecimento
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MO	Memória organizacional
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLS	Plano de Logística Sustentável
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
RDC	Regime Diferenciado de Contratação
SIPAC	Sistema Integrado do Patrimônio, Administração e Contratos
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UNIFACS	Universidade Salvador

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Espiral do Conhecimento	24
Figura 2	Etapas para o compartilhamento de conhecimentos	33
Figura 3	Organograma da UFRB	54
Figura 4	Organograma da PROAD	56
Figura 5	Percentual de respostas ao questionário	76
Figura 6	Nível de conhecimento sobre gestão do conhecimento	77
Figura 7	Participação em eventos de capacitação sobre GC	81
Figura 8	Necessidade de interpretação de legislações	82
Figura 9	Percepção sobre a contribuição das experiências anteriores e formação para o desempenho das atribuições	83
Figura 10	Existência da prática de realização de reuniões de trabalho	85
Figura 11	Realização de reuniões como prática benéfica para o desempenho das atribuições dos gestores	87
Figura 12	Utilização de sistemas de informação pelos gestores na execução das suas atividades	89
Figura 13	Necessidade de interação com outras unidades	91
Figura 14	Contribuição do processo de interação para melhorias no desempenho das atribuições dos gestores da PROAD	93
Figura 15	Participação como instrutor em capacitações sobre temas da sua área de atuação	95
Figura 16	Participação em reuniões externas à PROAD para prestação de esclarecimentos	96
Figura 17	Realização de <i>Benchmarking</i>	98
Figura 18	Relevância em compartilhar o conhecimento com outros servidores	100
Figura 19	Existência de documentos compartilhados	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento	30
Quadro 2	Ferramentas de apoio à gestão do conhecimento	36
Quadro 3	Práticas e ferramentas de GC utilizadas nas IFES, por categoria	52
Quadro 4	Dimensões de análise da gestão do conhecimento no âmbito da PROAD	74
Quadro 5	Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas na PROAD	112
Quadro 6	Macroprocessos finalísticos realizados pela PROAD	114

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 CONHECIMENTO	18
2.1 Tipos de conhecimento	21
2.1.1 Conhecimento tácito e explícito	21
2.2 Conversão do conhecimento	22
2.3 Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	24
3. GESTÃO DO CONHECIMENTO	27
3.1 Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.....	29
QUADRO 1 – PRINCIPAIS PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
3.2. Compartilhamento de Conhecimento.....	32
3.3 Aproximações da Gestão do Conhecimento e a Tecnologia da Informação (TIC).....	35
QUADRO 2 - FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	36
3.4 Aproximações da Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual (CI).....	37
4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	41
4.1 Conceito e relevância.....	42
4.2 Gestão do conhecimento nas IFES	48
4.2.1 Gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das IFES	48
QUADRO 3 – PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC UTILIZADAS NAS IFES, POR CATEGORIA.....	52
5. A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA - UFRB.....	53
5.1 A Pró-Reitoria de Administração	55
5. 1.1 Ações realizadas pela PROAD (2013/2015)	59
6 METODOLOGIA	66

6.1 Classificação da pesquisa	66
6.2 Procedimentos metodológicos	67
6.2.1 Pesquisa bibliográfica	67
6.2.2 Pesquisa documental.....	67
6.2.3 Pesquisa de Campo.....	67
6.2.4 Pesquisa participante.....	69
6.2.5 Estudo de caso	69
6.2.6 Coleta de dados.....	70
6.2.7 Instrumentos de coleta de dados	71
6.3 Universo da pesquisa	73
6.3.1 Seleção da Amostra.....	73
6.3.2 Caracterização do objeto da pesquisa	73
7.1 Apresentação e análise dos resultados do questionário	76
7.2 Apresentação e análise dos resultados das entrevistas	106
QUADRO 5 – PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZADAS NA PROAD	112
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
9 RECOMENDAÇÕES	125
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICES	130
APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	131
APÊNDICE 2 - FORMULÁRIO DE PESQUISA	133
APÊNDICE 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	136
APÊNDICE 4 – ROTEIRO DA ENTREVISTA	138
APÊNDICE 5 – PROPOSTA DE CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO PRESENCIAL LATU SENSU EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	140
APÊNDICE 6 - CARTILHA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	153

1 INTRODUÇÃO

Para Rossalto (2003, pg. 7), “a gestão do conhecimento é um processo contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento”. Neste sentido, deve ser visto como uma estratégia organizacional determinante para que o conhecimento assuma a função de mola propulsora do desenvolvimento organizacional/institucional.

Estamos vivendo a era do conhecimento e a sua gestão tem se transformado em um dos mais valiosos recursos para as organizações e para as pessoas que integram essas organizações. No entanto, simplesmente possuir o conhecimento não é uma vantagem competitiva, mas a sua gestão e disseminação pode se tornar um diferencial de suma importância para o desenvolvimento e sustentabilidade da organização. Neste contexto, o valor do conhecimento está na sua utilização.

A gestão do conhecimento (GC) é vista como um instrumento de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e lucratividade. Assim, as organizações geram riquezas, tornando-se mais competitivas. Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentarem novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão, melhorando a qualidade os processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. (BATISTA, 2012).

A gestão do conhecimento pode ser compreendida como um conjunto de processos que tem por objetivo a criação, disseminação e utilização do conhecimento para que as organizações atinjam plenamente seus objetivos (ENAP, 2008). Neste sentido é uma ferramenta estratégica de gestão, podendo ser utilizada para a tomada de decisões, nas mais diversas situações.

A Pró-Reitoria de Administração da UFRB onde foi desenvolvida a pesquisa, é uma unidade organizacional da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, vinculada ao Poder Executivo Federal, que tem o objetivo de prover a Instituição de bens e serviços de qualidade e que atendam suas reais necessidades, obedecendo aos princípios da administração pública e da sustentabilidade.

A expectativa é que, a partir desse trabalho haja um despertar sobre a relevância da gestão do conhecimento no âmbito da UFRB e que suas práticas e ferramentas sejam utilizadas nos procedimentos administrativos realizados pela gestão das suas unidades acadêmicas e administrativas, numa perspectiva de implementação e/ou fortalecimento de um modelo de gestão colaborativo e contributivo.

Para Laville e Dionne (2008, p. 85), “um problema de pesquisa é um problema! Pois a mente humana, em geral, é bastante sábia para não se inquietar inutilmente”. Neste sentido, a inquietude traduz-se por meio de uma pergunta. A questão norteadora desta pesquisa foi: o processo de incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração da UFRB contribuiu para o aumento do desempenho institucional?

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar e avaliar se o processo de incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração da UFRB contribuiu para o aumento do desempenho institucional.

Para o alcance desse objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos: descrever a percepção dos gestores da PROAD, quanto à gestão do conhecimento, seus benefícios e contribuições; identificar as práticas de gestão do conhecimento incorporadas aos processos administrativos realizados pelas unidades que compõem a PROAD, no interstício pesquisado; analisar a interferência da gestão do conhecimento no desempenho das atribuições de competência da PROAD; e avaliar como essas práticas contribuíram para a melhoria do desempenho institucional no interstício pesquisado.

Nesse contexto, esta pesquisa dissertativa considerou o seguinte pressuposto: a incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração contribuiu para o aumento do desempenho institucional, por meio das melhorias obtidas a partir desse processo.

O grande desafio de qualquer organização, seja ela pública ou privada, é conhecer o potencial dos seus membros, pois o conhecimento está nas pessoas e a conversão deste conhecimento nas práticas necessárias ao desenvolvimento de suas atividades se traduzirá em desempenho organizacional, tendo em vista as experiências, valores e culturas trazidas pelas pessoas e incorporadas à organização por meio das atividades que desenvolvem.

O aumento da capacidade de realização de indivíduos, de equipes de trabalho, da organização pública e da sociedade em geral, assim como o impacto disso na melhoria de processos, produtos e serviços públicos prestados à população justifica plenamente a implementação da GC na administração pública, uma das atividades mais complexas e desafiadoras na atual conjuntura. (BATISTA, 2012).

As atribuições de responsabilidade da PROAD são revestidas de alto grau de complexidade, destacando-se a gestão das licitações e compras, a gestão dos contratos administrativos bem como a gestão dos serviços terceirizados e de material e patrimônio, por meio dos quais as unidades acadêmicas e/ou administrativas são providas das condições materiais e de serviços terceirizados, necessários ao desenvolvimento das suas atividades.

Para o desenvolvimento dessas atividades, é necessário que a PROAD interaja constantemente com todas as demais unidades organizacionais que compõem a Universidade, bem como com a comunidade externa à UFRB (fornecedores e outras instituições públicas). Essa interação é realizada das mais diversas formas, visando obter dados e informações indispensáveis ao desenvolvimento dos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das suas atribuições.

Nesse contexto, esta pesquisa se justificou na medida em que permitiu analisar e avaliar como o processo de incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da PROAD, contribuiu para o aumento do desempenho institucional, sobretudo porque as melhorias verificadas nos procedimentos realizados pela PROAD influenciam diretamente no desempenho das atividades realizadas em todas as demais unidades organizacionais da Universidade, contribuindo decisivamente para o crescimento e desenvolvimento institucional.

Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada, utilizando uma abordagem qualitativa, pesquisa do tipo exploratória, permitindo assim maior familiaridade com o tema, por intermédio de levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos e dissertações disponíveis em formato impresso e/ou *on line* e sites, bem como de levantamento documental, além de um estudo de campo através da aplicação de questionário e entrevistas semiestruturadas, realizadas com os gestores da PROAD, bem como de observação participante do autor enquanto gestor da unidade organizacional objeto desta pesquisa, a qual está estruturada em nove capítulos.

O primeiro contempla a introdução da pesquisa, contextualizando-a de forma a demonstrar seu valor para as organizações, fazendo uma interface com a unidade objeto desta pesquisa, além de descrever o problema, o pressuposto, os objetivos, a justificativa, a metodologia, os resultados da pesquisa, bem como a estrutura do trabalho de dissertação.

O segundo capítulo conceitua conhecimento, ressaltando seu valor e tipos e formas de conversão, além de trazer aspectos sobre a aprendizagem organizacional, como um processo pelo qual é estabelecida a gestão do conhecimento.

O terceiro capítulo compreende aspectos relacionados à gestão do conhecimento como um processo de criação, utilização, armazenagem e compartilhamento do conhecimento, relacionando suas práticas, compartilhamento, suas etapas e práticas. Ainda nesse capítulo estão contempladas observações entre a gestão do conhecimento e a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e entre a GC e o Capital Intelectual (CI).

O quarto trata da gestão do conhecimento na administração pública, seu conceito e relevância, principais obstáculos para a implementação da gestão do conhecimento em instituições públicas. Aborda ainda os principais obstáculos para a implementação da gestão do conhecimento em instituições públicas, além de trazer aspectos relacionados à Gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das IFES e práticas de GC nessas áreas.

No quinto capítulo faz-se uma abordagem sobre a UFRB e sobre a Pró-Reitoria de Administração, seu objetivo, estrutura, atribuições, especificidades relacionadas à gestão do conhecimento, bem como as suas ações no período de 2013-2015.

O sexto capítulo se refere à metodologia utilizada, considerando a classificação da pesquisa, procedimentos metodológicos, universo da pesquisa e tipos de dados.

No sétimo capítulo fez-se a apresentação e análise dos resultados obtidos por meio dos questionários, bem como a partir das entrevistas semiestruturadas e observação participante.

O oitavo capítulo trata das considerações finais, onde estão apresentados os resultados e uma reflexão sobre a importância da gestão do conhecimento para a gestão pública e para a UFRB, e o pioneirismo desta pesquisa.

O nono e último capítulo apresenta algumas recomendações, relacionadas ao incentivo e criação de espaços de discussão e aprendizado sobre o tema considerando sua relevância o desempenho das organizações e em particular para o aumento do desempenho da UFRB.

Os resultados alcançados demonstraram que as práticas de gestão do conhecimento incorporadas aos procedimentos administrativos realizados pela PROAD, por meio das melhorias observadas, contribuíram para o aumento do desempenho institucional, na medida em que possibilitou maior eficácia e efetividade na execução das atribuições de responsabilidade dessa Pró-Reitoria.

Considerando a relevância dos resultados desta pesquisa para o aumento do desempenho institucional e tendo em vista a necessidade de aperfeiçoamento dos servidores da área administrativa, desenvolveu-se, como um dos produtos oriundos desta dissertação, um projeto de Pós Graduação *Lato Sensu*, em Gestão do Conhecimento na Administração Pública, que tem por objetivo desenvolver nos participantes uma visão estratégica sobre o tema, capacitando-os a desenvolver um processo inovador e qualificado de gestão pública.

Na mesma perspectiva, elaborou-se uma cartilha de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, como segundo produto desta pesquisa, com a finalidade de orientar os gestores das Instituições Federais de Ensino Superior, quanto às possibilidades de compartilhamento do conhecimento por meio da utilização de práticas de gestão do conhecimento.

Estes produtos, constituem os Apêndices 5 e 6, às pp. 140 e 153, respectivamente.

2 CONHECIMENTO

O conhecimento pode ser entendido como um conjunto de elementos subjetivos e individuais, relacionado com a compreensão, a consciência e a familiaridade adquirida com a instrução ou experiência, com qualquer coisa que tenha sido aprendida, percebida, descoberta, deduzida ou compreendida, ou simplesmente a habilidade de utilizar a informação. (ACCORSI, 2014).

Pode ser definido como a capacidade de transformar dados em informações, agregando valor ao produto ou serviço desenvolvido a partir desse processo, sendo todos os demais valores dependentes do conhecimento. Ademais, seu valor está na própria capacidade de transformar dados em informações, estruturando-as de tal forma que passem a ter valor para a organização.

Para que este processo de transformação ocorra é necessário a implementação de várias formas de trabalho e de comunicação/interação entre as pessoas, pois o conhecimento está nas pessoas que são o recurso mais valioso de qualquer organização. Assim, as pessoas são o único meio de aprendizagem, desenvolvimento e aplicação do conhecimento para a utilização dos demais recursos organizacionais.

A competição global e a busca constante da vantagem competitiva, corrobora para que o conhecimento assuma papel primordial na intermediação do processo de aprendizagem para a conquista de competências básicas, de novas tecnologias na capacitação dos recursos humanos e na eficácia e eficiência da gestão. (Maia e Machado, S/D).

Na mesma linha, Silva (2013, p. 3), identifica no conhecimento um fator relevante e de muito valor para a competitividade das organizações.

Santos (2014, p. 473), conceitua o conhecimento a partir da sua intangibilidade, ressaltando a sua relevância para o desempenho organizacional:

O conhecimento é um recurso intangível e sua utilização depende exclusivamente da capacidade das pessoas em, através da interação social e profissional, criar e modificar o conhecimento, aplicando-o na

busca de soluções e inovações que possam aumentar o desempenho organizacional.

O conhecimento é um fator competitivo revestido de poder, sendo importante, não só a sua aquisição, mas também a sua criação e transferência. Pode-se dizer que, atualmente, na administração, cada vez mais, os produtos e serviços transformam-se em agregados de idéias e os ativos intangíveis são mais importantes que os ativos financeiros. Tem se destacado pelo seu papel protagonista em função de ser o recurso mais valioso nas organizações, regiões e países, tornando-os e mantendo-os competitivos. A sua importância se sobressai dos demais fatores de produção – terra, capital e trabalho -, sendo considerado o “único recurso significativo”. (ACCORSI, 2014).

É inquestionável que o conhecimento vem, atualmente, ocupando um papel de protagonista na gestão das organizações e, com ele, as pessoas que compõem estas organizações. Valorizar o conhecimento passou a ser estratégia de gestão organizacional, dada a relevância que tem em todos os processos organizacionais, se destacando como mola propulsora da competitividade e sustentabilidade.

Na contemporaneidade outros fatores de produção como a empresariedade e a capacidade tecnológica foram incorporados ao processo produtivo, o que reforça o protagonismo do conhecimento ressaltado por Accorsi.

Para Drucker, com Marciarielo (2010, p. 704), o conhecimento está nas pessoas:

O conhecimento não é impessoal, como o dinheiro. O conhecimento não está num livro, numa base de dados, num software; estes contêm apenas informação. O conhecimento está sempre corporificado numa pessoa; é carregado por ela; criado, aumentado ou aprimorado, aplicado, ensinado e transmitido, utilizado de maneira adequada ou não por ela.

Neste contexto, o conhecimento é o principal fator de produção e é intrínseco às pessoas que integram as organizações, dependendo delas para a sua criação, ampliação, aprimoramento, transmissão e uso adequado.

Para as organizações contemporâneas o conhecimento é o ativo de maior valor agregado, na medida em que é possível transformá-lo em produtos e serviços.

É visto como algo que adiciona valor, na medida em que se envolve, especialmente por meio das redes de relacionamento, na vida das organizações. Ele é fator determinante para que as empresas e as pessoas enriqueçam o patrimônio dos mais diferentes valores, dentre os quais o próprio conhecimento, capaz de se reproduzir e manter as organizações competitivas. (MAGNANI e HEBERLÊ, 2010).

Accorsi, (2014, p. 26), ressalta que “o maior ativo de uma organização é o conhecimento: criá-lo e utilizá-lo de forma adequada pode ser determinante para a existência duradora de uma organização”. Assim, o desempenho e sustentabilidade de uma organização estão diretamente relacionados à forma como o conhecimento é criado e utilizado.

Drucker (2010, p. 708), afirma que “os gestores vêem o conhecimento como um meio para um fim de desempenho organizacional”. Neste contexto, o conhecimento e a sua adequada criação, aplicação, ensino e transmissão é condição fundamental para que as organizações alcancem e mantenham o desempenho desejado.

O conhecimento sempre será o ativo de maior valor para uma organização, em função das suas especificidades. Crawford (1994 apud Silva, 2013, p. 3), corrobora com esta afirmação, ao destacar quatro peculiaridades do conhecimento que o torna um recurso singular na atualidade da administração:

I. O conhecimento é difundido e se autoreproduz: ao contrário das matérias primas da economia industrial, que são recursos finitos. O conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado. Quanto mais é utilizado para desempenhar uma tarefa, mais é aprimorado e permite entender mais profundamente aquela tarefa. Na economia do conhecimento, a escassez de recursos é substituída pela expansão do conhecimento;

II. O conhecimento é substituível: ele pode substituir terra, trabalho e capital – por exemplo, novas técnicas de plantio podem produzir mais num mesmo espaço de terra;

III. O conhecimento é transportável: na sociedade eletrônica atual, o conhecimento pode mover-se praticamente na velocidade da luz, através dos fluxos de informação;

IV. O conhecimento é compartilhado: a transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Dentre as suas especificidades, destaca-se a auto reprodução, a condição de infinitude, bem como a sua ampliação e valorização, à medida que é usado e compartilhado, o que o torna um ativo relevante e em constante expansão.

2.1 Tipos de conhecimento

O conhecimento organizacional baseia-se em duas dimensões: a epistemológica (conhecimento tácito e conhecimento explícito) e a ontológica (conhecimento do indivíduo, grupo, organizacional e interorganizacional). Sua criação ocorre quando o conhecimento tácito interage com o conhecimento explícito, elevando-se de um nível ontológico inferior até os níveis mais altos. (Orsi, 2004).

2.1.1 Conhecimento tácito e explícito

O conhecimento tácito é intrínseco à pessoa, valorizando o indivíduo, tendo em vista que só ele pode disponibilizá-lo e saber se o faz parcialmente ou por completo. Está segmentado em dois tipos de dimensões. A técnica (habilidades e capacidades pessoais) e a cognitiva (opinião, valores, ideais, valores e modelos mentais), definida pela forma como as pessoas vêem o mundo. (ACCORSI, 2014).

Poncbirolli (2011, p. 76), corrobora com esta afirmação argumentando que “conhecimento tácito é altamente pessoal e se obtém através da prática. [...], se encontra profundamente arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto”. Assim, o conhecimento tácito é de difícil formalização, é individual, não é propriedade de uma organização ou coletividade o que pode dificultar o seu compartilhamento no ambiente organizacional.

O conhecimento tácito é implícito, não se encontrando em livros, manuais, bases de dados ou arquivos. Por ser oral, se dissemina quando as pessoas se

encontram e contam histórias, ou quando se compreende um esforço sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito. (SENAI, 2007).

Com o passar dos anos, as pessoas desenvolvem uma série de habilidades, informações e formas de trabalhar que foram internalizadas e difíceis de esquecer. A identificação destas habilidades e informações e indicação destas capacidades são formas do indivíduo externalizar o seu conhecimento tácito e utilizá-lo no seu ambiente de trabalho.

Para Gomes (2002, S/N), “o conhecimento explícito envolve o conhecimento dos fatos, é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal, está documentado em livros, manuais, bases de dados etc.”. Este tipo de conhecimento é facilmente encontrado, identificado e compartilhado. Por ser proferido na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, especificações, expressões matemáticas e manuais, pode ser transmitido de uma forma relativamente fácil, de maneira formal, entre os indivíduos de uma organização. (Silva, 2013).

Poncbirolli (2011, p. 77), se refere ao conhecimento explícito como um conhecimento de fácil identificação, armazenamento, codificação e compartilhamento.

O conhecimento explícito é o conhecimento da mente, que é objetivo, teórico e digital. Pode ser facilmente expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. É facilmente processado, armazenado e transmitido eletronicamente.

Assim, pode-se constatar que o conhecimento explícito é de fácil transmissão, por utilizar a linguagem formal e sistematizada. Contudo, a relevância do conhecimento explícito, bem como do conhecimento tácito, está na possibilidade de interação e conversão, bem como no resultado desse processo.

2.2 Conversão do conhecimento

Da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, ocorre a conversão do conhecimento, que segundo Orsi (2004), se apresenta de quatro modos:

Socialização – (de tácito para tácito), processo de compartilhamento de experiências, com aprendizado através da observação, imitação e prática;

Externalização – (de tácito para explícito), articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Normalmente provocada pelo diálogo e/ou pela reflexão coletiva, por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;

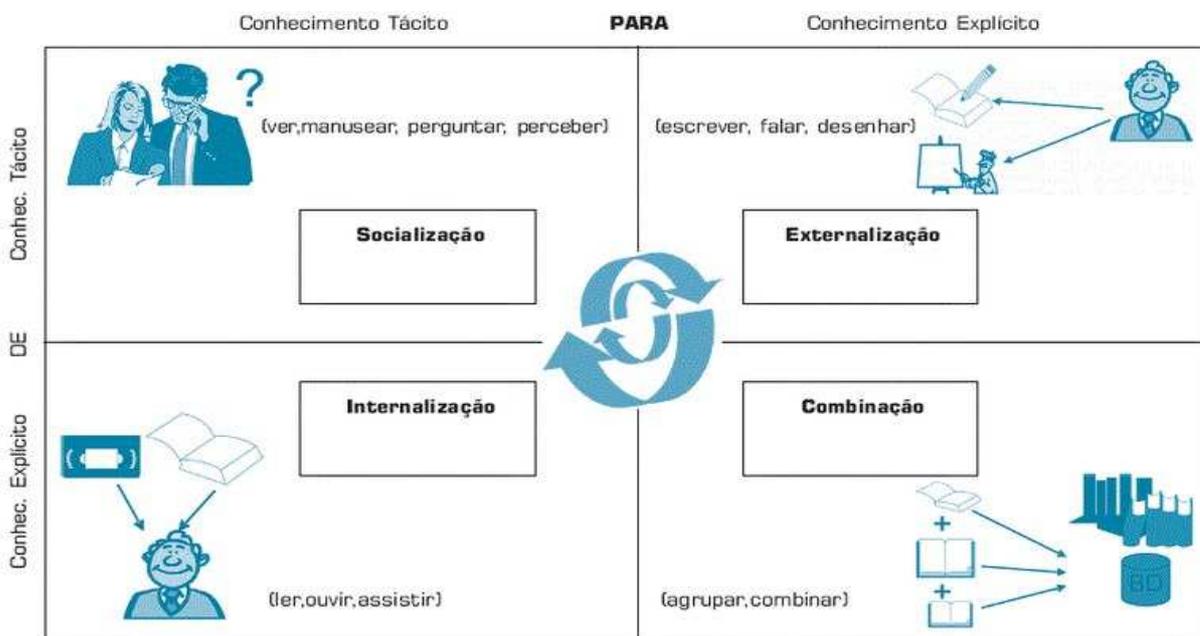
Combinação - (de explícito para explícito), é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve um conjunto de conhecimentos explícitos através da troca de conhecimento contido em documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada.

Internalização - (de explícito para tácito) é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Dá-se pelo aprender fazendo e pela verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. (ORSI, 2004, p. 99-100).

Esta conversão, independente do modo como se apresenta é fundamental para que o conhecimento adquira valor organizacional, provocando mudanças e inovações continuamente. Quando o indivíduo consegue expressar o seu conhecimento tácito, ele está realizando a conversão em conhecimento explícito. Ademais, o conhecimento explícito, quando compartilhado, é internalizado, ou seja, é utilizado para ampliar, estender e reformular os próprios conhecimentos tácitos. (Poncbirolli, 2011).

A Figura 1 a seguir representa a espiral do conhecimento, suas formas de conversão, bem como os resultados deste processo.

Figura 1 – Espiral do Conhecimento



Fonte: <http://www.ufal.edu.br/gestaodoconhecimento/gestaodoconhecimento/gestao-do-conhecimento>

Por meio do resultado do processo de conversão do conhecimento decorre a aprendizagem organizacional. O aprendizado organizacional dar-se quando as pessoas que compõem as organizações permitem a interação entre seus conhecimentos tácitos com o conhecimento explícito, em um processo contínuo e cíclico, e na própria interação entre elas.

2.3 Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Um dos ativos que aumenta e adquire valor à medida que é compartilhado e utilizado adequadamente, é o conhecimento. Entretanto, na velocidade com que as mudanças ocorrem, é imprescindível que o ensino/aprendizado se processe continuamente, observando as variáveis impostas.

A rapidez com que as mudanças ocorrem, em função da globalização e a necessidade das organizações se manterem produtivas, competitivas e eficazes

fazem com que essas organizações se transformem em verdadeiros ambientes de aprendizagem. (STOPILHA, 2010). Esses ambientes são espaços de interação, troca e incremento de saberes das mais diversas áreas de atuação.

A gestão do conhecimento se estabelece através do processo de aprendizado e desenvolvimento que deve ser realizado nas atividades cotidianas, associando o que se aprende ao que se faz na prática, não sendo recomendado que fique restrito às atividades de aprimoramento efetuadas durante algum tempo, nos cursos específicos de treinamento. Ademais, o aprendizado, para que tenha os resultados esperados, deve ser um processo organizado e contínuo, envolvendo todos os membros da organização. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato, de maneira enfática, relata que as organizações bem-sucedidas estão se transformando em verdadeiros centros de aprendizagem, advertindo que essas organizações aprendem através de seus membros. Afirma também que a aprendizagem organizacional é efetivada a partir de cinco disciplinas capazes de fazer com que pessoas e grupos possam conduzir as organizações para a mudança e a renovação contínuas. Essas cinco disciplinas são:

1. Domínio pessoal. É a capacidade de alinhar de forma coerente, a visão pessoal com a realidade atual.

2. Modelos mentais. É uma disciplina de reflexão e habilidades de questionamento.

3. Visão Compartilhada. Estabelece um foco sobre propósitos mútuos. As pessoas aprendem a nutrir um senso de compromisso em um grupo ou organização.

4. Aprendizagem em equipe. A aprendizagem é feita através de equipes, utilizando técnicas de diálogo e discussão para desenvolver o pensamento coletivo.

5. Pensamento sistêmico. As pessoas aprendem melhor compreendendo a interdependência e a mudança para lidar eficazmente com as forças que produzem efeitos em suas ações.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional é um processo sistêmico, realizado no âmbito das organizações, por pessoas e/ou grupos, sendo necessário desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua, como a sua principal vantagem competitiva.

Drucker, com Marciarielo (2010, p. 712), ressalta que “a integração de conhecimentos será cada vez mais parte do trabalho de um gestor, o que requer aprendizagem e ensino continuados”. Nesse sentido, o gestor é o principal responsável por fomentar a aprendizagem organizacional.

Ferreira (2007 apud Amaral e Nunes, 2013, p. 4), ressalta que “os gestores da administração pública devem priorizar pontos estratégicos como planejamento estratégico, a padronização de processos, a gestão do capital intelectual, o ambiente de inovação e a aprendizagem contínua”. Nesse contexto, a aprendizagem contínua se destaca como um dos pontos que devem ser priorizados pelos gestores públicos.

Ressalte-se a relevância de compreender que o desenvolvimento organizacional depende, principalmente, da aprendizagem organizacional, exigindo das pessoas e organizações uma permanente disponibilidade para aprender a aprender.

Ademais, por meio do processo de aprendizagem organizacional é estabelecida a gestão do conhecimento, estratégia de muita relevância para as pessoas, as organizações e o seu desenvolvimento.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O processo de criação, utilização, armazenagem e compartilhamento do conhecimento é denominado gestão do conhecimento e este processo é de fundamental importância para toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada. (SANTOS, 2014).

A Gestão do Conhecimento leva em consideração a prospecção de ações que garantam a segurança e a inovação, buscando, sobretudo, valorizar o conhecimento como um ativo, estimulando a sua criação e promovendo a sua disseminação entre os colaboradores organizacionais. Desta forma, assume-se o conhecimento como um fator transformador, que emerge, principalmente, de interações entre os colaboradores. Nesse aspecto, a gestão do conhecimento pode ser compreendida como uma nova e instigante perspectiva sobre a arte administrativa (ACCORSI, 2014).

A gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas, objetivando a melhoria da organização é denominada Gestão do Conhecimento, que pode ser caracterizada como uma abordagem integrada de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aumentar a competitividade organizacional. (INOMATA et. al..., [S/D]).

Para Chiavenato (2004, p. 593), “a gestão do conhecimento é um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização”. Nesse contexto, o desempenho das organizações, independente de sua área de atuação, está vinculado à gestão do conhecimento. Daí a relevância deste processo e a necessidade de as organizações buscarem estratégias para a implementação de práticas de gestão do conhecimento que proporcionem a inovação dos processos de trabalho, o desenvolvimento de habilidades, a gestão do capital intelectual e a excelência organizacional.

Bukowitz e Williams (2002 apud SENAI, 2007, p. 08), definem gestão do conhecimento como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de

seu conhecimento ou capital intelectual”. Nesse contexto, a gestão do conhecimento pode ser definida como um processo gerador de riqueza, a partir da adequada utilização do conhecimento inerente às pessoas que integram as organizações.

A gestão do conhecimento configura-se como uma ferramenta gerencial de importância singular para que as organizações atinjam níveis de desempenho excelente, tendo em vista que toda e qualquer atividade desenvolvida através de uma organização, independente da sua esfera de atuação e/ou ramo de atividade, depende, continuamente, da criação, organização, sistematização e disseminação do conhecimento. (SANTOS, 2014).

Para Rossalto (2002, p. 7), “a gestão do conhecimento é um processo contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento”. Neste sentido, deve ser vista como uma estratégia organizacional determinante para que o conhecimento assuma a função de mola propulsora do crescimento e desenvolvimento individual e organizacional.

O aumento do desempenho organizacional está vinculado à disponibilização do conhecimento, onde, quando e no formato ideal para a sua devida utilização, ou seja, à gestão do conhecimento por intermédio da utilização de práticas que possibilitem a execução deste processo.

Ferreira (S/D, p. 9), aborda a gestão do conhecimento, na perspectiva de que suas iniciativas proporcionem melhorias do desempenho pessoal e organizacional.

A Gestão do Conhecimento deve incluir duas estratégias relevantes, que podem ser chamadas de coleção e conexão. As iniciativas de Gestão do Conhecimento visam melhorar o desempenho de uma organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de identificação, captura, validação e transferência de conhecimento.

Esta abordagem demonstra que o objetivo primordial das iniciativas de gestão do conhecimento é, sem dúvida, o aumento do desempenho pessoal e, conseqüentemente, do organizacional.

O Departamento Regional do Serviço Nacional da Indústria de Santa Catarina (SENAI, 2007, p. 12) relata que “a gestão do conhecimento se ocupa dos processos

gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento individual e coletivo”. Assim, percebe-se que a gestão do conhecimento está intimamente relacionada aos aspectos de infraestrutura física e disponibilidade de tecnologia da informação, como recursos facilitadores e estimulantes desse processo.

A gestão do conhecimento possibilita a realização de uma análise situacional da organização e melhor aproveitamento da sua capacidade intelectual, envolvendo a geração, a codificação e o seu compartilhamento na organização, de forma a torná-lo acessível àqueles que dele precisam (PONCBIROLI, 2011).

As organizações que quiserem manter a sua competitividade precisam gerir o conhecimento e dele retirar os melhores resultados individuais e organizacionais. O seu adequado gerenciamento, direcionado ao desenvolvimento organizacional e social, gera capital humano, principal fonte de riqueza da nova economia, a economia do conhecimento – ativo intangível, imensurável e ilimitado. Ademais, este poderá ser o grande diferencial competitivo para as organizações.

Silva (2013, p. 2), adverte que “a aplicação de Gestão do Conhecimento permite que a organização visualize de maneira sistêmica sua situação atual, e neste sentido permite diagnosticar quais as melhores práticas a serem adotadas com o objetivo de utilizar melhor seus recursos intelectuais”.

3.1 Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento

Práticas de gestão do conhecimento são métodos utilizados para a transformação da informação em conhecimento, na perspectiva de criar, reproduzir, assimilar e compartilhar conhecimentos, objetivando promover resultados que propiciem o aumento do desempenho individual e organizacional.

Sobre as práticas de gestão do conhecimento Matos (2011, p. 2), adverte:

As práticas de gestão do conhecimento independem de ideologias políticas e vêm quebrar o círculo vicioso ocasionado pelas sucessivas trocas de governos, a cada eleição. Sua principal característica é conferir o verdadeiro

valor de cada informação, registrar e acompanhar as melhores práticas para melhor utilizar os recursos estratégicos, e auxiliar o indivíduo a identificar as variáveis e fatores importantes, refletir e tomar decisões.

