



**BRASIL – FEBRERO 2015**

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ**

**Vitor Sousa Cunha Nery – UEAP**

Universidade do Estado do Amapá – UEAP

vitorcunhanery@yahoo.com.br

**Hélio Raymundo Ferreira Filho – UEPA/PPGCA**

Universidade do Estado do Pará

helio.ferreira@uepa.br

**RESUMO:** As universidades brasileiras têm exercido um papel de destaque na produção do conhecimento, no fortalecimento da economia e no desenvolvimento do país. Historicamente, essas instituições têm enfrentado crises, principalmente no que diz respeito ao entendimento do papel da Universidade e da forma mais adequada de gestão, dada as especificidades do ambiente universitário. O foco desse estudo é a Universidade do Estado do Pará (UEPA), relacionando a importância da Gestão do Conhecimento na gestão das instituições de ensino superior públicas, por meio de um estudo de caso na UEPA. A pesquisa teve caráter exploratória-descritiva, com abordagem quanti-qualitativa. Para obtenção dos dados foram efetuadas pesquisas documentais (fontes primárias), bibliográfica (fontes secundárias) e entrevistas semiestruturadas, com os gestores da UEPA. Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo e buscou-se investigar o tema da gestão universitária, em uma perspectiva pedagógica fundamentada na gestão do conhecimento, construída a partir de três dimensões: Organizacional, Humana e Externa. Os resultados indicam que as práticas de gestão do conhecimento são pouco realizadas na UEPA, mas as respostas das entrevistas, cotejadas com a fundamentação teórica apresentada embasam as proposições direcionadas para o desenvolvimento de uma abordagem no âmbito da UEPA, baseada na gestão do conhecimento.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento, Gestão universitária, Instituições de Ensino Superior, UEPA.

**ABSTRACT:** Brazilian universities have played a prominent role in the production of knowledge, strengthening the economy and development. Historically, these institutions have faced crises, especially with regard to the understanding of the role of the University and the most appropriate form of management, given the specifics of the university environment. The focus of this study is the University of Pará (UEPA), relating the importance of Knowledge Management in the management of public higher education institutions, through a case study in UEPA. The research was exploratory and descriptive character, with quantitative and qualitative approach. Data was collected through a documentary research (primary sources), literature (secondary sources) and semi-structured interviews with managers of UEPA. Data were analyzed using content analysis technique and sought to investigate the topic of university management, in a pedagogical approach based on knowledge management, constructed from three dimensions: Organizational, Human and Corporate. The results indicate that knowledge management practices are rarely practiced in UEPA, but the answers of the interviews, collated with the theoretical framework presented underlie the proposals directed to the development of an approach in the UEPA based on knowledge management.

**Keywords:** Knowledge Management, University Management, Higher Education Institutions, UEPA.

**RESUMEN:** Las universidades brasileñas han ejercido un rol de destaque en la producción del conocimiento, en el fortalecimiento de la economía y en el desarrollo del país. Históricamente, esas instituciones han enfrentado crisis, principalmente en lo que se refiere al entendimiento del papel de la Universidad y de la forma más adecuada de gestión, a causa de las especificidades del ambiente universitario. El foco de ese estudio es la Universidad del Estado de Pará (UEPA), relacionando la importancia de la Gestión del Conocimiento en la gestión de las instituciones de enseñanza superior

públicas, por medio de un estudio de caso en la UEPA. La pesquisa tuvo carácter exploratoria-descriptiva, con abordaje cuanti-cualitativa. Para obtención de los datos fueron efectuadas investigaciones documental (fuentes primarias), bibliográfica (fuentes secundarias) y entrevistas semiestructuradas, con los gestores de la UEPA. Los datos obtenidos fueron analizados por medio de la técnica del análisis de contenido y se buscó investigar el tema de la gestión universitaria, en una perspectiva pedagógica fundamentada en la gestión del conocimiento, construida a partir de tres dimensiones: Organizacional, Humana y Externa. Los resultados indican que las prácticas de gestión del conocimiento son poco realizadas en la UEPA, mas las respuestas de las entrevistas, cotejadas con la fundamentación teórica presentada apuntan las proposiciones direccionadas para el desarrollo de un abordaje en el ámbito de la UEPA, basada en la gestión del conocimiento.

Palabras-Clave: Gestión del conocimiento, Gestión universitaria, Instituciones de Enseñanza Superior, UEPA.

## I INTRODUÇÃO

As universidades brasileiras têm exercido um papel de destaque na produção do conhecimento, no fortalecimento da economia e no desenvolvimento do país. No entanto, essas instituições, historicamente, vêm enfrentando algumas crises, principalmente no que diz respeito ao entendimento de seu papel e da forma mais adequada de gestão, dada as especificidades do ambiente universitário.

Dias Sobrinho (2005) atribui, em parte, a crise permanente da universidade à consolidação de seus princípios fundamentais, tais como: autonomia institucional e a liberdade de pensamento da comunidade acadêmica.

Diante desse cenário, não é difícil perceber que as teorias organizacionais tradicionais não dão conta de compreender, explicar e empreender a gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual.

Sendo assim, é fundamental o desenvolvimento de pesquisas sobre a gestão das universidades, objetivando aumentar a qualidade dessas instituições. No caso desse estudo, pesquisar-se-á especificamente a Universidade do Estado do Pará (UEPA), considerando sua importância para o desenvolvimento da região Amazônica e do estado do Pará, relacionando a importância da Gestão do Conhecimento na gestão universitária da UEPA.

A produção de estudos e pesquisas sobre a Gestão do Conhecimento parece ser um tema pouco explorado quando considerada a dimensão universitária enquanto área de estudo específica. São menos numerosas, ainda, as pesquisas que tratam sobre a gestão universitária, principalmente em Universidades Públicas.

Considerar a gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas como tema é ir ao encontro da perspectiva que concebe as especificidades das instituições universitárias. Embora possa haver semelhança entre gestão de empresas e gestão universitária no tocante a alguns aspectos administrativos, a função de gestão nas instituições universitárias, principalmente, nas públicas estaduais, é muito específica como é o caso da UEPA.

As estruturas organizacionais das IES foram padronizadas nacionalmente, sem se considerar as necessidades de cada instituição, as características que englobam as questões regionais e as mudanças exigidas pela sociedade.

Apesar de a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, ter possibilitado autonomia para os gestores universitários repensarem sua estrutura, até agora pouco foi realizado. Observa-se que a estrutura administrativa e acadêmica das IES é praticamente resultante das imposições trazidas pela reforma universitária de 1968.

Assim, entende-se a relevância do desenvolvimento de pesquisas nas IES públicas a partir das novas teorias da gestão, visando buscar a excelência da gestão dessas instituições complexas, que se movem em um ambiente altamente dinâmico, sendo também influenciado constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelas transformações sociais, políticas e tecnológicas.

Basicamente, a gestão universitária compreende duas necessidades distintas, a saber: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica. Essas modalidades da administração educacional constituem um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, cuja formação exige aquisição de competência administrativa, técnica e de gestão de recursos humanos.

No entanto, verifica-se que as IES públicas vivem um momento de crise, observando-se uma estagnação na capacidade administrativa ao se persistir na utilização de procedimentos burocráticos defasados, mantendo-se o corporativismo e os interesses individuais acima dos objetivos das instituições (MARCOVITCH, 1998).

Neste século XXI, a mudança passou a fazer parte da constituição dos fenômenos sociais, econômicos e culturais devido à agilidade e a rapidez com que ocorrem as transformações tecnológicas. Assim, a gestão das organizações baseada em conhecimentos assume destaque ao oferecer suporte à compreensão da importância do saber, para o avanço sustentado das organizações (LEE, KANG e LEE, 2005).

