

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO DO IFRS: UM CAMINHO NECESSÁRIO

Rodrigo Bonadiman Zanatta¹
Cibele Schwanke²

Resumo: No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), a Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, juntamente com as respectivas diretorias e coordenadorias de cada campi normatizam as ações relacionadas à pesquisa, pós-graduação e inovação. O presente artigo busca analisar algumas circunstâncias que sugerem a necessidade de aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento nesses setores, distribuídos em dezessete campi e Reitoria. A metodologia utilizada baseia-se em um estudo de caso, cujos dados para análise foram obtidos a partir de três ações desenvolvidas: i) Levantamento da rotatividade dos servidores que trabalham nos setores de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação nos campi e na Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS; ii) Análise de e-mails e mensagens trocadas pelo grupo no aplicativo WhatsApp com o intuito de levantar as principais dúvidas e questionamentos registrados e se eles são recorrentes entre os servidores que trabalham nesses setores; iii) Questionário aplicado aos sujeitos pesquisados com o objetivo de fazer um mapeamento das principais dificuldades e necessidades inerentes às atividades do setor. Os resultados evidenciam a necessidade de aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento nos setores responsáveis pela Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS.
Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Administração Pública. TIC.

1. Introdução

Em 200 anos, o mundo passou da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento. Vive-se tempos onde o conhecimento circula numa velocidade impressionante e as organizações, para se manterem, precisam estar em constante adaptação às turbulências, inovando e mudando tão rápido quanto o ambiente em que estão inseridas. Os paradoxos, que antes eram evitados e eliminados, na Sociedade do Conhecimento devem ser aceitos e cultivados, como uma estratégia para encontrar o melhor caminho para soluções eficientes. (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Nesse novo cenário mundial, o conhecimento tornou-se mais relevante que capital e trabalho. Por isso, o gerenciamento desse ativo, como a identificação, a criação, o

¹ Especialista em Matemática, Mídias Digitais e Didática pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Atua como Técnico em Assuntos Educacionais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande Do Sul – IFRS.

² Doutora em Ciências pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Atua como docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul.

armazenamento, o compartilhamento e a aplicação, tornaram-se processos importantes para as organizações que querem destacar-se na sociedade (STEWART, 1998).

Os conhecimentos e informações, produzidos em larga escala em nossos tempos, necessitam de gerenciamento para que sejam melhores utilizados, já que são o principal ativo das organizações. A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um recurso estratégico que ajuda a organizar, a criar, a compartilhar e promover o conhecimento organizacional. Por isso,

a Gestão do Conhecimento deve ser aqui compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seu colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 18)

As empresas privadas, por motivo de sobrevivência e diferenciação no mercado, foram, em nível global, as primeiras a entender que esse ativo inspirava cuidados especiais. Do mesmo modo, as instituições públicas tendem a acompanhar os movimentos da sociedade. No entanto, o ritmo é mais lento, muito devido à dificuldade de romper com traços burocráticos, instaurados na premissa de que na administração pública só se pode fazer o que está na lei.

O processo de mudanças na administração pública tem como barreira todos aqueles princípios e formas de trabalho que se perpetuaram sem levar em conta o ambiente de mudanças pelo qual passa a sociedade. Essas mudanças levam a organização a repensar, predominantemente, as atitudes e estratégias do passado que cegaram as pessoas para as novas oportunidades. A diferença entre as organizações que trilharão com sucesso este processo e aquelas que não obterão êxito é o conhecimento, por meio do qual se pode encontrar a ferramenta estratégica para enfrentar esse ambiente de grande turbulência. (SCHLESINGER et al., 2008, p. 36)

A Eficiência é um dos princípios que regem a administração pública, que trata da qualidade, redução de desperdícios, economicidade. Assim sendo, “é o Estado social que não pode descuidar de agir com eficiência, justificando os recursos que extrai da sociedade com resultados socialmente relevantes” (MODESTO, 2014, p. 106). No caso desta pesquisa, o IFRS é o próprio Estado e, por isso, a instituição e seus servidores devem se pautar nesse princípio para oferecerem melhores produtos, processos e serviços a seus usuários.

Dessa forma, os objetivos de implantação de práticas de Gestão do Conhecimento na administração pública, encontram amparo no anseio de ser mais eficientes e de melhorar a qualidade dos produtos, processos e serviços ofertados à sociedade. Para tanto, algumas fases são imprescindíveis para que a gestão do conhecimento efetivamente ocorra, o que depende de ações e direcionamentos específicos (Quadro 1).