Nesse sentido, as práticas de gestão do conhecimento podem ser utilizadas para a institucionalização das melhores e mais adequadas estratégias de gestão da informação e do saber organizacional, independente de ideologias políticas e das mudanças que muitas vezes ocorrem quando da ascensão de um novo gestor.

O Quadro 1 lista e define algumas das principais práticas e ferramentas utilizadas na gestão do conhecimento.

Quadro 1 – Principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento

Práticas	Definição
Banco de Talentos	Um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
Banco de competências organizacionais	Um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.
<i>Benchmarking</i>	É uma técnica que compara o desempenho de um processo com o mesmo processo em outras organizações. Está relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.
<i>Brainstorming</i>	Uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar idéias novas e diferentes. O processo é normalmente dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos concordam em não criticar as idéias.
<i>Coaching</i>	Processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas. É um modo de gerenciar, de lidar com pessoas, de pensar e de ser.
Comunidade de prática	ão grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização.
Educação Corporativa	Método que compreende processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
Fóruns (presenciais ou virtuais) / Lista de Discussões	Espaços para discussão, homogeneização e compartilhamento de informações, idéias e experiências.

Continua

Continuação

Gestão do capital intelectual	É o processo de apropriação e gestão do capital humano, dos seus ativos intangíveis, de difícil qualificação e mensuração e que se encontra disponíveis no ambiente institucional, contribuindo para os seus processos produtivos e sociais.
Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
Melhores práticas	Refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos	Este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários.
<i>Mentoring</i>	É uma modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observando e analisando o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
Narrativas	São técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais
Sistema de gestão de competências	É uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho.
Sistema de inteligência organizacional	São sistemas voltados para a transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão.
Universidade corporativa	É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.

Fonte: BATISTA, 2012. Adaptado pela Autora

Ressalte-se que estas práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, são muitas vezes utilizadas pelos gestores de instituições públicas, cotidianamente no desenvolvimento das suas atribuições, contudo, não são percebidas com o grau de relevância que têm no processo de melhoria do desempenho individual e organizacional, evidenciando, assim, que a gestão do conhecimento é praticada nas instituições públicas sem a devida percepção da sua importância como ferramenta de gestão, que poderia ser utilizada, estrategicamente, visando ao aumento do desempenho institucional.

Matos (2011, p. 4), explicita que “a Inclusão Digital, que tem recebido fortes investimentos públicos e privados, é um dos ferramentais fundamentais para a

disseminação das práticas de Gestão do Conhecimento visto que a internet é um veículo que facilita o acesso e troca de informações”. Neste sentido as instituições públicas devem utilizar os recursos informacionais disponíveis para criar e compartilhar as práticas de gestão do conhecimento, contribuindo assim para a sua disseminação.

Todas as práticas de gestão do conhecimento citadas neste trabalho podem ser usadas por instituições públicas. Contudo, o que deve ser avaliado no processo de implementação dessas práticas é a cultura organizacional e os recursos tecnológicos disponíveis.

É este conjunto, formado pelos elementos individuais (cultura organizacional), que irá definir qual a prática mais indicada para o compartilhamento do conhecimento existente no âmbito de uma organização.

3.2. Compartilhamento de Conhecimento

Apo (2010 apud Inomata, et. al..., (S/D) p. 04), define compartilhamento de conhecimento como “o intercâmbio regular e sustentado de conhecimento entre os membros da organização, gerando um aprendizado contínuo para atender os objetivos de negócio”. Esta definição nos permite constatar que é por meio da interação entre as pessoas que compõem a organização que se estabelece o compartilhamento do conhecimento

Inomata, et. al..., (S/D, p. 09), desenvolveu um modelo que teve como objetivo descrever as etapas do processo de compartilhamento do conhecimento, as quais estão relacionadas a seguir:

a) Localização de fontes de conhecimento: consiste na identificação de processos e atividades desenvolvidas e compartilhadas;

b) Identificação de emissor e destinatário: consiste na identificação dos colaboradores e/ou fontes de conhecimento, os fluxos e interações, bem como os recursos envolvidos;

c) Utilização de práticas de GC: além da identificação dos documentos e informações produzidas a partir de cada uma das atividades, bem como as especificidades de cada documento, esta etapa prevê quais são as práticas de GC utilizadas;

d) Assimilação de conhecimentos: consiste na identificação dos sistemas de suporte aos documentos e informações, configurados como estruturas que subsidiam a assimilação dos conhecimentos pelos colaboradores;

e) Implementação de práticas de GC: para que esta etapa aconteça de forma eficaz, deve-se ter claramente identificados os fluxos e compartilhamento de conhecimento, informações e documentos entre as áreas da organização (internas) ou órgãos externos, para a melhor implementação das melhores práticas de compartilhamento do conhecimento.

A figura a seguir, apresenta as etapas necessárias para o compartilhamento do conhecimento, as quais representam a trajetória do conhecimento.

Figura 2 – Etapas para o compartilhamento de conhecimentos.



Fonte: Elaborado por INONATA, et. al... (S/D)

As etapas a serem seguidas para o compartilhamento do conhecimento representam a trajetória do conhecimento quando do seu compartilhamento, desde a localização das fontes até a implementação das práticas.

Algumas práticas de gestão do conhecimento são utilizadas especificamente para o compartilhamento do conhecimento existente no âmbito da organização. Essas práticas permitem a incorporação de melhorias nos procedimentos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais.

Apo (2010, apud Inomata, et al...[S/D]), relaciona algumas ferramentas e práticas utilizadas exclusivamente para o compartilhamento do conhecimento, as quais cita-se a seguir:

- Assistência entre pares
- Revisões de Aprendizagem
- Revisão depois da Ação
- Narrativas
- Comunidades de Práticas
- Espaços Físicos de Colaboração
- Café do Conhecimento/ Encontros informais
- Taxonomias
- Biblioteca de Documentos
- Bases de Conhecimentos (Wikis, etc)
- Blogs
- Serviços de Redes Sociais
- Voz sobre IP (VOIP)
- *Cluster* de Conhecimento
- Localização de Especialista
- Espaços Virtuais de Colaboração
- Portal do Conhecimento
- Vídeo Compartilhado
- Mestre Aprendiz

Essas práticas, se utilizadas adequadamente, poderão proporcionar resultados significativos para as organizações, contribuindo para o aumento do seu desempenho, por meio do aprendizado individual e coletivo que se estabelece no processo de compartilhamento do conhecimento.

3.3 Aproximações da Gestão do Conhecimento e a Tecnologia da Informação (TIC)

O processo de implementação de práticas de gestão do conhecimento pode ser facilitado a partir da utilização de tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Tanto as práticas de gestão do conhecimento quanto aquelas específicas para promover o compartilhamento do conhecimento, necessitam de ferramentas tecnológicas adequadas, seguras e que apresentem boas funcionalidades. Essas ferramentas são referenciadas como uma habilitação ao processo de negócio que cria, fornece, mantém e dissemina o conhecimento. São consideradas efetivas quando são capazes de realizar cada parte do processo de gestão do conhecimento. Devem ter a capacidade de capturar, fornecer, organizar e indexar informações, garantindo sua segurança, bem como estabelecendo um processo de *workflow* e distribuindo informação. (ACCORSI, 2014).

Essas ferramentas podem ser utilizadas para apoiar a implementação das práticas de gestão do conhecimento, servindo de suporte para a gestão do conhecimento organizacional, funcionando como recursos colaborativos desse processo. O quadro a seguir relaciona e define algumas dessas ferramentas:

Quadro 2 - Ferramentas de apoio à gestão do conhecimento.

Ferramentas	Descrição
Portais, intranets e extranets	Sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/unidades e/ou órgãos. É um espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo se constituir em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.
Sistemas de <i>workflow</i>	São práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. Descreve a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários.
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Implica na adoção de aplicativos informatizados para controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
<i>Data Warehouse</i>	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
<i>Data mining</i>	São instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos, oriundos de bases de dados, intranets, extranets, portais, às redes humanas ou, ainda, a metodologias diversas, como: <i>Customer Relationship Management</i> (CRM); <i>Balanced Scorecard</i> (BSC); <i>Decision Support System</i> (DSS); <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP); <i>Key Performance Indicators</i> (KPI).

Fonte: Elaborado pela Autora baseado em ACCORSI, 2014.

Além dessas ferramentas, as redes sociais e alguns aplicativos (twitter, wattsApp, youtube, myspace, facebook, foursquare, linkedin, google+ etc.), wikis e blogs, podem ser analisados como ferramentas ou sistemas colaborativos, ou mesmo como tecnologias para a gestão do conhecimento, por proporcionarem facilidades para criar conhecimento, inovação e novas formas de aprendizado e de relacionamento, tendo em vista contarem com diversas funções, como armazenar e compartilhar conhecimento por meio de conexões, estabelecidas de forma dinâmica. (ACCORSI, 2014).

Não obstante, terem sido criadas com outros escopos, que não especificamente a de apoiar a gestão do conhecimento, em função da praticidade e

fácil disponibilidade, essas ferramentas são utilizadas, também, por diversas áreas das organizações, com objetivos distintos de cooperação, apoio e interação entre as pessoas, objetivando tratar de questões relacionadas às atividades desenvolvidas nas organizações.

Compreender as aproximações entre a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação, é perceber a interrelação e dependência existente, considerando a necessidade expressa que há da utilização de ferramentas disponíveis por meio da TI, para apoiar de forma interativa e colaborativa com a implementação e acompanhamento de práticas de gestão do conhecimento.

As organizações direcionadas ao conhecimento, por serem fontes de recurso transformador e criador de vantagens competitivas, devem preocupar-se com a sua gestão, o que pode ser traduzido na utilização da gestão do conhecimento de forma compatível com o contexto organizacional. Nesse sentido, deve valer-se de todos os mecanismos que possam aprimorar ou facilitar as suas propostas de ação. Assim, as TIC se tornam aliadas desse processo, por qualificar o fluxo dos objetos do conhecimento, possibilitando o incremento de qualidade à comunicação, à colaboração, bem como à colaboração e aprendizagem, por meio de vários sistemas. (ACCORSI, 2014).

A decisão de implementar a gestão do conhecimento numa organização implica, também, uma nova perspectiva sobre os recursos de TI disponíveis e sua gestão. As relações entre os gestores dessas áreas devem ser estabelecidas de forma harmônica, para que o processo de criação do conhecimento ocorra de forma colaborativa. Entretanto, quando da sua concepção, a gestão do conhecimento não deve ater-se à tecnologia disponível, tendo em vista que é a tecnologia que deve ser criada e gerida em favor do conhecimento a ser implementado e de sua adequada prática.

Nesse contexto, o capital intelectual deve ser visto como o diferencial competitivo de uma organização, pois é através dele que são operacionalizadas as tecnologias da informação e comunicação, no estabelecimento da gestão do conhecimento.

3.4 Aproximações da Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual (CI)

Há quase duas décadas Peter Drucker, explanou que estávamos entrando na sociedade do conhecimento, na qual o recurso econômico básico não era mais o capital nem os recursos naturais ou mão de obra, mas sim o conhecimento, ressaltando que surgia a partir de então, uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenhariam um papel central. (ACCORSI, 2014).

Nessa perspectiva, constata-se que somos parte desta sociedade do conhecimento e que as organizações que pretenderem se manter competitivas devem assumir o conhecimento como elemento essencial e estratégico de gestão. Ademais, devem valorizar as pessoas que compõem essas organizações, como fontes indiscutíveis desse ativo intangível, fundamental para sua evolução e competitividade sustentável.

Para uma maior clareza sobre o tema, destaca-se a definição de Capital Intelectual (CI) elaborada por Accorsi (2014, p. 81), por considerá-la a mais completa dentre as pesquisadas:

O CI se refere a um conjunto de ativos intangíveis – fatores imateriais como o conhecimento, a informação, capacidades, experiências, forma de atuar, cultura, valores imateriais, imagem, marca, qualidade da relação com os colaboradores organizacionais (clientes, fornecedores e parceiros), frutos de atividades intelectuais etc. – que contribui ou é utilizado para melhorar o desempenho organizacional e criar riqueza. Tais fatores podem e devem ser mensurados, pois trata-se de capital que gera benefícios aos indivíduos, às organizações e aos países.

Nesse contexto, os ativos elencados pelo autor evidenciam a relevância das pessoas e o conjunto de características que lhes são intrínsecas, as quais formulam o CI, a partir das suas atividades intelectuais. Quando devidamente utilizados podem proporcionar aumento de desempenho para as organizações, bem como aumento de produtividade e, por conseguinte, ampliação dos níveis de riqueza. Este leque de fatores/características se refere ao maior e mais importante ativo de uma organização e pode gerar ganhos individuais e coletivos para as organizações e para o local onde se encontra inserido.

O conhecimento existente no âmbito das organizações é criado pelas pessoas que integram os ambientes organizacionais. Assim, as pessoas, aquilo que sabem e realizam se torna o ativo mais valioso de uma instituição. Este saber é o

capital intelectual (CI), que surge a partir da gestão formalizada do conhecimento existente nas organizações, beneficiando ela própria, bem como todos os envolvidos no processo. (STEFANO et. al..., 2014).

Nesse sentido, observa-se que o capital intelectual é o resultado das experiências vivenciadas pelos indivíduos, somado ao contexto social no qual se encontra inserido.

Stefano et. al..., (2014, p. 34), ressaltam que “gerenciar o CI é prestar atenção às pessoas, cultura e estrutura organizacional, bem como na tecnologia para compartilhar o conhecimento com sucesso”. Portanto, constata-se que gerir o CI de uma organização, envolve ações de identificação, compreensão, avaliação, sistematização, e aproveitamento das informações e conhecimentos, objetivando incitar o desempenho estratégico da organização.

O CI de uma organização determina o seu desempenho. Assim, as organizações que almejam ampliar o seu desempenho precisam dar atenção especial ao CI disponível, sua gestão e formas de avaliação. Não obstante o impacto de outros fatores, a gestão estratégia do CI, pode propiciar melhorias na produtividade e, conseqüentemente, na posição ocupada pelas organizações no mercado.

O CI de uma organização pode ser compreendido, resumidamente como o seu conhecimento tácito. Ou seja, o conhecimento intrínseco aos indivíduos que compõem as organizações. Não obstante sua relevância para as organizações atuarem de forma inteligente, é preciso transformá-lo em conhecimento explícito, para, ao ser compartilhado, adquirir um valor geral e durável.

Ao relacionar-se a gestão do conhecimento (GC) com a gestão do capital intelectual (GCI), percebe-se uma complementaridade entre ambas. A GCI pode ser considerada no nível estratégico e na criação de valor para alavancar os ativos intelectuais de uma organização, enquanto a GC se aplica a questões táticas e operacionais relacionadas ao conhecimento. (STEFANO et. al..., 2014).

Considerando tal complementaridade/aproximação, é impossível uma organização adotar estratégias de gestão do conhecimento sem antes mensurar e

gerir o seu capital intelectual existente e disponível, ou seja, sem identificar a sua capacidade intelectual instalada.

Esta identificação dever ser pressuposto básico para uma adequada gestão dos ativos intangíveis presentes nas organizações, independente da sua esfera de atuação e/ou ramo de atividade. Assim como em organizações privadas, a gestão do conhecimento em instituições públicas deve ser compreendida como fonte de crescimento e desenvolvimento institucional.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão do conhecimento nas instituições públicas, assim como em quaisquer organizações, perpassa pela identificação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, por meio da interação entre as pessoas, que ao desenvolver suas atividades, procede à conversão do seu saber tácito no saber explícito, de forma sincronizada e dialógica.

A eficiência, a qualidade e a efetividade social são princípios fundamentais da administração pública, assim como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são princípios constitucionais, conforme disposto no Artigo 37 da Constituição Federal. (BATISTA, 2012). Estes princípios são basilares e nenhum órgão público pode deixar de observá-los nos seus processos e procedimentos.

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, bem como para observar os princípios que regem a administração pública, necessário se faz explorar o conhecimento mais qualificado e disponível no âmbito das organizações públicas ou fora delas. Assim, conclui-se que a efetiva gestão do conhecimento é a base de todos os processos e/ou procedimentos da administração pública. (BATISTA, 2012).

O desenvolvimento de quaisquer atividades no âmbito da administração pública necessita observar, constantemente, as normas e legislações que regem tais atividades. Essa observação requer interpretação e para que isso ocorra, é necessária a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, para, posteriormente, construir documentos/instrumentos de trabalho pautados nessas legislações, ou seja, passar por um processo de conversão do conhecimento tácito em explícito.

Esse é um procedimento comum no desenvolvimento de atividades na administração pública. Portanto, conclui-se ser esse um ambiente propício à implementação de estratégias de gestão do conhecimento, condição *sine qua nom*, para a conversão do conhecimento.

Um dos eixos temáticos para mobilizar os conhecimentos essenciais visando a elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas é o fortalecimento do Estado, das instituições e da democracia, apontando como desafio para a gestão do conhecimento mobilizar os conhecimentos essenciais objetivando definir arranjos institucionais mais adequados para conjugar Estado, mercado e sociedade em torno de um modelo de desenvolvimento sustentável e incluyente. (BATISTA, 2012).

Nesse contexto, e considerando que toda e quaisquer instituições públicas, representam o Estado e têm por finalidade precípua a efetivação de políticas públicas, a sua habilidade em administrar os processos de gestão do conhecimento se torna um fator crucial para que o país se desenvolva de forma sustentável.

4.1 Conceito e relevância

As transformações que vêm ocorrendo na sociedade da era digital¹ atingiram, também, as instituições públicas. O que se destaca já não é mais as máquinas e sim o potencial humano que as desenvolve e que criam e inovam suas atividades cotidianas. Pensar nos dias de hoje em gestão pública, é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas é preciso, além de investir em novas tecnologias, investir também no capital humano, propiciando novas formas para que o conhecimento individual seja agregado ao conhecimento coletivo, criando, dessa forma, valores que não são tangíveis e não se encontram à venda. (FERREIRA, 2011).

A gestão do conhecimento (GC) na administração pública pode ser entendida como um método integrado de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, visando aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, contribuindo assim para a legalidade, impessoalidade, moralidade e

¹ Avanços tecnológicos advindos da Terceira Revolução Industrial e que reverberaram na difusão de um ciberespaço, um meio de comunicação instrumentalizado pela informática e pela internet.

publicidade na administração pública e para o desenvolvimento social do país. (BATISTA, 2016).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento se destaca como uma das estratégias que podem ser utilizadas para o aumento da eficiência, da efetividade social, bem como de observância dos princípios basilares da administração pública, numa perspectiva integrativa.

BATISTA (2005, p. 87), define a gestão do conhecimento de forma ampla e estratégica, no âmbito das políticas de Governo Eletrônico:

Gestão do Conhecimento: É compreendida, no âmbito das políticas de Governo Eletrônico, como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Quando se relaciona a gestão do conhecimento às políticas públicas de Governo Eletrônico, passa-se a compreendê-la, também, como um sistema onde o gestor público é identificado como o criador, coletor e organizador de conhecimentos estratégicos e essenciais para a tomada de decisões das políticas governamentais relacionadas à tecnologia.

Para a Comissão Executiva de Governo Eletrônico – CEGE, a gestão do conhecimento ou gestão do capital intelectual é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo e conseqüentemente para o crescimento e desenvolvimento individual e organizacional. (BRASIL, 2004).

Em diversos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de um órgão público, se observa estreita relação direta com as fases da

gestão do conhecimento, o que torna a administração pública um dos ambientes mais propícios à implementação desse processo.

OECD; MISTÉRIO DA INDÚSTRIA DO CANADÀ (2003 apud Batista, 2012, p.40), conceitua Gestão do Conhecimento, exemplificando alguns procedimentos inerentes ao processo:

Gestão do conhecimento inclui qualquer atividade relacionada com a captura, uso e compartilhamento do conhecimento pela organização. Exemplos: Circulação de informação entre as unidades da organização, alocação de recursos para obter conhecimento externo, estímulo a trabalhadores experientes para que eles transfiram seu conhecimento para trabalhadores novos ou com menos experiência; preparação de documentação escrita, tais como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas de trabalho, artigos para publicação, etc.

Ressalte-se que a gestão do conhecimento é de fundamental importância para o desenvolvimento das atribuições dos gestores e servidores dos órgãos públicos e poderá se tornar determinante para o aumento do desempenho institucional. É uma ferramenta estratégica de gestão, podendo ser utilizada na tomada de decisões, nas mais diversas situações. (SANTOS, 2014).

Alguns autores relacionam a gestão do conhecimento ao aumento da produtividade, tornando assim as organizações mais competitivas. Entretanto, nas organizações públicas não é comum a utilização do termo “competitividade”. Não obstante a sua pouca utilização na esfera pública, a organização que consegue gerir o conhecimento disponível e desse processo tirar resultados que alavanquem o seu desenvolvimento, se torna uma organização com capacidade de competir, não necessariamente em ativos tangíveis, mas em conhecimento, o ativo intangível mais valioso e que cresce e se multiplica à medida que é compartilhado.

O aumento da produtividade e competitividade na administração pública pode ser alcançado por meio da incorporação da gestão do conhecimento às suas atividades diárias.

Nesse sentido, Batista (2012, p. 43) adverte que “a GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências

essenciais e planejamento de estratégias inovadoras”. Assim, o aumento da produtividade e competitividade na administração pública pode ser alcançado por meio da incorporação da gestão do conhecimento nos seus processos e/ou procedimentos.

Se estimulada pelos governos, a Gestão do Conhecimento pode até mesmo contribuir para tornar as instituições governamentais mais democráticas, mais participativas e com ampliação dos diversos saberes no âmbito individual, social e organizacional, tornando, assim, essas instituições mais eficientes e eficazes no cumprimento das suas respectivas missões. (MATOS, 2011).

Essas instituições são essenciais, criadas com a finalidade de atender a determinadas demandas da sociedade e, para tanto, precisam de uma gestão eficiente e eficaz. O desempenho das instituições públicas se torna indispensável para que a sociedade e outros tipos de instituições possam crescer e se desenvolver satisfatoriamente. Ademais, as instituições públicas são retroalimentadas pelo desenvolvimento incorporado à sociedade e, por conseguinte, às outras instituições.

Muitos são os resultados obtidos pelas instituições públicas, a partir da implementação de iniciativas de gestão do conhecimento. Dentre os quais Batista (2015, p. 39), destaca:

- Retenção do conhecimento;
- Maior qualificação da força de trabalho;
- Melhor acesso e uso de inovações;
- Maior compartilhamento do conhecimento;
- Mapeamento, organização, retenção e disseminação dos conhecimentos críticos;
- Redução do retrabalho graças à disseminação de ferramentas de retenção e compartilhamento do conhecimento;
- Processos mais simplificados/otimizados;
- Sedimentação de cultura de inteligência organizacional; e
- Agilidade na tomada de decisões. (BATISTA, 2015).

Outros resultados da gestão do conhecimento na administração pública podem ser identificados como *i*) imediatos: aprendizagem e inovação; e aumento da

capacidade de realização individual, das equipes, da organização e da sociedade; e ii) finais: aumento da eficiência; melhoria da qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro. (BATISTA, 2012).

Avaliando a relevância desses resultados para que a administração pública cumpra sua missão, a gestão do conhecimento pode ser considerada uma das estratégias de maior impacto no desempenho institucional.

Para a obtenção desses resultados, deve-se identificar e definir as melhores e mais adequadas práticas e ferramentas de gestão do conhecimento a serem utilizadas.

Observa-se que o desempenho dessas instituições, através dos resultados de sua gestão, precisa se adaptar às constantes e rápidas mudanças sociais e tecnológicas. Nesse sentido, a gestão do conhecimento e suas práticas podem ser consideradas uma ferramenta gerencial fundamental para que os gestores desempenhem seu papel de maneira que as instituições alcancem resultados satisfatórios, propiciando crescimento e desenvolvimento social.

Em 2012, o IPEA publicou o livro “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira”, onde corrobora com o que se afirma no parágrafo anterior, ao ressaltar que “a GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento e competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras”. (BATISTA, 2012, p. 49).

Uma das formas mais simples de implementação da gestão do conhecimento nas instituições públicas consiste em adotar-se práticas de compartilhamento de conhecimento, que ocorre quando um indivíduo repassa o seu conhecimento para as pessoas com quem trabalha e recebe dessas pessoas o conhecimento que elas possuem, numa troca simultânea e enriquecedora do saber. (SANTOS, 2014).

Esta prática de compartilhamento é muito comum nas instituições públicas, tendo em vista a constante troca de conhecimento que se estabelece a partir do momento em que um servidor expõe o que sabe sobre determinado procedimento e

acolhe aquilo que outro servidor demonstra saber. Deste simples processo pode se desencadear uma sequência de procedimentos de compartilhamento de conhecimento e, por conseguinte, de crescimento e desenvolvimento pessoal e institucional, a partir da aprendizagem organizacional.

Ademais, no âmbito da administração pública, a Gestão do Conhecimento tem uma finalidade bem mais ampla. Além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento visando:

- Proporcionar o aumento da efetividade do serviço público;
- Possibilitar o tratamento adequado e célere dos desafios impostos à administração pública;
- Preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuarem como parceiros do Estado na elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas;
- Permitir a capacitação e qualificação dos servidores públicos, por meio da aprendizagem organizacional;
- Possibilitar a integração entre órgãos públicos numa perspectiva colaborativa;
- e
- Possibilitar a criação de uma sociedade competitiva na economia regional e global, por meio da educação dos cidadãos e do desenvolvimento das organizações, para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento (BATISTA, 2004).

Dentre as instituições que integram a administração pública, uma das mais propensas ao desenvolvimento de estratégias de gestão do conhecimento são as Instituições de Ensino Superior – IFES, tendo em vista o grande volume de conhecimentos, quer seja na esfera acadêmica, quer seja na esfera administrativa, em razão da diversidade de pessoas que as compõem e a bagagem que cada uma dessas pessoas traz e incorpora às atividades desenvolvidas no âmbito dessas instituições.

4.2 Gestão do conhecimento nas IFES

As Instituições Federais de Ensino Superior – IFES vêm se destacando no cenário socioeducacional como organizações propulsoras de muita competição, inovação e comparação na produção do conhecimento. Tradicionalmente são reconhecidas como espaços de produção e compartilhamento de conhecimento científico e como local em que é oferecido para a sociedade o ensino superior, a pesquisa e a extensão. (CESAR, et. al... [S/D]).

As IFES se constituem em um espaço onde o saber é construído e difundido. Portanto, este é um ambiente ideal para a implementação de estratégias de gestão do conhecimento. No entanto, o termo gestão do conhecimento é pouco utilizado/difundido pelas IFES e suas práticas ainda não foram incorporadas institucionalmente às atividades administrativas realizadas nessas instituições.

Na contemporaneidade, para que essas organizações públicas responsáveis por oferecer, indissociavelmente, o ensino, a pesquisa e a extensão, se mantenham competitivas, por meio do oferecimento de um serviço de qualidade e que atenda as expectativas da sociedade, precisa-se dar uma atenção especial à criação e compartilhamento do conhecimento, numa perspectiva da busca contínua da sustentabilidade.

As áreas de administração e planejamento das IFES, se constituem no espaço ideal para a implementação de processos de gestão do conhecimento, tendo em vista a especificidades de suas atribuições e a constante necessidade de criação e compartilhamento do conhecimento, no âmbito das atividades indispensáveis ao cumprimento de tais atribuições.

4.2.1 Gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das IFES

Em 2006, o IPEA publicou uma pesquisa sobre o desafio da gestão do conhecimento nas áreas de planejamento e administração das IFES, na qual houve a participação do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento de Administração –

FORPLAD. Dessa pesquisa participaram 45 IFES e a finalidade era orientar para a institucionalização da GC nas áreas de planejamento e de administração das IFES. (BATISTA, 2006).

A incorporação de práticas de gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento tem como objetivo precípua a melhoria dos principais processos de apoio e finalísticos, que devem estar em consonância com os objetivos estratégicos da instituição.

Para que a implantação do ciclo operacional da gestão do conhecimento nessas áreas seja bem-sucedida, deve, necessariamente, resultar na melhoria dos seus principais processos, como: planejamento estratégico, avaliação institucional, serviços gerais, serviços de transporte, gestão de materiais e do patrimônio, gestão dos contratos, compras, manutenção, segurança, dentre outros. (BATISTA, 2006).

A pesquisa realizada pelo IPEA, em 2006, apontou os principais obstáculos para a implantação da gestão do conhecimento nas IFES:

- Gestão do conhecimento não é prioridade do governo;
- Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização;
- Deficiências na infraestrutura computacional, de redes, de servidores, etc.;
- Dificuldade de captar o conhecimento não documentado;
- Falta de incentivos para partilhar conhecimento; e
- Falhas de comunicação. (BATISTA, 2006)

Ademais se constatou nessa pesquisa que o principal obstáculo é o fato de a gestão do conhecimento e da informação não representarem uma prioridade de governo. Assim, não sendo prioridade, ínfimos são os investimentos realizados, o que pode repercutir nos resultados a serem alcançados com a implementação da gestão do conhecimento, nas áreas de administração e planejamento das IFE

Tradicionalmente, os maiores investimentos realizados nas IFES, são direcionados ao ensino, pesquisa e extensão, sem dar o devido reconhecimento às áreas que se ocupam em prover essas instituições das condições materiais, estruturais e de serviços, necessárias à concretização das demais atividades realizadas no seu âmbito.

Nessa pesquisa, concluiu-se, ainda, que as áreas de planejamento e de administração das IFES, embora já tenham implantado algumas práticas, não são ainda referência para outras organizações no tocante à institucionalização da gestão do conhecimento.

Ressalte-se que uma das grandes contribuições trazidas por essa pesquisa para mudar a realidade vivenciada pelas IFES, foi recomendar a adoção de algumas medidas, por parte das instituições, apoiadas pelo Ministério da Educação – MEC e pelo FORPLAD, as quais lista-se a seguir:

- Considerar a GC uma das prioridades estratégicas da organização;
- Conscientizar a alta administração, a média gerência e os funcionários da importância da GC;
- Definir e disseminar amplamente a estratégia de GC na instituição e torná-la bem conhecida entre a maioria do pessoal;
- Utilizar amplamente na organização iniciativas de GC;
- Instituir área/grupo de pessoas com responsabilidades e com objetivos bem definidos em termos de GC;
- Utilizar métricas bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento;
- Empregar mecanismo para definir a política ou a estratégia de gestão do conhecimento e da informação;
- Utilizar amplamente iniciativas de GC nas principais áreas da organização (direção geral, contabilidade/finanças, centro de documentação e informação/biblioteca, recursos humanos e informática, etc.);
- Formalizar os objetivos de GC para permitir uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo;
- Ter orçamento efetivo para tratar da gestão do conhecimento de maneira compatível com os objetivos traçados pela organização;
- Criar área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência do conhecimento);
- Considerar, na estratégia de gestão do conhecimento os seguintes elementos: *gestão da informação; ii) aspectos de tecnologia da informação; iii) aspectos de gestão de recursos humanos; iv) e aspectos organizacionais;*

- Utilizar sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento;
- Utilizar *feedback* escrito ou verbal do pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento; e
- Comparar o desempenho da sua organização com o de outras instituições congêneres. (BATISTA, 2006).

A adoção dessas medidas poderá reduzir os possíveis obstáculos, quando da implementação da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das IFES e, conseqüentemente, ampliar os índices de êxito nesse processo, o que poderá contribuir com o aumento do desempenho na execução das atribuições de responsabilidade dessas áreas e das IFES em sua totalidade.

A pesquisa realizada pelo IPEA, apontou ainda como alguns dos principais elementos facilitadores para a implementação da GC “os programas de capacitação para o pessoal; troca de experiências com outras organizações envolvidas nesse processo; e metodologias que guiam o processo”. (BATISTA, 2006, p. 44).

Não obstante a relevância dos elementos apontados, merece destaque o grande volume de redes de comunicação existente no âmbito dessas unidades e externamente, bem como a facilidade e necessidade de acesso aos sistemas corporativos de domínio do Estado, para a consecução da maioria das atividades de responsabilidade das áreas de administração e planejamento das IFES, o que pode facilitar a implementação da gestão do conhecimento nessas áreas.

A implementação da gestão do conhecimento ocorre por meio da utilização de práticas e ferramentas durante a execução dos processos e procedimentos administrativos. As práticas de GC utilizadas nas áreas de planejamento e administração das IFES, podem ser agrupadas em três categorias:

- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos - facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento;
- Práticas relacionadas à estruturação dos processos organizacionais - funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;

- Práticas focadas na base tecnológica e funcional - servem de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, dos aplicativos e das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI), objetivando a captura, difusão e colaboração (Batista, 2006).

O quadro a seguir relaciona as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas nas áreas de administração e planejamento das IFES, discriminando-as por categoria:

Quadro 3 – Práticas e ferramentas de GC utilizadas nas IFES, por categoria

Categoria	Prática/Ferramenta de Gestão do Conhecimento
Gestão de recursos humanos	Fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão; Educação corporativa; Narrativas; Gestão Eletrônica de Documentos (GED); <i>Mentoring</i> ; <i>Coaching</i> ; Universidade corporativa; e Comunidades de prática.
Processos facilitadores de gestão do conhecimento.	Benchmarking interno e externo; Melhores práticas; Banco de competências organizacionais; Mapeamento ou auditoria do conhecimento; Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos; Sistemas de inteligência organizacional; Sistema de gestão por competências; Banco de competências individuais; e Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.
Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento	Gestão Eletrônica de Documentos (GED; Ferramentas de colaboração, como portais, intranets e extranets; Sistemas de <i>workflow</i> ; <i>Data warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC); e <i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)

Fonte: Elaborado pela Autora

Esse agrupamento é arbitrário, e muitas dessas práticas transcendem a categorização estabelecida. Um exemplo disso são os portais corporativos, que são soluções de TI, no entanto envolvem mudanças em processos organizacionais e a eficácia do seu funcionamento depende de ações ligadas aos aspectos culturais e comportamentais de compartilhamento do conhecimento. (BATISTA, 2006).

Observando o conjunto dessas práticas e sua categorização, percebe-se o quanto são utilizadas pelos servidores das áreas de administração e planejamento das IFES. Entretanto, não são identificadas nem valorizadas enquanto práticas de gestão do conhecimento, o que, de certo modo, pode comprometer o resultado obtido a partir da sua implementação, bem como a disseminação de tais práticas e ferramentas como catalisadores do desenvolvimento individual e organizacional.