Nesse estudo, busca-se investigar o tema da gestão universitária, em uma perspectiva pedagógica fundamentada na gestão do conhecimento. Considera-se que, embora seja demonstrada teoricamente a

gestão do conhecimento nas organizações públicas e privadas, o que se evidencia em vários estudos, pesquisas e relatos é que na maioria das Universidades ainda são tímidas as ocorrências de práticas de Gestão do Conhecimento.

A partir do cenário evidenciado, busca-se responder a seguinte indagação: Quais contribuições a Gestão do Conhecimento poderia proporcionar na Gestão Universitária da UEPA?

Diante disso, este artigo tem por objetivo geral analisar as contribuições da Gestão do Conhecimento na gestão das Instituições de Ensino Superior públicas por meio de um estudo na Universidade do Estado do Pará. E, como objetivos específicos se têm:

- Identificar as características, estrutura e funcionamento da UEPA;
- Avaliar as dimensões e fatores do conhecimento, presentes na gestão da UEPA;
- Propor contribuições para promover da Gestão do Conhecimento para a Gestão Universitária da UEPA.

Ademais, este estudo é do tipo exploratório-descritivo, por descrever determinado fenômeno que envolve análises empíricas e teóricas. Segundo Marconi e Lakatos (2007), as pesquisas exploratórias têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo explícito, facilitando o aprimoramento de ideias.

Igualmente, utilizou-se a abordagem quanti-qualitativa, pois a mesma usa resultados e dados expressos em números, porém, interpretados e contextualizados à luz da dinâmica social mais ampla, a análise se torna qualitativa, isto é, na medida em que os dados são inseridos na dinâmica da evolução do fenômeno e este dentro de um todo maior compreensivo, é preciso articular as dimensões qualitativas e quantitativas em uma inter-relação dinâmica (GAMBOA e SANTOS FILHO, 2013).

Nessa pesquisa, procurou-se investigar o tema da gestão universitária, em uma perspectiva pedagógica fundamentada na gestão do conhecimento, construída a partir de três dimensões, a saber: Dimensão Organizacional, Dimensão Humana e Dimensão Externa.

A etapa relativa a coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental acerca da temática da Gestão do Conhecimento e da Gestão Universitária. Foram analisados documentos oficiais, tais como: Relatórios Anuais da Gestão da UEPA, Plano de Desenvolvimento Institucional da UEPA, Regimento Interno da UEPA e o Organograma Institucional. Além de documentos jurídicos, como a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a Lei nº 9.349/96, e outros documentos referentes ao Ensino Superior no Brasil e no Estado do Pará.

Além desta, utilizou-se a pesquisa bibliográfica (fontes secundárias), a qual possui um caráter primordial, já que o estudo de determinado tema se estabelece a partir da leitura de fontes que nortearão o desenvolvimento do trabalho. Neste aspecto, como critério para a execução da pesquisa bibliográfica referente à temática da Gestão do Conhecimento e da Gestão Universitária, foram utilizadas publicações como: livros, artigos, monografias, dissertações, teses etc. É importante registrar que foram efetuadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da UEPA para aprofundamento de algumas questões sobre a instituição.

Os dados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo. Esta pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011).

A partir do exposto, acrescenta-se que este artigo está estruturado em quatro partes, onde a primeira trata dos aspectos conceituais sobre a gestão do conhecimento. A segunda se refere à Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino Superior públicas. E a terceira faz uma análise da Gestão do Conhecimento na Universidade do Estado do Pará, baseada nas entrevistas com os gestores dessa Instituição, para em seguida apresentar um conjunto de proposições para implementação da Gestão do Conhecimento na UEPA.

## II ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A história da humanidade demonstra que desde épocas mais remotas, as pessoas procuram desenvolver conhecimentos nas mais diversas áreas e vêm se preocupando em estudar questões relacionadas à gestão do conhecimento.

A sociologia, a psicologia, a pedagogia e, sobretudo a administração, têm se preocupado e se dedicado ao entendimento de aspectos relacionados ao conhecimento. Mesmo sob óticas e interesses distintos, todas essas áreas concordam no entendimento do conhecimento como elemento transformador do indivíduo, grupo ou sociedade.

Diversos pensadores desde a antiguidade procuraram sistematizar teorias e conceitos que fundamentassem o entendimento do que seria conhecimento e de maneira poderia este ser obtido. A história da filosofia, desde a Grécia Antiga, é permeada de fatos relacionados à busca da resposta do que seria conhecimento, da qual a partir da filosofia ocidental, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que surgiram abordagens para a compreensão do conhecimento, quais sejam: o racionalismo e o empirismo.

O racionalismo, segundo Hessen (1999), é o ponto de vista epistemológico que enxerga no pensamento, na razão a principal fonte do conhecimento humano. O verdadeiro conhecimento não é produto da experiência sensorial e sim de um processo cognitivo ideal, onde se deduz a verdade absoluta a partir de uma argumentação racional baseada em axiomas, sendo a matemática um exemplo típico do racionalismo.

No empirismo, por sua vez, não existe conhecimento a priori, logo, a única fonte de conhecimento é a experiência sensorial, e a ciência experimental é o exemplo clássico dessa visão. Hessen (1999) afirma que de acordo com empirismo a razão não possui nenhum conhecimento apriorístico, e que a ciência cognitiva, não retira seus conteúdos da razão, mas exclusivamente da experiência.

Essas duas principais correntes da filosofia ocidental se distinguem principalmente em dois pontos cruciais, a saber: o primeiro é a constituição da verdadeira fonte do conhecimento, e segundo é o método pelo qual se obtém conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Contudo, embora haja diferenças fundamentais entre essas duas correntes da filosofia ocidental, o ponto comum está no entendimento do conhecimento com a "crença verdadeiramente justificada", conceito introduzido por Platão.

Sendo assim, a partir de agora será apresentada uma retrospectiva sobre os conceitos de conhecimento em consonância com os principais autores da área de gestão do conhecimento. Sveiby (1998) define conhecimento como a capacidade de agir e conforme esse autor a capacidade de uma pessoa agir continuamente é criada por um processo de saber, assim a capacidade é contextual, pois o conhecimento não pode ser separado do seu contexto.

O conhecimento para Davenport e Prusak (1999) é uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram uma estrutura conceitual contendo duas dimensões da criação do conhecimento, a saber: dimensão ontológica e dimensão epistemológica.

A dimensão ontológica designa que o conhecimento só é criado por indivíduos. A dimensão epistemológica está formalizada nos conceitos propostos por Polanyi (1966), que indica que o conhecimento pode se apresentar sob a forma de conhecimento tácito ou conhecimento explícito.

Lins (2003) afirma que enquanto a educação nas escolas e universidades se encarrega de parte do conhecimento explícito relativo às teorias, o treinamento profissional cuida da outra parte, o conhecimento tácito, que está relacionado com a sua utilização prática.

Esse autor acrescenta ainda que, o grande desafio das organizações é criar meios de viabilizar o processo de transferência, disseminação, multiplicação e amplificação do conhecimento tácito, isto pode implicar em riscos para as organizações e uma possível perda do seu conhecimento valioso, quando da circunstancial saída dos seus colaboradores.

### III A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Existe uma diversidade de definições de gestão do conhecimento, por isso, é importante atentar para o fato que tais definições trazem consigo marcas das áreas nas quais estão sendo aplicadas. Por outro lado, de uma forma geral, é possível observar que, naturalmente, a maioria dos conceitos ressalta o contexto das organizações empresariais e, obviamente, o conhecimento organizacional.

Nesse sentido, dentre os conceitos pesquisados, procurou-se selecionar para análise aqueles que mais se adaptam as instituições públicas, por conta do foco dessa pesquisa, a qual foi realizada em uma Universidade Pública.

Dessa maneira, faz-se pertinente citar Choin e Lee (2003) que afirmam que as organizações podem focar tanto no gerenciamento do conhecimento explícito (priorizando a capacidade de criar, armazenar, transferir e utilizar este tipo de conhecimento), enquanto que no gerenciamento do conhecimento tácito (ênfatizando seu compartilhamento pela interação interpessoal) ou em ambos.

