

Determinação de fatores que influenciam a gestão do conhecimento: estudo de caso no serviço público

Eunice Aparecida de Lima Moreira, M. Sc. (UFF) eunice@ceg.uff.br

Stella Regina Reis da Costa, D. Sc. (UFRRJ) stellare@ig.com.br

Resumo

As universidades brasileiras têm convivido com diferentes contingências históricas e ambientais que interferiram no seu processo de desenvolvimento organizacional, sem que tenham deixado de contribuir para o avanço científico, tecnológico, cultural e de formação profissional. Os resultados serão ainda melhores quando estas, entenderem que, além de atuarem como geradoras e multiplicadoras de conhecimentos, devem manter em seus quadros funcionais pessoas treinadas, motivadas e comprometidas com a garantia do processo de melhoria contínua. O presente estudo analisou as ações de capacitação desenvolvidas pela área de Recursos Humanos de uma Universidade Federal Pública e concluiu que a valorização dos servidores e a modernização do processo produtivo são ações decisivas para a melhoria da qualidade do serviço público.

Palavras-chave: qualidade do serviço público, treinamento, avaliação da capacitação, pessoas.

1-Introdução

As universidades brasileiras têm suas histórias marcadas por crises que se situam desde a busca de sua identidade à de sua legitimidade perante a sociedade. Essas crises tiveram e têm, como causas, fatores exógenos e endógenos que refletem o contexto econômico e político de cada época. O atual contexto é de transformações em função do avanço científico e tecnológico que conduz à rápida difusão do conhecimento e da informação em um processo conhecido como globalização.

O papel de gerar toda a riqueza e poder da sociedade atual deixou de ser exclusivamente dos meios tradicionais de produção, tais como capital, terra e trabalho. “É nesse contexto que o conhecimento tem sido compreendido como o princípio mais importante para as organizações, o quarto fator de produção, com pertinência superior aos tradicionais, terra, trabalho e capital” (DRUCKER, 1997). Tal afirmação, por si só, já serviria para justificar o fato de muitas empresas terem um valor de mercado extremamente superior ao seu valor patrimonial. Isso ocorre devido ao fato de o valor de produtos e serviços dependerem cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados. “Estes fatores, por serem intangíveis são de difícil gerenciamento e por esse motivo, a organização que souber tratá-los de forma eficiente, estará sempre em posição de destaque no seu mercado de atuação” (DRUCKER, 1997).

Para Moura (1999), o conhecimento sempre foi a principal fonte de crescimento econômico em longo prazo, desde a revolução agrícola até os dias atuais. A diferença entre estas duas épocas recai no impacto proporcionado pelo intenso uso da tecnologia de informação. Foi ela

que contribuiu de forma efetiva para a mudança em direção a uma economia baseada no conhecimento, ao possibilitar a transmissão e o acesso a um enorme volume de informações disponíveis.

Dentro desta realidade, o Sistema de Gestão e de Organização do Trabalho no Serviço Público Brasileiro vem sendo amplamente questionado, dentro e fora das instituições. Aos olhos do cidadão comum, o servidor público se confunde com as “repartições” em que trabalha e que são - muitas delas - símbolos empoeirados da burocracia.

As Instituições Públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas por auto-respeito e auto-realização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima. Da mesma forma, precisam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir. Se procurarmos, entretanto, olhar para a história do Serviço Público, perceberemos que poucas foram as ações desenvolvidas, no sentido de dar condições mais dignas de trabalho a esse profissional rotulado, simplistamente, empiricamente, como ineficiente, desinteressado e acomodado.

Acreditando que o servidor, mesmo envolvido com todas essas pressões, precisa e deve perseguir a motivação, a ética, ser cada vez mais dinâmico, comprometido e participativo é que os gestores de Recursos Humanos das Instituições de Ensino Superior Públicas deveriam elaborar seus Programas de Capacitação dos Servidores levando-os a perceber a importância de suas atribuições no contexto em que estão inseridos, e conseqüentemente, ser um elemento participante na mudança da imagem do Serviço Público.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão de Pessoas

O processo de modernização ocorrido nas organizações tem sido acompanhado por significativas mudanças no sistema de gestão de pessoas.

A importância das Pessoas nos últimos anos está sendo reconhecida como um fator preponderante para se obter sucesso e diretamente responsável na obtenção de maiores rentabilidades nas organizações brasileiras. “Os líderes empresariais das melhores empresas de todo o mundo vêm declarando, enfaticamente, que para alcançarem o nível de excelência, no setor em que exercem atividades é necessário contar com especialistas, que são as Pessoas que trabalham em suas respectivas empresas” (WALLACE, 1994).

Não há dúvida que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como estas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e mantidas num ambiente de trabalho, pois sem os recursos humanos, qualquer esforço em investimentos quer em equipamentos, tecnologias, métodos e processos acrescentariam muito pouco aos resultados esperados. Mais do que executoras, elas precisam ser vistas como empreendedoras do negócio da empresa.

Assim, as organizações que buscam alcançar esse objetivo, destacam a motivação como fator diferenciador e competitivo e com relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações.

A motivação vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto-identidade.

Reconhecendo a importância das pessoas no ambiente empresarial, Rezende e Abreu (2000), esclarecem que as empresas dependem das pessoas que estão nela atuando e *vice-versa*, e nos dias de hoje, as que crescem e se firmam no mercado são aquelas que dão atenção a:

- a) pessoas que ousam, com visão de futuro e com perspectiva de mercado;
- b) capacidade de mudar e agilidade de implementar as mudanças;
- c) investimento em pesquisas, nas pessoas e na empresa em geral.