5. A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA - UFRB

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, é uma autarquia criada pela lei nº 11.151 de 29 de julho de 2005, por desmembramento da Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na Cidade de Cruz das Almas. Criada por meio do projeto de expansão e interiorização do ensino superior, foi a segunda universidade federal instalada no estado da Bahia.

Devido à sua natureza jurídica, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-pedagógica, sendo criada com o objetivo de oferecer ensino superior público e de qualidade, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária, observando o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

A UFRB foi criada há 10 anos e possui 07 centros de ensino distribuídos nas cidades de Amargosa, Cachoeira, Cruz das Almas (02 centros), Feira de Santana, Santo Antonio de Jesus e Santo Amaro da Purificação.

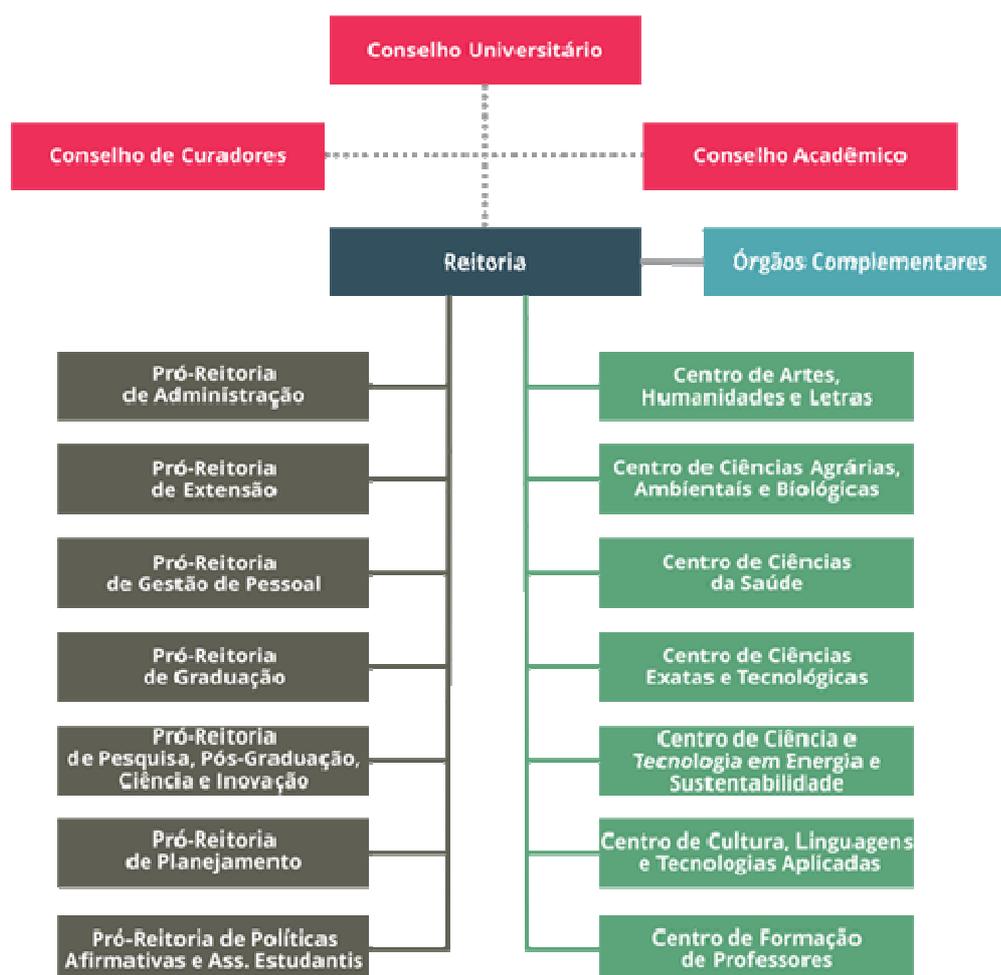
Esta Instituição de Ensino Superior conta hoje com um quadro funcional de 763 docentes e 715 técnicos administrativos. Sua Administração Central é composta pelo Reitor, Vice-Reitor, 07 (sete) Dirigentes dos Centros de Ensino, 07 (sete) Pró-Reitores e 05 (cinco) Superintendentes. Estas unidades possuem em suas estruturas organizacionais assessorias, coordenadorias, secretarias, e núcleos administrativos, técnicos e acadêmicos, que auxiliam no desenvolvimento das suas atividades acadêmicas e/ou administrativas.

Conforme consta no Regimento Geral da UFRB, sua missão é exercer de forma integrada e com qualidade as atividades de ensino, pesquisa e extensão, buscando promover o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a formação de cidadãos, com visão técnica, científica e humanística, propiciando valorizar as referências das culturas locais e dos aspectos específicos e essenciais do ambiente físico e antrópico.

Utilizando o modelo centralizado, a gestão e execução orçamentária e financeira da UFRB são realizadas pelas Pró-Reitorias de Administração e Planejamento. Estas unidades são responsáveis por todos os procedimentos necessários à consecução desses processos.

Sua estrutura organizacional, representada na Figura 4, compreende o Conselho Universitário, o Conselho Acadêmico, o Conselho Curador, a Reitoria, as Pró-Reitorias, os Centros de Ensino, as Assessorias e as Superintendências.

Figura 3 – Organograma da UFRB



Fonte: <https://www.ufrb.edu.br/porta/institucional/40-lei-de-acesso-a-informacao/88-estrutura-organizacional>

Observando o seu organograma, verifica-se o modelo vertical ou clássico, o qual permite visualizar claramente os níveis hierárquicos.

5.1 A Pró-Reitoria de Administração

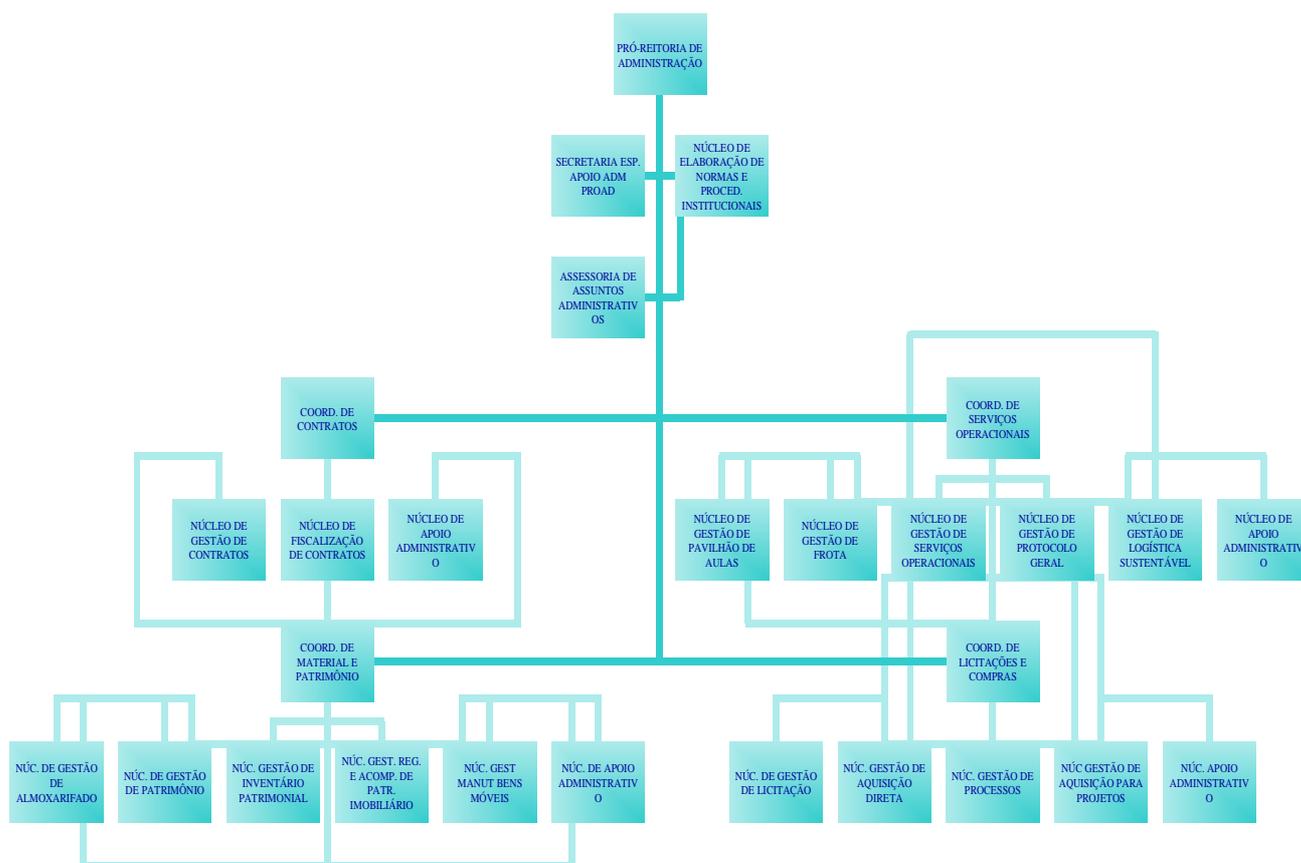
A Pró-Reitoria de Administração - PROAD é um órgão diretamente subordinado à Reitoria da Universidade, tendo como finalidade auxiliar a Administração Superior, na coordenação das atividades relacionadas aos serviços operacionais, material e patrimônio, contratos e licitação e compras, por meio dos quais são disponibilizados às demais unidades acadêmicas e/ou administrativas os materiais, equipamentos e serviços necessários ao desenvolvimento das suas atividades.

A PROAD é a estrutura administrativa responsável por proporcionar as condições materiais, de serviços e recursos humanos (pessoal terceirizado), adequadas para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas da UFRB.

Seu principal objetivo é prover a Instituição de bens e serviços de qualidade e que atendam suas reais necessidades, observando os princípios da administração pública e da sustentabilidade. Ademais, todas as atividades necessárias ao cumprimento do seu objetivo são norteadas por princípios do direito administrativo, leis, decretos e normas legais, bem como pelas diversas instruções normativas, que regulamentam a administração pública e suas especificidades.

A PROAD conta com uma estrutura composta de uma secretaria de apoio administrativo, um núcleo de elaboração de normas e procedimentos institucionais, uma assessoria de assuntos administrativos e quatro coordenadorias (licitação e compras, contratos, material e patrimônio e serviços operacionais). Esta estrutura está disposta no seu organograma, discriminado na Figura 4.

Figura 4 – Organograma da PROAD



Fonte: UFRB, 2016. Relatório de Gestão da PROAD do exercício 2015.

O modelo de estrutura organizacional da PROAD, segue o mesmo modelo da UFRB, vertical ou clássico, porém, percebe-se a divisão horizontal do trabalho. Suas unidades organizacionais se interrelacionam e se complementam simultaneamente.

Conforme Relatório de Gestão da PROAD do exercício 2015 (UFRB, 2016), São competências institucionais dessa Pró-Reitoria:

- Realizar estudos visando à modernização administrativa, à proposição de alternativas necessárias ao aperfeiçoamento contínuo dos serviços, à desburocratização e ao aumento da produtividade;
- Participar da elaboração do orçamento e executar a programação financeira da Universidade, tendo em vista os compromissos e os recursos repassados pelo MEC, bem como por meio dos convênios e contratos e ainda recursos oriundos de agências de fomento (CAPES, CNPq, FINEP), bem como de outros Ministérios;

- Participar juntamente com os órgãos da Universidade, da elaboração de normas, manuais, instruções, rotinas, fluxos, formulários e impressos;
- Propor medidas visando a racionalização do processo decisório;
- Autorizar, planejar, executar e acompanhar a realização dos processos licitatórios e de compras da Universidade;
- Planejar, elaborar, executar e acompanhar os contratos administrativos, incluindo os de serviços terceirizados da Universidade;
- Programar, executar e controlar os serviços de transportes e protocolo da Universidade;
- Garantir a segurança do campus e da sua estrutura física e patrimonial;
- Fazer a integração entre as atividades meio e fim da Universidade; e
- Executar quaisquer outras atividades que lhe forem delegadas pelo Reitor. (UFRB, 2016).

Estas competências são desempenhadas por meio das atividades necessárias ao desempenho das atribuições de gestão de licitação e compras, gestão de material e patrimônio, gestão de contratos, bem como por meio da gestão de serviços operacionais,

Para desempenhar essas atribuições a PROAD conta com 62 servidores técnico-administrativos. Estes servidores exercem atividades de coordenação, chefia e apoio ao desenvolvimento dos procedimentos necessários ao cumprimento da sua finalidade institucional, que correspondem aos macroprocessos finalísticos de sua responsabilidade.

Todas as atividades desenvolvidas pela PROAD demandam a constante interpretação de leis, normas e regulamentos que norteiam a gestão pública. Ademais, além da interação entre as unidades que integram sua estrutura, torna-se necessário interagir com todas as demais unidades acadêmicas e administrativas da UFRB, bem como com órgãos externos, inclusive com empresas da iniciativa privada, quando da realização dos procedimentos administrativos objetivando a consecução dos macroprocessos finalísticos e de apoio, de sua responsabilidade.

Não obstante a ausência de discussões institucionais sobre o tema observou-se no período pesquisado, uma maior utilização de práticas de GC, ainda que não identificadas como tal. No âmbito da administração central da UFRB, fez-se referência à gestão do conhecimento, pela primeira vez, em abril de 2016, durante um seminário de planejamento da gestão, quando fora identificada como uma estratégia que poderia ser utilizada pela alta gestão.

No âmbito da PROAD, apesar de se perceber a relevância de suas práticas, as discussões sobre o tema se realizavam esporadicamente. Sempre que um gestor relatara o que estava fazendo e como estava percebendo as melhorias a partir da adoção de determinado procedimento, ponderava-se: “o que você faz é gestão do conhecimento”. Observando-se os ganhos institucionais decorrentes da utilização das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, a gestora orientava seus colaboradores a utilizarem tais mecanismos, sem, entretanto, chamar atenção para suas definições, na tentativa de evitar possíveis resistências, sobretudo pela falta de conhecimento sobre o tema.

Ressalte-se que as informações começaram a ser tratadas adequadamente, a partir de uma maior interação entre as coordenadorias, bem como com as unidades externas à PROAD, iniciando-se um processo de produção e compartilhamento do conhecimento.

A política de capacitação específica na área de atuação das unidades que compõem a PROAD possibilitou a capacitação da equipe, deixando seus membros mais motivados e satisfeitos, tendo em vista a aquisição de conhecimentos específicos sobre suas atribuições e responsabilidades, o que propiciou à Pró-Reitoria maior qualidade e mais celeridade nos seus processos e, conseqüentemente, aumento do seu desempenho e da instituição.

As reuniões com a equipe da PROAD, bem como com os usuários dos seus serviços possibilitaram a discussão dos métodos de trabalho e o compartilhamento de experiências, fazendo com que os mais capacitados em determinada área atuassem como geradores de soluções.

A eficácia no desempenho de suas atribuições passou a ser percebido por outros órgãos, pela qualidade na execução de alguns processos e procedimentos. Quando da participação dos seus servidores em reuniões fóruns, capacitações e eventos similares, ficava evidente a qualidade dos procedimentos adotados, tornando-se referência para utilização por outras unidades da UFRB, bem como por órgãos externos.

As ações desenvolvidas por essa Pró-Reitoria, no período de 2013 a 2015, foram marcadas pelos mecanismos de conversão do conhecimento e utilização de práticas de gestão do conhecimento, constatando-se que o êxito dessas ações só fora possível a partir da implementação de tais práticas. Ademais, a execução dessas práticas de gestão do conhecimento, ainda que de forma incipiente, possibilitou melhorias no desempenho da PROAD e, conseqüentemente, da UFRB, percebidas nos resultados obtidos por meio das ações desenvolvidas no período pesquisado.

5. 1.1 Ações realizadas pela PROAD (2013/2015)

Conforme Relatórios Setorial de Gestão, no período de 2013 a 2015 destacaram-se as seguintes ações desenvolvidas no âmbito da PROAD:

a) Elaboração do Plano de Logística Sustentável

Para a elaboração do Plano de Logística Sustentável (PLS) adotou-se a metodologia de criação de grupos de trabalho específicos por tema e posterior compilação dos dados. Ressalte-se que esta metodologia foi apresentada durante a III Reunião do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração da Região Nordeste, em agosto de 2013, sendo a mesma adotada como modelo por várias Instituições de Ensino Superior. A UFRB foi a segunda universidade federal a elaborar o PLS e sua conclusão, aprovação e envio ao Ministério do Planejamento ocorreu em setembro de 2013. Apresentou-se este plano em um evento promovido pela Controladoria Geral da União (CGU/BA), como um caso de sucesso, e o mesmo

passou a ser citado como modelo pelo Ministério do Planejamento, em suas apresentações.

Para a elaboração desse plano realizou-se várias reuniões de trabalho, objetivando discutir e interpretar o Decreto nº 7.746/2012, bem como a Instrução Normativa nº 10/2012 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, considerados marcos legais norteadores desse processo.

b) implantação dos módulos SIPAC

Neste período se implantou os módulos de protocolo, de contratos, e de almoxarifado. Para tal implantação necessitou-se, além de interlocução com a Coordenadoria de Tecnologia da Informação, da realização de várias reuniões de trabalho objetivando compreender as particularidades do sistema e das ações para a sua implantação. Posteriormente, ministrou-se aos servidores técnicos administrativos uma capacitação específica sobre os módulos de protocolo e de almoxarifado.

A partir desse procedimento, pode-se afirmar que a gestão de protocolo, contratos e almoxarifado, se tornou muito mais eficiente e ágil, reconhecendo os módulos implantados como uma das mais eficazes ferramentas de gestão, inclusive para a tomada de decisão.

c) Realização de estudos objetivando a diminuição dos gastos com água, energia, vigilância e telefonia.

A UFRB por meio da PROAD aderiu ao PEG – Programa de Eficiência do Gasto, que tem como objetivo melhorar a qualidade do gasto público por intermédio da eliminação do desperdício e da melhoria contínua da gestão dos processos. Para tanto, elaborou-se um plano de ação discriminando as ações e metas de gasto desta Universidade, visando à eliminação do desperdício e melhoria da qualidade dos serviços de telefonia, vigilância e energia. Este plano de ação foi cadastrado no SISPEG – Sistema desenvolvido para apoiar o PEG, para posterior acompanhamento pela Secretaria de Orçamento Federal – SOF.

d) Reestruturação da PROAD.

Criou-se o Núcleo de Aquisição de Insumos para Projetos, o que possibilitou mais agilidade no atendimento das demandas específicas dos Projetos, bem como uma maior segregação das funções, além de possibilitar o desenvolvimento de expertise nas atividades desenvolvidas e, conseqüentemente, maior eficiência nos processos de aquisição, bem como o Núcleo de Elaboração de Normas e Procedimentos Institucionais, o que propiciou maior celeridade na elaboração das normas e procedimentos administrativos no âmbito da UFRB, uma das principais finalidades dessa Pró-Reitoria.

e) Ampliação do número de pregões eletrônicos do tipo Registro de Preços

A realização de aquisições por meio de Atas de Registro de Preços tem por objetivo promover a economia de escala, evitar o fracionamento de despesa, bem como viabilizar a celeridade do processo e a manutenção do “estoque virtual” para atendimento das demandas em menor tempo. Desde 2013, a PROAD opta, quando possível, pela utilização dessa modalidade de aquisição para atendimento das demandas relativas a vidrarias, reagentes, equipamento de laboratórios, móveis, material de consumo, material gráfico, alimentos, gás GLP, serviço de alimentação, serviço de hospedagem, dentre outros, possibilitando assim o atendimento de demandas provenientes de várias unidades administrativas por meio de um único processo licitatório, bem como o empenho fracionado, de acordo com as necessidades apresentadas pelos demandantes.

Outra vantagem desta modalidade de aquisição é possibilitar que outros órgãos realizem adesão, diminuindo assim os custos operacionais que teriam com a elaboração e condução de um processo licitatório. Como exemplo, pode-se citar o registro de preços para aquisição de mobiliários, que passou a ser utilizado pela Presidência da República para o atendimento de suas demandas.

f) Realização de aquisições conjuntas de bens e serviços comuns com outros órgãos da Administração Pública

Nesse período se realizou aquisições como órgão participante de pregões gerenciados pela UFBA (Universidade Federal da Bahia), para adquirir computadores

e notebooks, pela UFCG (Universidade Federal de Campina Grande) e UFPE (Universidade Federal de Pernambuco) para adquirir veículos, e pela UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte) para adquirir ar condicionados. Essa prática, além de obedecer aos princípios da economicidade e eficiência, possibilita à Administração Pública uma larga economia de escala, bem como redução de custos oriundos da elaboração e condução de um processo licitatório, buscando obedecer a um dos princípios da sustentabilidade nas aquisições.

g) Capacitação dos servidores da PROAD e das Unidades demandantes, na área específica de atuação da PROAD.

Os servidores da PROAD participaram de capacitação nas áreas de Administração Orçamentária e Financeira, Segurança Patrimonial, Retenções Tributárias, Compras e Licitações Públicas, Contratações sustentáveis, bem como Contratações Públicas. Estas capacitações foram de suma importância para o desempenho das atribuições da PROAD, tendo em vista a necessidade de conhecimento específico para o desenvolvimento das atividades inerentes a tais atribuições.

Para os demandantes, se realizou capacitações nas áreas de licitação e compras públicas, gestão e fiscalização de contratos e gestão patrimonial, bem como para a CPIEL (Comissão Permanente de Infraestrutura, Equipamentos e Laboratórios), do Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas e para os servidores Técnicos Administrativos e Docentes do Centro de Ciências e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade, além da participação da Pró-Reitora em todos os treinamentos introdutórios, nos quais apresentou a PROAD para os novos servidores.

h) Elaboração do Manual de Normas e Procedimentos da PROAD

A elaboração do Manual de Normas e Procedimentos da PROAD contou com a participação de todas as suas áreas de atuação, considerando o conhecimento de seus integrantes, o que facilitou a interpretação das leis, normas e/ou regulamentos que disciplinam as atividades inerentes a estas áreas.

j) Descentralização do almoxarifado Central

A implantação de almoxarifados setoriais possibilitou a descentralização do almoxarifado central no âmbito do SIPAC, permitindo, assim, uma considerável redução dos custos de armazenagem e transporte; diminuição do risco e, conseqüentemente, dos prejuízos causados pela falta do material; redução do espaço para armazenagem no depósito; além de maior controle e medições de consumo. Para que esta descentralização ocorresse se fez necessário capacitar os servidores responsáveis pelos almoxarifados setoriais, por meio de reuniões e visitas técnicas realizadas por servidores do almoxarifado central, uma das unidades da PROAD.

l) Ampliação das aquisições diretas via cotação eletrônica

Cotação Eletrônica é um aplicativo disponibilizado no Portal de Compras do Governo Federal – COMPRASNET, que permite a aquisição de bens de pequeno valor por intermédio de processo eletrônico na Internet, ou seja, uma dispensa de licitação de forma eletrônica. Esta modalidade permite a realização de aquisições até o valor máximo de uma dispensa (R\$8.000,00), por meio do Comprasnet, o que permite, além da economicidade, maior transparência nas aquisições de pequeno porte. Para iniciar a utilização desse mecanismo de aquisição, também se fez necessário capacitar os servidores envolvidos, bem como a interpretação da legislação pertinente.

m) Elaboração da proposta de capacitação na área de avaliação de bens imóveis

A Pró-Reitora de Administração elaborou uma proposta e a enviou à Escola de Administração Fazendária- ESAF, que a aprovou na íntegra, sendo oferecido o curso intitulado “Curso de Avaliações e Perícias em Imóveis Públicos Urbanos e Rurais”, com duração de 40 horas, para servidores das 18 Instituições Federais de Ensino Superior da Região Nordeste.

Essa ação contribuiu com melhorias no desempenho, inclusive, das demais IFES da Região Nordeste, tendo em vista que, até então, os servidores não tinham conhecimento sobre o tema, ao tempo em que a Controladoria Geral da União vinha, há alguns anos, cobrando ações que possibilitassem a avaliação dos imóveis pertencentes a essas IFES. A partir de então, esses servidores adquiriram

conhecimento necessário para proceder às avaliações e/ou fiscalizar as empresas contratadas para esse fim.

n) Realização de estudo objetivando a redução dos contratos de serviços terceirizados

Realizou-se um estudo específico por uma comissão cujos participantes integravam a equipe de gestão da PROAD, precedido de muitas reuniões de trabalho, tendo em vista buscar alternativas para efetivar a redução do quadro de terceirizados, sem, contudo, comprometer a qualidade dos serviços realizados. Quando concluído, apresentou-se o resultado do estudo ao CONSUNI (Conselho Universitário da UFRB), que possibilitou uma redução de 37% do valor dos contratos envolvendo mão de obra terceirizada e, ainda, redução dos contratos de telefonia, correios e energia elétrica.

o) Descentralização da frota

A gestão da frota da UFRB era exercida de maneira centralizada, o que acarretava, além de uma sobrecarga muito grande de trabalho, uma série de dificuldades operacionais, tendo em vista a estrutura multicampi da Universidade. Para a efetivação da descentralização, realizou-se visitas a todos os centros acadêmicos, bem como treinamento do pessoal que passou a se responsabilizar pela gestão da frota nos respectivos centros, objetivando compartilhar o conhecimento relativo ao sistema de solicitação de veículos e sobre o sistema de abastecimento e manutenção.

p) Descentralização da gestão dos contratos de mão de obra terceirizada

Há dois anos a PROAD vem implementando estratégias de descentralização dos contratos de mão de obra terceirizada. Todos os serviços terceirizados contratados a partir de então, são precedidos de processo licitatório por grupo, sendo que cada grupo corresponde, especificamente, à demanda dos centros de ensino e de algumas unidades que necessitam que os serviços sejam executados de forma distinta, como o Hospital de Medicina Veterinária e o Restaurante Universitário, ambos instalados no Campus de Cruz das Almas.

Esse procedimento permitiu maior controle e fiscalização mais eficiente dos serviços contratados e, conseqüentemente, a execução de um serviço com maior qualidade, o que pode ser considerado aumento do desempenho institucional, por meio da qualificação da execução dos serviços terceirizados.

q) Readequação do serviço de portaria.

Grande parte das unidades acadêmicas e administrativas da UFRB possuía um posto de portaria. Esse posto de trabalho terceirizado é relativamente caro, tendo em vista que, para cada posto, são contratados dois homens. A partir de observações e análises e considerando a necessidade de redução dos custos dos contratos de mão de obra terceirizada, elaborou-se uma proposta de readequação do serviço de portaria, que, em algumas unidades, foi substituído pelo serviço de recepção, respeitando as especificidades dessas unidades.

r) Readequação do contrato de fornecimento de energia elétrica

O contrato de fornecimento de energia elétrica para a UFRB baseava-se na demanda contratada, ou seja, independentemente do consumo realizado a UFRB pagava o valor da demanda preestabelecida em contrato. A partir da realização de uma reunião com a direção da COELBA (Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia), PROAD, SIPEFI (Pró-Reitoria de Administração e Superintendência de Planejamento e Implantação do Espaço Físico) e Gabinete do Reitor, se esclareceu questões sobre o consumo, horas de pico e tarifação, bem como sobre a possibilidade de readequação do contrato, reduzindo, assim, a demanda contratada, que passou a se basear no consumo dos últimos seis meses. Nessa reunião a PROAD estabeleceu o volume de demanda a ser reduzido em cada contrato, o que possibilitou uma redução de 30 % da demanda contratada.

Considerando a relevância e resultados obtidos com a realização dessas ações, pode se constatar que os procedimentos adotados, além de possibilitarem à gestão a observância dos princípios da economicidade, eficiência e efetividade, contribuíram para o aumento do desempenho institucional.

6 METODOLOGIA

A metodologia explicita a maneira como se realizou a pesquisa. Nela se descreve os meios utilizados para o desenvolvimento e conclusão da pesquisa científica. A forma definida para a condução da pesquisa buscou atender seus objetivos e contribuir para sua adequada condução.

6.1 Classificação da pesquisa

Quanto à abordagem esta pesquisa se classifica como qualitativa, a qual, segundo Córdova (2009, p. 31), “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”, tendo em vista sua proposta de melhor compreender as práticas de gestão do conhecimento implementadas na PROAD. O pesquisador se constituiu o seu principal instrumento e buscou produzir informações ilustrativas e mais aprofundadas a respeito das práticas de gestão do conhecimento implementadas pela PROAD e sua possível relação com o aumento do desempenho institucional, utilizando-se de aspectos subjetivos e, portanto, de difícil mensuração.

Quanto à natureza, considera-se como uma pesquisa aplicada. Uma pesquisa dessa natureza, tem por objetivo a geração de conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. (CÓRDOVA, 2013). Considerando que esta pesquisa teve por objetivo, além da geração de conhecimentos sobre gestão do conhecimento, a identificação de suas práticas e aplicabilidades nos procedimentos realizados pela PROAD, pode-se considerá-la, quanto à natureza, uma pesquisa aplicada.

Segundo os objetivos apontados por Gil (2009), trata-se de uma pesquisa exploratória, considerando que procurou propiciar maior familiaridade com o tema pesquisado, com vistas a torná-lo mais explícito. O parco conhecimento e a não existência de pesquisas anteriores sobre o tema, justifica a escolha desse tipo de pesquisa, pois permitiu avançar sobre uma perspectiva pouco conhecida e difundida

no âmbito da unidade pesquisada, por meio do levantamento de dados juntos aos agentes que integram a sua gestão.

6.2 Procedimentos metodológicos

6.2.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica realizou-se por meio de levantamento e consulta a livros, artigos científicos, periódicos e textos disponíveis em formato impresso e/ou *on line*, que subsidiaram a realização de uma análise mais profunda sobre o tema gestão do conhecimento, seu valor, suas práticas, aproximações, bem como sua relevância para a administração pública, ressaltando a relevância de uma ferramenta de gestão presente no cotidiano das organizações públicas e, por vezes, não identificada e nem valorizada adequadamente.

6.2.2 Pesquisa documental

Fez-se uso dos relatórios de gestão da PROAD relativos aos três exercícios pesquisados, (2013-2015), bem como portais da UFRB e de outras universidades.

6.2.3 Pesquisa de Campo

O estudo de campo é a verificação baseada em experiência adquirida no local em que ocorreu o fenômeno ou que possui elementos para explicá-lo, onde segundo Gil (2009, p. 53), “é enfatizada a importância de a pesquisadora ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação em estudo”.

Realizou-se a pesquisa de campo proposta para subsidiar esse trabalho, junto à Pró-Reitoria de Administração, por meio da coleta de dados, utilizando-se as

técnicas de entrevista semiestruturada realizada com os servidores que desempenharam o papel de coordenadores da PROAD, durante o interstício pesquisado, bem como por meio de um questionário de pesquisa, aplicado aos servidores que exerceram os papéis de coordenadores e chefes dos núcleos da PROAD, no período pesquisado, além de observação criteriosa do pesquisador, buscando, assim, obter informações que possibilitassem analisar e avaliar se o processo de incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração contribuiu para o aumento do desempenho institucional.

A definição do período pesquisado (2013-2015), ocorreu em razão deste ter sido um período de relativa estabilidade na gestão da PROAD, tendo em vista as constantes substituições ocorridas anteriormente, principalmente por motivo de pedido de exoneração, por aprovação em concurso público ou cessão para outros órgãos da esfera federal.

A opção pela utilização de questionários se deu em função da possibilidade de atingir um número relativamente grande de pessoas e que, inclusive, estariam em ambientes geográficos distintos, bem como por permitir o anonimato dos respondentes, permitindo-lhes responder no horário que mais lhes conviesse, além de não expor os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal e profissional do pesquisador, bem como pela facilidade na compilação dos dados levantados. As razões para a escolha desse tipo de instrumento de coleta de dados traduzem algumas de suas vantagens apontadas por Gil (2009).

Quanto à utilização de entrevistas semiestruturadas, esta ocorreu por possibilitar a interação entre a pesquisadora e os entrevistados, na perspectiva de, se necessário, fornecer esclarecimentos a respeito das questões colocadas, bem como por possibilitar o acréscimo de perguntas, na tentativa de obter-se esclarecimentos adicionais. Essa possibilidade é ratificada por Laville e Dione (2008, p. 188), quando compartilham que a “entrevista semiestruturada é uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”.

Alves-Mazzoti (2000, p. 168) ressalta que “por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que, dificilmente, poderiam ser investigados adequadamente através de questionários [...]”. A realização de entrevistas permitiu também a identificação de aspectos complexos e que dificilmente poderiam ser observados em respostas fornecidas através de um questionário, bem como tornou possível a interação entre a pesquisadora e os entrevistados, numa perspectiva de construção do conhecimento a partir das questões ali colocadas.

6.2.4 Pesquisa participante

Para Córdova (2009, p.40) “este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas”. Nesse sentido, justifica-se a identificação desse procedimento nesta pesquisa, tendo em vista que a pesquisadora, enquanto gestora da unidade pesquisada envolveu-se diretamente com os sujeitos da pesquisa - servidores que desenvolvem ou desenvolveram suas atividades na PROAD/ UFRB-, bem como por ter procurado articular o seu conhecimento tácito com o conhecimento científico, na tentativa de respaldar o resultado alcançado na pesquisa.

6.2.5 Estudo de caso

Gil (2009, p. 54) afirma que “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso cujo objeto foi a Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, permitiu investigar profundamente um fenômeno presente no cotidiano da Instituição e, por vezes, não observado e nem valorizado na sua relevância e no impacto que pode causar no desempenho institucional.

Segundo Ikeda (2005, p. 142), “estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa, que volta as atenções do pesquisador para o diagnóstico de um “caso”. Nesse sentido, esse método se mostrou como o mais recomendado para subsidiar a realização da pesquisa, tendo em vista o diagnóstico realizado no âmbito da PROAD.

Considerando que até o momento, não houve realização de outras pesquisas no âmbito da UFRB, que possibilitassem identificar e validar as práticas de gestão do conhecimento, como estratégias de gestão que proporcionam, inclusive, aumento de desempenho institucional, este estudo de caso se constitui em uma pesquisa pioneira e contemporânea.