Para Dalkir (2005), a gestão do conhecimento pode ser definida como o processo que transforma informação em conhecimento acionável e que está disponível e pode ser facilmente utilizado por indivíduos que necessitem do mesmo. Um conhecimento é dito acionável quando ele pode alterar o estado atual de uma situação (ARGYRIS, 1999).

Muitos dos conceitos de Gestão do Conhecimento, referem-se às melhores formas de como as organizações criam, compartilham e disseminam o conhecimento disponível tanto explicitamente, quanto o conhecimento tácito de seus membros, deixando em evidência, muitas vezes, a ideia de processo.

Um entendimento simples e interessante é apresentado por Teixeira Filho (2000), em que a gestão do conhecimento pode ser vista enquanto uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização, e que é capaz de criar uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na organização, e não em recursos físicos que podem ser facilmente imitados pelos concorrentes (QUINN, BARUCH e ZIEN, 1997).

De modo sintético, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento é uma atividade gerencial, voltada para desenvolver um conjunto de ações, com o objetivo de fomentar o conhecimento organizacional. Essas ações devem estimular a criação, explicitação e disseminação de conhecimentos no âmbito interno da organização, com objetivo de atingir a excelência organizacional.

### IV ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios são responsáveis pela organização, em regime de colaboração, do ensino superior, cabendo à União a coordenação da Política Nacional de Educação.

As instituições dos diferentes níveis de ensino, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9394/96, classificam-se nas seguintes categorias administrativas: públicas e privadas. São entendidas como públicas as criadas e incorporadas, mantidas e administradas pelo poder público; as privadas são mantidas e administradas por pessoa física ou jurídica de direito privado.

As instituições Públicas de Ensino se classificam em Federal, Estadual e Municipal enquanto que as instituições privadas são classificadas em Particular (em sentido estrito), comunitárias, confessionais e filantrópicas.

O Sistema de Ensino Superior Brasileiro oferece os seguintes cursos: Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia); Sequencial, Extensão e de Pós-Graduação (Lato Sensu e Strictu Sensu).

A base atual que estrutura o funcionamento da educação brasileira teve a sua definição em um momento histórico importante, com a aprovação da Lei nº 5.540/68, da Reforma Universitária. Muitas das medidas adotadas pela Reforma de 1968 continuam, ainda hoje, a orientar e configurar a organização desse nível de ensino.

## V A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS

As Instituições de Ensino Superior Públicas, como é o caso da Universidade do Estado do Pará, são organizações complexas por suas condições de instituições especializadas, por serem executoras de tarefas múltiplas.

Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada, haja vista que se relacionam com ambiente externo, identifica-se, assim, conseqüentemente, a complexidade do progresso de Gestão das Instituições de Ensino Superior por apresentarem visões múltiplas e até mesmo antagônicas, em alguns aspectos (CUNHA, 1998).

O referido autor indica que as IES devem desempenhar um novo papel estratégico fundamental na atual configuração social, pois elas já são e serão, cada vez mais, as organizações sociais mais importantes deste século. Nesse sentido, acaba sendo um grande paradoxo, o fato das próprias IES resistirem às mudanças, adotando posturas altamente conservadoras.

As IES públicas, principalmente as Universidades, são organizações conservadoras por excelência e têm resistido examinar com mais profundidade a aplicação de novos modelos de gestão. Diante desse cenário, as Universidades públicas brasileiras federais e estaduais estão sendo pressionadas interna e externamente.

No ambiente interno elas estão sendo pressionadas por não disporem de capacidade para promover as mudanças impostas pelas inovações tecnológicas, que demandam flexibilidade e agilidade do sistema organizacional. No ambiente externo, as IES públicas se sentem ameaçadas pelas exigências do governo relativas à qualidade e produtividade, e pela crescente demanda por vagas no ensino superior público.

Todas as organizações dependem da explicitação, gestão e disseminação do conhecimento para aumentar o seu valor e se transformar em organizações do conhecimento (MORALES e MORALES, 2007). As Instituições de Ensino Superior lidam tipicamente com o conhecimento e, mais do que isso, essas organizações centram sua razão de existência, no fato de serem elas responsáveis pela disponibilização deste conhecimento à sociedade que lhes garantem sua existência.

De acordo com Paiva e Osterne (2014), no ambiente acadêmico os conhecimentos explícito e tácito devem fazer parte da visão estratégica e receber a devida prioridade a gestão universitária. Para tanto é necessário constar de modo claro nos objetivos e missão da organização.

A estrutura organizacional, por sua vez, deve contribuir para realização de trabalhos em equipe, o relacionamento entre os pares e o processo decisório. Portanto, deve-se adotar uma estrutura orgânica, que facilite a integração entre as unidades, os projetos e as pessoas.

Quanto à mensuração de resultados, na perspectiva da Gestão do Conhecimento, mais importante do que a avaliação financeira é a ação que busca compreender os processos de aprendizagem e de conhecimento que ocorrem.

No que se refere à aprendizagem com o ambiente, percebe-se que o ambiente acadêmico é muito propício para essa prática, visto que são intensivos os relacionamentos intelectuais, técnicos e acadêmicos entre os pares, nos ambientes interno e externo.

Por fim, a adoção das ideias dos modelos de Gestão do Conhecimento para o contexto acadêmico pode contribuir para reduzir a fragmentação do conhecimento, possibilitando a construção de ambientes adequados a ações educacionais integradoras.

## VI AS DIMENSÕES DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Segundo Etzioni (1989), as Instituições de Ensino Superior podem ser caracterizadas enquanto organizações especializadas, pois elas favorecem a geração, utilização e preservação do conhecimento.

Além disso, segundo Nussenzveig (2004) as referidas instituições vivem uma contradição muito grande, principalmente as públicas, uma tensão permanente entre um ser local de rotina, burocracia e um ser local de inovação e criação de conhecimento. Como qualquer outra instituição no mundo, as IES, transformaram suas práticas em rotinas e também se burocratizaram.

Nesse contexto, observa-se que na estrutura das IES públicas, a maior parte das decisões se estabelece de forma colegiada, o que de certo modo, dilui a responsabilidade individual, ou seja, a do reitor e seus pares gestores. É nesse sentido que toda gestão das IES públicas combina princípios democráticos com burocráticos, o que introduz duplicidade de critérios, o que, às vezes, cria uma grande área de irresponsabilidade.

Diante disso, serão apresentadas as dimensões da Gestão do Conhecimento que as IES públicas devem construir a partir dos seus conhecimentos tácitos e explícitos. Segundo Souza (2008), as IES públicas deverão se orientar pelas seguintes dimensões: Dimensão Organizacional, Dimensão Humana e Dimensão Externa.

No que se refere à Dimensão Organizacional, os gestores devem se preocupar com a filosofia de gestão; cultura corporativa; sistemas de informação; infraestrutura organizacional (incluindo tecnologias e processos); despojamento dos conceitos de hierarquia; e controle de integração horizontal, estruturado em torno de resultados e não de tarefas.

Em relação à Dimensão Humana, os gestores devem se preocupar com: as habilidades; a educação formal; a experiência e os valores das pessoas; decisões tomadas por aqueles que as executam; evolução de treinamento para educação continuada; sinergia do grupo; ambiente corporativo; objetivos comuns; cultura e capital humano.

Além disso, os gestores devem oportunizar a participação dos colaboradores na definição dos objetivos da organização, e manter uma comunicação honesta e aberta com seus funcionários, chamando todos a participarem das decisões organizacionais.

Finalmente, em relação à Dimensão Externa, os gestores devem estar preocupados com as pessoas que se relacionam com a organização, com outras organizações, governos e sindicatos.

## VII CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

A Universidade do Estado do Pará foi criada pela Lei Estadual nº 5.747, de 18 de maio de 1993, sendo autorizada a funcionar por meio do Decreto Presidencial de 04/04/1994, possuindo estrutura multicampi, nascida da fusão de faculdades estaduais tem em seu corpo organizacional três centros com as seguintes áreas: Saúde, Educação e Tecnologia.