Quadro 1 – Fases do processo de Gestão do Conhecimento

1. Identificar	Nesta etapa, são identificados as competências e as lacunas de conhecimento da organização. Depois disso, a instituição poderá adotar uma estratégia para elaborar e implantar a Gestão do Conhecimento.
2. Criar	A organização supera as lacunas de conhecimento convertendo e criando novo conhecimento, que pode ser nos níveis individual, de equipe e organizacional.
3. Armazenar	Processo de preservação do conhecimento. Sua recuperação deve ser acessível aos servidores.
4. Compartilhar	A organização deve proporcionar e promover espaços de compartilhamento, incentivar a cultura de compartilhamento. Este, possibilita a aprendizagem contínua e a inovação nos processos, produtos e serviços da instituição.
5. Aplicar	Aqui se emprega o conhecimento convertido e gerado na organização, podendo gerar novos dados, informações e conhecimentos que serão aplicados novamente, alimentando o ciclo da GC.

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

O presente artigo tem como objetivo principal identificar sinais que justifiquem a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito dos setores responsáveis pela gestão da Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS/PROPPI e integra uma pesquisa do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica – ProfEPT. Esse objetivo contempla a fase “1. Identificar”, do Quadro 1, por meio de ações lastreadas nos objetivos específicos, a saber:

- i) analisar a rotatividade de servidores dos setores de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação dos *campi* e de servidores da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS;
- ii) analisar as dúvidas mais frequentes e se elas são recorrentes nas trocas de *e-mails* e mensagens do aplicativo *WhatsApp*; e
- iii) gerar um mapeamento das principais dificuldades e necessidades inerentes às atividades do setores envolvidos.

2. Metodologia

A metodologia de pesquisa utilizada caracteriza-se por ser um estudo de caso, de caráter qualitativa e foi dividida em três momentos, a seguir apresentados.

2.1. Momento 1

Este momento teve como objetivo analisar a rotatividade de gestores nas coordenadorias/diretorias de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação nos *campi* do IFRS e também dos servidores da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS. A alta

rotatividade aliada à falta de retenção do conhecimento gera retrabalho na busca por informações, discussões e encaminhamentos já esgotados e/ou solucionados anteriormente.

Para tanto, utilizou-se como procedimentos uma busca documental que contemplou a:

a) Análise das portarias de nomeação para os cargos de coordenação/direção de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS, relativas aos anos de 2016, 2017 e 2018 (até agosto). Cabe ressaltar que cada *campus* do IFRS designa um gestor para esse setor.

b) Análise da alternância de servidores alocados na Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS, relativas aos anos de 2016, 2017 e 2018 (até agosto).

2.2. Momento 2

Neste momento, teve-se como meta elaborar um mapeamento das principais dúvidas relativas às atividades do setor e identificar sua recorrência em outros *campi* do IFRS e analisar se as palavras mais frequentes identificadas no grupo do aplicativo de mensagem *Whatsapp* têm reflexo nas dúvidas dirigidas por *e-mail*. A obtenção dos dados foi realizada mediante:

a) Busca nos e-mails remetidos à Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS pelos *campi*, nos anos de 2016 e 2017.

b) Análise das palavras mais citadas nas conversas do aplicativo *Whatsapp*, pelo grupo formado pelos gestores da Pesquisa, Pós-graduação e Inovação dos *campi* e pelos servidores da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS, de maio de 2017 a agosto de 2018. Para isso foi utilizado o software *Tableau 2018.2*, ferramenta de análise de dados. Nesta análise foram consideradas apenas os substantivos e nomes próprios que podem identificar assuntos pertinentes ao setor pesquisado. As classes gramaticais que correspondem a verbos, preposições, artigos, adjetivos, etc., foram desconsideradas.

2.3. Momento 3

Este momento da investigação procurou mapear as dificuldades de gerir as informações e conhecimentos relativos às atividades do setor; verificar a existência de instrumentos que sirvam como repositório organizacional; verificar como é feito o compartilhamento dos conhecimentos, práticas, experiências e lições aprendidas no setor, de forma a identificar as necessidades inerentes aos processos, fluxos e tomadas de decisões dos setores de pesquisa, pós-graduação e inovação do IFRS. Utilizou-se como critério de busca a aplicação de um questionário semi-estruturado com os gestores e servidores alocados nos setores de Pesquisa,

Pós-graduação e Inovação do IFRS. Vinte e cinco pessoas responderam o questionário até a escrita desse artigo.