6.2.6 Coleta de dados

Para a concretude desta pesquisa utilizou-se dados primários e dados secundários. Obteve-se os dados primários por meio de questionário, entrevistas semiestruturadas e observação do pesquisador.

Quanto aos dados secundários, se reuniu mediante consulta a livros, documentos, portais e artigos.

Durante a coleta de dados, recorreu-se a quatro procedimentos:

a) Utilizou-se livros, artigos e informais disponibilizadas em portais, sobre o tema gestão do conhecimento, bem como relatórios relativos à instituição pesquisada, objetivando respaldar a base teórica da pesquisa;

b) Aplicou-se questionários contendo questões abertas, fechadas e mistas, respondidos pelos gestores da PROAD;

c) Realizou-se entrevistas semiestruturadas, com os servidores que exerceram o cargo de coordenadores e chefes de núcleos da unidade pesquisada, no período de 2013 a 2015; e

d) Praticou-se observação participante pela pesquisadora, enquanto membro do grupo de servidores da PROAD, onde desenvolve as atribuições de gestora.

6.2.7 Instrumentos de coleta de dados

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se dois instrumentos de coleta de dados:

a) Um questionário, que consta como apêndice desta dissertação (ver p. 133), contendo 14 perguntas, dentre as quais duas perguntas fechadas e 12 abertas, versando sobre alguns aspectos relacionados às atividades desenvolvidas pelos servidores, vinculadas diretamente ao tema pesquisado.

Na elaboração do questionário, recorreu-se à ferramenta de elaboração de formulários online do *Google Docs*, enviando o link correspondente por meio de e-mail, para os 25 servidores que desempenharam atribuições de coordenador e chefe de núcleo de gestão, no interstício pesquisado, no qual chamou-se atenção para a relevância da participação de todos, para que o resultado da pesquisa fosse o mais fidedigno possível.

Em anexo ao e-mail, se encaminhou o “Termo de Consentimento Livre Esclarecido - TCLE”, disponibilizado como apêndice desta dissertação (ver p. 131), no qual consta a apresentação da pesquisa e da sua autora, bem como informações sobre o caráter confidencial, voluntário, salientando a manutenção do anonimato. Este Termo também discorria sobre os riscos decorrentes da participação na pesquisa, advertindo sobre a relevância da contribuição dos participantes

Ressalta-se que a formatação utilizada na elaboração do questionário, foi a mais flexível possível, permitindo aos servidores definidos na amostra, optar por respondê-lo total, parcialmente ou ainda de forma fracionada, dando-lhes total liberdade na resposta às questões ali contempladas.

O questionário constou de dois blocos de questões: o primeiro tratou do conhecimento que os participantes teriam e se participaram de eventos de capacitação sobre o tema pesquisado, e o segundo apresentou alguns aspectos relacionados às atividades desenvolvidas pelos servidores, numa perspectiva de relacioná-las às práticas de gestão do conhecimento e sua contribuição para o desempenho institucional.

A coleta de dados por meio do questionário se realizou na segunda quinzena de novembro de 2016, mais especificamente no período de 15 a 28/11/2016 e, durante este período, se encaminhou dois convites para os servidores. Após finalizar o período de coleta, iniciou-se o tratamento dos dados, para posterior análise, realizada no período de 02 a 20/12/2016, objetivando o atendimento dos objetivos específicos da presente dissertação.

b) Entrevista semiestruturada, contendo 08 perguntas relativas à conversão do conhecimento tácito em explícito; práticas do conhecimento, bem como sobre melhorias no desempenho das unidades da PROAD e seus possíveis impactos no desempenho institucional.

Preliminarmente, encaminhou-se via e-mail, para cinco servidores que exerceram atribuições de coordenação, por um período mínimo um ano, nos três anos do interstício pesquisado. Como anexo ao convite para participar da entrevista, se enviou o roteiro a ser utilizado, bem como o “Termo de Consentimento Livre Esclarecido - TCLE”, os quais constam como apêndices desta pesquisa dissertativa (p. 138 e 137, respectivamente).

Para reprodução das entrevistas, recorreu-se ao gravador, e a uma ferramenta disponível do *Google Docs*, que proporciona a transcrição de voz em texto, em tempo real. A utilização desses recursos, simultaneamente, objetivou garantir a fidedignidade das respostas, tendo em vista que o editor do *Google Docs* desconhece algumas palavras do vocabulário português.

As entrevistas aconteceram no período de 30/11 a 01/12/2016, durante o horário de expediente, conforme definição do entrevistado, em local reservado e na presença exclusiva do mesmo. Posteriormente, se comparou os textos produzidos com o áudio gravado, efetuando-se os devidos ajustes quando observada alguma incoerência entre o que foi gravado e o texto disponibilizado pelo *Google Docs* e realizada a análise, no período de 21 a 31/12/2016.

Ressalta-se que o texto final oriundo das entrevistas, foi devidamente estruturado e compilado para posterior utilização objetivando complementar os dados obtidos por meio do questionário, na perspectiva de melhor responder aos objetivos específicos desta dissertação.

6.3 Universo da pesquisa

Definiu-se como universo desta pesquisa o grupo de servidores que desempenharam os papéis de coordenadores e/ou chefes de núcleo de gestão da PROAD, por, no mínimo, um exercício dentro do interstício de 2013-2015, tendo em vista se tratar de servidores responsáveis pela gestão e pelo acompanhamento dos macroprocessos finalísticos, bem como dos macroprocessos de apoio desenvolvidos nessa Pró-Reitoria, os quais determinam as atribuições de sua competência.

Essa definição ocorreu pela facilidade de acesso às informações, tendo em vista o pesquisador exercer o papel de gestor da unidade pesquisada, bem como por perceber a relevância do tema de pesquisa para o desenvolvimento de todos os procedimentos necessários ao desempenho das atribuições de competência da Pró-Reitoria de Administração, e face à não existência de pesquisas que comprovassem essa percepção.

6.3.1 Seleção da Amostra

De acordo com Nascimento (2008, p. 121), “a amostra típica é aquela selecionada pelo pesquisador em razão de um interesse muito específico, ou casos julgados especiais”. Para a presente pesquisa selecionou-se 25 gestores da PROAD, que, no interstício pesquisado, exerceram as atribuições de coordenador e/ou chefe de núcleo, tendo em vista o papel desempenhado por esses servidores, de proponentes e/ou condutores das estratégias de gestão dessa Pró-Reitoria. Pela sua composição, caracteriza-se como uma amostra típica do universo de gestores da unidade pesquisada.

6.3.2 Caracterização do objeto da pesquisa

O objeto desta pesquisa, a Pró-Reitoria de Administração da UFRB, já apresentado anteriormente, é órgão vinculado diretamente à Reitoria da

Universidade, tendo como finalidade precípua auxiliar a Administração Superior na gestão e execução das atividades relacionadas aos serviços operacionais, de material e patrimônio, contratos, licitação, e compras, por meio dos quais se disponibiliza os recursos materiais, de equipamentos e serviços terceirizados, necessários ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas das unidades que compõem a UFRB.

6.4 Modelo de análise

Para subsidiar a análise dos resultados obtidos nesta pesquisa, utilizou-se o modelo interativo, tendo em vista que a pesquisadora elaborou pouco a pouco sua explicação sobre o tema pesquisado, buscando respaldo em sua reflexão, observação e interpretação dos resultados, conforme discriminado no Quadro 4:

Quadro 4 – Dimensões da análise da gestão do conhecimento no âmbito da PROAD

Dimensão	O que avalia	Questões avaliadas	Quem avalia
Conceitual	Nível de conhecimento sobre gestão do conhecimento.	Percepção, relevância, benefícios e contribuições para o desempenho das atividades desenvolvidas.	Gestores da PROAD
Estrutural	Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento incorporadas aos processos administrativos realizados pela PROAD.	A existência e utilização de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.	Gestores da PROAD
Relacional	Interferência da gestão do conhecimento no desempenho das atribuições da PROAD	Grau de interferência da gestão do conhecimento.	Gestores da PROAD

Continua

Continuação

Avaliativa	A contribuição da gestão do conhecimento para o aumento do desempenho da UFRB.	Grau de contribuição a partir da incorporação de práticas e/ou ferramentas de gestão do conhecimento, nos procedimentos administrativos da PROAD.	Gestores da PROAD
-------------------	--	---	-------------------

Fonte: Elaborado pela Autora

A seguir, e tendo por base as dimensões de análise utilizadas, apresenta-se e analisa-se os resultados obtidos nesta pesquisa dissertativa.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

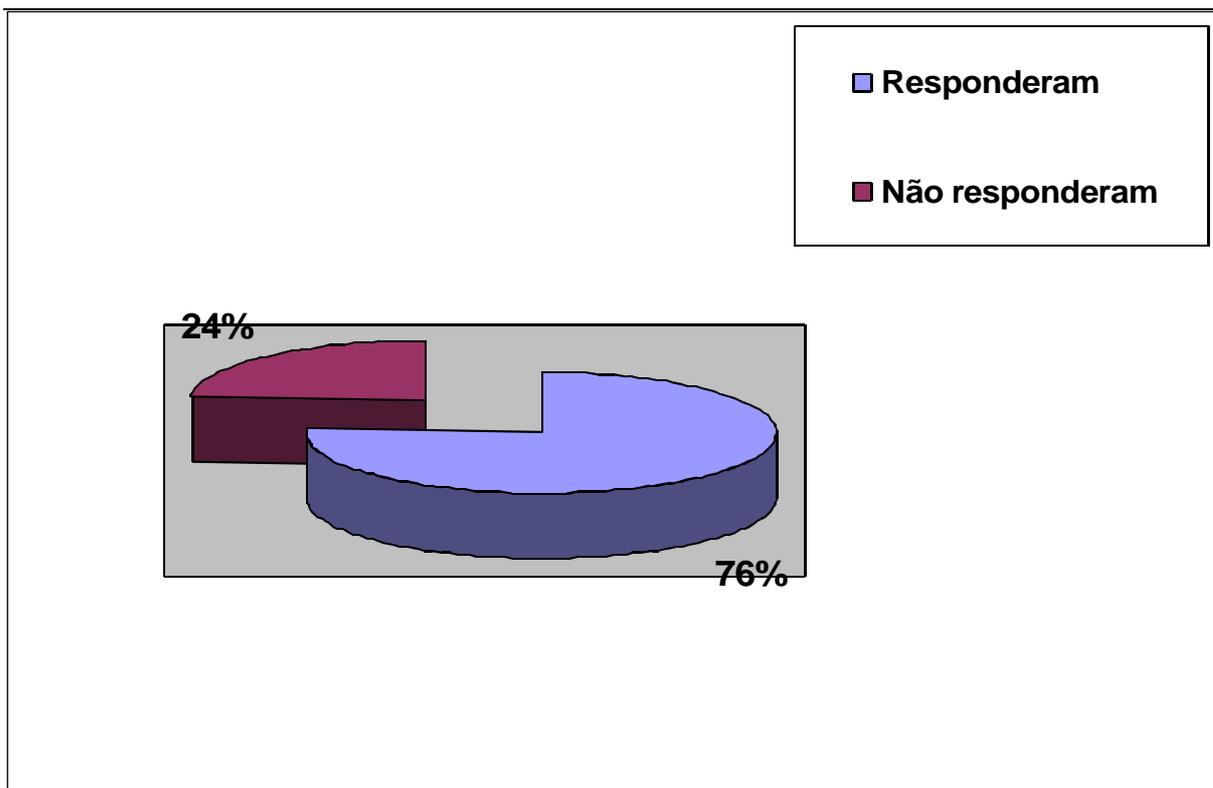
Considerando que este trabalho de pesquisa consiste em um estudo de caso sobre a Pró-Reitoria de Administração da UFRB, portanto, um caso real, utilizou-se três instrumentos de coleta de dados, quais sejam questionário, entrevista semiestruturada e observação participante.

7.1 Apresentação e análise dos resultados do questionário

Aplicou-se o questionário para 25 servidores que, no período de 2013 a 2015, exerceram cargo de direção (coordenadores) e/ou função gratificada (chefes de núcleos de gestão). A apresentação e análise dos resultados obtidos por meio deste instrumento divide-se em duas seções, utilizando dados numéricos para melhor demonstrar o resultado obtido na pesquisa, recorrendo-se à representação gráfica.

O resultado proporcionou verificar a possibilidade de descrição da percepção dos gestores da unidade pesquisada, quanto à gestão do conhecimento, sua relevância, benefícios e contribuições para o desempenho das atividades que desenvolvem e para a Instituição.

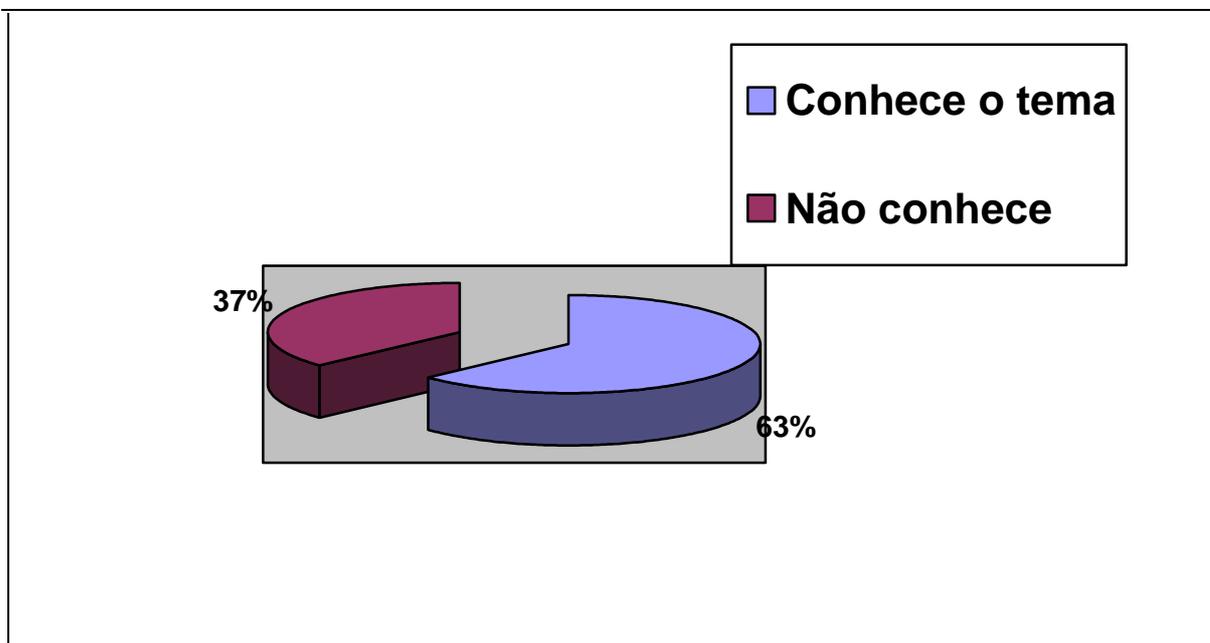
- a) Verificação quanto à representatividade da amostra:

Figura 5 – Percentual de respostas ao questionário

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

Conforme demonstra a Figura 5, dos 25 gestores da PROAD, definidos como universo da pesquisa, 19 responderam o questionário, caracterizando esta amostra como representativa, tendo em vista apresentar um percentual de 76% de respondentes.

Buscando identificar o nível de percepção dos gestores da PROAD quanto à gestão do conhecimento e sua relevância, benefícios e contribuições para o desempenho das atividades que desenvolvem, referente à dimensão conceitual, obteve-se os seguintes resultados:

Figura 6 – Nível de conhecimento sobre gestão do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

A percepção sobre gestão do conhecimento e suas especificidades, facilita a implementação de suas práticas, bem como a valorização desse processo como estratégia de gestão.

Observando o resultado apresentado na Figura 6, constata-se que 63% dos servidores que atuaram como gestores da PROAD no interstício pesquisado, conhecem o tema objeto desta pesquisa.

Ademais, ao serem questionados sobre a definição que poderiam dar ao tema, as respostas dialogaram inteiramente com as definições utilizadas no referencial teórico desta dissertação, discorrendo sobre a gestão do conhecimento numa perspectiva de elaboração, acúmulo, difusão, uso, proteção do conhecimento, apropriação, transferência, alocação de recursos intelectuais, objetivando o desenvolvimento institucional, ao tempo em que vincularam a gestão do conhecimento à eficiência e desempenho.

A percepção do gestor sobre a relevância da gestão do conhecimento para o bom desempenho das suas atividades constitui uma das mais relevantes características para a identificação desse processo como estratégia de gestão.

A seguir, transcreve-se algumas definições de gestão do conhecimento, obtidas por meio desta pesquisa e que corroboram com as definições citadas nesta dissertação.

“São práticas para elaborar, acumular, difundir, usar e proteger o conhecimento que é considerado importante para a instituição. A Gestão do Conhecimento, por meio de suas ações, tem o objetivo de organizar de forma estratégica os conhecimentos das pessoas que a compõem bem como os conhecimentos externos, que são de extrema relevância para o sucesso da Instituição” (EX-COORDENADOR(A) / EX-CHEFE DE NÚCLEO. Depoimento [novembro. 2016]).

“É a forma de identificar e gerir o conhecimento dos servidores, utilizando e direcionando o conhecimento individual para o desenvolvimento de suas atividades disseminando e interagindo as informações” (EX-COORDENADOR(A)/EX-CHEFE DE NÚCLEO. Depoimento [novembro. 2016]).

“Refere-se à geração e compartilhamento do conhecimento dentro de uma organização pública ou privada, indispensável ao bom desempenho das suas atividades” (EX-COORDENADOR(A)/EX-CHEFE DE NÚCLEO. Depoimento [novembro. 2016]).

“A gestão do conhecimento busca a alocação dos recursos intelectuais de uma instituição de maneira que possa proporcionar um melhor aproveitamento dos mesmos, bem como a busca pela eficiência na utilização do conhecimento através da orientação e capacitação adequada para que esses recursos possam ser bem utilizados” (EX-COORDENADOR(A)/EX-CHEFE DE NÚCLEO. Depoimento [novembro. 2016]).

“Gestão do conhecimento consiste em um conjunto de estratégias que melhoram constantemente o desempenho de uma organização por meio da estruturação do conhecimento intrínseco às suas atividades, no sentido da disponibilidade, extração, compartilhamento e disseminação, utilizando-se das

tecnologias de comunicação e da informação” (EX-COORDENADOR(A)/EX-CHEFE DE NÚCLEO. Depoimento [novembro. 2016]).

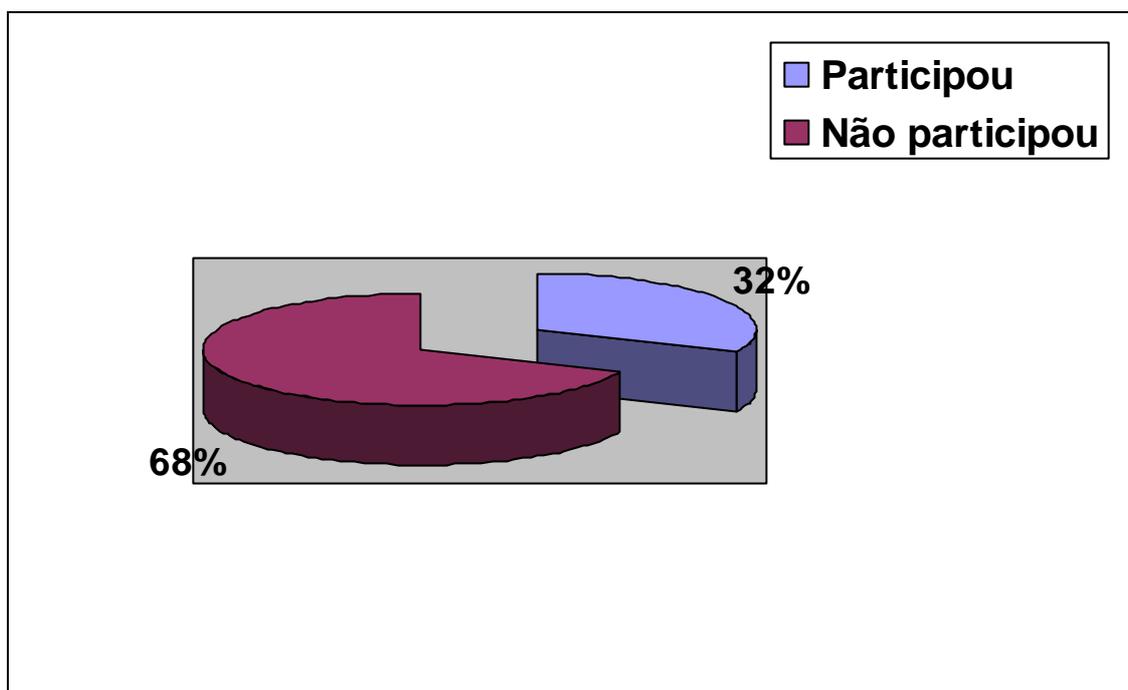
“Entendo a gestão do conhecimento como uma ferramenta administrativa para identificar, promover a criação e a multiplicação do conhecimento dentro das organizações com o objetivo de tornar a gestão mais eficaz e eficiente” (EX-COORDENADOR(A) / EX-CHEFE DE NÚCLEO. Depoimento [novembro. 2016]).

Ressalte-se que um dos gestores, elaborou um objetivo do estudo do caso de gestão do conhecimento na PROAD, elencando as melhorias que poderiam advir desse processo.

“O estudo de caso de Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Administração (PROAD) da UFRB busca mostrar aspectos como o repensar de procedimentos laborais, a detecção e correções de erros, a economia de custos, a socialização do conhecimento durante reuniões e comunicações via e-mail entre a Pró Reitora de Administração, Coordenadores e chefes de Núcleos lotados na PROAD, a existência de Relatórios Anuais de Gestão, as aquisições de materiais de T.I. para aumentar a qualidade no atendimento, a ampliação da habilidade em processar as informações, visando aumentar o desenvolvimento da aprendizagem organizacional” (EX-COORDENADOR(A)/EX-CHEFE DE NÚCLEO. Depoimento [novembro. 2016]).

Por meio da construção dessas definições, foi ratificado o nível de conhecimento que os gestores da PROAD possuem a respeito do tema gestão do conhecimento.

Não obstante o conhecimento demonstrado ao elaborarem essas definições, quando questionados sobre terem participado de cursos, palestras ou seminários sobre o tema da pesquisa, apenas 32% dos gestores confirmaram ter participado de eventos dessa natureza, conforme explicitado na Figura 7.

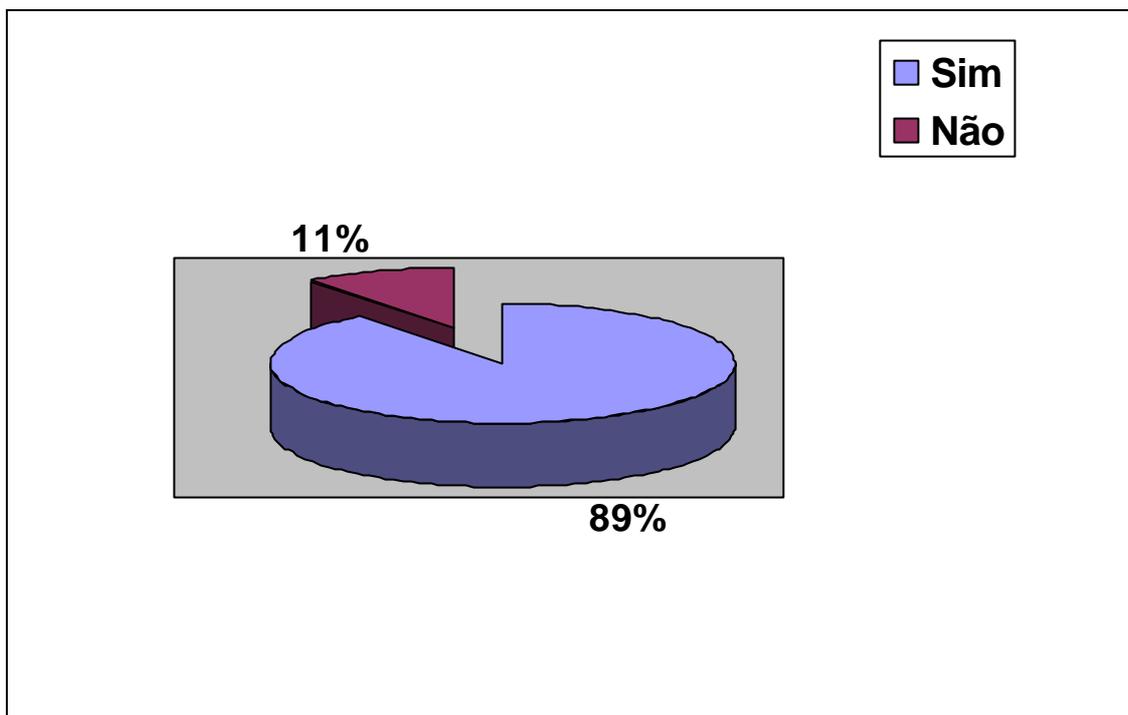
Figura 7 – Participação em eventos de capacitação sobre GC

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

Este resultado demonstra a necessidade de investimentos em capacitação sobre gestão do conhecimento.

As atividades desenvolvidas na PROAD, assim como em quaisquer unidades da UFRB e dos demais órgãos que integram o serviço público, independente da esfera de atuação necessitam interpretar normas, legislações e instrumentos similares, objetivando incorporar aos seus procedimentos o disposto nesses instrumentos norteadores. Assim, a efetivação de quaisquer atividades relacionadas ao serviço público requer a conversão do conhecimento explícito em tácito e do tácito para o explícito, de forma sincronizada.

Uma das formas identificadas para compreender a percepção dos gestores quanto a esse procedimento, foi lhes questionando sobre a necessidade de interpretação de leis, manuais, normas ou instrumentos similares nas suas atividades diárias.

Figura 8 – Necessidade de interpretação de legislações

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

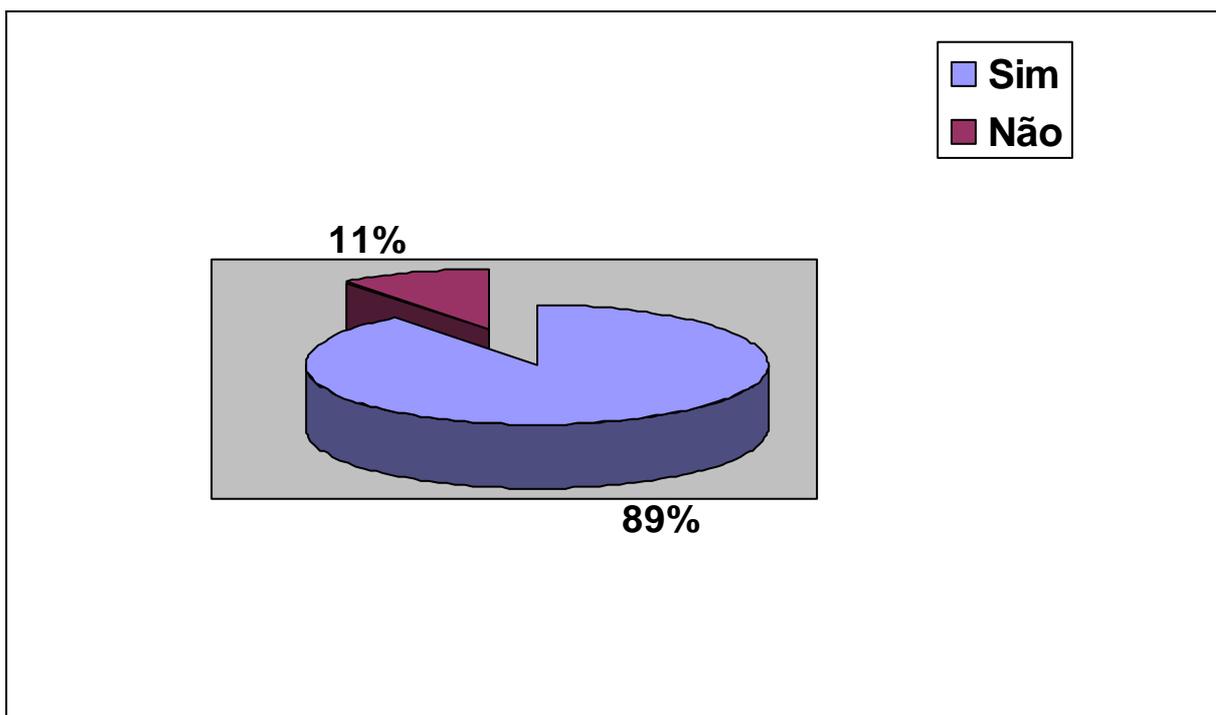
Conforme explicitado na Figura 8, 17 gestores (89%) afirmaram proceder à interpretação de leis, manuais, ou instrumentos similares, durante a realização de suas atividades e apenas 02 (11%), disseram não precisar fazer uso desse método. Observa-se, assim, que a maioria dos gestores realizam procedimentos de conversão do conhecimento nas atividades que desenvolve.

Ademais, considerando que toda e qualquer atividade realizada pela PROAD, é precedida de observação e interpretação da legislação, acredita-se que os 11% dos gestores que responderam não utilizar esse procedimento, tenham se equivocado ao responder ou, em função da larga experiência que possuem, consideram desnecessária essa interpretação. Desse modo, o que ocorre é a conversão do conhecimento tácito em explícito, tendo em vista o conhecimento que possuem e que incorporam aos documentos, quando da sua elaboração.

Drucker, com Marciarielo (2010, p. 704), adverte que “[...] o conhecimento está sempre corporificado numa pessoa; é carregado por ela; criado, aumentado ou aprimorado, aplicado, ensinado e transmitido, utilizado de maneira adequada ou não por ela”. Esse conhecimento, muitas vezes, vem da formação dos gestores, bem como de experiências anteriores ao ingresso no serviço público.

Ao se questionar aos informantes sobre o conhecimento obtido por meio da formação ou experiências anteriores ao ingresso na UFRB e sua contribuição para o desempenho das suas atribuições, obteve-se o resultado mostrado na Figura 9.

Figura 9 – Percepção sobre a contribuição das experiências anteriores e formação para o desempenho das atribuições.



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

Conforme explicitado na Figura 9, 89% dos gestores (17) percebem o quanto a sua formação e experiências anteriores ao ingresso na PROAD/UFRB, contribuem para o desempenho de suas atividades.

Ademais, quando questionados sobre a forma como ocorre essa contribuição, esclareceram ocorrer por meio de suas formações em Ciências Contábeis, Administração e Direito, bem como experiências na iniciativa privada, administração pública estadual, gestão e logística de suprimentos, gerência de empresas de médio porte, que lhes dão o suporte necessário para o mapeamento e gerenciamento de riscos, a gestão pública, acompanhamento da execução das atividades da Unidade, avaliação das metas estabelecidas, constante ampliação da qualidade no atendimento ao público, produção e interpretação de dados e indicadores de

qualidade, gestão de materiais e estoque, resolução de problemas e no processo de tomada de decisões.

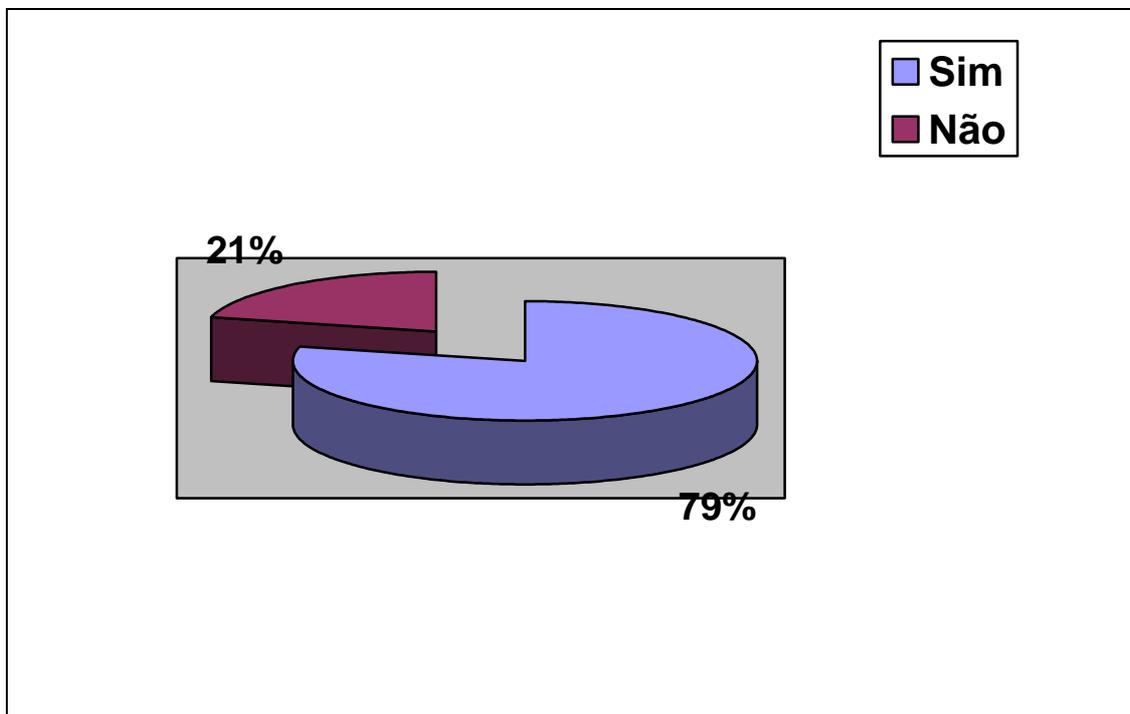
Essas experiências, sejam oriundas da formação ou obtidas em trabalhos desenvolvidos em empresas e/ou órgãos públicos antes do ingresso na PROAD/UFRB, se destacam como uma fonte inesgotável de conhecimento, que, ao serem disponibilizados para fins de gestão do conhecimento, contribuem para que a PROAD cumpra seu papel institucional, colaborando para que a UFRB se mantenha competitiva, por meio do desenvolvimento de habilidades do seu capital humano, objetivando atrelar suas competências ao alcance dos objetivos institucionais, que podem ser traduzidos através da eficácia e efetividade dos serviços prestados à sociedade.