Atualmente, a Universidade oferece 22 cursos de graduação: Biomedicina, Bacharelado em Design, Bacharelado em Secretariado Trilíngue, Enfermagem, Engenharia Ambiental, Engenharia Florestal, Engenharia de Produção, Licenciatura em Matemática, Licenciatura em Ciências Naturais – Física, Licenciatura em Ciências Naturais – Química, Licenciatura em Ciências Naturais – Biologia, Licenciatura em Letras – Língua Portuguesa, Licenciatura em Letras – Língua Inglesa, Licenciatura em Geografia, Licenciatura em Música, Licenciatura em Pedagogia, Licenciatura em Ciência da Religião, Educação Física, Fisioterapia, Medicina, Terapia Ocupacional, Tecnologia em Alimentos, Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas.

Além dos cursos de graduação, a UEPA oferece cursos de Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu nas áreas de Tecnologia, Saúde e Educação. Os Cursos de Especialização são ofertados anualmente pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPESP. Os programas em nível latu sensu contribuem significativamente para a formação de mão de obra qualificada na capital e no interior do Estado.

A UEPA possui também Programas de Pós-Graduação em nível stricto sensu nas áreas de Educação, Saúde, Tecnologia e Gestão. Dentre esses cursos os que são próprios da UEPA, são os seguintes: Mestrado em Educação, Mestrado em Ciências da Religião, Mestrado em Ciências Ambientais, Mestrado em Enfermagem, Mestrado em Biologia Parasitária da Amazônia, Mestrado Profissional em Ensino em Saúde na Amazônia e Mestrado Profissional em Cirurgia e Pesquisa Experimental.

Outros cursos de mestrado e doutorado são ofertados nas modalidades de Programas de Mestrado (MINTER), ou de Doutorado (DINTER) interinstitucional, por meio de convênio com outras Instituições de Ensino Superior brasileiras, podendo ser citados os: DINTER UEPA/Universidade Federal de São Carlos, DINTER UEPA/Universidade Federal de Viçosa, DINTER UEPA/Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Os Programas de Pós-Graduação da UEPA buscam consolidar suas linhas de pesquisa em articulação com as Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa da Região Norte, Amazônia Internacional e países de América Latina, um esforço para atender à demanda de qualificação local, regional, nacional e internacional.

A Gestão Superior da UEPA tem a seguinte estrutura organizacional: Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), e Pró-Reitoria de Gestão e Planejamento (PROGESP).

A forma de gestão da Universidade do Estado do Pará é colegiada e hierárquica e por lei estadual possui autonomia didática-científica, patrimonial e gestão financeira. É colegiada em três esferas que deliberem de acordo com a sua competência: Conselho Superior Universitário (CONSUN), Conselho de Centro (CONCEN) e os Colegiados de cursos.

Os órgãos da administração superior são assim chamados por terem posição hierárquica superior. As decisões gerais que abrangem interesses de toda comunidade universitária são tomadas nessa esfera

## VII ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

Serão aqui apresentados os dados coletados nas entrevistas realizadas com gestores da Universidade do Estado do Pará. Nas entrevistas, optou-se por agrupar os dados segundo as categorias de análise, a saber: Dimensão Organizacional, Dimensão Humana e Dimensão Externa, bem como as diferentes subcategorias de análise.

#### Dimensão Organizacional

Refere-se à estrutura e gestão organizacional das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral, e infraestrutura das Universidades.

Os dados da dimensão organizacional foram agrupados nas seguintes categorias de análise:

- Estratégia Organizacional;
- Estratégia por Competência;
- Sistema de Informação;
- Comunicação Institucional;
- Memória Organizacional.

Análise das respostas obtidas nas entrevistas com os gestores da Universidade do Estado do Pará, em cada dimensão do conhecimento.

#### a. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional é papel da alta administração. De acordo com Terra (2005), a estratégia deverá definir os campos de conhecimento em que os integrantes da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado.

A alta administração é responsável pela classificação da estratégia organizacional e na definição de metas desafiadoras e motivadoras. Embora a UEPA esteja utilizando com mais intensidade a abordagem estratégica é preciso ter cautela no uso dessas ferramentas, uma vez que se sabe que a inexistência de uma teoria própria da administração universitária tem feito com que as Universidades busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial.

Questão: como ocorre a definição e divulgação dos objetivos e estratégias da instituição? Existe uma cultura de elaboração do planejamento para os próximos anos? As pessoas se sentem a vontade para planejar?

Gestor A: A definição das estratégias ocorre através do Plano de Desenvolvimento Institucional e também realizamos Planejamentos Estratégicos em todos os setores com a presença de todos os servidores do setor.

Gestor B: Ocorre especialmente através de Planejamento Estratégico e a divulgação ocorre nos meios de comunicação como, jornal, informativo, portfolio, página na internet e demais meios de comunicação.

A partir das análises das entrevistas com os gestores da UEPA, constata-se que a definição dos objetivos e estratégias da Instituição ocorre por meio de dois instrumentos: o Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Contudo a maior dificuldade de implantação desses instrumentos de planejamento é o fato de as pessoas na instituição ainda não assumirem uma cultura de realizar o planejamento. As pessoas se sentem desmotivadas para planejar, alegando que não têm autonomia. Falta uma experiência permanente de planejamento na comunidade acadêmica.

Existe a crença de que a cada gestão que se inicia, até existe a intenção de planejar, mas no decorrer do tempo, com as acomodações políticas, o planejamento não é colocado em prática, sendo que no caso específico da UEPA, deve-se delinear um planejamento de linhas gerais, não muito detalhadas, para se conseguir mais facilmente respeitar a cultura de cada setor no âmbito instituição.

A importância dessa participação está relacionada ao fato de que, quando as pessoas envolvidas participam de forma ativa do processo, certamente estarão mais interessadas e dedicadas a sua execução.

Nesse sentido, constata-se que é fundamental a elaboração do Planejamento Estratégico da UEPA, visando a construção de um projeto de longo prazo, evitando assim, que se continue a fazer as coisas da forma como são feitas, sem uma visão integrada e de acordo com o "eu acho" de cada gestor.

Em função dessa limitação, sugere-se a criação de uma política de estado permanente, que propicie uma continuidade administrativa, independente do reitor que esteja no cargo, uma vez que a implantação de um projeto de desenvolvimento para universidade requer tempo, clareza e a participação de todos os segmentos que tenham interesses na sua evolução.

#### b. ESTRATÉGIA POR COMPETÊNCIA

A gestão por competências é o grande desafio das organizações contemporâneas. Esse importante sistema de gestão, fundamentado nas competências profissionais, consiste em compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso da instituição e pessoal.

De acordo com Brandão *et al.* (2008), a gestão por competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias para alcançar seus objetivos.

Questão: A instituição adota o sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores docentes e técnico-administrativos? A gestão é baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades das respectivas funções?

Gestor A: A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) tem estudado as competências dos servidores e redistribuídos entre os setores da instituição.

Gestor B: A gestão da UEPA, infelizmente, ainda adota um sistema de gestão centralizada na figura do gestor maior (reitor), pois ele o único responsável legal por responder pela instituição. Cada servidor exerce suas respectivas funções dentro da instituição, mas alguns cargos são ocupados a partir de indicações políticas.

A partir das entrevistas realizadas, constata-se que ainda não existe um sistema fundamentado nas competências na UEPA. Contudo, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), tenta identificar as competências individuais dos funcionários da instituição para então distribuí-los entre os setores administrativos da universidade.

A influência política, quando existe, é a maior dificuldade para implantação de um sistema de gestão baseado em competências, sobretudo quando a designação para o preenchimento dos cargos de gestão é feita para atender conveniências de qualquer natureza, uma vez que desorganiza a estrutura da gestão dos recursos humanos da organização.