3. Resultados e discussão

O IFRS possui 17 *campi* e cada um conta com uma Coordenadoria/Diretoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação. A Figura 1 retrata as mudanças na gestão desses setores nos *campi*, durante os anos de 2016, 2017 e 2018 (até agosto).

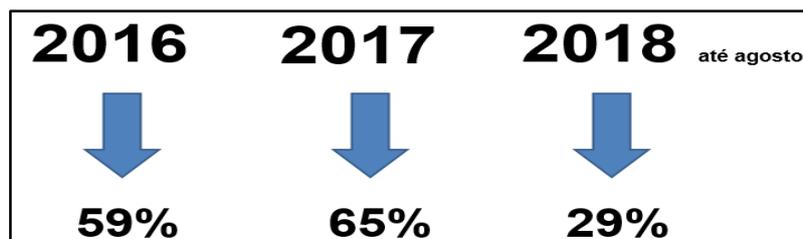


Figura 1 – Mudanças na gestão das coordenadorias/diretorias de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação.

Percebe-se a alta rotatividade nos cargos de gestão nos setores analisados. Essa característica, ao passo que permite que mais pessoas tenham contato com os assuntos e conhecimentos inerentes ao setor, também revelam a fragilidade de retenção dos conhecimentos, informações, procedimentos e fluxos dos setores, uma vez que não se tem, no IFRS, práticas formalizadas de Gestão do Conhecimento.

Na mesma direção, uma análise das mudanças de servidores alocados na Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS também revelam altos índices de rotatividade, conforme Figura 2.

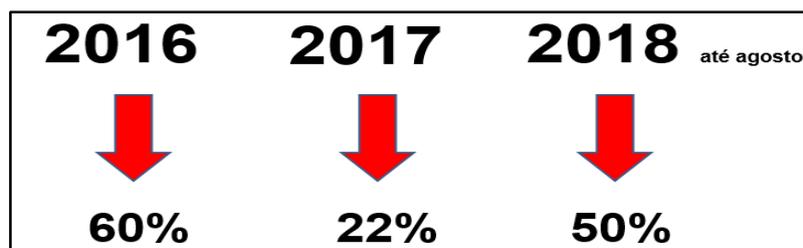


Figura 2 – Mudança de servidores alocados na Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação.

A análise de e-mails remetidos à PROPPi foi separada por *campus*. Foram selecionadas mensagens com dúvidas relativas aos assuntos inerentes ao âmbito dos setores. A Figura 3 retrata os assuntos cujas dúvidas foram mais frequentes em *e-mails* recebidos, entre 2016 e 2017, nos três *campi* analisados até o momento e que representam os *campi* do IFRS com maior número de projetos de pesquisa e número de alunos matriculados. Nota-se claramente que alguns assuntos têm maior frequência nas demandas e, na maioria das vezes, as dúvidas são análogas entre os *campi*. Mais uma vez, fica latente a necessidade de práticas de Gestão do

Conhecimento para compartilhar os encaminhamentos e esgotar o retrabalho de responder às mesmas diligências.