O conhecimento é fator determinante para que as empresas e as pessoas enriqueçam o patrimônio dos mais diferentes valores, dentre os quais o próprio conhecimento, capaz de se reproduzir e manter as organizações competitivas. (MAGNANI e HEBERLÊ, 2010).

A realização de reuniões de trabalho para discutir temas relacionados às atividades necessárias ao desempenho das atribuições que competem a uma determinada unidade, pode ser considerada um exemplo de práticas de gestão do conhecimento (*Brainstorming*). Por meio das convergências e divergências são geradas idéias novas e diferentes, valorizando o conhecimento dos participantes e sua relevância para a resolução de questões relacionadas às atribuições da unidade organizacional.

Na tentativa de verificar se esta é uma prática adotada pelos gestores, indagou-se sobre a existência ou não desta prática na sua unidade de trabalho.

Figura 10 – Existência da prática de realização regular de reuniões de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

O resultado apontado na Figura 10 confirma a utilização dessa prática por 79% dos gestores da PROAD. Não obstante observar que este procedimento não é percebido enquanto prática de gestão do conhecimento, a sua utilização é importante e tem trazido benefícios para a gestão da PROAD e, conseqüentemente para a UFRB.

A partir da exposição das razões indicadas pelos gestores, tornou-se possível elencar os benefícios advindos da realização de reuniões de trabalho na PROAD/UFRB:

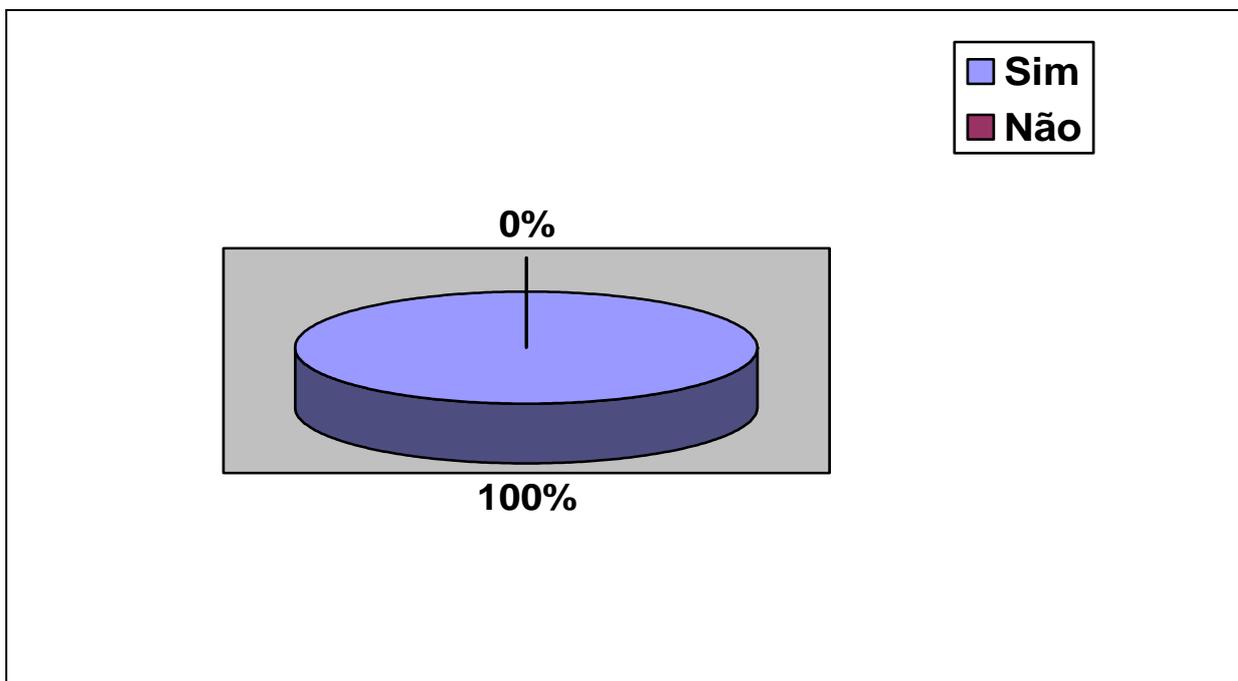
- Propicia meios para alcançar os objetivos e como colocar em prática as metas;
- Dá oportunidade para a proposição de diretrizes e medidas para a atualização, formulação e execução das atividades desenvolvidas pela unidade, bem como para buscar soluções sobre questões que se mostram ainda sem definição legal concreta e clara;

- Possibilita a discussão e o compartilhamento de ações desenvolvidas por cada unidade;
- Proporciona a definição de planejamento, execução e acompanhamento de atividades;
- Amplia a qualidade dos serviços realizados;
- Contribui para a gestão de competências, de informações com aprendizagens organizacionais;
- Possibilita conhecer as situações, ouvir os problemas e dificuldades, apontar saídas e/ou soluções e compartilhar as diretrizes definidas pela alta administração;
- Possibilita a exposição de dificuldades e desafios, bem como a construção de soluções e o estabelecimento de procedimentos;

Todos os benefícios apontados se relacionam à criação e o compartilhamento do conhecimento e são de muita relevância para o aumento do desempenho organizacional.

Quando questionados sobre considerar ou não essa prática benéfica para o desempenho de suas atribuições, obteve-se o resultado explicitado na Figura 11

Figura 11 – Realização de reuniões como prática benéfica para o desempenho das atribuições dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

Todos os gestores da PROAD, respondentes, consideram a realização de reuniões de trabalho uma prática que traz muitos benefícios para o desempenho das suas atribuições.

As razões para a identificação desses benefícios foram elencadas pelos gestores, dentre as quais merecem destaque:

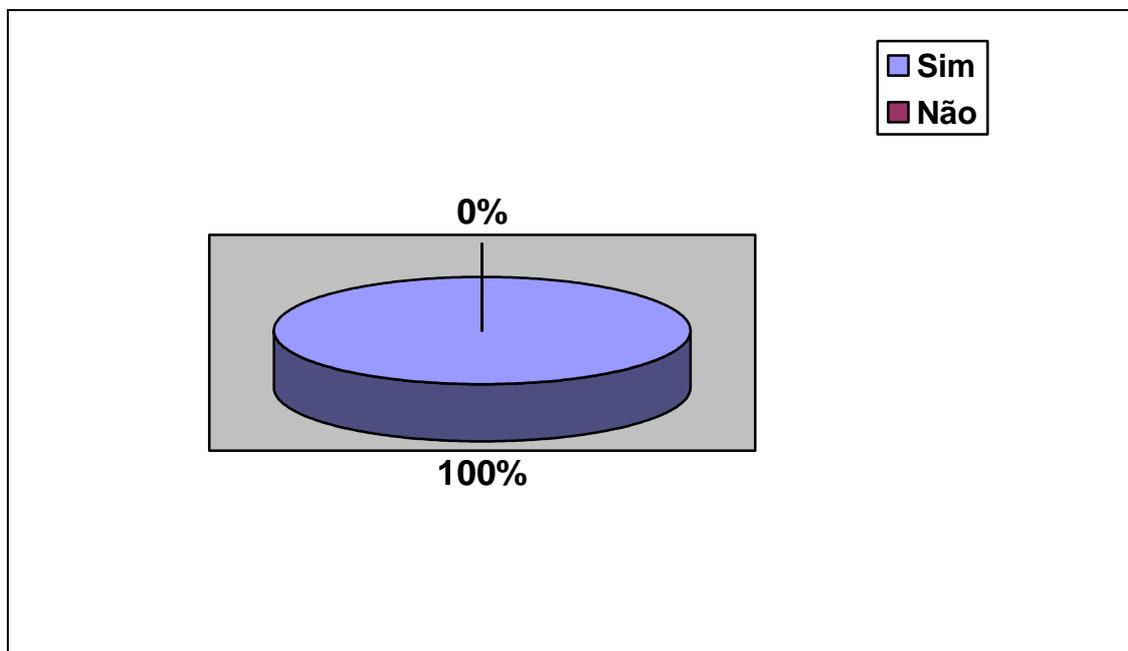
- Melhora o fluxo de trabalho, proporcionando mais padronização e segurança na execução;
- À medida que se reúne para discutir objetivos, meios e metas de executar o Plano, cada servidor contribui de forma significativa, de acordo com sua experiência e capacitação, para que melhores decisões sejam tomadas, além de contribuir para o conhecimento dos que estiverem participando;
- Cada coordenadoria passava a ter conhecimento das dificuldades das outras, podendo, a partir desse conhecimento, contribuir para as soluções dos problemas;

- É uma maneira de acompanhar os resultados das atividades realizadas pela Unidade e acolhimento das sugestões de alterações que se façam necessárias;
- Proporciona clareza, objetividade, segurança jurídica, etc.;
- Alinhamento de decisões, proporcional ao restante da equipe;
- A troca do conhecimento e a busca pela melhor opção para a resolução dos problemas e melhoria contínua do processo;
- Receber *feedback*, contribuir para o dialogo e a interação do grupo, receber novas idéias sobre o desempenho das atividades, propondo melhorias.
- Ampliação da qualidade no atendimento, realização de *feedback*, economia de materiais;
- A coesão e a integração da equipe aumentam significativamente. É importante para que todos saibam o que todos fazem, e que enxerguem como o trabalho de um influencia no do outro, o que permite desenvolver cada vez mais a visão sistêmica; a busca por melhorar seu desempenho e contribuir para a melhor eficiência, eficácia e efetividade da Unidade e, conseqüentemente, da Instituição.

Essas razões permitem identificar como uma prática tão simples e possível de implementar de forma sistemática em qualquer organização, pode trazer benefícios e contribuir para o desempenho organizacional.

Uma das formas de implementação das práticas de gestão do conhecimento se dá por meio de ferramentas disponibilizadas pelos sistemas de informação. Ao se questionar os gestores sobre a utilização desses sistemas na execução de suas atividades obteve-se o resultado demonstrado na Figura 12.

Figura 12 – Utilização de sistemas de informação pelos gestores na execução das suas atividades



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

Todos os gestores utilizam sistemas de informação na execução de suas atividades. Dentre os motivos que permitem aos gestores a identificação das contribuições desse procedimento, para a melhoria do desempenho da PROAD, destacou-se:

- Melhora a programação das atividades a serem executadas, bem como no fluxo de informações diárias;
- Fornece relatórios que auxiliam na tomada de decisões e dão base para que se possa diagnosticar pontos que precisam ser melhorados e/ou reconfigurados;
- A utilização do Sistema Integrado de Gestão - SIG permite maior agilidade e praticidade nos trâmites de processos e na gestão interna do setor contribuindo, assim, para a efetividade Institucional da PROAD;
- Com a implementação do sistema de informações, a dinâmica da consulta às informações passou a ser mais precisa e rápida; 100%
- Propicia mais interação nas unidades internas ou externas à PROAD, valorizando a transformação do conhecimento e sua aplicação de forma adequada, em função dos objetivos da Instituição;
- Torna o processo mais célere e eficaz;

- Otimiza os processos e procedimentos administrativos, além de favorecer o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas do setor;
- Através dos controles e relatórios que são de suma importância para a tomada de decisões, principalmente no que se refere à necessidade de suprimentos e controle de estoque;
- Facilita a execução dos processos de trabalho e a comunicação entre as unidades da PROAD;
- Os sistemas permitem um controle mais eficiente e preciso (gestão de estoques, de patrimônio e de processos, nas comunicações), geram relatórios e informações que embasam a tomada de decisão, dinamizam os processos finalísticos e de apoio, dando-lhes mais velocidade e diminuindo significativamente a margem de erros e retrabalho.

Seguramente, a utilização de sistemas de informação e comunicação traz inúmeros benefícios para a gestão da PROAD e, conseqüentemente, para a UFRB, podendo facilitar a implementação de práticas de gestão do conhecimento. Accorsi (2014) destaca que esses sistemas devem ter a capacidade de capturar, fornecer, organizar e indexar informações, garantindo sua segurança, controle, celeridade, bem como estabelecendo um processo de fluxo *de trabalho* e distribuição de informação.

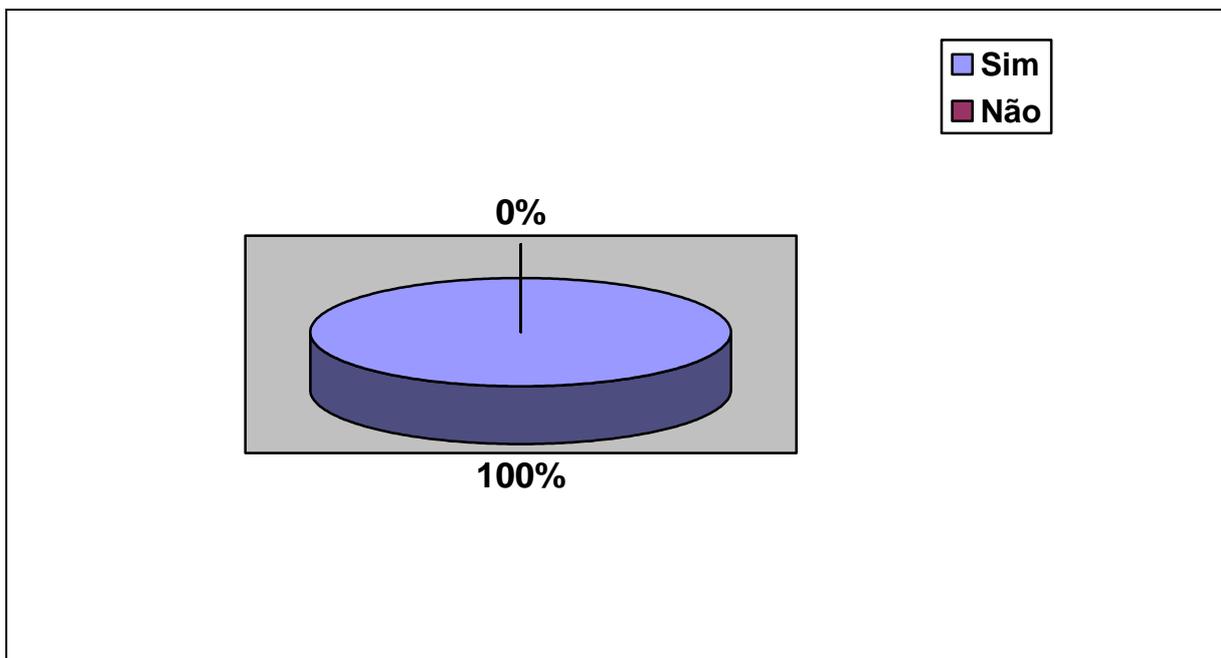
As contribuições listadas pelos gestores evidenciam a importância que a utilização de sistemas de informação e comunicação tem para a PROAD e, conseqüentemente, para a UFRB.

Apo (2010 apud Inomata et. al..., S/D, p. 04), define compartilhamento de conhecimento como “o intercâmbio regular e sustentado de conhecimento entre os membros da organização, gerando um aprendizado contínuo para atender os objetivos de negócio”. Nesse sentido, constata-se que é por meio da interação entre as pessoas que compõem a organização que se estabelece o compartilhamento do conhecimento.

Partindo do pressuposto de que o compartilhamento do conhecimento é fonte de desenvolvimento organizacional, e que gera aprendizado por meio da interação entre as pessoas, se questionou aos gestores da PROAD, respondentes, sobre a

necessidade de interação com outras unidades da PROAD e/ou externas, constatando-se o resultado que demonstra a Figura 13.

Figura 13 – Necessidade de interação com outras unidades



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

A totalidade das respostas sim ilustra o quanto é necessária a interação com outras unidades da PROAD e/ou externas a essa Pró-Reitoria para o desempenho das atribuições de sua competência. Dessa interação pode-se extrair um aprendizado contínuo, contribuindo para a criação de novos conhecimentos por meio do seu adequado compartilhamento.

As formas de interação mais destacadas pelos gestores são:

- Por meio de contato direto ou nas reuniões de Coordenadores promovidas pela Pró-Reitora;
- O processo de interação ocorre com o estreitamento nas relações de trabalho dos funcionários com outras unidades, principalmente quando a atividade de uma unidade reflete diretamente na realização da outra. Esta interação proporciona o contato direto ou indireto com outros colegas, tornando as

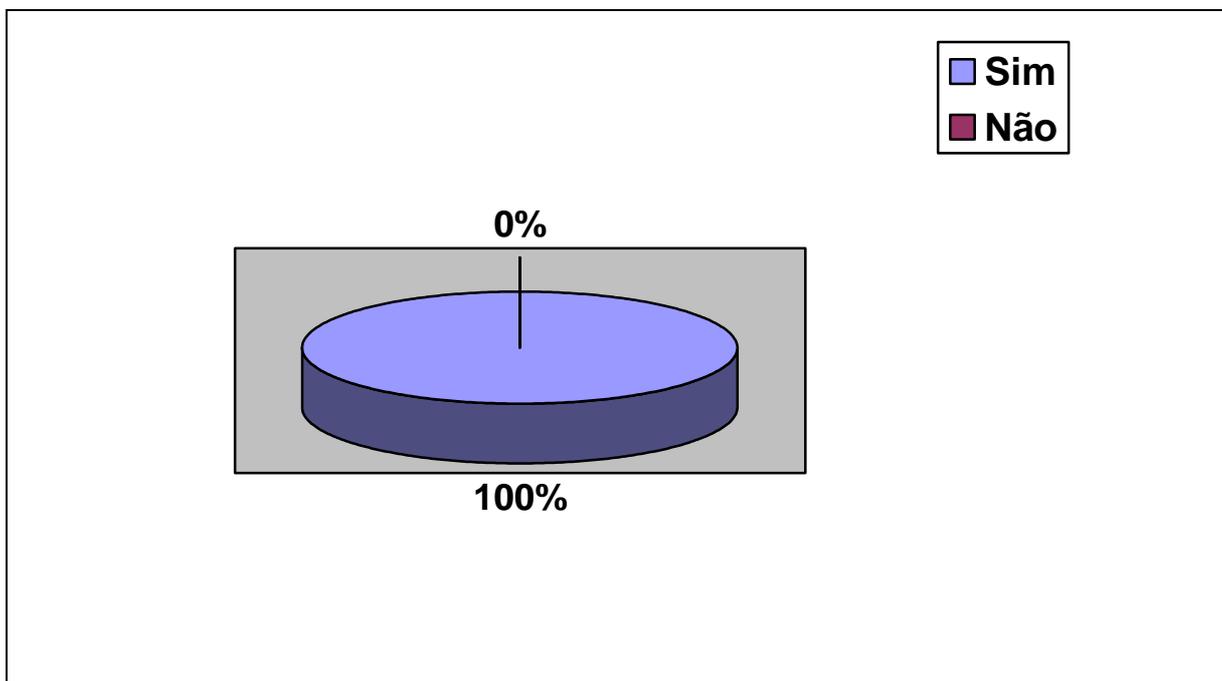
relações aprazíveis e saudáveis para a equipe e para o desenvolvimento das atividades;

- Através da troca de informações, orientações e recebimento de demandas;
- Como a PROAD é responsável por gerir diversas atividades administrativas para atendimento aos usuários da UFRB, faz-se necessário a interação entre outras unidades da PROAD e externas (servidores, professores, alunos e fornecedores internos e externos). Essas interações podem acontecer mediante telefonemas, e-mails, processos, reuniões, apresentações expositivas etc., bem como por meio de memorandos no SIPAC;
- Através da socialização do conhecimento;
- Tal interação ocorre em diversas direções, considerando o fluxo de informação e comunicação nas organizações em geral: ascendente, descendente, horizontal, vertical e diagonal. Ainda, enxerga-se que tal interação pode ocorrer de forma mais fluida e sem tantos ruídos. Hoje, pelo fato de ainda não haver uma definição exata dos limites de atuação e das competências de cada pró-reitoria, existe sobreposição de funções, atividades e responsabilidades sem atores definidos, o que gera conflitos, atrasos, disfunções e dá margem a ingerências e lentidão nos processos importantes, como os de tomada de decisão.

Observa-se que os mecanismos de interação utilizados pelos gestores da PROAD são muitos, e todos produzem o compartilhamento do conhecimento, o que ratifica a necessidade expressa na Figura 13. Entretanto, deve-se ressaltar a advertência de um dos gestores, ao chamar atenção para as disfunções existentes em razão da ausência de definição exata dos limites de atuação e das competências das pró-reitorias, não evitando possíveis entraves no processo de interação e, conseqüentemente, dificultando a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Nesse sentido, considerando a relevância e resultados obtidos por meio desse processo, se perguntou aos gestores quanto à contribuição fornecida pela interação para o desempenho de suas atribuições, o que ficou ratificado conforme a Figura 14.

Figura 14 – Contribuição do processo de interação para melhorias no desempenho das atribuições dos gestores da PROAD



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

O processo de interação contribui para melhorias no desempenho das suas atribuições de toda e qualquer organização e não poderia ser diferente em uma instituição pública.

Conforme se observa no resultado expresso na Figura 14, todos os gestores da PROAD consideram que o processo de interação com as unidades da PROAD e /ou externas a essa Pró-Reitoria, contribui para melhoria no desempenho das suas atribuições.

Relaciona-se a seguir, as melhorias indicadas pelos gestores:

- Mais rapidez no atendimento, organização e comunicação;
- Uniformidade nas informações, informações compartilhadas, maior diálogo quando há algum ruído na informação;
- Com a intensificação da interação entre o setor em que atuo e as demais unidades da PROAD tornou-se possível a redução do prazo de atendimento de demandas e com isso o aumento do grau de satisfação do servidor usuário;

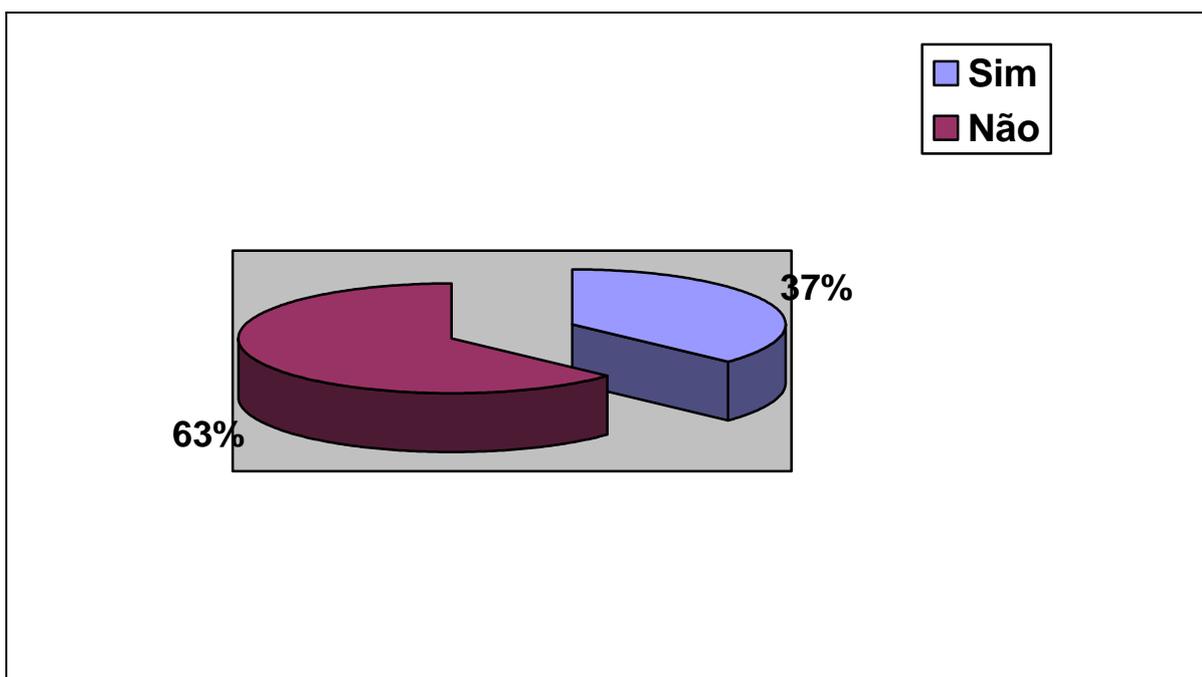
- Conhecendo a dificuldade do outro, foi possível aperfeiçoar práticas da Coordenadoria A, visando facilitar ou melhorar os encaminhamentos dos processos e documentos de responsabilidade dessa Coordenadoria;
- Geram a distribuição do conhecimento e permitem ampla disseminação das atividades;
- Contribui à medida que possibilita razoável melhoria na gestão de processos e execução das atribuições;
- Adquirir conhecimento em outras áreas;
- Aumenta a qualidade das aquisições, diminui os ruídos de comunicação, melhora a relação interpessoal dos envolvidos no processo. Há a disseminação do conhecimento;
- O conhecimento dos fluxos desse processo dentro de cada unidade, para um melhor entendimento das decisões tomadas, bem como a necessidade de pensar de forma sistêmica para um bom funcionamento da máquina pública;
- A troca de experiências entre os diversos servidores da UFRB favorece a melhoria dos processos de trabalhos de toda a Universidade;
- A resposta seria SIM e NÃO. Sim, pois a PROAD/Coordenadoria B, constrói e tem construído ao longo do tempo uma relação próxima com as diversas unidades da UFRB, até por características pessoais da equipe. Isso permite uma fluidez e uma velocidade aos processos, bem como na troca de informações. Por outro lado, não, como anteriormente citado, pela falta de definição clara das competências das unidades, tal aspecto dificulta a interação e os fluxos dos processos se tornam individualizados, ou seja, casos iguais tramitando de formas diferentes, a depender de onde seja originado ou do objeto de sua demanda.

As melhorias apontadas pelos gestores demonstram a relevância desse processo para o desempenho da PROAD e da UFRB, pois, contribuem para melhorias no desempenho institucional. A observação de um dos gestores sobre a falta de definição clara das competências das unidades pode comprometer o processo de interação e, conseqüentemente, o compartilhamento do conhecimento, no âmbito da PROAD, bem como de outras unidades organizacionais da UFRB.

O compartilhamento do conhecimento se dá, também, por meio da instrução em cursos de capacitação, internos ou externos. Nessa perspectiva, se questionou

aos gestores sobre terem exercido o papel de instrutor em capacitações relacionadas à sua área de atuação. A Figura 15 explicita o resultado obtido.

Figura 15 – Participação como instrutor em capacitações sobre temas da sua área de atuação



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

Pelo resultado acima, 63 % de resposta não, observou-se que essa é uma prática de compartilhamento do conhecimento não muito utilizada pelos gestores da PROAD e que precisa ser incentivada.

A seguir, se elenca as capacitações oferecidas pelos gestores da PROAD, no período de 2013 a 2015:

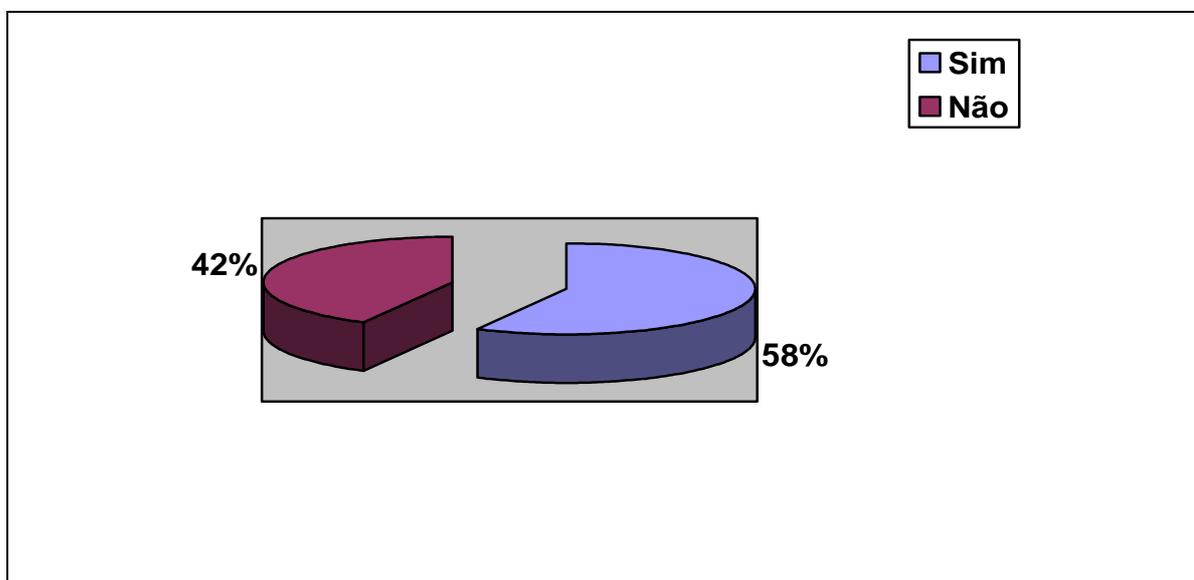
- Palestra na Universidade Federal de Goiás (UFG) sobre a experiência do Plano de Logística Sustentável (PLS) da UFRB e como ele foi construído;
- Cursos relativos à Gestão e Fiscalização de Contratos;
- Gestão Patrimonial da Administração Pública;
- Gestão e Fiscalização de Contratos;
- Gestão Patrimonial nos cursos de treinamento introdutório na UFRB;

- Palestras em instituições de ensino superior sobre gestão patrimonial, como Universidade Salvador – Laureates Universities - UNIFACS (Cruz das Almas) e Faculdades Maria Nilza - FAMAM;
- Capacitação Interna com o Curso de Noções de Compras e Contratações Públicas.

Pela relevância e possibilidade de criação e compartilhamento de conhecimentos por meio da instrução em cursos internos e externos à UFRB, observa-se que esta é uma prática que necessita de maiores incentivos e/ou investimentos.

As reuniões externas objetivando prestar esclarecimentos sobre as atividades desenvolvidas pelos gestores, no âmbito da PROAD, são, também, um mecanismo de compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, se perguntou aos gestores a respeito da participação nesse tipo de reunião, com o resultado vindo especificado na Figura 16.

Figura 16 – Participação em reuniões externas à PROAD para prestação de esclarecimentos



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

O resultado apontou para uma prática não muito utilizada pelos gestores (58%), o que necessita uma atenção maior, tendo em vista os benefícios advindos desse procedimento, conforme se discrimina a seguir, considerando o que os gestores relataram durante a aplicação do questionário de pesquisa:

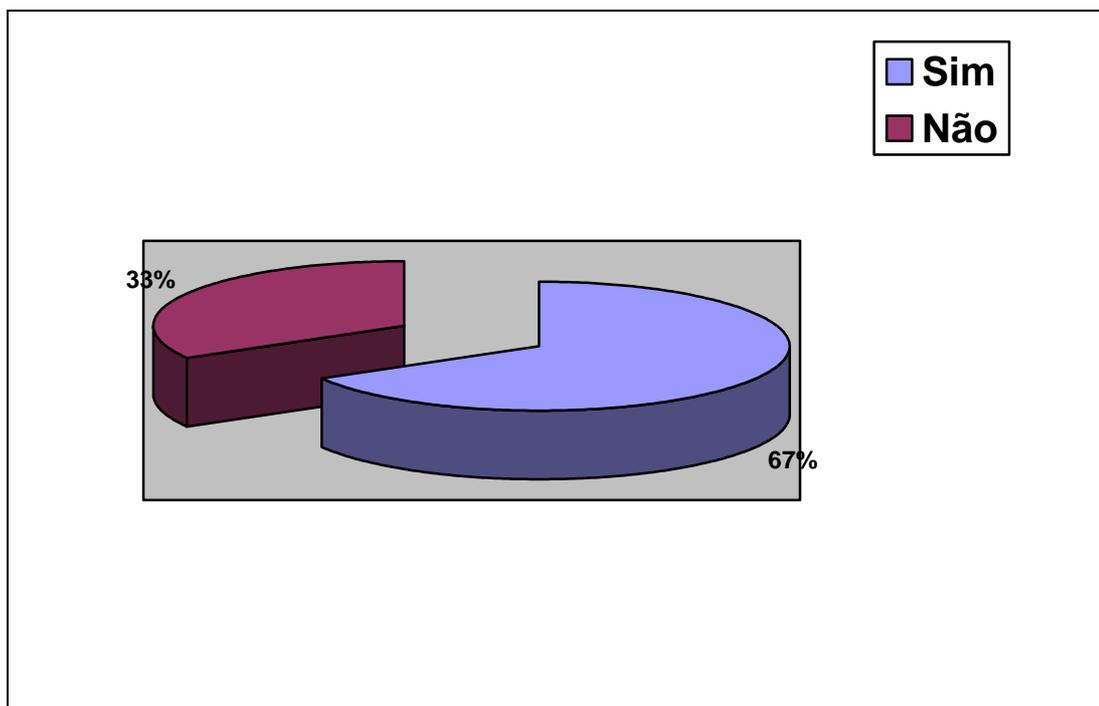
- Diminuição das críticas relativas às atribuições e ações da Coordenadoria B;
- As reuniões externas à PROAD contribuem para que outras unidades tenham conhecimento do processo realizado na unidade, suas habilidades e também dificuldades. Contribuindo para que outras unidades externas acompanhem os resultados das atividades realizadas na PROAD, bem como expressar e propor sugestões que colaborem para o andamento de todo processo;
- Gera a publicização do conhecimento, permitindo, assim, o conhecimento amplo das atividades exercidas na Unidade;
- Nem sempre há benefícios, mais muita mediação de conflitos;
- Esclarecimento de dúvidas, fornecimento de informações, aprimoramento e agilidade na execução dos processos;
- Melhora o relacionamento entre a área demandante e o setor X, os processos são abertos com menos erros, as aquisições são feitas com mais probabilidades de sucesso;
- Maior divulgação de como funciona a atividade que desenvolvo, o que permite maior compreensão das pessoas;
- Ouvir novas sugestões, é mais uma forma de ouvir usuários dos serviços;
- Aproximação com outros setores, demonstrar nossas práticas e nossa atuação; entender como os outros setores funcionam e fazê-los entender como o nosso funciona, buscando equalizar as ações e as práticas da área; auxilia no desenvolvimento da visão sistêmica;
- Entre os principais benefícios tem-se: publicidade das atividades; compartilhamento e produção de conhecimento; cria canais de comunicação; atribuição de responsabilidades e definição de competências.