A ocorrência de tais disfunções inibe a criatividade e a inovação, principalmente no corpo técnico-administrativo, isto porque as funções gratificadas e os cargos de direção são os únicos instrumentos de incentivo financeiro que a Universidade dispõe para gerenciar as remunerações pagas aos seus funcionários.

É imperativo que o preenchimento de cargos na UEPA seja pautado na competência dos servidores e não apenas nas afinidades políticas ou ideológicas. Nesse sentido é crucial que a UEPA desenvolva um sistema de avaliação por competência, buscando a institucionalização da profissionalização do servidor, oferecendo-lhe um verdadeiro plano de carreira com aperfeiçoamento e qualificação permanente, de modo a fortalecer a formação de um quadro de pessoal capacitado e dotado das competências necessárias para gerir a instituição.

### c. SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Um sistema de informação poder ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização (LAUDON; LAUDON, 2007, p. 9).

Além disso, esses autores acrescentam que: os sistemas de informação auxiliam gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos, constituindo um instrumento importante para apoiar e melhorar a competitividade das organizações.

Questão: Existem tecnologias adequadas como meio para facilitar a troca de informações e construção de um sistema de informação de fácil acesso aos gestores e demais membros da UEPA? Existe uma política de tecnologia de informação para o desenvolvimento e atualização contínua dos sistemas de controle acadêmico e administrativo da instituição? Quais as principais carências da UEPA em termos de sistema de informação?

A partir da análise das entrevistas realizadas, constata-se que ainda não existe um sistema de informação que atenda eficazmente a necessidade das áreas administrativas e acadêmicas na UEPA, embora estejam previstas atualizações para o sistema em uso.

Gestor A: A política está instalada e em operacionalização: refizemos e instalaremos uma versão mais atualizada do SIGA – Sistema de Gerenciamento Acadêmico, sob a gestão da PROGESP que busca integrar todos os sistemas da UEPA, desde a matrícula dos alunos até os processos de licitação para aquisição de bens e serviços.

Gestor B: ainda estamos criando um sistema de informação docente que será implantado em breve, que será totalmente integrado. A dificuldade de implantação é mais de gestão do que técnica, pois existem pessoas capazes de desenvolver esse sistema de informação, mas que não estão motivadas para realizar a atividade.

Observa-se que dentre as principais causas que dificultam a implantação de um sistema de informação eficaz na UEPA, são mais de gestão do que de técnica. É possível ocorrer a existência de pessoas capacitadas na área da tecnologia da informação, mas que não estão motivados ou não são envolvidas nessa importante atividade. Por outro lado, existem ainda outras dificuldades que extrapolam a esfera da Universidade, como por exemplo, os baixos salários pagos aos técnicos da área.

Em relação a essa carência de pessoal qualificado, mencionado pelos gestores entrevistados, Capuano (2008) em seu estudo sobre a criação de construtos para a modelagem de organizações, fundamentada na informação e no conhecimento do serviço público brasileiro, entende que as políticas de capacitação de pessoal não têm sido priorizadas pelos governos, revelando-se periféricas e pouco efetivas, e que existem ilhas de excelência no serviço público e funcionários dispersos nas organizações públicas, com elevada qualificação técnica que podem ser úteis na formulação de projetos para modernização do setor público.

Para a UEPA avançar no que se refere à utilização de novas tecnologias da informação, faz-se oportuno compreender que a Universidade tem uma estrutura complexa e que as ações não podem ser deliberadas



individualmente. É importante que exista um único sistema de informação que envolva e possibilite a interação entre as áreas acadêmica e administrativa.

É importante ressaltar que a utilização de sistemas de informação contribui para a implantação de estrutura de gestão do conhecimento, porém não garante o conhecimento, pois ele é informação interpretada pelo usuário, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência de alguém (TERRA, 2000).

Seguindo a mesma orientação, Sveiby (1998) afirma que a tecnologia da informação é um facilitador, mas por si só não consegue extrair informação da cabeça de um indivíduo. Da mesma maneira que Davenport e Prussak (1999) compreendem que a tecnologia da informação isoladamente não transforma uma organização em uma estrutura de conhecimento, sendo crucial para que isto aconteça o pensamento coletivo e a orientação estratégica seja voltada para o conhecimento.

#### d. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação institucional é fundamental em qualquer organização. Ela deve visar tanto o público externo quanto interno. A comunicação institucional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos, serviços e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma instituição junto a seus públicos de interesse.

Todos os instrumentos de comunicação interna devem ser coordenados para projetar uma imagem institucional consistente. No processo de comunicação institucional, indivíduos e organização, simultaneamente recriam universos subjetivos e objetivos de ação, da mesma forma que recriam estruturas por meio de mudanças contínuas.

Questão: Como ocorre e quais são as estratégias de comunicação institucional na UEPA?

De acordo com as entrevistas realizadas, percebem-se iniciativas de criar ambientes que favoreçam o diálogo entre os diversos setores da Instituição. Existe uma clara intenção de estimular a participação e existem mecanismos de democratização da comunicação.

A comunicação horizontal funciona razoavelmente bem, basicamente este processo ocorre por meio do sítio da UEPA ([www.uepa.br](http://www.uepa.br)), edição de boletins informativos, rádio e televisão.

Gestor A: Sítio e Informe UEPA, alimentados pela ASCOM (Assessoria de Comunicação) e DSPD (Diretoria de Serviços de Processamento de Dados). Temos também um "Portal de Transparência – UEPA" em fase de elaboração, que deve ir para o sítio em breve, com o andamento das obras e demais trabalhos das diversas comissões da Instituição.

Gestor B: Internet, televisão, rádio, Informe UEPA, e demais meios de comunicação.

Infere-se que existem, contudo, dificuldades no processo de comunicação institucional na UEPA. Diante disso, é fundamental que se debata e procure melhorar a comunicação interna na UEPA. A comunicação institucional tem que ser mais pedagógica e também deve haver maior rapidez no processo de comunicação institucional entre a administração e os diversos setores da Universidade.

As informações relevantes devem estar à disposição da comunidade acadêmica. Devem ser reorganizados os instrumentos de Comunicação de que a UEPA dispõe, como por exemplo, sítio, informativos, programa na TV, para que as ações da Universidade tenham uma visibilidade maior tanto interna quanto externamente.

Nesse contexto, Medeiros *et al.* (2003) afirma que as organizações só se tornam viáveis quando possuem meios apropriados para adquirir informações a respeito de si mesma e de seu ambiente. Seus objetivos e metas são alcançados na medida em que os processos eficientes de comunicação as direcionam ao que foi antecipadamente delineado.

#### e. MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A memória organizacional é um sistema de conhecimentos e habilidade que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperados posteriormente para auxiliar no processo de tomada de decisão, sendo composta de ideias criativas, análise das falhas e sucessos, das experiências diárias (HEIJST, SPEK, KRUIZINGA, 1997).

Segundo Weinberger, Teeni e Ariel (2008), a memória organizacional possibilita a aprendizagem organizacional e sua utilização é considerada como um imperativo para estimular criatividade e a inovação nas organizações. O processo de aprendizagem se inicia com a aquisição do conhecimento e se conclui com a memória organizacional, que é o resultado do conhecimento armazenado para o uso futuro.

Questão: Existe na Instituição a prática de registro da memória organizacional?

A pesquisa indica que não existe na UEPA a prática de se registrar experiências em uma memória organizacional, o que existe são algumas ações isoladas de registro de acontecimentos que são considerados importantes. Muito do que é feito fica na Universidade somente na cabeça das pessoas, diante disso, com a ausência delas, seja por uma mudança de posição, ou pela saída da instituição, acaba-se perdendo esse conhecimento, o que traz sérios problemas para a gestão.

Gestor A: A Diretoria de Planejamento Estratégico (DIPE), tem feito relatórios anuais de todas as ações. A ASCOM tem banco de imagens. Por meio destes instrumentos é possível levantar e elaborar relatórios rápidos quando necessário.