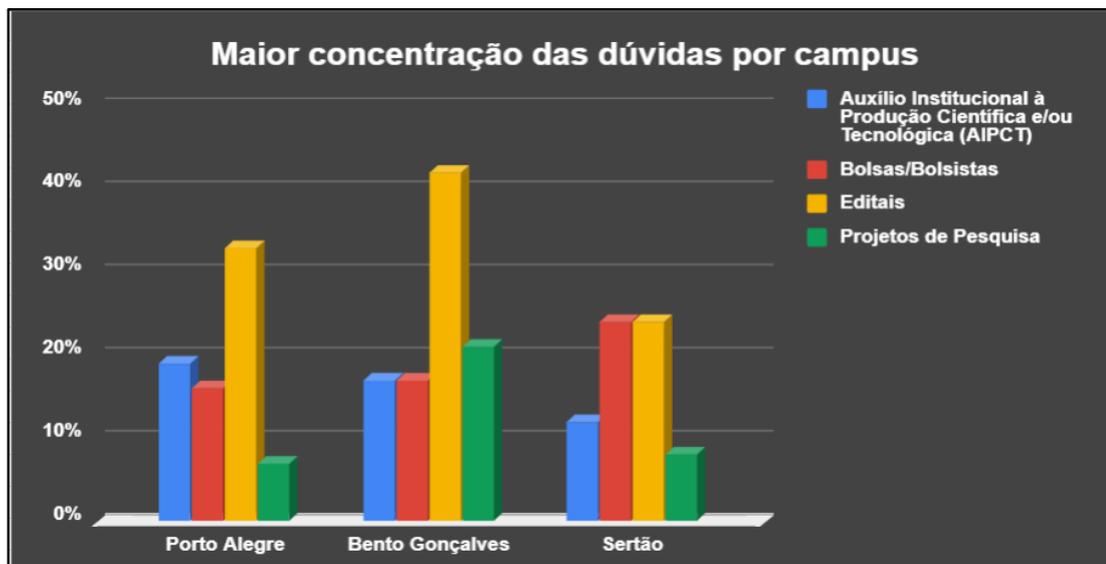


Figura 3 – Dúvidas mais frequentes por *campus* do IFRS.

A busca por palavras mais citadas no aplicativo de mensagens *Whatsapp*, por meio do grupo de gestores dos setores pesquisados, reforça as dúvidas mais frequentes encontradas nos *e-mails*. A Figura 4 mostra as palavras mais citadas no aplicativo, que acaba por ser uma espécie de repositório de dúvidas e encaminhamentos. Considerando a rotatividade de servidores nos setores de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS pode-se inferir que o aplicativo *Whatsapp* não pode constituir-se no único espaço de repositório ou compartilhamento de saberes ou de encaminhamentos.

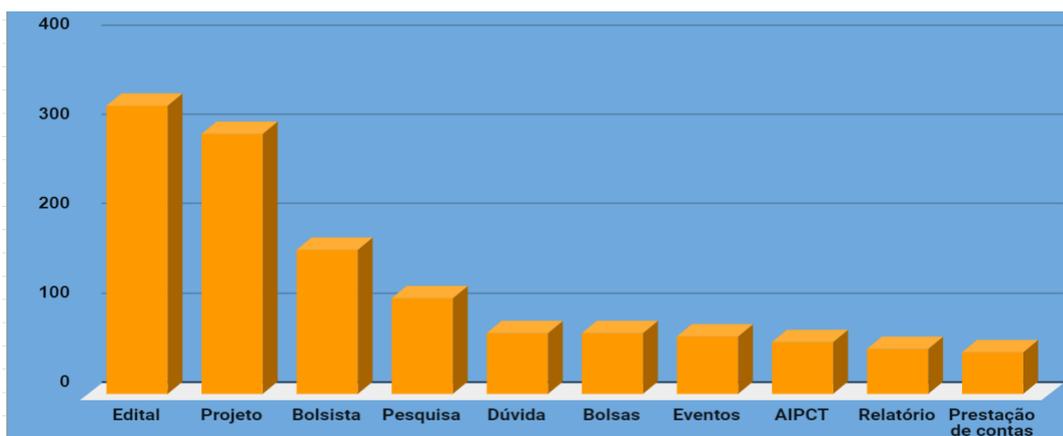


Figura 4 – Número de palavras mais citadas no aplicativo *Whatsapp*.

No questionário aplicado aos servidores alocados nos setores de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS, o objetivo foi mapear as principais dificuldades, tanto para sanar eventuais dúvidas quanto no acesso às informações de determinados assuntos. Vale

ressaltar que esses assuntos abordados contemplam todas as atividades desenvolvida nos setores.