Considerando os benefícios apontados pelos gestores, percebeu-se o quanto é importante a realização dessas reuniões, e quanto precisam ser incentivadas, objetivando o compartilhamento do conhecimento.

A utilização de *Benchmarking*, como prática de gestão do conhecimento também contribui, em muito, para a incorporação de melhorias nos procedimentos administrativos e, conseqüentemente, aumento do desempenho institucional. Assim, visando identificar a utilização dessa prática na PROAD, se questionou aos gestores sobre a busca de referências em unidades da PROAD, ou mesmo em órgãos

externos, para incorporação de possíveis melhorias nos procedimentos necessários à realização das suas atividades, conforme Figura 17.

Figura 17 – Realização de *Benchmarking*



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

De acordo com a Figura 17, 15, 67% (12 gestores) fizeram uso dessa prática, enquanto 06 deles, que equivale a 33%, ainda não utilizaram essa prática de gestão do conhecimento.

A partir do resultado apontado na Figura 17, observou-se que um dos gestores participante desta pesquisa, optou por não responder esta questão. Essa possibilidade ocorreu em razão da elaboração de um formulário flexível, dando liberdade para os participantes responderem as questões na ordem que melhor lhes conviesse, podendo, inclusive, deixar questões sem resposta.

Sobre em quais unidades e/ou órgãos os gestores buscaram essas referências, se obteve as seguintes informações:

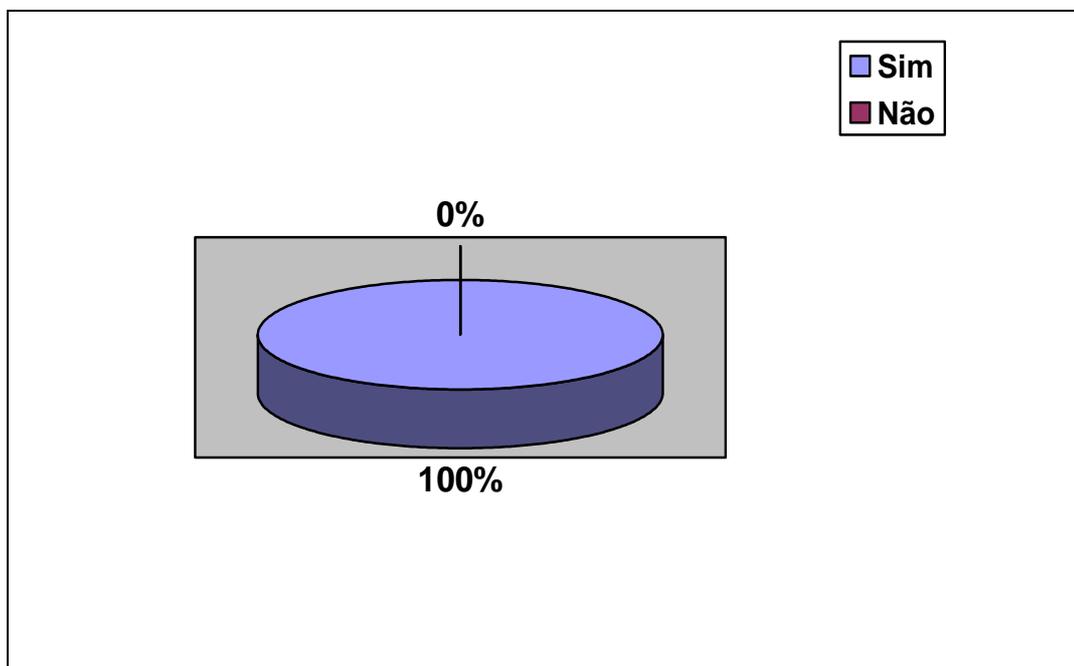
- Visita a páginas web de outras instituições visando adquirir conhecimento que possa contribuir para o desenvolvimento das atividades do setor em que trabalho.
- A consulta a manuais, procedimentos, bem como ao andamento de atividades semelhantes em outros Órgãos, visando à melhoria dos serviços executados na UFRB.
- Diversas. Existe uma necessidade de atualização constante, em que se deve manter uma boa relação com outros órgãos externos e com a nossa própria Instituição, formando uma importante *network*;
- Consulta de manuais, normas de procedimento, leis, contatos profissionais (e-mails, telefones), reuniões etc., para elaboração ou aperfeiçoamento de normas e procedimentos bem como execução de atividades similares;
- Vários Setores da UFRB, para a elaboração do PLS;
- O *check-list* que fazemos para encaminhamento dos processos à Procuradoria Jurídica; buscar informações em outras instituições, especialmente com a UFBA, no tocante à melhor realização de uma atividade ainda inédita na UFRB, como forma de melhor se adaptar à nossa realidade;
- Em outras universidades, durante os cursos de capacitação externos;
- Na UFBA e na CGU, para melhoria na fiscalização de contratos de execução continuada, busquei conhecer quais práticas eram utilizadas, incorporei: diligência sem aviso ou qualquer comunicação prévia;
- Em todos os cursos externos que participo, procuro estabelecer contatos com pessoas de outras instituições para trocar informações, experiências e trazer novidades para a gestão.

A identificação dos espaços de busca por boas referências permite a identificação dos parceiros internos e externos à PROAD, na perspectiva de implementação de mecanismos de gestão do conhecimento e a possibilidade do incremento de melhorias, a partir da observação das melhores práticas internas e/ou externas à PROAD/UFRB.

Compartilhar o saber intrínseco a cada servidor, para outros servidores, sobre as atividades desenvolvidas nas suas unidades de trabalho, é de fundamental importância para a difusão e a incorporação do conhecimento. Nesse sentido,

indagou-se aos gestores sobre a relevância de passar para outros servidores o seu conhecimento sobre as atividades desenvolvidas na sua unidade, ver Figura 18.

Figura 18 – Relevância em compartilhar o conhecimento com outros servidores



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

Conforme explicitado na Figura 18, 100% dos gestores que responderam essa questão consideram relevante passar para outros servidores o seu conhecimento sobre as atividades desenvolvidas na sua unidade, ou seja, o compartilhamento do conhecimento sobre as atividades desenvolvidas na sua unidade de trabalho.

Quanto às razões que permitem identificar tal relevância, obteve-se as seguintes colocações:

- Disseminar o conhecimento com o objetivo de melhorar o fluxo de trabalho na Unidade;
- Esta prática contribui de forma significativa para a construção de uma cultura organizacional benéfica à Instituição;
- Para que todos possam contribuir na solução dos problemas;

- Para que o outro compreenda o nosso processo de trabalho; aprenda as normas e procedimentos necessários a realização das atividades para que também possa contribuir no desenvolvimento de sua unidade de lotação;
- O conhecimento distribuído se torna útil e eficaz ao bom andamento das atividades da Universidade;
- Porque proporciona a troca de experiências e de conhecimento junto aos outros servidores da Universidade;
- Porque o conhecimento deve ser disseminado e não centralizado;
- Facilita a compreensão e execução das atividades, permite a troca de conhecimentos, ajuda a aprimorar a qualidade das atividades executadas, agiliza a execução dos processos, e melhora as relações interpessoais;
- Além de tornar a atividade mais conhecida, podendo somar forças para a execução das tarefas, tive uma formação na qual aprendi que o conhecimento deve ser sempre transmitido e tenho convicção que um bom gestor não é aquele que detém o conhecimento/informações, mas aquele que difunde o que sabe. São esses que ficam registrados na nossa vida e na Instituição;
- Para que a área demandante tenha um entendimento sobre o procedimento necessário à aquisição de bens ou contratação de serviços, já que a maioria desconhece a legislação que regulamenta as licitações nos órgãos públicos.
- Demonstra transparência e a busca por melhorias, além de conscientizar os outros servidores sobre a importância quanto ao uso adequado e racional dos bens públicos da nossa Instituição;
- Porque possibilita a compreensão do que faço, permite também que os processos cheguem na minha unidade, melhor elaborados;
- Pois a experiência na realização das atividades ajuda na solução de problemas e contribui para a melhoria na execução das atividades do setor.
- Sim, bastante! O conhecimento aprisionado é inútil. Quanto mais se compartilha, mais ele cresce e promove a melhoria contínua;
- Porque são atividades vinculadas à uma farta legislação e os demais servidores fazem parte da execução das nossas atividades.

Essas razões, que tornam relevantes o compartilhamento do conhecimento, vinculam essa prática à eficácia da Universidade, ao aprendizado, à melhoria do fluxo de trabalho, à melhoria contínua dos processos de trabalho, ao crescimento e

melhoria contínua, à conscientização quanto ao uso racional e adequado dos bens públicos, à melhoria das relações interpessoais.

Nesse contexto, e buscando identificar as formas como pode ocorrer essa contribuição, se perguntou aos gestores sobre como o processo de passar (compartilhar) o conhecimento pode colaborar para o aumento do desempenho institucional, obtendo-se as seguintes respostas:

- Pela conscientização de todos na busca de melhores formas de trabalho;
- Na medida em que um problema é solucionado de forma rápida e eficiente;
- Evitando a devolução de processos e documentos por falta de cumprimento das normas e/ou procedimentos necessários ao prosseguimento dos mesmos;
- Facilita o processo de entendimento por parte das demais unidades que não atuam, diretamente, nos procedimentos da PROAD;
- O compartilhamento do conhecimento alusivo às atividades desenvolvidas no setor proporciona o alinhamento de informações e o entendimento das atribuições e competências da Unidade;
- Compartilhar conhecimento significa equipe multifuncional com competência para responder pela Unidade, como também sentir-se parte do todo com o empoderamento das informações do setor;
- Quanto mais pessoas tiverem consciência que é preciso uma mudança de hábito para que tenhamos mais ações sustentáveis na UFRB, teremos a certeza de que estamos desenvolvendo corretamente as atividades, ou seja, compartilhando o conhecimento podemos fazer com que outras pessoas abracem a causa; melhorando o relacionamento entre o setor de licitação e a área demandante, otimizando as aquisições da UFRB, aumentando a probabilidade de executar em 100% o pregão, e evitando conflitos e ruídos de comunicação;
- No serviço voltado diretamente para as necessidades dos nossos demandantes, cessando retrabalhos, comunicações solicitando correções, perda de tempo com questões primárias;
- Os conhecimentos passados a outros servidores evita o cometimento de falhas que foi possível observar. Dá maior celeridade na execução de

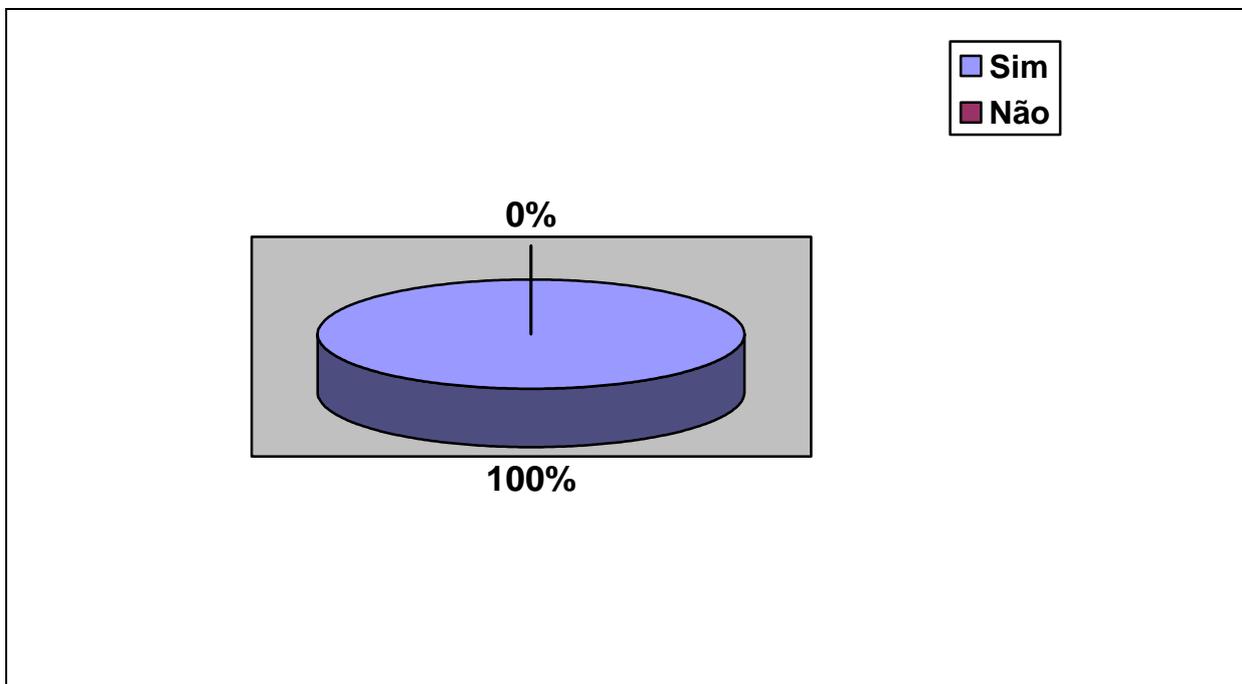
atividades e evita os erros que cometemos por desconhecimento da execução de certas atividades;

- Para passar as experiências laborais e procedimentos realizados;
- Faz com que a equipe se sinta parte do processo, sinta que tem influência no poder de decisão da unidade, que sua opinião é ouvida e é importante. Acredito que isso dá uma sensação de pertencimento muito significativa, e que se reflete no labor diário de cada um;
- Quando o servidor que é parte do processo, tem conhecimento sobre as atividades a serem desenvolvidas, torna o processo mais célere, com menor custo de operação, menor número de pessoas envolvidas e com o risco de cometer ilegalidade reduzido.

Conforme se verificou nas respostas emitidas pelos gestores, o compartilhamento do conhecimento pode contribuir de maneira singular no desenvolvimento, celeridade e qualificação das atividades realizadas. Uma das maneiras de implementar esse procedimento é utilizar a tecnologia da informação, é o compartilhamento de documentos.

Nesse contexto, a organização deve valer-se de todos os mecanismos que possam aprimorar ou facilitar as suas propostas de ação. Assim, as TIC se tornam aliadas desse processo, por qualificar o fluxo dos objetos do conhecimento, possibilitando o incremento de qualidade à comunicação, bem como à colaboração e aprendizagem por meio de vários sistemas. (ACCORSI, 2014).

Considerando os benefícios citados pelo autor acima referenciado, questionou-se aos gestores, sobre a utilização de documentos de forma compartilhada, obtendo-se o resultado apontado na Figura 19.

Figura 19 – Existência de documentos compartilhados

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016

Conforme demonstra a Figura 19, em todas as unidades que integram a PROAD, existem documentos utilizados de forma compartilhada. Dessa prática, se poderá extrair ganhos e melhorias contínuas nos procedimentos administrativos. Assim, para melhor exemplificar as contribuições advindas desse processo, se perguntou aos gestores sobre a forma como esse procedimento contribui para o aumento do desempenho das unidades onde desenvolvem suas atividades.

Como resposta a essa indagação, obteve-se as seguintes respostas:

- Pela padronização no fluxo das atividades;
- O acesso rápido a informações relevantes ao setor permite maior agilidade e segurança no desenvolvimento das atividades;
- Quando a informação é universal, ou seja, todos tendo acesso às informações, as dúvidas são sanadas, sem a necessidade da presença das pessoas que produziram a informação. Dessa forma, os processos e procedimentos não são interrompidos, o que gera maior rapidez na sua finalização.

- Todo servidor lotado na unidade pode resolver a questão ou prestar informação e esclarecimentos quando se fizerem necessários;
- A publicização gera maior conhecimento por parte de toda a Comunidade e, portanto, facilita os procedimentos;
- Aumenta muito, pois os documentos compartilhados facilitam o acesso de todos e dá celeridade aos processos;
- O compartilhamento de documentos, além de permitir a padronização de informações e procedimentos, garante um alinhamento nos processos de trabalho dos servidores lotados no setor/unidade;
- Em instituições públicas os documentos são de cunho público, portanto, todos os documentos vinculados às unidades devem obedecer a lei de informação;
- Padronização e agilidade na execução com qualidade dos procedimentos administrativos, dirimindo dúvidas e produzindo melhoria no atendimento e relações interpessoais;
- Proporciona uma maior uniformidade nas informações;
- Mantendo a padronização dos processos, a confiabilidade das informações, para que todos tenham um discurso afinado;
- Temos uma pasta compartilhada para a disponibilidade de informações dentro da Unidade acerca dos controles dos processos de pregões que são recebidos, em que cada servidor responsável pela atividade nesse fluxo, tem o dever de alimentar a planilha de controle e, assim, temos a possibilidade de prestar informações aos fornecedores, demandantes e outras unidades de interesse daquele processo;
- Aumenta e facilita a interação do grupo, melhora a execução das atividades e favorece o diálogo entre o grupo;
- Contribui para a socialização do conhecimento;
- Dinamiza a troca de informações, facilita o acompanhamento dos processos, facilita o aprendizado e a interpretação de textos e matérias legais e gerenciais, buscando, cada vez mais, melhorar nossos procedimentos no dia-a-dia do setor, dos entendimentos jurídicos na nossa área, a integração das pessoas e das unidades à Coordenadoria C;
- Aumento do desempenho das atividades, pois disponibiliza aos usuários informações atualizadas, tornando os processos mais céleres.

As indicações dos gestores permitiram observar o grau de relevância das contribuições obtidas a partir do compartilhamento de documentos – uma das formas de compartilhamento de conhecimentos.

Ademais, verificou-se que a incorporação dessa prática permite desde a padronização de fluxos de processos, celeridade e segurança no desenvolvimento das atividades, alinhamento, controle, observância ao princípio da publicidade, e melhor comunicação intergrupo, contribuindo para a socialização do conhecimento, por meio da integração entre as pessoas e unidades.

Os resultados obtidos por meio deste instrumento de pesquisa, aplicado ao conjunto de servidores responsáveis pelos macroprocessos de apoio, bem como pelos macroprocessos finalísticos de responsabilidade da PROAD, somados à observação da pesquisadora, enquanto gestora da unidade pesquisada, atendeu ao objetivo específico proposto, tendo em vista descrever a percepção dos gestores da unidade pesquisada, quanto à gestão do conhecimento, sua relevância, benefícios e contribuições para o desempenho das atividades que desenvolvem e para a Instituição.

7.2 Apresentação e análise dos resultados das entrevistas

Todos os servidores que exerceram cargos de direção (coordenação), no período de 2013 a 2015 responderam à entrevista. Quatro foram entrevistados presencialmente e um respondeu ao roteiro e o enviou por email. Desse procedimento, resultaram 137 minutos e 79 segundos de áudio, reproduzidos em um texto de 38 laudas. As respostas foram devidamente agrupadas, obedecendo a sequência de perguntas realizadas, visando facilitar a análise sob a perspectiva da observação participante, tendo em vista a possibilidade que dá este tipo de instrumento de coleta de dados, de promover a interação do pesquisador com o sujeito da pesquisa, por meio do diálogo estabelecido durante o processo.

Diante do nível de participação, considerou-se esta uma amostra representativa, tendo em vista representar 100% do universo definido para aplicação desse instrumento de coleta de dados.

A apresentação e análise dos resultados que se obteve por meio deste instrumento divide-se em três seções, objetivando facilitar a percepção quanto à identificação das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento incorporadas aos processos administrativos realizados pelas unidades que compõem a PROAD; à análise da interferência da gestão do conhecimento no desempenho das atribuições de competência da PROAD; bem como quanto à avaliação da forma como essas práticas contribuíram para a melhoria do desempenho institucional no interstício pesquisado.

a) A identificação das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento incorporadas aos processos administrativos realizados pelas unidades que compõem a PROAD refere-se à dimensão estrutural. Com base nas entrevistas realizadas com os coordenadores da PROAD e a observação participante, chegou-se às seguintes constatações:

Os gestores da PROAD integram os seguintes fóruns, listas de discussão e redes sociais específicas para discutir temas relacionados às atividades que desenvolvem:

- Grupo de discussão sobre licitação e contratos; de novas normas aplicadas à contabilidade e de gestores de contratos, no Facebook;
- Fórum da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, no WhatsApp;
- Grupo sobre compras e licitações, denominado comprasmec, no gmail;
- Grupo de gestores de compras, instituído pelo Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração da Região Nordeste;
- Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das IFES - FORPLAD;
- FORPLAD da Região Nordeste;
- Grupo de discussão do FORPLAD Nacional via e-mail;

- Grupo de discussão da comissão de gestão do FORPLAD Nacional (presencial, via WhatsApp e e-mail);
- Grupo de discussão do FORPLAD da Região Nordeste (presencial, via WhatsApp e e-mail);
- Grupo de discussão dos gestores da PROAD, (presencial e via WhatsApp);
- Grupo de discussão da Administração Central da UFRB (presencial e via WhatsApp);
- Grupo de discussão da Comissão Nacional de Administração do FORPLAD.

Esses grupos de discussão e fóruns têm possibilitado a interação e o compartilhamento de experiências em nível nacional, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e procedimentos realizados no âmbito da PROAD. A relevância de participar desses grupos e fóruns reside, também, na possibilidade de divulgar as experiências bem-sucedidas, contribuindo com a rede de IFES, de forma colaborativa, o que desencadeia a criação, valorização e expansão do conhecimento, enquanto ativo intangível. Ademais, inúmeras vezes a UFRB teve acesso, por meio dessas ferramentas, a informações sobre diretrizes, normas e regulamentos, no momento em que estavam sendo publicizadas, o que possibilitou a tomada de decisão de forma mais célere.

Tendo em vista a complexidade das atividades de competência da PROAD e a necessidade de constante interação com outras unidades, inclusive externas, se faz necessário a emissão de pareceres e/ou notas técnicas, objetivando prestar esclarecimentos relativos a estas atividades, com base na legislação pertinente. Esses documentos podem ser considerados ferramentas de apoio à gestão do conhecimento, tendo em vista a possibilidade de compartilhamento de informações e de conversão do conhecimento tácito em explícito, resultando em um processo de externalização.

No interstício pesquisado, observou-se que a elaboração de pareceres e notas técnicas foi uma das ferramentas mais utilizadas, considerando o grande volume de

processos criados no âmbito das coordenadorias, bem como de procedimentos que dependem de esclarecimentos técnicos, realizados a partir da emissão desses documentos. Assim, percebe-se que esta é uma forma de conversão do conhecimento, que resulta em externalização do conhecimento, proporcionando aprendizagem organizacional.

Outra forma de conversão do conhecimento que resulta na externalização é a elaboração ou participação na elaboração de planos, manuais ou documentos similares.

No período pesquisado, os gestores elaboraram ou participaram da elaboração do plano de logística sustentável; do manual de normas e procedimentos da PROAD; nota técnica sobre a utilização dos veículos da UFRB, bem como sobre a autorização de servidores para conduzir veículos oficiais, da instrução de acesso ao site do comprasnet; orientação técnica sobre o formulário de solicitação de compras; orientação para a realização de cotações; orientação sobre gestão e fiscalização de contratos; orientação sobre percurso máximo para a realização de viagens, elaboração de rotinas para a execução do serviço de limpeza; nota técnica sobre a utilização dos espaços físicos da Instituição; e orientação sobre a forma de iniciar um processo de compras.

A elaboração e divulgação desses documentos contribuíram muito para o desempenho da PROAD, da UFRB e até de órgãos externos, pelas seguintes razões:

- Delimitou-se as competências das unidades da PROAD a partir da manualização, reduzindo possíveis ruídos e entraves na operacionalização de suas atividades, o que possibilitou ganhos de qualidade nos seus processos e procedimentos;
- O PLS possibilitou a incorporação de ações de sustentabilidade, desencadeando, entre outros benefícios, uma redução considerável no consumo de papel ofício e copos descartáveis, bem como a conscientização quanto à necessidade de redução do consumo de água e energia. Ademais, a UFRB foi pioneira na elaboração desse Plano, sendo a sua metodologia,

apresentada no Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração da Região Nordeste, disponibilizada no portal do FORPLAD da Região Nordeste e, posteriormente, utilizada por 90% das IFES;

- Por meio de notas técnicas se emitiu esclarecimentos relacionados às especificidades dos processos e os motivos que levaram a PROAD a adotar determinada posição, possibilitando ao usuário a compreensão do que se realiza no âmbito da Pró-Reitoria, facilitando o fluxo de informações dos processos e o seu êxito;
- Possibilitou melhorias no desenvolvimento das atividades, por traduzir uma forma mais prática e mais objetiva de interpretar as legislações que regem os procedimentos de responsabilidade da PROAD, facilitando a compreensão da legislação que passa a ser mais compreendida por pessoas que não têm tanto contato com esses regulamentos no seu dia a dia. O entendimento do usuário possibilitou a execução de processos com mais qualidade e dentro das expectativas da comunidade acadêmica;
- Contribuiu para a sistematização dos processos administrativos da PROAD;
- A elaboração das rotinas para o serviço de limpeza possibilitou a execução do serviço com mais qualidade, atendendo as especificidades das unidades onde se executa o serviço.

Observou-se também que os gestores ficaram ainda mais qualificados, tendo em vista a possibilidade da conversão do conhecimento tácito em explícito, resultado do processo de internalização, bem como por meio da incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, que proporciona o aprender fazendo pela verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. (ORSI, 2004).

A participação em reuniões externas à PROAD foi outra forma de compartilhamento do conhecimento, objetivando a aprendizagem organizacional. Essa questão foi objeto de indagação preliminar, por meio do questionário, e, em função das respostas obtidas e observando a realização de reuniões como uma rotina da PROAD, decidiu-se repeti-la na entrevista, na qual se prestaria esclarecimentos, para proporcionar melhor compreensão.

Esse tipo de reunião implementada pela PROAD, por meio do projeto PROAD Itinerante, utilizada por todos os coordenadores, proporcionou se verificar os seguintes benefícios:

- Os servidores lotados nos Centros de ensino e/ou em outras unidades acadêmicas e administrativas passaram a enxergar seu setor e o papel dele dentro da grande engrenagem que é a UFRB, possibilitando uma visão holística e sistêmica;
- Permitiu esclarecer os procedimentos adotados pela PROAD, sobre suas várias atribuições e o papel de cada unidade externa no processo;
- Possibilitou a compreensão do papel da PROAD, diminuindo ruídos de comunicação, melhorando os fluxos de processo e informações mais qualificadas, proporcionando melhorias na relação institucional;
- Possibilitou a participação de outras unidades nos processos executados pela PROAD, o que beneficia as aquisições, contratações e execução dos serviços;
- Possibilitou a discussão de temas complexos, tendo em vista as dificuldades de interpretação da legislação e da necessidade de seu cumprimento;
- Possibilitou a identificação das dificuldades na condução de determinado procedimento, permitindo a troca de experiências e aprendizado contínuo.

Os benefícios apontados permitiram o desenvolvimento de processos e procedimentos mais qualificados, atendendo às necessidades das unidades da UFRB no que se refere aos recursos humanos (terceirizados), de materiais e serviços.

No que diz respeito às práticas e/ou ferramentas de gestão do conhecimento, utilizadas pela PROAD, relativas à dimensão estrutural, a partir das respostas obtidas dos coordenadores e a observação da pesquisadora, se construiu a síntese que segue apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas na PROAD

Práticas e ferramentas	Exemplos de processos e/ou procedimentos
<i>Benchmarking</i>	<p>Verificação junto à Superintendência de Polícia Federal das melhores práticas para a realização de leilão e descarte de bens inservíveis;</p> <p>Participação em Cursos externos na perspectiva de trazer experiências de outros órgãos, objetivando a implementação de melhorias nos processos;</p> <p>Visita à UFBA para verificação da sua experiência em gestão patrimonial;</p> <p>Visita à UNIVASF, para verificação in loco, de processos de aquisição via regime diferenciado de contratação;</p> <p>Consulta a outras IFES, sobre as especificações necessárias para a aquisição de mobiliário, respeitando os princípios da sustentabilidade e exigências quanto aos aspectos ergonômicos;</p> <p>Consulta à UFPE sobre procedimentos administrativos</p>
<i>Brainstorming</i>	<p>Reuniões internas e externas à PROAD, e com a Administração Central; reuniões com fornecedores; reuniões do Conselho Universitário; e reuniões externas à UFRB.</p>
Comunidades de práticas	<p>Grupos informais no âmbito da UFRB, para troca de experiências e informações;</p> <p>Grupos constituídos a partir da participação em cursos externos para a troca de melhores práticas ou mesmo aquelas que não se deve repetir;</p> <p>Grupos formados pelos coordenadores da PROAD;</p> <p>Comissões de apoio e planejamento de processos licitatórios;</p> <p>Grupo formado pelos pró-reitores de planejamento e administração das IFES Nacional, e o específico da Região Nordeste;</p> <p>Grupo formado pelos pró-reitores de administração das IFES;</p> <p>Grupo formado pelos membros da comissão de gestão do FORPLAD;</p> <p>Grupo de discussão da comissão de gestão do FORPLAD da Região Nordeste.</p>
Fóruns (presenciais e virtuais)	<p>Fórum de Coordenadores e chefes de núcleos, presencial e via WhatsApp;</p> <p>FORPLAD Nacional (presencial e virtual);</p> <p>FORPLAD da Região Nordeste (presencial e virtual);</p> <p>Fórum da Comissão Nacional de Administração do FORPLAD (presencial e virtual);</p> <p>Fórum da Comissão de Gestão do FORPLAD Nacional.</p>
Gerenciamento eletrônico de documentos	<p>Utilização dos módulos de protocolo, almoxarifado e de contratos do SIPAC;</p> <p>Utilização de redes para compartilhamento de documentos.</p>

Continua

Continuação

Lições aprendidas	Mudança na forma de licitar determinado serviço em função de observar problemas durante sua execução; alteração no termo de referência de determinado processo licitatório em função de perceber falhas na execução do contrato; melhorias nos processos em função das orientações da Procuradoria Federal, evitando repetição de erros; e melhorias nos processos em função da identificação de falhas nos procedimentos adotados.
Melhores práticas	Metodologia de elaboração do PLS, disponível no portal do FORPLAD Nordeste; Diretriz para o descarte de materiais inservíveis; Metodologia de prestação de contas de projetos financiados pelo Ministério do Trabalho e Emprego.
Narrativas	Reuniões e cursos realizados quando da implantação do módulo de almoxarifado e protocolo, quando se possibilitou a interpretação de uma mudança cultural; Discussões em reuniões e capacitações internas e externas; Apresentação da estrutura da PROAD, em treinamentos introdutórios; Reuniões com coordenadores; Reuniões nos Centros de ensino por meio da intinerância; Reuniões do FORPLAD Nacional, da Região Nordeste e da Comissão Nacional de Administração do FORPLAD Apresentação do painel sobre a metodologia de elaboração do PLS, no FORPLAD Nordeste; Reuniões externas para esclarecimentos de assuntos relacionados às atribuições da PROAD; Participação em capacitação interna e externa; Instrução em capacitação interna e externa

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016

Registre-se que quando da explanação da pesquisadora sobre a definição das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento identificadas, durante as entrevistas realizadas presencialmente, foi unânime a observação de que se adotava esse procedimento, mas não sabiam que essa era sua denominação. Entretanto, o gestor que enviou suas respostas à entrevista por e-mail, identificou apenas a utilização de uma prática/ferramenta de gestão do conhecimento nos procedimentos usados para a consecução dos macroprocessos de sua responsabilidade. Certamente que, se a sua entrevista fosse realizada presencialmente, o resultado seria diferente, em razão da possibilidade de esclarecimentos. Nesse sentido, constatou-se que as práticas e ferramentas são utilizadas, mas não identificadas como gestão do conhecimento.

b) Quanto à análise da interferência da gestão do conhecimento no desempenho das atribuições de competência da PROAD, correspondente à dimensão relacional, com base nas entrevistas realizadas, somadas à observação participante da pesquisadora, chegou-se ao seguinte resultado:

As práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, quando utilizadas podem contribuir com o desempenho institucional. Nesse contexto, buscou-se identificar os macroprocessos finalísticos de responsabilidade da PROAD, objetivando averiguar o grau de relevância e o impacto causado pelos produtos advindos desses macroprocessos, para o desempenho da UFRB. Nessa perspectiva, se identificou os seguintes macroprocessos, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Macroprocessos finalísticos realizados pela PROAD

Macroprocessos finalísticos	Descrição
Gestão de Licitação e Compras	Coordenação, execução e acompanhamento dos processos de licitações e compras necessários para a aquisição de bens e contratação de serviços bem como para a execução de recursos oriundos dos projetos executados no âmbito da UFRB, por meio de pregões, cotações eletrônicas, dispensas de licitação, regime diferenciado de contratação (RDC) e inexigibilidade.
Gestão de Materiais e Patrimônio	Coordenação, execução e acompanhamento dos materiais e patrimônio móvel, desde o recebimento à distribuição, bem como do patrimônio imóvel no que se refere ao registro e atualização dos imóveis utilizados pela Universidade, junto ao Sistema de Gestão dos Imóveis de Uso Especial da União (SPIUNET) e manutenção de bens móveis.
Gestão de Contratos	Coordenação e controle das atividades inerentes à celebração, gestão e fiscalização dos contratos administrativos celebrados pela UFRB.
Gestão dos Serviços Operacionais	Coordenação e acompanhamento dos serviços operacionais da UFRB, quais sejam de limpeza, manutenção, jardinagem, apoio administrativo, vigilância, condução de veículos e portaria, bem como gestão da frota da Universidade, dos serviços de protocolo e dos pavilhões de aulas do campus de Cruz das Almas, além da execução do Plano de Logística Sustentável (PLS).

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, novembro de 2016.

Observando a relevância dos macroprocessos de responsabilidade da PROAD e considerando que correspondem às atribuições de competência dessa

Pró-Reitoria, procurou-se analisar a interferência da gestão do conhecimento no desempenho dessas atribuições, se verificando a adoção de procedimentos que tenham contribuído para melhorias no desempenho das suas atribuições e as possíveis causas dessas melhorias.