Gestor B: Cada curso, núcleo, campus, órgão ou secretaria dentro da universidade preocupa-se com suas memórias, prioriza seu armazenamento em meios digitais, na ASCOM.

Infere-se assim que uma das principais dificuldades para implantação da memória organizacional na UEPA é a inexistência de uma cultura de registro das experiências vivenciadas pelos seus servidores.

A institucionalização da memória organizacional na UEPA pode proporcionar que toda uma cultura que é oral passe a ser registrada, e para que isso ocorra é fundamental que a Instituição defina uma política que oriente as ações para colocar em prática esse processo. Para isso, necessita-se que se crie uma boa infraestrutura de informação e de conhecimento, deve haver planejamento para que se atinjam essas metas, é preciso que se contratem pessoas com habilidades para esse tipo de trabalho e que se mude a cultura da Instituição na direção de criar uma organização que preserve sua memória organizacional.

## VIII DIMENSÃO HUMANA

Compreende os servidores docentes, técnicos-administrativos e os alunos. Os gestores devem se preocupar com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas, cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que executam educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa e é a fonte de toda inovação necessária para fazer a organização evoluir.

Os dados da dimensão humana foram agrupados nas seguintes subcategorias:

- Educação corporativa;
- Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento;
- Plano de reconhecimento e recompensa;
- Estímulo às práticas de criatividade e inovação;
- Avaliação das competências individuais.

### a. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Segundo Meister (1999), o principal objetivo da educação corporativa é evitar que o profissional se desatualize, técnica, cultural e profissionalmente e perca sua capacidade de exercer sua profissão, com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional.

Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais, planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar de forma mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.

Questão: Os programas de capacitação realizados pela organização estão claramente relacionados com os objetivos estratégicos da Instituição?

A pesquisa constatou que o programa de capacitação da UEPA tem apresentado progressos. A realização de um curso de pós-graduação stricto sensu, Mestrado Interinstitucional em gestão pública, em parceria com a Universidade Estadual do Ceará (UECE), voltado para os servidores da área administrativa, mas que na prática atendeu de forma parcial as reais necessidades da Instituição.

Gestor A: Sim, mas ainda não está em funcionamento para todos os técnicos. Para docentes, o fluxo é contínuo quando se trata de cursar pós-graduação, bastando tramitar a solicitação pelos Departamentos e tudo corre bem rapidamente.

Gestor B: Temos um programa de capacitação do servidor que funciona na DGP que está em integração com todos os centros e campi do interior.

A falta de uma política de consistente de pessoal faz com que busquem formação muito mais por interesse individual, do que institucionais, há também dificuldades quantitativas de servidores, pois ocorrem muitas saídas de servidores docentes e técnicos administrativos, devido passarem em outros concursos em que auferem melhores salários, mas principalmente por estarem insatisfeitos ou desmotivados, com as condições oferecidas pela UEPA, para desenvolverem seus trabalhos.

Nesse sentido sugere-se que os programas de capacitação devem fazer parte da estratégia da UEPA, sendo construídos a partir da elaboração de um diagnóstico para identificar possíveis lacunas nas competências requeridas para que a Instituição possa alcançar seus objetivos estratégicos.

### b. APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A aprendizagem organizacional pode ser definida como a transformação da experiência em conhecimento. O processo de aprendizagem organizacional deve estar associado a uma ação de mudança que venha contribuir para a consecução de um nível superior de desempenho.

Segundo Almeida, Gonçalves e Freitas (2008), sob esse prisma a aprendizagem organizacional implica a gestão de informações e das condições contextuais para criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento.

Questão: A organização tem incentivado o auto-desenvolvimento e a aprendizagem contínua de seus colaboradores?

Constatou-se que existem algumas iniciativas que estimulam o repasse de conhecimentos aos seus pares, como por exemplo, reuniões mensais que são realizadas entre os setores da instituição e fóruns de discussão de reitores e pró-reitores (fóruns nacionais), que possibilitam o compartilhamento de práticas bem sucedidas em outras instituições.

Gestor A: a gestão realiza mensalmente reuniões com os Pró-Reitores e diretores e estes têm a incumbência de transmitir aos demais, as informações dos respectivos setores.

Gestor B: Sim, um exemplo é o Fórum Nacional de Reitores e Pró-Reitores, onde compartilhamos as nossas práticas de sucesso com outras universidades.

Nota-se que é necessário criar uma prática de registro dos conhecimentos organizacionais, destacando-se inclusive, as pessoas que realizam inovações para que as experiências sejam aproveitadas e as pessoas sejam referendadas institucionalmente.

Nesse sentido, torna-se indispensável a criação de cargos técnicos específicos, modificando-se inclusive a atual estrutura de cargos dos servidores técnico-administrativos da UEPA, para possibilitar a contratação de pessoal com perfil para criar sistemas direcionados para aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. Desse modo será possível buscar formas internas e externas de identificação de conhecimento organizacionais existentes na UEPA e em outras instituições.

#### c. PLANO DE RECONHECIMENTO E COMPETÊNCIA

Na sociedade focada nas pessoas, as organizações devem priorizar programas de reconhecimento e recompensas dos funcionários, pois reconhecimento significa percepção pela organização, do esforço, da dedicação, do comprometimento, e do talento de seus colaboradores.

Segundo Araújo (2002), a recompensa significa prêmio ou remuneração concedida ao reconhecimento por determinado ato estimulando as pessoas crescerem dentro das organizações. Algumas organizações já perceberam que só terão sucesso no futuro, se conseguirem fazer uma diferença significativa na vida das pessoas. Mas, muitas organizações criam planos de cargos e carreiras pautados nessas dimensões, o que resulta na perda de seus talentos.

Questão: Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias?

Algumas iniciativas embora ainda tímidas de premiação de técnicos e docentes são destacadas na UEPA. Dentre as dificuldades de conceder incentivos aqueles servidores que se destacam é o modelo burocrático existente e a falta de autonomia da Universidade.

Gestor A: infelizmente na UEPA não existe um sistema de recompensa, devido às dificuldades do atual modelo de gestão que é burocrático e também à falta de autonomia da Universidade.

Gestor B: Ainda estamos criando um sistema de premiação, mas como estamos na academia os técnicos estão contemplados com bolsas de mestrado profissional e os docentes com mestrado e doutorado acadêmico, além de outras formas de capacitação.

Fica claro que a UEPA carece de instrumentos de gestão, tanto para premiar a eficiência quanto para punir a ineficiência. Nesse sentido, percebe-se a necessidade de valorização das ações que se destacam no âmbito da Universidade.

É essencial que se implante um sistema de reconhecimento e recompensas dos docentes e técnicos com critérios baseados na competência. Faz-se necessário divulgar as inovações para que novas ideias sejam vistas e a motivação cresça no ambiente institucional. Diante disso, a premiação deve incitar o gosto pelo trabalho que se faz e visar a excelência no funcionamento da instituição.

#### d. ESTÍMULO ÀS PRÁTICAS DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO.

O estímulo às práticas de criatividade e inovação pode assumir inúmeras trajetórias no ambiente institucional. De fato, a criatividade e a inovação se traduzem na exploração bem sucedida de novas ideias, essenciais para qualquer organização, seja pública ou privada, mas para isso, é fundamental a criação de ambientes favoráveis ao aprendizado.

Vargas e Zawislack (2006) afirmam que tais trajetórias, por sua vez, não se restringem às trajetórias tecnológicas, mas principalmente, as inovações institucionais ou organizacionais, definidas como mudanças nas regras que governam os modos de interação entre os indivíduos em uma organização.

Questão: Existe um ambiente favorável à prática da criatividade e inovação, assim como para o desenvolvimento de trabalhos em equipe e para o compartilhamento do conhecimento?