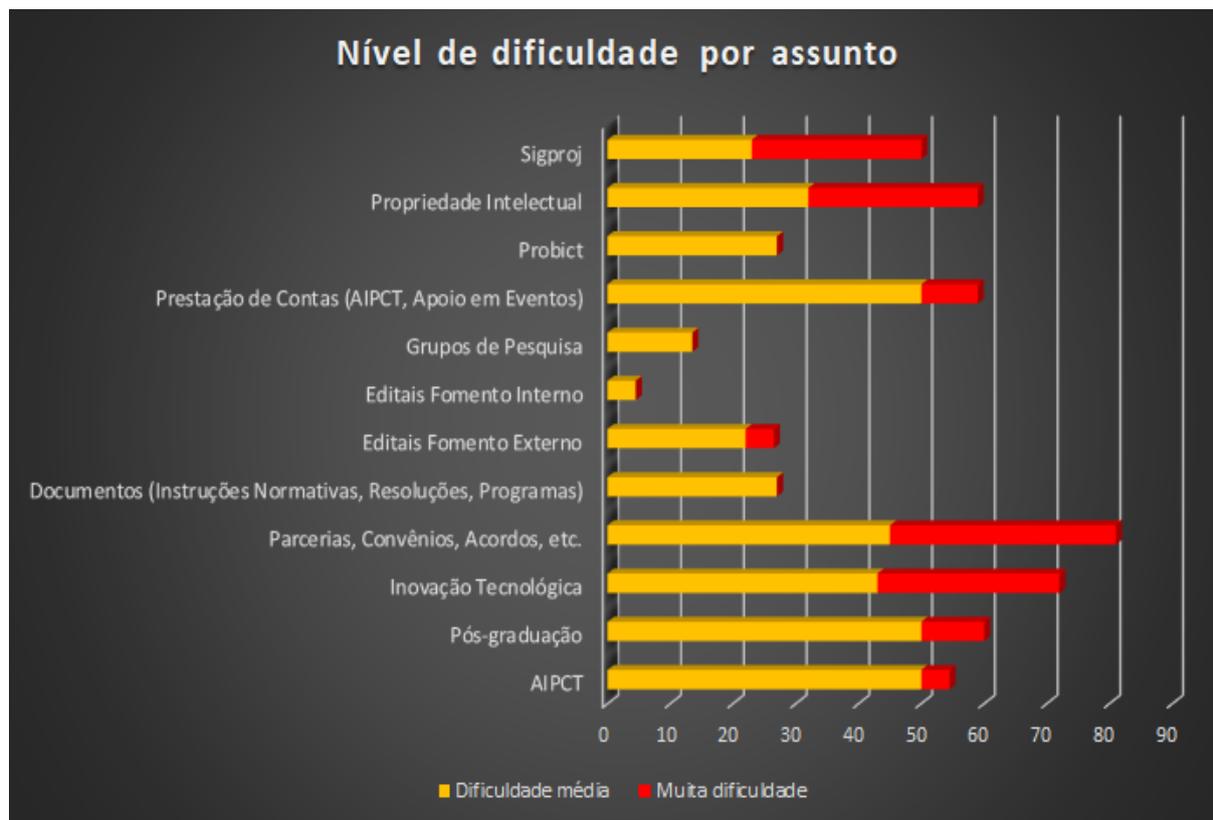


Figura 5 – Percentual de servidores que identificaram os assuntos como sendo de “dificuldade média” e “muita dificuldade”.

Ao analisar a Figura 5, verifica-se que os níveis “dificuldade média” ou “muita dificuldade” aparecem em todos os assuntos abordados. No entanto, o que chama a atenção é o fato que em seis dos assuntos relacionados a maioria dos respondentes relata essas dificuldades. Ou seja, é alto o índice de dificuldades por muitos servidores em 50% dos assuntos tratados.

4. Conclusão

A partir da análise dos dados levantados, entende-se que a rotatividade é grande nos setores de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS, tanto nos *campi* quanto na PROPPI. Ao mesmo tempo, as demandas por informações e encaminhamentos de situações são recorrentes nos meios disponíveis para comunicação. Contudo, apesar dessa recorrência, o nível de dificuldade para sanar ou para ter acesso a essas informações se mantém alto.

À vista disso, torna-se necessário desenvolver outras ferramentas que possam colaborar na implantação das fases do processo de Gestão do Conhecimento – identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. A Pró-reitoria é responsável pela política e pela gestão da Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS (IFRS, 2009), sendo clara a importância da

implantação de práticas de Gestão do Conhecimento, valendo-se de ferramentas que permitam o armazenamento, o compartilhamento e a recuperação de informações e conhecimentos gerados, evitando o retrabalho e a ineficiência. Para prosseguimento deste trabalho, propõe-se a criação de uma ferramenta *wiki* e análise de sua viabilidade para o desenvolvimento das práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito dos setores de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFRS.

Referências

ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão de Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. Tese de doutorado. Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação - Universidade Federal de Minas Gerais. 2005.

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.

IFRS. Estatuto, 2009. Disponível em: <<http://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2017/08/Estatuto-IFRS-Atual.pdf>> Acesso em: set de 2018.

MODESTO, P. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 105–119, 2014.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.