Os exemplos de processos em que se verificou características de práticas e/ou ferramentas de gestão do conhecimento confirmam a adoção de procedimentos administrativos que contribuíram para melhorias no desempenho das atribuições da PROAD, identificando-se as seguintes causas:

- As mudanças e aprimoramento nos procedimentos administrativos;
- A maior interação entre as coordenadorias da PROAD;
- A definição dos papéis das unidades que compõem a PROAD;
- Aumento da eficiência e efetividade dos processos;
- A maior celeridade de alguns procedimentos;
- A possibilidade de maior interação entre as unidades da UFRB;
- A implantação, mesmo que parcial, do sistema integrado de gestão;
- As funcionalidades do sistema de protocolos;
- As funcionalidades do módulo de almoxarifado;
- A descentralização do almoxarifado central via SIPAC;
- A maior interação com outras unidades por meio da PROAD itinerante;
- Capacitação da comunidade externa à PROAD, em temas relacionados às suas atribuições e legislações;
- A disponibilização de documentos atualizados no site das coordenadorias da PROAD;
- A emissão de notas técnicas, esclarecendo aspectos relacionados às atribuições e competências da PROAD e suas especificidades;
- A implantação de compras diretas por via eletrônica (cotação eletrônica);

- A descentralização da frota;
- Inovação nos processos;
- A descentralização da gestão dos contratos de locação de mão de obra terceirizada e de locação de imóveis;
- A implementação da prática de *Benchmarking* na elaboração de pregões;
- A realização de capacitação nas áreas de atuação da PROAD;
- A participação como instrutor em capacitações sobre temas relacionados à área de atuação da PROAD;
- O desenvolvimento da funcionalidade denominada “chamado patrimonial”, em que o usuário acessa usando sua senha de e-mail e gera um chamado, possibilitando o atendimento à comunidade, levantamento das necessidades de manutenção, bem como a verificação da existência de bens inservíveis, de forma célere.

Considerando que as causas de melhorias se vinculam, inteiramente, à utilização de procedimentos identificados como praticas e/ou ferramentas de gestão do conhecimento e que essas melhorias foram fundamentais para o êxito das ações realizadas pela PROAD, no período pesquisado, percebe-se claramente a interferência da gestão do conhecimento no desempenho das atribuições de competência dessa Pró-Reitoria.

c) No que diz respeito à avaliação quanto a possível contribuição da incorporação de praticas e/ou ferramentas de gestão do conhecimento nos procedimentos administrativos da PROAD, para o aumento do desempenho institucional, correspondente à dimensão avaliativa, a partir das entrevistas e da observação participante da pesquisadora, chegou-se ao seguinte resultado:

Batista (2012, p. 43) adverte que “a GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras”. Nesse sentido, as práticas de gestão do conhecimento identificadas nos procedimentos administrativos realizados na

PROAD, ainda que sua implementação não tenha sido sistematizada nem institucionalizada, possibilitou o aumento do desempenho das atribuições dessa Pró-Reitoria, por meio das melhorias observadas nos seus processos e procedimentos.

Nesse contexto, identificou-se alguns aspectos em que as melhorias verificadas nos procedimentos da PROAD, por meio da incorporação de práticas de gestão do conhecimento, contribuíram para o aumento do desempenho institucional.

- As contratações de serviços tornaram-se mais qualificadas e, conseqüentemente, os serviços passaram a ser realizados com mais eficiência, atendendo as especificidades das unidades onde são executados;
- A adoção de ações sustentáveis, por meio da elaboração e implantação do PLS, contribuiu inclusive para a economicidade;
- A partir dos esclarecimentos fornecidos por meio das notas técnicas, elaborou-se processos mais exitosos, facilitando assim a realização de aquisições mais qualificadas;
- A UFRB passou a ser modelo na aquisição sustentável de mobiliário;
- Uma maior compreensão sobre a densa e variada legislação utilizada pela PROAD, tornou os processos mais qualificados e de acordo com as perspectivas da comunidade acadêmica;
- A partir da implantação do módulo de almoxarifado, facilitou-se a disponibilização de informações gerenciais, de forma detalhada e precisa, inclusive para a elaboração do relatório de gestão, facilitando a tomada de decisão de outras unidades e, conseqüentemente, trazendo uma maior dinamicidade à Instituição;
- A implantação do módulo de contratos do SIPAC, possibilitou uma maior sistematização, controle e celeridade dos procedimentos relativos aos contratos administrativos;

- A implantação do módulo de protocolo do sipac, possibilitou maior sistematização, controle e celeridade dos processos administrativos;
- A descentralização do almoxarifado central possibilitou a desburocratização dos pedidos de materiais e maior controle por parte da PROAD e unidades externas;
- A disponibilização de documentos atualizados nos sites das coordenadorias da PROAD possibilitou maior eficácia na elaboração de documentos pelos demandantes e, conseqüentemente, maior celeridade aos processos;
- A emissão de notas técnicas, esclarecendo aspectos relacionados às atribuições e competências da PROAD e suas especificidades proporcionou maior compreensão, envolvimento e comprometimento dos servidores da UFRB externos à PROAD;
- A implantação de compras diretas por via eletrônica (cotação eletrônica), propiciou a realização de dispensas de licitação mais qualificadas e atendendo a legislação, inclusive oportunizando a participação de fornecedores locais;
- A descentralização da frota possibilitou maior controle das frotas dos Centros de ensino;
- A descentralização da gestão dos contratos de locação de mão de obra terceirizada e de locação de imóveis possibilitou um maior controle e fiscalização dos serviços;
- A implementação da prática de *Benchmarking* na elaboração de pregões, possibilitou a realização de aquisições de qualidade, sustentáveis e aprovadas por grande parte dos órgãos públicos que aderiram aos nossos pregões por meio de carona, a exemplo da Presidência da República, CGU/Brasília, Instituto Federal de Minas Gerais, Justiça Federal, órgãos do Estado de Alagoas e do Estado de São Paulo, além de diversas universidades;

- A realização de capacitação nas áreas de atuação da PROAD possibilitou o aumento da produtividade e qualidade dos procedimentos, bem como a capacidade de melhor defender os interesses da UFRB, diante do mercado cada vez mais exigente e qualificado, proporcionando também aquisição de equipamentos e materiais de melhor qualidade, atendendo as expectativas da comunidade acadêmica;
- As melhorias da qualidade dos espaços físicos da Universidade, na medida em que a PROAD é responsável pelas aquisições dos mobiliários e equipamentos que estruturaram esses espaços, proporcionou melhor qualidade aos trabalhos desenvolvidos, de modo a atender aos anseios daqueles que desenvolvem suas atividades e contribuem diariamente para o cumprimento da missão institucional;
- A obtenção de informações sobre demandas reprimidas, aquisições e manutenção, promoveu um mapeamento mais efetivo das necessidades em termos de aquisição e disponibilização de mobiliários e equipamentos, bem como do volume equipamentos pendentes de manutenção ou inservíveis;
- A implementação desses aspectos inovadores nos processos e procedimentos, possibilitou a desburocratização e celeridade nas atividades administrativas que impactam diretamente no desempenho institucional.

Os aspectos acima apontados refletem o aumento do desempenho institucional a partir das melhorias implementadas nos procedimentos adotados pela PROAD e que podem ser classificados como ferramentas e/ou práticas de gestão do conhecimento. Não obstante a utilização dessas ferramentas e /ou práticas de gestão do conhecimento de forma insipiente, esses procedimentos resultaram em muitos benefícios, inclusive para outros órgãos públicos.

Entretanto, o aumento do desempenho da UFRB não depende unicamente dos procedimentos realizados pela PROAD, mas de um conjunto de atividades, processos e procedimentos realizados pelas suas unidades acadêmicas e

administrativas, passando por um sistema de atividades colaborativas vinculados ao cumprimento da sua missão institucional, que é, de forma resumida, o oferecimento de um ensino superior público, gratuito e de qualidade. Nesse sentido, por meio dos procedimentos adotados pela PROAD, tornou-se possível ampliar a qualidade das atividades necessárias ao atendimento das demandas por bens e serviços. Assim, pode-se constatar que as melhorias que se obteve a partir dos procedimentos realizados pela PROAD, contribuíram para o aumento do desempenho institucional da UFRB.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, realizada por meio de um estudo de caso da Pró-Reitoria de Administração da UFRB, teve o escopo de analisar e avaliar se o processo de incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da PROAD, contribuiu para a melhoria do desempenho institucional.

Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica, concernente aos temas conhecimento, a gestão do conhecimento e a gestão do conhecimento na administração pública e em instituições universitárias. A partir dessa revisão foi possível observar o conceito de conhecimento, bem como de sua gestão e ainda como esse processo ocorre na administração pública. Essa revisão permitiu ainda fundamentar os aspectos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados.

Definiu-se a realização de estudos com vistas a demonstrar a forma como o processo de incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração, contribuiu para a melhoria do desempenho institucional, sobretudo porque o conhecimento produzido e reproduzido nessa Pró-Reitoria e a sua gestão, influencia decisivamente no desempenho das atividades realizadas em todas as demais unidades organizacionais que integram a UFRB, bem como pela percepção de que as instituições públicas precisam despertar para o valor do conhecimento cognitivo e da sua gestão para o crescimento e desenvolvimento institucional.

A metodologia utilizada possibilitou o alcance dos objetivos específicos individualmente:

- Descrevendo a percepção dos gestores da PROAD quanto à gestão do conhecimento, seus benefícios e contribuições, ressaltando o grau de relevância das contribuições obtidas a partir desse processo, para o aumento do desempenho das suas atribuições e para instituição;

- Identificando as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento incorporadas aos processos administrativos realizados pelas unidades que compõem a PROAD, no interstício pesquisado, ainda que muitas vezes não sejam observadas enquanto práticas de GC;
- Analisando a interferência da gestão do conhecimento no desempenho das atribuições de competência da PROAD; a partir das melhorias apontadas e suas respectivas causas, por estarem vinculadas, inteiramente, à utilização de procedimentos identificados como práticas e/ou ferramentas de gestão do conhecimento. Ademais, observando o quanto essas melhorias foram fundamentais para o êxito das ações realizadas pela PROAD, percebe-se claramente a interferência da gestão do conhecimento no desempenho das atribuições de competência dessa Pró-Reitoria;
- Avaliando como essas práticas contribuíram para a melhoria do desempenho institucional no interstício pesquisado, por meio dos aspectos apontados que refletiram o aumento desse desempenho, a partir das melhorias implementadas nos procedimentos necessários ao cumprimento das atribuições da PROAD, resultando em muitos benefícios para a UFRB e até para outros órgãos públicos.

Assim, foi possível atingir o objetivo geral desta pesquisa, ao analisar e avaliar se o processo de incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos procedimentos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração contribuiu para a melhoria do desempenho institucional.

Nesse sentido, constatou-se que os gestores da PROAD percebem a gestão do conhecimento, ainda que de forma empírica, como uma ferramenta relevante e presente em alguns dos procedimentos que realizaram, observando os benefícios e contribuições para o desempenho das atividades que desenvolvem e para a instituição.

Brainstorming, gerenciamento eletrônico de documentos, lições aprendidas, comunidades de práticas, fóruns (presenciais e virtuais), narrativas, melhores práticas, benchmarking, fóruns, listas de discussão e redes sociais, são práticas e

ferramentas de gestão do conhecimento, reconhecidas pelos gestores nas atividades administrativas que desenvolveram no período de 2013 a 2015.

A utilização desses procedimentos identificados como práticas ou ferramentas de gestão do conhecimento proporcionaram melhorias consideráveis no desempenho das atribuições da PROAD. Nesse sentido, a gestão do conhecimento, mesmo utilizada de forma empírica, interferiu diretamente no desempenho das atribuições de sua competência, tendo em vista as melhorias proporcionadas pela utilização dessa estratégia de gestão.

As melhorias proporcionadas pela implementação desses procedimentos, ainda que tenha sido de forma insipiente e não institucionalizada, contribuíram para o aumento do desempenho institucional, tendo em vista as melhorias percebidas no desenvolvimento das atividades de responsabilidade da PROAD e os benefícios obtidos pela instituição.

Nesse contexto, os resultados evidenciam que a incorporação de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento nos procedimentos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da PROAD, contribuiu para o aumento do desempenho da UFRB, por meio das melhorias advindas desse processo e dos resultados obtidos, que impactaram diretamente em toda a Instituição.

A aplicação dos questionários, somado às entrevistas realizadas com os coordenadores da PROAD, no interstício 2013-2015 e observação participante do pesquisador enquanto gestor da unidade pesquisada demonstrou também que a gestão do conhecimento integra todas as atividades desenvolvidas nessa Pró-Reitoria, tendo em vista que essas atividades devem estar pautadas na análise e interpretação do quanto disposto em leis e regulamentos afins, notadamente por propiciar a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, criando e renovando conhecimentos, proporcionando melhorias nas estratégias de gestão e impactando no desempenho das atribuições de sua competência.

Por fim, considerando que a gestão do conhecimento é condição essencial para a organização e disseminação do conhecimento necessário à realização de toda e qualquer atividade, independente da sua área de atuação e após a análise de todo o

contexto explicitado nesta dissertação, concluiu-se pela relevância da gestão do conhecimento para o desempenho da UFRB e que, por meio das melhorias advindas da utilização das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, a PROAD contribuiu para aumento do desempenho institucional, em função dos resultados de gestão obtidos no período na medida em que possibilitou maior eficácia e efetividade às atribuições de responsabilidade dessa Pró-Reitoria.

Ademais, os resultados advindos desta dissertação poderão contribuir para a percepção da gestão do conhecimento na administração pública, como uma ferramenta estratégica e capaz de interferir diretamente no seu desempenho.

Os resultados obtidos nesta pesquisa oportunizam refletir sobre a importância da gestão do conhecimento para a gestão pública tendo em vista as especificidades das atividades desenvolvidas nesse âmbito, e em particular para a UFRB, pelo aspecto colaborativo que caracteriza sua gestão administrativa, numa perspectiva de chamar atenção para a necessidade de institucionalização dessa estratégia de gestão, como forma de proporcionar sua utilização sistemática e contínua em todas as unidades administrativas da UFRB.

Esse processo de institucionalização poderá promover a capacitação e qualificação dos servidores envolvidos na gestão administrativa da Universidade, possibilitando a utilização regular de práticas de gestão do conhecimento nas suas atividades diárias e, adicionalmente, a implementação de melhorias nas suas atividades e, conseqüentemente, na gestão da UFRB.

Ressalte-se que esta dissertação, pelo seu pioneirismo no âmbito da UFRB, insere-se no contexto de um tema pouco conhecido e não utilizado em sua plenitude e adequação às estratégias de gestão, que permeiam aspectos de criatividade e inovação, tão necessários na conjuntura atual. Nesse sentido, a UFRB deve estar atenta aos benefícios proporcionados por procedimentos tão simples e comuns, mas que, se incentivados, sistematizados e institucionalizados podem ampliar a qualidade das suas atividades, tornando-a ainda mais sustentável e competitiva.

9 RECOMENDAÇÕES

Considerando os resultados apresentados nesta dissertação, somado à relevância do processo de gestão do conhecimento para toda e qualquer organização e em particular para o aumento do desempenho da UFRB, como fonte de criatividade e inovação na gestão e a expressa necessidade de sua institucionalização, apresenta-se as seguintes recomendações:

Criação de uma estrutura para responsabilizar-se pela implementação de estratégias de gestão do conhecimento na Universidade, a fim de incentivar a incorporação das práticas de gestão do conhecimento nas rotinas das unidades organizacionais que integram a UFRB;

Criação de espaços para discussão de temas relacionados às atividades desenvolvidas nas diversas unidades organizacionais, suas interfaces e complementariedade;

Inclusão de metas e/ou ações vinculadas à implementação da gestão do conhecimento no PDI da Universidade, objetivando a obrigatoriedade de se pensar estratégias de gestão baseadas no tema;

Inclusão de um módulo específico sobre gestão do conhecimento, suas práticas e ferramentas, no plano de capacitação dos servidores técnico administrativos da UFRB;

Disponibilização de uma cartilha contendo as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, contendo suas definições, formas de implementação e benefícios para a gestão, qual, como um dos produtos apresentados a partir da conclusão desse Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Pública, está documentada como Apêndice 5 desta dissertação (p. 153).

Oferecimento de um curso de pós-graduação *Latu Sensu*, em gestão do conhecimento na administração pública para os servidores técnicos administrativos que exercem cargos e funções de gestão no âmbito da UFRB, os quais poderão atuar como multiplicadores do conhecimento. O projeto desse curso é o segundo

produto advindo da conclusão desse curso de mestrado, o qual está apresentado como apêndice 6, desta dissertação. (p. 140).

Por fim, provocar discussões sobre o tema e sua relevância para a gestão pública, no âmbito da UFRB, bem como junto ao Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das IFES e no FORPLAD da Região Nordeste, espaços nos quais se compartilhará os produtos oriundos desta pesquisa dissertativa.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, F. L. **A Gestão do Conhecimento integrada à Tecnologia “Connecting BA”**. Porto Alegre: Sulina, 2014. 302p.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. **O método nas ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

AMARAL, I. G.; NUNES, E. M. B. **Gestão do Conhecimento e a aprendizagem organizacional em uma instituição do setor público, em Mossoró/RN**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, 2013.

BATISTA, F.F. **Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Brasília: IPEA, 2004. (Texto para discussão Nº 1022).

BATISTA, F.F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Brasília: IPEA, 2006. (Texto para discussão Nº 1181).

BATISTA, F.F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea 2012.

BATISTA, F.F. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014- grau de maturidade**. Brasília: IPEA, 2015. (Texto para discussão nº 2066).

BATISTA, F.F. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – Níveis de maturidade**. IPEA: Rio de Janeiro, 2016. (Texto para discussão nº 2168).

BATISTA, F. *et al.* **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2005 (Texto para Discussão, n. 1.095).

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico - CEGE. **Oficinas de planejamento estratégico: relatório consolidado**. Brasília, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE). **Diretrizes do Governo Eletrônico: Oficinas de Planejamento**. Brasília, 2004.

CESAR, S.B. *et.al.* **A Gestão do conhecimento na indissociabilidade ensino, pesquisa, extensão**. [s.i.;s.n.]

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CÓRDOVA, F.P. e SILVEIRA, T. A pesquisa científica. In: *GERHART, T.E. e SILVEIRA, D.T. Métodos de pesquisa*. UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, p. 31-42.

DRUKER, P, com MARCIARIELO, J. A. **Gestão**. [tradução de Luís Reyes Gil]. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

FERREIRA, M. K. de B. As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas. Disponível em: www.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf. Acesso em 15/09/2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. 12ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

IKEDA, A.A. et.al.. **A tipologia do método do caso em administração**: usos e aplicações. o&s - v.12 - n.34 - Julho/Setembro - 2005

INOMATA, D. O. et. al... **Compartilhamento e Registro de Conhecimento**: proposta de modelo para gestão de processos. (S/D).

LAVILLE, C. E DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2008.

MAIA, L. C. G.; MACHADO, R. D. **Diagnóstico e análise da gestão do conhecimento**: Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior mineira. (S/D). MAGNANI, M.; HEBERLÊ, A. Introdução à Gestão do Conhecimento: Organizações como sistemas sociais complexos.

MATOS, U. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. São Paulo: SBGC Educação, 2011. Disponível em: [HTTP://sbgc.org.br/sbgceduc/?p=.543](http://sbgc.org.br/sbgceduc/?p=.543)

NASCIMENTO, D. M. **Metodologia do Trabalho Científico**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

ORSI, A. **Gestão do conhecimento** – os modos de conversão do conhecimento nas incorporações de bases externas. FACEF PESQUISA - v.7 - n.2 - 2004

PONCBIROLI, O. **Capital Humano**. 5ª reimpr. /Curitiba: Juruá, 2011, 184p.

RELATÓRIO DE GESTÃO DA PROAD DO EXERCÍCIO 2013. UFRB, 2014, disponível em www.ufrb.edu.br/proad.

RELATÓRIO DE GESTÃO DA PROAD DO EXERCÍCIO 2014. UFRB, 2015, disponível em www.ufrb.edu.br/proad.

RELATÓRIO DE GESTÃO DA PROAD DO EXERCÍCIO 2015. UFRB, 2016, disponível em www.ufrb.edu.br/proad.

ROSSALTO, M. A. **Gestão do Conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SANTOS, R. S. A importância da gestão do conhecimento para o desempenho das atribuições da Coordenadoria de Licitações e Compras da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. In: Santos, L. C. dos; Sousa, L. S. de; Menezes, A. M. F. (Orgs) **Políticas e Gestão Públicas no Século XXI**: perspectivas, estratégias e impactos nas esferas estatais. Salvador: EDUNEB, 2014. p. 469-486

SENAI. Departamento Regional de Santa Catarina. **Gestão do Conhecimento**. [contendista: Gislaine Parra Freund, Rafael da Rosa Righi]. Florianópolis: SENAI/SC, 2007.

SILVA, R. da. **Diagnóstico de Gestão do Conhecimento em C & T, I**: método OKA. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. UCB, 2013.

STEFANO, et. all... **Gestão de ativos intangíveis**: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v.4, n.1, p. 22-37, 2014.

STOPILOHA, A. L. de S.; SANTANA, A. A. **Liderança na sociedade do conhecimento**: as novas configurações do líder nas organizações que aprendem. Disponível em www.ava3.uneb.br. Acesso em 12/04/2011.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) a participar da Pesquisa intitulada “A gestão do conhecimento na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia: Um estudo de caso da Pró-Reitoria de Administração – PROAD – 2013/2015”, desenvolvida pela Pós-graduanda **Rosilda Santana dos Santos**, estudante do Mestrado **Profissional** em Gestão em Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar e avaliar como o processo de incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos processos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração contribuiu para o aumento do desempenho institucional.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e se dará por meio de resposta ao questionário virtual encaminhado por e-mail.

Os riscos decorrentes de sua participação nesta pesquisa são: o desconforto por responder questões relacionadas ao seu ambiente de trabalho, a possibilidade de atrapalhar a realização de suas atividades laborais, a necessidade de disponibilização do seu tempo. Entretanto, como forma de minimizar/evitar tais riscos o questionário será encaminhado via e-mail com respostas objetivas e somente algumas que demandam justificativas, todas respondidas virtualmente. Desta forma, o participante poderá definir o tempo para responder, de modo que não altere significativamente a sua rotina de trabalho e em horário que lhe seja mais conveniente.

Esclarecemos que se V.S^a aceitar participar desta pesquisa contribuirá para o levantamento de dados que possibilitarão identificar se houve melhorias nos procedimentos administrativos realizados pela Pró-Reitoria de Administração, a partir da incorporação de práticas de gestão do conhecimento e sua contribuição para o desempenho institucional, pois através dos resultados poderemos identificar se a PROAD contribuiu para o aumento do desempenho institucional, a partir da incorporação de tais práticas em seus procedimentos.

Se após consentir com a sua participação o (a) Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa.

Ressaltamos que o (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração por participar desta pesquisa.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, entretanto, sua identidade não será divulgada e sobre a qual manteremos sigilo.

Para quaisquer outras informações, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a **pesquisadora** responsável por esta pesquisa no endereço: Rua Rui Barbosa, 710, Campus Universitário, Centro, Cruz das Almas-BA, Pró-Reitoria de Administração telefone (75) 3621-5304, ou pelo e-mail rosildas@ufrb.edu.br.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre os objetivos, benefícios e riscos da pesquisa acima descrita e compreendi as explicações fornecidas. Por isso, concordo em participar desta pesquisa, sabendo que não vou ter retorno financeiro e que posso desistir a qualquer tempo.

Assinatura do participante

Assinatura da Pesquisadora Responsável

_____, ____/____/____.

Local, Data

APÊNDICE 2 - FORMULÁRIO DE PESQUISA

Este formulário tem por objetivo o levantamento de dados que subsidiem a realização da pesquisa dissertativa sobre o tema gestão do conhecimento, intitulada “A gestão do conhecimento na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia: um estudo de caso da Pró-Reitoria de Administração – PROAD – 2013/2015”, de autoria da mestrandia Rosilda Santana dos Santos, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas da UFRB.

1. Você possui algum conhecimento sobre o tema deste trabalho de pesquisa?

() Sim

() Não

Se sim, como você poderia defini-lo?

2. Você já participou de algum curso, palestra ou seminário sobre este tema?

() Sim

() Não

3. Nas suas atividades diárias, existe a necessidade de interpretação de leis, manuais, normas ou instrumentos similares?

() Sim

() Não

4. A sua formação ou experiência anterior ao ingresso na UFRB/PROAD, contribui para o desempenho das suas atribuições?

() Sim

() Não

Se sim, como isto ocorre?

5. É prática da unidade onde você se encontra lotado, a realização de reuniões de trabalho, para discutir temas relacionados às atividades necessárias ao desempenho das atribuições da unidade?

() Sim

() Não

Se sim, como isto ocorre?

6. Você considera esta prática benéfica para o desempenho das suas atribuições?

() Sim

() Não

Se sim, quais os benefícios observados?

7. Você utiliza algum sistema de informação no desenvolvimento das suas atribuições?

() Sim

() Não

Se sim, como este processo contribui para a melhoria do desempenho da PROAD?

8. No exercício das suas atribuições é necessária a interação com outras unidades da PROAD, e/ou com unidades externas à Pró-Reitoria?

() Sim

() Não

Se sim, como ocorre este processo de interação?

9. Esta interação contribui para melhorias no desempenho das suas atribuições?

() Sim

() Não

Se sim, quais melhorias você citar?

10. Você já exerceu o papel de instrutor em capacitações internas ou externas, de temas relacionados à sua área de atuação. Quais?

Sim

Não

Se sim, quais?

11. Você participa de reuniões externas à PROAD, para prestar esclarecimentos sobre as atividades que desenvolve?

Sim

Não

Se sim, quais benefícios você poderia citar desse procedimento?

12. Você já buscou referências em outras unidades da UFRB ou mesmo em órgãos externos, para incorporação de possíveis melhorias nos procedimentos necessários à realização das suas atividades?

Sim

Não

Se sim, quais?

13. Você considera relevante passar para outros servidores o seu conhecimento sobre as atividades desenvolvidas na sua unidade?

Sim

Não

Se sim de que forma este procedimento contribui para o aumento do desempenho da unidade onde você desenvolve suas atividades?

14. Existem documentos utilizados de forma compartilhada na unidade onde você trabalha?

Sim

Não

Se sim de que forma este procedimento contribui para o aumento do desempenho da unidade onde você desenvolve suas atividades.

APÊNDICE 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) a participar da Pesquisa intitulada “A gestão do conhecimento na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia: Um estudo de caso da Pró-Reitoria de Administração – PROAD – 2013/2015”, desenvolvida pela Pós-graduanda Rosilda Santana dos Santos, estudante do Mestrado Profissional em Gestão em Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Para subsidiar esta pesquisa será necessária a realização de uma entrevista semiestruturada, objetivando levantar dados que permitam analisar e avaliar como o processo de incorporação de práticas de gestão do conhecimento nos processos administrativos necessários ao desempenho das atribuições de responsabilidade da Pró-Reitoria de Administração contribuiu para o aumento do desempenho institucional.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e se dará por meio de resposta às questões que serão apresentadas durante a entrevista.

Os riscos decorrentes de sua participação nesta pesquisa são: o desconforto por responder questões relacionadas ao seu ambiente de trabalho, a possibilidade de atrapalhar a realização de suas atividades laborais, a necessidade de disponibilização do seu tempo. Entretanto, como forma de minimizar/evitar tais riscos, a entrevista seja pré-agendada, em horário indicado pelo entrevistado. Desta forma, o participante poderá definir o melhor horário para a realização da entrevista, de modo que não altere significativamente a sua rotina de trabalho e em horário que lhe seja mais conveniente.

Esclarecemos que se o (a) Sr. (a) aceitar participar desta pesquisa contribuirá para o levantamento de dados que possibilitará identificar se houve melhorias nos procedimentos administrativos realizados pela Pró-Reitoria de Administração, a partir da incorporação de práticas de gestão do conhecimento, bem como sua contribuição para o desempenho institucional, pois, através dos resultados poder-se-á identificar

se a PROAD, de fato, contribuiu para o aumento do desempenho institucional, a partir da incorporação de tais práticas em seus procedimentos.

Se após consentir com a sua participação o (a) Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa.

Ressalte-se que o (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração por participar desta pesquisa.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, entretanto, sua identidade não será divulgada, sendo mantida em sigilo.

Para quaisquer outras informações, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com **a pesquisadora** responsável por esta pesquisa no endereço: Rua Rui Barbosa, 710, Campus Universitário, Centro, Cruz das Almas-BA, Pró-Reitoria de Administração telefone (75) 3621-5304, ou pelo e-mail rosildas@ufrb.edu.br.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre os objetivos, benefícios e riscos da pesquisa acima descrita e compreendi as explicações fornecidas. Por isso, concordo em participar desta pesquisa, sabendo que não vou ter retorno financeiro e que posso desistir a qualquer tempo.

Assinatura do participante

Assinatura da Pesquisadora Responsável

_____, ____/____/____.

Local, Data

APÊNDICE 4 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

ROTEIRO UTILIZADO NA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA, REALIZADA COM OS SERVIDORES QUE EXERCERAM O CARGO DE COORDENADOR DAS COORDENADORIAS DA PROAD, NO INTERSTÍCIO DE 2013 A 2015.

O PRODUTO DESTA ENTREVISTA SUBSIDIARÁ A EFETIVAÇÃO DA PESQUISA DISSERTATIVA intitulada “A gestão do conhecimento na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia: Um estudo de caso da Pró-Reitoria de Administração – PROAD – 2013/2015”.

QUESTÕES ABORDADAS:

1. Você fez parte de algum fórum, lista de discussão ou rede social específica para discutir temas relacionados às atividades que desenvolveu, como coordenador (a) no interstício pesquisado? Se sim quais?

2. Você emitiu pareceres ou notas técnicas sobre assuntos relacionados à sua área de atuação no período pesquisado? Se sim, quais?

3. Você elaborou ou participou da elaboração de planos, manuais, notas técnicas ou documentos similares? Se sim, quais?

4. De que forma estes documentos contribuíram para o desempenho da PROAD, da UFRB, ou até mesmo de órgãos externos?

5. Você participou de reuniões externas à PROAD, para prestar esclarecimentos sobre atividades que desenvolve? Se sim, quais benefícios você poderia citar a partir desse procedimento?

5. Dentre as práticas de gestão do conhecimento listadas a seguir, quais você identifica nos procedimentos utilizados para a consecução dos macroprocessos de apoio e/ou finalísticos que se encontravam sob sua responsabilidade?

() Brainstorming

- () Gerenciamento eletrônico de documentos
- () Lições aprendidas
- () Comunidades de práticas
- () Fóruns (presenciais e virtuais)
- () Narrativas
- () Melhores práticas
- () Benchmarking

7. Quais os macroprocessos finalísticos de responsabilidade da coordenadoria que se encontrava sob sua responsabilidade, no período de 2013/2015?

8. Houve algum procedimento adotado pela coordenadoria sob sua responsabilidade no interstício pesquisado, que você acredita ter contribuído para melhorias no desempenho das suas atribuições? Se sim, a que você atribui tais melhorias?

9. Vc acredita que estas melhorias contribuíram para o aumento do desempenho institucional. Em que aspectos? Exemplifique.

APÊNDICE 5



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO, CRIAÇÃO E INOVAÇÃO

FORMULÁRIO PARA APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO PRESENCIAL LATO SENSU

I. Identificação do Curso
Nome: GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Centro(s) proponente(s): CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
Nome do coordenador: A DEFINIR Titulação: Mestre [] Doutor [X] Identificação Única
Área Básica: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – 6.02.00.00-6 - ADMINISTRAÇÃO
Período previsto para início do curso: 2017.2
Forma de Ingresso: (X) Anual () Semestral
Número de vagas: 40
Turno de Funcionamento: () Matutino (X) Vespertino () Noturno
Tempo de Integralização (Meses): Mínimo: 18 Máximo: 24
Regime de Matrícula: () Semestral (X) Anual
Carga horária total: 410 horas
Documentos exigidos para a apresentação da proposta.
<ul style="list-style-type: none"> • Ata do Conselho do Centro que aprovou a realização do Curso com a indicação do Coordenador e Coordenador Substituto. • Cópia do Convênio e termos aditivos entre a UFRB e a Instituição ou Fundação parceira (para propostas que envolvam parcerias institucionais). • Regimento do curso; • CV Lattes dos docentes; • Comprovação da maior titularidade.
Perfil desejado dos candidatos
Servidores da UFRB, portadores de diploma emitido por instituições reconhecidas pelo

Ministério da Educação (MEC), de diversas áreas, que desenvolvem atividades de gestão no âmbito da Universidade.

Períodos de inscrição e seleção

Todos os candidatos participarão do processo de seleção que será composto de análise de currículo e de carta de intenção, além da entrevista para os selecionados na primeira fase. A comissão examinadora será designada pelo coordenador do curso, dentre os seus membros e/ou docentes do curso.

A seleção será composta por duas fases:

1) A primeira fase será composta pela avaliação do currículo lattes e pela carta de intenção elaborada pelo candidato(a). Nesta carta o candidato deverá: a) relatar sua experiência em gestão no âmbito da UFRB e seu interesse específico relacionado ao curso; b) indicar o assunto de preferência para desenvolver o trabalho de conclusão de curso, o qual deverá estar relacionado com a UFRB; e c) indicar a forma de provável utilização dos conhecimentos adquiridos.

2) A segunda fase constará de uma entrevista, para os aprovados na primeira fase.

A comissão examinadora atribuirá notas, em escala de 0 a 10, para avaliação do currículo e análise da carta de intenção. Da mesma forma, será atribuída nota entre 0 a 10 para o desempenho do candidato na entrevista. Estarão habilitados os candidatos que obtiverem média final igual ou superior a 7,0.

O preenchimento das vagas disponíveis seguirá a ordem de classificação dos candidatos aprovados, de acordo com as suas respectivas médias. Em caso de empate, será considerado como critério para o desempate, o desempenho do candidato na entrevista.

Documentos exigidos para inscrição

Os documentos exigidos para inscrição estarão indicados no edital de seleção correspondente ao curso.

Condições de matrícula

Os candidatos selecionados deverão efetuar sua matrícula junto à Secretaria do Curso, dentro do prazo fixado pela Coordenação, e de acordo com os critérios estabelecidos pela UFRB.