A pesquisa aponta que embora a Universidade apresente um ambiente "democrático", possui ainda uma estrutura cartorial. De fato existem amarras na infraestrutura e exigências externas que dificultam o processo de criação e inovação.

Gestor A: Creio que na UEPA o trabalho da administração possibilita o desenvolvimento do trabalho em equipe e a participação de todos, mas quanto à prática da criatividade e inovação há algumas amarras e exigências externas que dificultam o processo, pois a instituição, apesar de apresentar um ambiente democrático, ainda possui uma estrutura cartorial.

Gestor B: Quanto ao trabalho em equipe vem sendo estimulado, principalmente depois do Planejamento Estratégico, mas quanto ao ambiente favorável a criação e a inovação precisam melhorar muito.

A inexistência de uma política de valorização e reconhecimento também é um fator que desmotiva as pessoas, inibindo, conseqüentemente, a criatividade. Nesse sentido, observa-se a necessidade de capacitação para que nos setores da UEPA haja abertura a diversidade e a inovação, além de outro fator importante que é a melhoria dos salários compatíveis com as competências e dedicação dos servidores.

Necessita-se também que se crie uma estrutura mais leve, não burocrática que possibilite a autonomia para facilitar a geração de ideias, novos projetos e programas inovadores. Assim, a Universidade deveria

fortalecer esses processos, possibilitando um olhar crítico sobre os mesmos de forma que se fortaleça a criatividade e a inovação.

#### e. AVALIAÇÃO E COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.

Nas organizações contemporâneas os gestores precisam valorizar cada vez mais as pessoas, pois estas possuem o conhecimento, que é o ativo mais importante na sociedade do conhecimento. Assim, é fundamental um sistema de avaliação das competências das pessoas, para que atendam este novo ambiente organizacional.

Nesse cenário, a avaliação de competências individuais deve ser um processo sistemático e contínuo de avaliação e aferição do desempenho do funcionário.

Questão: Existe uma cultura de avaliação dos servidores técnicos administrativos e docentes na UEPA?

Gestor A: Só as avaliações obrigadas pela lei. Foi instalada a Comissão da Avaliação Permanente, com estatuto próprio, que busca estabelecer um processo de avaliação de todas as ações da Universidade.

Gestor B: As avaliações, infelizmente, acontecem apenas nos períodos previstos nas avaliações de probatório. Não existe uma cultura de avaliação na Universidade, há uma resistência das pessoas com relação aos processos de avaliação.

Observa-se nas respostas dadas pelos gestores da UEPA, que a avaliação dos servidores dessa instituição é meramente burocrática. Basicamente o processo de avaliação ocorre em dois momentos: por ocasião do estágio probatório e a partir do momento que o servidor adquire a estabilidade.

Ao final dos primeiros três anos de serviço público, período em que o servidor, encontra-se em estágio probatório, o servidor será avaliado. Caso seja avaliado positivamente nesse período adquirirá a estabilidade no serviço público.

Uma vez que o servidor obtenha a estabilidade, o mesmo continuará sendo submetido a avaliações com propósito de evoluir nas estruturas horizontal e vertical da sua carreira, conforme previsto nas constituições (Federal e Estadual) e em lei específica, podendo sofrer sanções por insuficiência de desempenho. Na UEPA essa avaliação é simplesmente uma formalidade.

### IX DIMENSÃO EXTERNA

Representam o relacionamento da Universidade com a comunidade, com o governo e demais setores da sociedade. Os gestores devem se preocupar com o governo, órgãos reguladores; demais níveis e esferas do setor público; enfim, com toda a sociedade.

Tais relacionamentos, além de necessários são fundamentais pela própria essência da instituição universitária, pois tais instituições situam-se num ponto de um continuum entre autonomia e a pressão do ambiente externo.

Os dados da Dimensão Externa foram agrupados nas seguintes subcategorias:

- Relacionamento com a Sociedade e Comunidade;
- Relacionamento com Governos e Sindicatos;
- Relacionamento e Aprendizagem com outras Instituições;

#### a. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE E COMUNIDADE

O relacionamento com a sociedade-comunidade é fundamental, posto que a Universidade existe com a finalidade de promover a melhoria de vida da sociedade e, por esse motivo, não deve se afastar dos interesses, aspirações e necessidade da comunidade em que se insere. Na pesquisa e análise dos dados do relacionamento com a comunidade foi considerado o ambiente definido por Miles (1980), ou seja, as condições tecnológicas, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

Questão: Qual a imagem que a universidade tem junto à comunidade/sociedade?

A pesquisa constatou que a Universidade é valorizada pela sociedade, principalmente em relação aos cursos de graduação. Uma das principais causas desfavoráveis ao relacionamento com a sociedade é a falta de visão, pela própria universidade, de tudo que poderia fazer como espaço de cooperação, crescimento e pesquisa junto à sociedade/comunidade.

Gestor A: Creio que a melhor possível. Uma prova empírica disso é que nestes processos seletivos 2013, tivemos cerca de 90 mil, um recorde para vestibulares em instituições públicas estaduais.

Gestor B: penso que temos melhorado a imagem em virtude, especialmente, do aumento da demanda do processo seletivo nos últimos três anos.

De modo geral a universidade é vista como um grande colégio de ensino superior, e não como um espaço de cooperação e pesquisa que possa vir contribuir com a sociedade. Dessa forma a sociedade só conhece a universidade em dois momentos, no vestibular e na formatura.

Diante desse contexto, a UEPA deve ampliar o seu relacionamento, divulgando suas ações e buscando mais informações externas a partir da interação com a sociedade. A universidade deve participar mais ativamente nas soluções dos problemas sociais, fortalecendo seus vínculos com a sociedade por meio de projetos de extensão.

#### b. RELACIONAMENTO COM O GOVERNO E SINDICATOS

O relacionamento com o governo, sindicatos e outras entidades é fundamental para a efetiva autonomia universitária e se constitui, hoje, um direito universal das Universidades. Sem autonomia o processo de gestão universitária, fica engessado, inibindo também os avanços científicos e tecnológicos.

Segundo Darugna, Noriler e Andrade (2007), as principais variáveis que compõem esse ambiente são: políticas, englobando as decisões governamentais, partidos políticos e instituições diversas; e legais das quais fazem parte da legislação trabalhista e educacional.

Questão: na sua avaliação, como ocorre o relacionamento da universidade com os governos e com os sindicatos?

Verifica-se que no geral o relacionamento da UEPA com os governos e sindicatos é muito bom, com algumas ressalvas. O relacionamento com o governo estadual se estabelece por meio de projetos, mas muitas das vezes esse relacionamento depende das pessoas que estão no governo e das pessoas que estão na instituição, sendo um relacionamento muito mais pessoal do que institucional.

Gestor A: Com o governo o relacionamento se dá com base em projetos. A UEPA, agora, sabe para onde quer ir e este caminho é bom para o Pará, logo não há governo que queira o contrário. Com os sindicatos a relação é republicana: com os servidores é muito boa, já que a gestão superior tem garantido ganhos históricos. Com os docentes é de embate, mas por causas irrelevantes, como demissão de professores temporários, o que é inexorável do ponto de vista legal. Creio que o sindicato deveria se preocupar com questões menos políticas, mas essa preocupação deriva do fato de que sua direção é majoritariamente formada por professores temporários. O SINDUEPA precisa se constituir e ser reconhecido na comunidade acadêmica da UEPA, para só então levantar bandeiras para esta classe.

Gestor B: A relação é muito boa, mas quanto ao governo, por exemplo, o sucesso dessa relação depende muito das pessoas que estão no governo e das pessoas que estão na instituição, sendo um relacionamento mais pessoal do que institucional.

No que diz respeito a relação com entidades e sindicatos, verifica-se que o Sindicato dos Docentes da UEPA – SINDUEPA, poderia discutir questões mais relevantes sobre a instituição, utilizando-se mais da autonomia universitária para que a mesma cumpra sua finalidade com mais eficácia. Quanto ao relacionamento com as entidades estudantis, existe disposição para dialogar na busca de entendimento sobre as questões universitárias.