A falta de efetivação da matrícula, no prazo fixado, implica na desistência do candidato em

matricular-se no curso, bem como a perda de todos os direitos adquiridos pela classificação no processo seletivo, e a consequente convocação dos classificados para ocupar a vaga, até o preenchimento total das vagas oferecidas.

II. Histórico de atuação em pesquisa e atividades acadêmicas do(s) Centro(s) envolvido(s)

A UFRB, criada através da Lei 11.511, de 29 de julho de 2005, por desmembramento da Escola de Agronomia da UFRB, possui uma estrutura multicampi, o que permite explorar, principalmente, as potencialidades dos espaços onde estão instalados os seus 07 (sete) campi distribuídos em 06 (seis) cidades: Cruz das Almas, Amargosa, Cachoeira, Santo Antônio de Jesus, Feira de Santana e Santo Amaro da Purificação. A instalação de centros de ensino nessas cidades permite explorar o potencial existente nesses espaços e o incentivo à criação e expansão de novas capacidades, contribuindo assim para o desenvolvimento da região, marcada pela participação nas lutas e conquistas históricas.

A definição dos cursos a serem oferecidos pelos centros de ensino respeitou as peculiaridades/potencialidades dos espaços onde os mesmos se encontram instalados. Assim, considerando que um dos seus objetivos é fomentar a produção de conhecimentos nas diversas áreas do saber, contribuindo para o desenvolvimento de potencialidades e, conseqüentemente, fornecendo as condições necessárias ao desempenho de ações que possibilitem a sustentabilidade social, econômica e ambiental, a UFRB definiu seus cursos observando a aptidão dessas cidades e das cidades circunvizinhas.

O Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB), localizado na cidade de Cruz das Almas, historicamente referenciada pelas pesquisas voltadas para a agricultura, por meio da antiga Escola de Agronomia e da Embrapa, após a sua expansão quando da criação da UFRB, passou a oferecer novos cursos e, conseqüentemente, contribuir com a realização de pesquisas voltadas para outras áreas.

Nos últimos quatro anos, uma das áreas que tem realizado um volume considerável de pesquisas voltadas para a administração pública, é de gestão pública e segurança social, por meio das pesquisas dissertativas oriundas do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social. Estas pesquisas, além de contribuir com a gestão da UFRB, têm contribuído com outras IFES e órgãos da esfera estadual e municipal, por meio das pesquisas voltadas para o aprimoramento da gestão.

Nesse contexto, o CCAAB tem colaborado estrategicamente com a disseminação do conhecimento por meio das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, mediante o oferecimento de 09 (nove) cursos de graduação, 11 (onze) cursos de pós-graduação, distribuídos em 01(um) Curso *Lato Sensu* e 10 (dez) Cursos *Stricto Sensu*, sendo 06 (seis) mestrados acadêmicos, 02 (dois) mestrados profissionais e 02 (dois) doutorados. Além de contar com 36 (trinta e seis) grupos de pesquisa.

III. Justificativa

As transformações que vem ocorrendo na sociedade da era digital atingiram também as instituições públicas. O que se destaca já não é mais as máquinas e sim o potencial humano que as desenvolve e que criam e inovam suas atividades cotidianas. Pensar nos dias de hoje em gestão pública, é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas é preciso, além de investir em novas tecnologias, investir também no capital humano.

Uma das formas de a UFRB investir no seu capital humano, valorizando o seu capital intelectual, é por meio do oferecimento de um curso de especialização em gestão do conhecimento na administração pública para os seus gestores.

A gestão do conhecimento é de fundamental importância para o desenvolvimento das atribuições dos gestores e servidores dos órgãos públicos e poderá se tornar determinante para o aumento do desempenho institucional. É uma ferramenta estratégica de gestão, podendo ser utilizada na tomada de decisões, nas mais diversas situações. Nesse sentido, oferecer um curso de especialização em gestão do conhecimento na administração pública para os gestores da UFRB, é de suma importância para que a organização potencialize sua gestão e consiga elevar o seu desempenho institucional.

O aumento da produtividade e competitividade na administração pública pode ser alcançado por meio da incorporação da gestão do conhecimento às suas atividades diárias. Assim, a partir da capacitação dos gestores, e, conseqüentemente, da qualificação da sua gestão, a UFRB poderá se tornar uma instituição mais produtiva e competitiva.

Se estimulada pelos governos, a Gestão do Conhecimento pode até mesmo contribuir para tornar as instituições governamentais mais democráticas, mais participativas e com ampliação dos diversos saberes no âmbito individual, social e organizacional. Nesse sentido, uma das formas de estimular a implantação da gestão do conhecimento no âmbito da UFRB, é

por meio do oferecimento de um curso de especialização específico sobre o tema, sendo a primeira turma direcionada para os seus gestores, que, posteriormente serão agentes multiplicadores do conhecimento adquirido.

O desempenho das instituições públicas, através dos resultados de sua gestão, precisa se adaptar às constantes e rápidas mudanças sociais e tecnológicas. Nesse sentido, a gestão do conhecimento e suas práticas podem ser consideradas uma ferramenta gerencial fundamental para que os gestores desempenhem seu papel de maneira que as instituições alcancem resultados satisfatórios, propiciando crescimento e desenvolvimento social. Assim, esse curso de especialização contribuirá para que a UFRB alcance melhores resultados e contribua com a sociedade e o seu desenvolvimento.

As Instituições de Ensino Superior – IFES vêm se destacando no cenário socioeducacional como organizações propulsoras de muita competição, inovação e comparação na produção do conhecimento. Constituem-se em um espaço onde o saber é construído e difundido. Portanto, este é um ambiente ideal para a implementação de estratégias de gestão do conhecimento. No entanto, o termo gestão do conhecimento é pouco utilizado/difundido pelas IFES e suas práticas ainda não foram incorporadas institucionalmente às atividades administrativas realizadas nessas instituições.

Nesse contexto, o oferecimento de um curso de especialização em gestão do conhecimento na administração pública poderá contribuir com a institucionalização desse processo no âmbito da UFRB, tornando seus gestores agentes multiplicadores e com maior capacidade de incorporar práticas de gestão do conhecimento às suas atividades, o que poderá contribuir para a obtenção de melhores resultados institucionais.

Ao oferecer esta Especialização em Gestão do Conhecimento na Administração Pública, a UFRB potencializará sua gestão, para a implementação de processos inovadores e capazes de qualificar procedimentos administrativos e promover a ampliação do desempenho institucional.

IV. Objetivos

Objetivo Geral:

Desenvolver nos participantes uma visão estratégica sobre a gestão do conhecimento na administração pública, possibilitando a identificação de práticas e ferramentas de gestão do

conhecimento que poderão integrar suas atividades de gestão, capacitando-o a atuação em processos inovadores e qualificados de gestão pública.

Objetivos Específicos:

- 1) Disseminar uma visão sistêmica, estratégica e integrada da gestão do conhecimento na administração pública;
- 2) Elevar os padrões de eficiência, eficácia e efetividade da gestão, com vistas a promover um serviço de qualidade e que atenda às demandas da sociedade;
- 3) Difundir conceitos, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento na administração pública;
- 4) Incentivar a disseminação do conteúdo ofertado, através dos alunos, que poderão ser agentes multiplicadores;
- 5) Compreender as especificidades da gestão do conhecimento no âmbito gestão pública;
- 6) Identificar as possibilidades de melhorias na gestão pública a partir da incorporação de estratégias de gestão do conhecimento;
- 7) Proporcionar aos estudantes uma maior compreensão sobre a relevância da gestão do conhecimento para a implementação das políticas públicas e sua qualificação;
- 8) Proporcionar aos estudantes a possibilidade da construção do conhecimento por meio de pesquisas científicas e empíricas;
- 9) Proporcionar aos estudantes a possibilidade de conhecer e entender a importância da gestão do conhecimento para a administração pública;
- 10) Possibilitar aos alunos o desenvolvimento de novas habilidades gerenciais por meio da gestão do conhecimento;
- 11) Proporcionar uma maior interação entre o ambiente de trabalho dos estudantes e o espaço didático-científico;
- 12) Contribuir para o desenvolvimento de novas habilidades gerenciais e conseqüentemente, para uma gestão pública mais qualificada;

V. Metodologia de ensino

Serão realizadas aulas presenciais, com material impresso e demais ferramentas pedagógicas, também estruturado com uma combinação de métodos complementares, onde serão possíveis:

- 1) Aulas expositivas;
- 2) Análise de estudo de casos, com dinâmicas variadas de discussões em grupo;
- 3) Apresentação de seminários temáticos pelos alunos;
- 4) Trabalhos em grupo;
- 5) Trabalhos individuais, tais como produção de resenhas, artigos científicos, materiais didáticos e etc.
- 6) Elaboração de planos;
- 6) Elaboraões de projetos;
- 7) Observação;**
- 8) Práticas em Serviço.**

VI. Organização e funcionamento acadêmico e administrativo do curso

O Curso de Especialização em Gestão do Conhecimento na Administração Pública, será regido pelas normas e regulamentos institucionais, observando o Regulamento Geral de Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* da UFRB, pelo Regimento Interno e demais disposições aplicáveis.

O Curso será executado nas dependências da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, em Cruz das Almas e as aulas acontecerão quinzenalmente às quartas, quintas e sextas-feiras, perfazendo um total de 15 horas semanais.

A carga horária do curso é 410 (quatrocentos e dez) horas, estruturada em 15 (quinze) disciplinas, 04 (quatro) seminários sobre temas relacionados à gestão do conhecimento no âmbito da UFRB e 01 (um) Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

O Curso de Especialização em Gestão do Conhecimento na Administração Pública, deverá ser realizado dentro dos limites de 24 (vinte e quatro) meses;

Este curso será constituído pelos seguintes órgãos: Colegiado do Curso; Coordenação do

Curso e Secretaria do Curso.

A administração do Curso realizar-se-á por meio do Colegiado do Curso, como órgão deliberativo, e da Coordenação do Curso, como órgão executivo.

O Colegiado do Curso de Especialização em Gestão do Conhecimento na Administração Pública será constituído conforme o Regulamento Geral de Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* da UFRB. O mesmo funcionará sob a presidência de 01 (um) Coordenador e 01 (um) Vice-Coordenador, eleitos pelos seus pares, para um mandato de duração igual ao das atividades.

A coordenação da organização administrativa e didática do Curso, e a responsabilidade pelo seu bom funcionamento cabem ao Colegiado do Curso.

O Coordenador do Curso representará o Colegiado de Curso perante os demais órgãos da Universidade e de outras instituições, e suas atribuições estão definidas no Regulamento Geral de Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* da UFRB e no Regimento Interno.

A Secretaria do Curso de Especialização em Gestão do Conhecimento na Administração Pública cabe oferecer ao Coordenador de Curso, permanentemente, o apoio necessário ao desenvolvimento das atividades que lhe são atribuídas.

VII. Formas para proporcionar a Interdisciplinaridade do desenvolvimento do curso

Não se aplica.

VIII. Atividades Complementares

Não se aplica.

IX. Critérios de Avaliação: aproveitamento e frequência

Os discentes que obtiverem frequência mínima de setenta e cinco por cento (75%) da carga horária total, em cada disciplina e o respectivo aproveitamento, aferido através de processo formal de avaliação, vindo a obter, no mínimo, a nota sete (7,0) nas disciplinas e/ou outras atividades acadêmicas, além da apresentação individual, com aprovação, do Trabalho de Conclusão de Curso, farão jus ao Certificado de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

Para avaliação de aprendizagem ficam estabelecidas notas numéricas até uma casa decimal, obedecendo a uma escala de 0,0 (zero) a 10,0 (dez).

A média de aprovação em cada disciplina é 7,0 (sete).

Ao final do Curso o discente deverá obter média aritmética das notas das disciplinas cursadas igual ou superior a 7,0 (sete).

Será reprovado por falta em uma disciplina, o discente com frequência inferior a 75% (setenta e cinco por cento) na mesma.

Não haverá recuperação em nenhuma disciplina.

Não haverá aproveitamento de estudos.

X. Monografia ou Trabalho de Conclusão de Curso

O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) será realizado individualmente pelo discente, após o término da conclusão das disciplinas, sobre um tema relacionado à gestão do conhecimento e sua atuação como gestor da UFRB. O mesmo será considerado como disciplina. Esse trabalho deverá ser apresentado em formato de artigo científico, orientado por um docente integrante do quadro do curso.

O discente terá 15 (quinze) minutos para fazer a apresentação do seu artigo e cada examinador contará com 20 (vinte) minutos para a sua arguição. Ao final das colocações, o discente terá 10 (dez) minutos para a sua resposta oral.

A avaliação do artigo será realizada por uma banca examinadora, a ser designada pela coordenação do curso, constituída por, pelo menos 03 (três) docentes, sendo um deles o orientador.

A banca examinadora emitirá parecer da apresentação do TCC, nos seguintes termos: a) aprovado; b) aprovado com ressalvas e c) reprovado. No caso de aprovação com ressalvas, as modificações sugeridas deverão ser efetuadas pelo discente no prazo de 30 dias consecutivos, contados da manifestação da banca examinadora, e apresentadas ao orientador que atestará a validade das modificações realizadas, a fim de que possa ser considerado aprovado em caráter definitivo.

O grau de Especialista será conferido apenas mediante aprovação e homologação do TCC.

XI. Certificação: requisitos e responsabilidade

O Certificado de Conclusão do Curso será expedido pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, por meio da Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos (SURRAC), de acordo com a determinação do art.12 da Resolução 01/2001, do CNE, de 03 de abril de 2001,

e também com a instrução normativa da UFRB.

A solicitação do certificado deverá ser feita pelo discente junto à Secretaria do Curso, mediante preenchimento de requerimento e pagamento de taxa estabelecida pela UFRB.

O discente poderá solicitar os seguintes certificados:

- a) Certificado de Conclusão de Curso de Especialização, para o discente que tenha sido aprovado em todas as disciplinas obrigatórias do curso e no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), com média igual ou superior a 7,0 (sete);
- b) Certificado de Conclusão de Curso de Aperfeiçoamento, para o discente que tenha sido aprovado em todas as disciplinas do curso, mas que não tenha entregado e/ou apresentado o TCC;
- c) Certificado de Atualização, para o discente que não tenha sido aprovado em todas as disciplinas do curso.

Cada discente poderá receber certificado de um único tipo, dentre os previstos nos incisos acima.

Para a obtenção do Certificado de Conclusão de Curso, o pós-graduando deverá ter preenchido os seguintes requisitos:

- a) ter frequentado pelo menos 75% das aulas de cada disciplina;
- b) ter sido aprovado em todas as disciplinas;
- c) ter defendido o Trabalho de Conclusão de Curso, obtendo nota mínima ou superior a sete (7,0).

A entrega dos certificados ao discente estará condicionada ao depósito das cópias do TCC atualizado e à quitação/devolução de títulos de empréstimo da biblioteca da UFRB.

XII. Estrutura curricular com a relação das disciplinas, seu caráter obrigatório ou opcional, carga horária, creditação, docente responsável, ementa e conteúdo programático aprovados pelas instâncias deliberativas dos Centros ou órgãos equivalentes da UFRB envolvidos, metodologia de ensino e critérios de avaliação, bibliografia básica/fontes de pesquisa.

Quadro resumo da estrutura curricular (crédito e carga horária por Componente Curricular

Componentes Curriculares	Créditos	Carga Horária (Horas)	
Obrigatórios	18	275	
Trabalho de Conclusão de Curso	09	135	
Total	28	410	

Componente Curricular	Crédito	Carga Horária por Semana	Natureza (Obrigatória ou Optativa)
PRIMEIRO SEMESTRE			
Gestão do Conhecimento organizacional	2	15	Obrigatória
Liderança, Motivação e Gestão do Conhecimento	2	15	Obrigatória
Aprendizagem Organizacional	1	15	Obrigatória
Gestão do Conhecimento e Políticas Públicas	2	15	Obrigatória
SEGUNDO SEMESTRE			
Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento	2	15	Obrigatória
Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual	1	15	Obrigatória
Gestão do Conhecimento e Inovação	1	15	Obrigatória
Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento	2	15	Obrigatória
Gestão do Conhecimento na Adm. Pública	3	15	Obrigatória
TERCEIRO SEMESTRE			
Metodologia da Pesquisa e Produção Científica	1	15	Obrigatória

Trabalho de Conclusão de Curso	9	135	Obrigatória
--------------------------------	---	-----	-------------

XIII. Infraestrutura existente

O curso de Especialização em Gestão do Conhecimento na Administração Pública será realizado Campus de Cruz das Almas, especificamente no Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, que possui instalações que garantem o acesso às pessoas com deficiência, a sustentabilidade ambiental e condições ideais para os discentes. Os prédios de aulas contam com salas equipadas com datashow, computador, internet wireless, e mobiliário apropriado. O campus apresenta edificações para o funcionamento das atividades administrativas, laboratórios didáticos e de informática, bibliotecas com espaço de estudos individual e em grupo, equipamentos específicos e acervo bibliográfico e de multimídia.

XIV. Planilha orçamentária

A planilha orçamentária será apresentada posteriormente

XV. Recursos financeiros

Os recursos financeiros para a efetivação desse curso, serão oriundos do orçamento de capacitação da UFRB, e, em caso da inexistência de orçamento para este fim, a proposta de curso será encaminhada para instituições de fomento, na perspectiva de obtenção de financiamento.

XVI. Corpo técnico administrativo

A participação de servidores técnico-administrativos no Curso de Especialização de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, se dará por meio da colaboração e fornecimento do suporte técnico e administrativo, necessário a execução do projeto.

XVII. Relação de professores com titulação, regime de trabalho e disciplina a ser ministrada.

DOCENTES	TITULAÇÃO	REGIM E DE TRABA LHO	DISCIPLINA A SER MINISTRADA	CURRICULA VITARUM

A DEFINIR
<p>XVIII. Anuência dos Centros quanto à participação de seu pessoal no curso e a declaração de cada docente comprometendo-se a preparar o material didático e ministrar a disciplina.</p> <p>APÓS A DEFINIÇÃO DO CORPO DOCENTE, SERÁ SUBMETIDO AO CONSELHO DE CENTRO PARA APRECIÇÃO.</p>
<p>XIX. Regimento interno do curso</p> <p>SERÁ ANEXADO APÓS A APROVAÇÃO DA PROPOSTA PELA REITORIA</p>

APÊNDICE 6 - CARTILHA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

APRESENTAÇÃO

Esta cartilha é um dos produtos oriundo da pesquisa dissertativa intitulada “Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia: um estudo de caso da Pró-Reitoria de Administração (2013-2015)”, apresentada como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social. Tem por finalidade orientar os gestores das Instituições Federais de Ensino Superior, quanto às possibilidades de compartilhamento do conhecimento por meio da utilização de praticas de gestão do conhecimento.

No seu conteúdo são abordados os conceitos das práticas de gestão do conhecimento, contemplando algumas estratégias de implementação, bem como alguns benefícios observados quando da execução no âmbito da administração pública, objetivando facilitar o processo de implantação dessas práticas, e sua incorporação aos processos e procedimentos administrativos utilizados na gestão pública.

Para facilitar o manuseio, esta cartilha ficará disponível no sítio eletrônico da PROAD: www.ufrb.edu.br/proad, bem como será disponibilizada no portal do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das IFES - FORPLAD, para consulta.

1 CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão do conhecimento (GC) na administração pública pode ser entendida como um método integrado de criação compartilhamento e aplicação do conhecimento, visando aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, contribuindo assim para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento social do país. (BATISTA, 2016).

1.1 Conceito de práticas de gestão do conhecimento

São métodos utilizados para a transformação da informação em conhecimento, na perspectiva de criar, reproduzir, assimilar e compartilhar conhecimentos, objetivando promover resultados que proporcione o aumento do desempenho individual e organizacional. “São práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”. (BATISTA, 2012, p. 81).

1.2 Conceito de compartilhamento do conhecimento

É o intercâmbio regular e sustentado de conhecimento entre os membros da organização, gerando um aprendizado contínuo para atender os objetivos organizacionais, sendo estabelecido por meio da interação entre as pessoas.

1.3 Práticas de gestão do conhecimento

1.3.1 Banco de Talentos

Conceito: um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.

Estratégias de implementação: criar uma lista on-line do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. Este perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades para negócios e processuais.

Benefícios: Permite a identificação de habilidades e especialidades, não necessariamente observadas quando do ingresso do servidor na instituição; possibilita identificar competências obtidas por meio do conhecimento tácito, bem como habilidades e experiências trazidas de outras organizações; permite a identificação e conhecimentos obtidos externamente e que podem incrementar o desempenho das atribuições.

1.3.2 Banco de competências organizacionais

Conceito: um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

Estratégias de implementação: realizar o mapeamento do conhecimento, por meio do levantamento das habilidades e experiências dos servidores e/ou das equipes de determinadas área.

Benefícios: Permite identificar quem são os servidores da instituição, suas habilidades e quais as necessidades em termos de treinamento; possibilita a identificação das melhores estratégias de aproveitamento do potencial dos servidores; permite a obtenção de uma base de dados que nos possibilite conhecer a força de trabalho disponível, identificando os pontos fortes e aqueles que necessitam de investimentos de cada colaborador.

1.3.3 *Benchmarking*

Conceito: é uma técnica que compara o desempenho de um processo com o mesmo processo em outras organizações ou **instituições**. Não precisa ser do mesmo setor. É até mais interessante que seja de outra organização ou setor, pois as inovações ocorrem mais, muitas vezes, fora do setor de atuação da organização. Essa prática está relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.

Estratégias de implementação: incentivar a busca por boas práticas em outras instituições, quando da identificação de dificuldades no desenvolvimento de um procedimento e/ou processo; instigar a criação de redes de colaboração, onde são relatadas situações exitosas.

Benefícios: estimula a interação com servidores de outras unidades internas e/ou externas à instituição; proporciona maior celeridade na realização de processos e/ou procedimentos dotados de certo grau de complexidade; possibilita o estabelecimento de uma rede de cooperação entre as unidades internas à organização, bem como com órgãos externos.

1.3.4 *Brainstorming*

Conceito: uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar idéias novas e diferentes. O processo é normalmente dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos concordam em não criticar as idéias. Em outras palavras, todas as idéias são consideradas válidas. Já na fase de convergência, os participantes criticam as idéias apresentadas destacando, em primeiro lugar, o que eles acharam de positivo para, só depois, citar as idéias com as quais não concordam.

Estratégias de implementação: promover reuniões trabalho objetivando a discussão e o surgimento de idéias inovadoras. Nestas reuniões deve ser explicitada

a metodologia e o objetivo da discussão. Recomenda-se instituir um moderador que deverá organizar os trabalhos, a fim de que nenhum participante deixe de expor sua posição a respeito do tema discutido. Sugere-se que esse processo seja realizado fora do contexto do ambiente de trabalho, o que pode conduzir os participantes a pensar de forma diferente, despertando a criatividade.

Benefícios: possibilita o encorajamento e a participação de todos; permite o desenvolvimento de ideias inovadoras; proporciona muita produção em um curto espaço de tempo; permite a liberdade de pensamento e expressão; permite a obtenção de ambiente propício para o desenvolvimento de ideias inovadoras e criativas.

1.3.5 *Coaching*

Conceito: processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas. É um modo de gerenciar, de lidar com pessoas, de pensar e de ser. É um processo que ativa as redes de cooperação, possibilitando que o capital humano (intelectual, emocional, energético) circule livremente dentro das organizações. É uma ferramenta para lidar com a diversidade, tirando o máximo proveito das similaridades e das diferenças, objetivando extrair novas competências.

Estratégias de implementação: identificar servidores que possuam algum grau de deficiência ou dificuldade na condução de determinada atividade ou atribuição e eleger um servidor que possa acompanhá-los, contribuindo no desenvolvimento de suas atividades, numa perspectiva de integração, colaboração e/ou capacitação, potencializando a capacidade técnica de cada um. Ressalte-se que um momento propício para a implementação dessa prática é quando a unidade recebe um novo servidor, quando o mesmo necessita de orientação e acompanhamento, podendo o gestor eleger um servidor mais experiente para ser o seu tutor.

Benefícios: estimula o desenvolvimento de lideranças orientadas para relações colaborativas; proporciona melhorias nos processos, incentivando a autogestão apoiada na responsabilidade e no autocontrole entre as pessoas; possibilita o desenvolvimento de líderes democráticos e incentivadores e possibilita o crescimento individual, contribuindo para que o indivíduo enxergue quais metas deseja alcançar e as execute com mais celeridade e segurança.

1.3.6 Comunidade de prática

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

Estratégias de implementação: propor a composição de grupos com servidores de várias unidades internas e, se possível externas à instituição, para discussão de modelos processuais; instituir grupos de trabalho para discussão e proposição de possíveis melhorias em processos e/ou procedimentos identificados como entraves no desenvolvimento de determinada atividade e/ou atribuição.

Benefícios: possibilita a identificação de possíveis falhas processuais, bem como a incorporação de melhorias verificadas nas experiências trazidas durante as discussões.

1.3.7 Educação Corporativa

Conceito: Método que compreende processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as

áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa.

Estratégias de implementação: Incluir no plano de capacitação dos servidores técnicos administrativos uma metodologia de capacitação continuada, respeitando as suas áreas de atuação; estabelecer um método de capacitação, aproveitando o conhecimento dos servidores mais experientes como instrutores e/ou agentes multiplicadores.

Benefícios: possibilita a capacitação continua dos servidores; permite a atualização dos servidores em todas as áreas de atuação; incentiva o auto-desenvolvimento; e possibilita a qualificação da gestão, por meio da capacitação dos seus servidores.

1.3.8 Ferramentas de Colaboração como portais, intranets e extranets

Conceito: conjunto de práticas referentes a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. Esses portais podem se constituir em verdadeiros ambientes de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.

Estratégias de implementação: Incentivar a criação e/ou atualização continua dos portais relativos às unidades organizacionais; disponibilizar espaços no portal da instituição, específicos para a divulgação de melhores práticas realizadas pelas unidades; estimular a criação de redes de intranets específicos para discussão e compartilhamento de informações relativas às atividades realizadas pelas unidades; instigar a participação dos servidores em redes de extranets, para

discussão e compartilhamento de informações com órgão externos e/ou fornecedores.

Benefícios: possibilita a troca de informações e mensagens instantâneas, por meio dos chats e fóruns; propicia a interação entre servidores que trabalham em unidades diferentes, por meio da mesma rede, podendo facilitar a comunicação e a realização de atividades entre diferentes unidades de uma instituição, possibilita o compartilhamento de informações de forma mais célere, por meio da utilização dos portais; permite a divulgação e acompanhamento de boas práticas realizadas interna ou externamente; e permite uma maior interface com fornecedores.

1.3.9 Fóruns (presenciais ou virtuais) / Lista de Discussões

Conceito: espaços para discussão, homogeneização e compartilhamento de informações, idéias e experiências.

Estratégias de implementação: incentivar a participação dos servidores em fóruns e listas de discussões internos e/ou externos; criar fóruns presenciais e/ou virtuais, específicos para determinadas áreas da instituição; incentivar a utilização de listas de discussões.

Benefícios: possibilita o compartilhamento de informações; proporciona a interação entre servidores de várias instituições, contribuindo para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e/ou procedimentos organizacionais.

1.3.10 Gestão do capital intelectual

Conceito: é o processo de apropriação e gestão do capital humano, dos seus ativos intangíveis, de difícil qualificação e mensuração e que se encontra disponíveis no ambiente institucional, contribuindo para os seus processos produtivos e sociais.

Estratégias de implementação: Criar mecanismos de mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; incentivar a gestão do capital humano e gestão do capital do cliente; identificar as potencialidades estratégicas a desenvolver; e instituir uma política de propriedade intelectual.

Benefícios: possibilita a retenção de talentos; permite a promoção do ambiente interno das organizações, nos mercados onde se encontram inseridas e na sociedade na qual interferem; e contribui na avaliação de todos os elementos que interagem sobre o patrimônio da organização.

1.3.11 Gestão eletrônica de documentos (GED)

Conceito: prática de gestão que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Estratégias de implementação: implantar sistemas eletrônicos de documentos; instituir a obrigatoriedade de utilização desses sistemas.

Benefícios: maior controle sobre a emissão e tramitação de documentos no âmbito da instituição; possibilita a obtenção de relatórios gerenciais; disponibiliza com mais celeridade informações gerenciais, facilitando a tomada de decisão.

1.3.12 Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento

Conceito: é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas

ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Estratégias de implementação: solicitar a elaboração de manuais contendo os fluxos de processos das atividades desenvolvidas, incluindo suas interfaces com outras unidades internas e externas à instituição.

Benefícios: possibilita a retenção do conhecimento sobre os processos e/ou procedimentos desenvolvidos na instituição; proporciona a criação da memória institucional; e possibilita o aprimoramento dos processos a partir da identificação de aspectos passíveis de melhorias, por meio de inclusões ou exclusões, quando da elaboração dos fluxos.

1.2.14 Melhores práticas

Conceito: refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Estratégias de implementação: instituir a necessidade de elaboração e divulgação de manuais específicos sobre os processos e/ou procedimentos exitosos; incentivar a criação de um espaço no sítio eletrônico das unidades organizacionais, específico para a divulgação das melhores práticas.

Benefícios: possibilita o compartilhamento do conhecimento sobre os processos e/ou procedimentos exitosos; contribui para a qualificação de outras unidades organizacionais por meio da disponibilização de manuais, diretrizes e banco de dados.

1.3.15 Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos

Conceito: este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.

Estratégias de implementação: Sensibilizar os servidores por meio de reuniões, a fim de mobilizá-los sobre a relevância do processo; promover a disseminação dos conceitos sobre MO; criar grupo de especialistas para compor o comitê gestor da MO, definindo quais colaboradores serão os gestores diretamente responsáveis pela MO, assim como quem será o responsável; mapear material existente para compor a MO, identificando os conteúdos relevantes, visando sua estruturação e implantação; estabelecer os princípios e objetivos da MO; pesquisar e definir as TIC mais adequadas para implantação/suporte da MO; definir registros, formas de armazenamento e recuperação da informação, estabelecer indicadores de avaliação para a MO, bem como procedimentos de manutenção, atualização e melhorias para a MO.

Benefícios: mantém atualizadas as informações, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos; possibilita o aprendizado contínuo e o aperfeiçoamento dos processos e procedimentos; possibilita a aquisição, representação, armazenamento e recuperação do conhecimento nas organizações; contribui para viabilizar o aprendizado e a produção de conhecimento organizacional, armazenando experiências relevantes e objetivando maior efetividade na gestão da organização; possibilita o estabelecimento de estratégias de gestão baseadas no seu histórico a partir da memória organizacional; e permite a criação de um banco de dados com as melhores práticas organizacionais.

1.3.16 Mentoring

Conceito: é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.

Como utilizar: Identificar uma pessoa experiente e hábil numa determinada área e propor a realização de reuniões com outra menos experiente, objetivando o crescimento e desenvolvimento de suas habilidades específicas e do grupo.

Benefícios: Possibilita o desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas; proporciona melhorias no desempenho de servidores menos experientes; propicia o crescimento e desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente, da instituição.

1.2.17 Narrativas

Conceito: são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Estratégias de implementação: instituir grupos de trabalho para discussão e proposição de soluções para questões complexas e de difícil resolução; promover reuniões específicas sobre temas complexos e que provoquem mudanças culturais; promover espaços para a realização de relatos retrospectivos, onde possam ser explicitadas lições aprendidas.

Benefícios: possibilita o compartilhamento do conhecimento sobre assuntos complexos, bem como de lições aprendidas.

1.3.18 Sistema de gestão de competências

Conceito: uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.

Estratégias de implantação: Mapear as competências organizacionais; identificar as competências necessárias para a execução de uma tarefa específica; identificar as competências que o servidor possui; fazer o cruzamento das informações apuradas, identificando o *gap* de treinamento e o desenvolvimento necessário para o funcionário; quando do ingresso do servidor, realizar entrevistas para avaliar e identificar as competências apresentadas; e periodicamente, avaliar e identificar as competências que os servidores possuem, objetivando, quando possível, a sua realocação, considerando a competência identificada e a mais adequada à uma determinada função que ele ainda não exerce.

Benefícios: possibilitam determinar as competências essenciais à organização, avaliando a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências, bem como definindo os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização, podendo incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências;

Possibilita o aprimoramento das equipes orientado-as pelas competências necessárias às diversas atividades desenvolvidas na instituição, bem como a identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização; e permite o aumento da produtividade e maximização dos resultados.

1.3.19 Sistema de inteligência organizacional

Conceito: são sistemas voltados para a transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair

inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação.

Estratégias de implementação: Incentivar a utilização de TI para capturar e validar informações, por meio de redes de interação capazes de criar conhecimento; instigar utilização de sistemas gerenciais de informação;

Benefícios: possibilita a explicitação, documentação e o armazenamento do conhecimento obtido de fontes internas e externas, formais e informais; permite a aplicação e reutilização do conhecimento organizacional; possibilita a conversão do conhecimento tácito em explícito; permite a criação de um banco de dados com as melhores práticas organizacionais; permite a obtenção de relatórios gerenciais e sua utilização para a tomada de decisão.

1.3.20 Universidade corporativa

Conceito: é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada.

Estratégias de implementação: oferecimento de palestras e cursos técnicos objetivando desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como as habilidades técnicas mais específicas.

Benefícios: Possibilita despertar nos talentos individuais a vocação para o aprendizado; incentiva e estrutura atividades de auto-desenvolvimento; permite a motivação e retenção dos melhores talentos, contribuindo para a obtenção de um clima organizacional favorável ao aprendizado e ao desenvolvimento; e incita cada talento a responsabilizar-se pelo processo de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, F. L. **A Gestão do Conhecimento integrada à Tecnologia “Connecting BA”**. Porto Alegre: Sulina, 2014. 302p.

BATISTA, F.F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea 2012.

MOLINA, L. G. e VALENTIN, M. L. P. **Memória organizacional**: proposta de um modelo para implantação em instituições. RICI: R.Ibero-amer. Ci. Inf., ISSN 1983-5213, Brasília, v. 7, n. 2, p. 45-64, ago./dez. 2014.