As entidades sindicais e estudantis, além de suas pautas mais específicas, lutam pela educação de qualidade, pela autonomia e funcionamento democrático da universidade, garantia do direito a liberdade e pensamento, reforma universitária, cultura e arte, meio ambiente entre outros, e apoiam e participam de diversos movimentos sociais. Nessa direção, Souza (2008), afirma que o relacionamento com as entidades de classe deve ser feito dentro do formalismo, mas também de um clima de cordialidade.

Questão: Qual é a imagem que a universidade tem junto a sociedade?

#### c. RELACIONAMENTO E APRENDIZAGEM COM OUTRAS INSTITUIÇÕES

Atualmente, o conhecimento se encontra cada vez mais disperso e é muito difícil para a organização trabalhar isoladamente. Dessa forma, o desafio enfrentado pelas organizações contemporâneas tem incentivado a formulação de alianças e parcerias entre organizações, nos contextos nacional e internacional, influenciando o desenvolvimento de pesquisas e outras formas de cooperação com parceiros externos.

Segundo Cunha e Melo (2006), a colaboração entre as instituições acontece quando um parceiro demonstra ao outro a confiança e utiliza a oportunidade para se mostrar confiável, favorecendo inclusive o desenvolvimento de um ciclo da aprendizagem virtuoso.

Questão: A instituição tem relações de aprendizagem com outras instituições?

Observa-se que falta ainda na UEPA uma cultura de relacionamento e aprendizagem institucional, sendo que a própria estrutura organizacional da Universidade contribui para dificultar esse relacionamento, atuando de forma isolada sem perceber as oportunidades disponíveis em outras Universidades no âmbito do estado.

Gestor A: Ainda não existe na UEPA uma cultura de relacionamento e aprendizagem organizacional, por conta da sua própria estrutura organizacional.

Gestor B: Infelizmente a UEPA ainda atua de forma isolada, não existe uma integração efetiva, principalmente com as instituições de ensino superior estabelecidas no Estado do Pará.

Dessa forma, infere-se que não existe uma preocupação de aprendizagem com outras instituições, que não há uma prática de se buscar experiências bem sucedidas em outras Instituições de Ensino Superior do Estado do Pará, desperdiçando assim, muitas oportunidades.

Nesse sentido, a UEPA deve melhorar seus canais de comunicação interna e externamente, intensificando as parcerias com outras Instituições do Estado do Pará, de outros estados e até mesmo de outros países, em busca de melhores práticas de gestão adotadas por essas instituições.

#### **Considerações finais**

A partir das análises das entrevistas realizadas com os gestores da UEPA, observou-se que as dimensões da Gestão do Conhecimento possibilitaram uma análise situacional da Instituição e a identificação de algumas práticas de gestão do conhecimento. Foi possível observar, também, as principais dificuldades de implementação de práticas de gestão do conhecimento na referida universidade.

Verificou-se ainda que existem algumas práticas de gestão do conhecimento já implantadas na Instituição, embora os gestores não reconheçam como tal. Como exemplo, pode ser mencionado, os fóruns de Reitores

e Pró-Reitores, dos quais a UEPA participa, onde ocorre compartilhamento do conhecimento sobre a gestão universitária.

De qualquer forma a UEPA possui, embora parcialmente, práticas de gestão fundamentada no conhecimento, tais como: sistemas de informação, estratégia organizacional, comunicação institucional, avaliação de competência individual, plano de reconhecimento e competência, estímulo a criatividade e a inovação, relacionamento com a sociedade e outras instituições.

Por outro lado, em relação a outras práticas de gestão do conhecimento relevantes, tais como gestão por competência e memória organizacional, educação corporativa, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais, são raramente adotadas na UEPA.

As principais dificuldades para implementação prática da Gestão do Conhecimento na UEPA, constatadas na pesquisa foram: não existe uma cultura de preservação da memória instituição; falta de pessoal qualificado para implementação de uma memória organizacional; o interesse político em detrimento ao interesse acadêmico; descontinuidade administrativa; falta de questionamento sobre o desempenho profissional dos servidores; faltam estímulos para as pessoas repassarem seus conhecimentos; falta de infraestrutura tecnológica; predominância de estrutura cartorial; inexistência de uma cultura de avaliação individual e institucional; inexistência de instrumentos para tornar a gestão mais eficaz, tanto pela cobrança quanto pela premiação.

Com base nos resultados obtidos e considerando a necessidade de contribuições ao trabalho realizado, julga-se fundamental a realização de futuras pesquisas sobre o tema. Neste sentido, apresentam-se algumas sugestões para a condução dos próximos trabalhos.

- Realização de um estudo comparativo entre as destacadas instituições de ensino superior públicas nacionais e estrangeiras, visando se conhecer as necessidades de mudanças e/ou fatores a serem trabalhados para excelência da gestão na UEPA, com base na gestão do conhecimento.

- Estudar uma tipologia ideal de estrutura para as IES públicas em especial a UEPA, fundamentada na gestão do conhecimento, construindo um arcabouço teórico empírico para o desenvolvimento de um modelo de gestão universitária baseada na Gestão do Conhecimento.

Referências:

ALMEIDA, A. A. M.; BRITO E FREITAS, J. A. S.; GONÇALVES, A. A. Processo de aprendizagem organizacional em organizações privadas de saúde: mito ou realidade? Um estudo de caso em três hospitais de Juiz de Fora. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 29. Anais... Rio de Janeiro, RJ, ANPAD, 2008.

ARGYRIS, C. **Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change**. New York: Wiley, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRANDÃO, H. *et al*, Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out., 2008.

CAPUANO, E. A. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 3, p. 18-37, 2008.

CHOIN, B.; LEE, H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. **Information and Management**. v. 40, n. 5, p. 403-417, 2003.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, jul./dez. 2006.

CUNHA, L. A. Reforma universitária em crise: gestão estrutura e território. **Revista da Avaliação da Educação Superior**. v. 3, n. 2, p. 7-22, 1998.

DALZIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.

DARUGNA, A. P.; NORILER, I. L. M.; ANDRADE, Arnaldo R. Uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 5, n. 3, p. 81-100, 2007.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento organizacional**. São Paulo: Campus, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação institucional: instrumento de qualidade educativa. A experiência da UNICAMP. In: DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. **Avaliação institucional: teoria e experiência**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

GAMBOA, S. S.; SANTOS FILHO, J. C. **Pesquisa educacional**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

HEIJST, G. V.; SPEK, R. V. D.; KRUIZINGA, E. Corporate memories as a tool for knowledge management. **Expert systems with applications**. v. 10, n. 5, p. 41-54, jul./ 1997.

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

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. Measuring knowledge management performance. **Information & Management**. v. 42, n. 3, p. 469-482, mar. 2005.

LINS, S. **Transferindo conhecimento tácito**: uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: e-papers, 2003.

MARCOVITCH, J. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, out./dez. 2003.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: gestão do capital intelectual através das. São Paulo: Makron, 1999.

MORALES, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **A criação do conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUSSENZVEIG, H. M. **Repensando a universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.

PAIVA, M. G. U. B.; OSTERNE, M. S. F. Gestão do conhecimento na sociedade contemporânea. Disponível em: <http://www.seplag.ce.gov.br/categoria2/gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 15 de jun. 2014.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1966.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion**: using intellect and software to revolutionize growth strategies. New York: Free Press, 1997.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Orientador Dr. Gregório Varvakis. Santa Catarina, 2008.

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando o conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2000.

VARGAS, E. R.; ZAWISLACK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 139-159, mar./2006.

WEINBERGER, H.; TEENI, D.; ARIEL, F. J. Ontology-based evaluation of organizational memory. **Journal of American Society and Technology**. n. 59, v. 9, p. 1454-1468, jul./ 2008.