Ao olhar para os empregados e enxergá-los como recursos organizacionais, ou o que se chama de recursos humanos, a empresa passa a ter que administrá-los, o que implica em planejamento, direcionamento, controle, etc. Vendo-os como “parceiros, passam a ser fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidade e inteligência e transformam-se no capital intelectual da organização”(MARTINS, 2003).

Diante do que foi apresentado, constata-se que o grande desafio está em aumentar a eficiência da administração pública por intermédio de uma gestão de pessoas mais coerente com a realidade imposta pelo cenário atual, despertando no servidor público o interesse pelo seu trabalho. Melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, como resultado da adoção de uma administração pública gerencial, flexível, eficiente e aberta ao controle social e aos resultados, é o foco principal de toda a Instituição.

2.2 Treinamento e Capacitação de Pessoal

2.2.1 Definições e Objetivos do Treinamento

Nos últimos anos, pesquisadores têm desenvolvido extensivos estudos em busca de definições padronizadas ou universalmente aceitas sobre treinamento, mas essa tarefa não tem sido muito fácil.

Diversos termos são utilizados para designar a atividade de aquisição de conhecimentos e habilidades. Fontes (1980), apresenta as seguintes definições para cada um desses termos:

- a) Educação: todos os processos pelo quais a pessoa adquire uma compreensão do mundo, bem como aptidões, para lidar com problemas;
- b) Formação: preparo de pessoal, na empresa, através de treinamento sistemático em atividades específicas, para cujo treinamento não se exige, obrigatoriamente, experiência ou formação profissional anterior, mas, apenas, escolaridade ou conhecimentos gerais correlatos;
- c) Capacitação: ramo da instrução técnica que proporciona especificamente a habilidade e conhecimento necessários para o trabalho;
- d) Treinamento: ação exercida pela empresa ou entidade que a representa, com a finalidade de aumentar a eficiência e o rendimento dos trabalhadores.

O treinamento é provavelmente a função de gestão de pessoas mais destacada na literatura teórica e prática sobre melhoria da qualidade. É também, um dos fatores que se atribui maior peso entre aqueles capazes de influenciar a qualidade. Na chamada era do conhecimento, o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso.

De fato, treinar torna-se um componente de sucesso na melhoria dos serviços públicos, devido à rapidez das mudanças, da crescente informação, evolução do conhecimento e da informação, do surgimento de novas profissões e da necessidade de valorizar o fator humano.

Desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas facilita um maior desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados organizacionais. Além disso, conforme observa Chiavenato (1996), a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada com a capacitação e com o crescente desenvolvimento profissional. Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade.

A integração de duas áreas do conhecimento – treinamento e aprendizagem organizacional – tem o potencial de trazer importantes contribuições teóricas relacionadas aos objetivos do treinamento, assim como relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional em seus três níveis de análise: individual, grupal e organizacional.

2.2.2 Treinamento, gestão do conhecimento e capital intelectual.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a relação entre treinamento e gestão do conhecimento pode ser estabelecida na medida em que o treinamento se configura como uma forma de aumentar o estoque de conhecimentos em uma organização.

A relação entre treinamento e o capital intelectual se dá por meio do aumento do capital humano proporcionado pelo treinamento. Para alguns autores, capital humano pode ser entendido como o estoque de conhecimento individual de uma organização representado pelos seus funcionários.

Quando se estabelece a relação entre treinamento e estoque de conhecimento organizacional, o treinamento se torna uma variável importante na compreensão da composição do capital intelectual de uma organização.

Considera-se hoje que o preparo educacional e cultural de um país pode ser mais importante do que sua riqueza física, e se considerássemos ainda, que a nova fonte de riqueza no mundo são os saberes e a inteligência, poder-se-ia imaginar que, apesar das diferenças de desenvolvimento existentes entre os países, aqueles que se atrasaram talvez se encontrem diante de uma oportunidade de reduzir o seu atraso a custo mais baixo, dependendo de sua capacidade de criar e pôr em prática um bom plano integrado de desenvolvimento, no qual educação, ciência e tecnologia mereçam cuidados especiais.

2.2.3 O Treinamento como Diferencial Competitivo

O atual ambiente competitivo requer flexibilidade e velocidade. Organizações flexíveis colocam a autoridade do poder decisório nas mãos dos que estão perto das fontes de informação e nas mãos dos que têm know-how para interpreta-las e agir conforme a situação demandada. Isso raramente é uma tarefa individual, porque as mudanças na tecnologia e nos mercados têm um impacto diferente nas funções e na disciplina organizacional.

As organizações programam e financiam treinamento para seus funcionários na expectativa de obterem retorno em seus investimentos, tais como: aumento na produtividade, na competitividade e conseqüentemente na lucratividade da organização.

A meta a ser atingida com programas desta natureza é proporcionar aos servidores o aprimoramento de conhecimentos e habilidades para o desempenho de suas funções, tornando-os aptos a acompanharem as novas tendências e tecnologias, que se incorporam cada dia mais à vivência das relações de trabalho.

2.3 Gestão do Conhecimento

A vontade de dominar o conhecimento acompanha a trajetória humana. Diversos tipos de organizações têm se dedicado a pensar sobre como gerir o conhecimento, segundo várias perspectivas: “gestão de pessoas, modelagem matemática, tecnologia da informação, organização do trabalho, gestão da inovação etc” (TERRA, 2000). São muitos os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países.

Não é sem motivo que a gestão do conhecimento tem se tornado tema dos mais relevantes na discussão acadêmica e empresarial. Se, segundo Toffler (1985), as forças determinantes da riqueza e do poder foram a terra, o capital e o trabalho durante os períodos que ele chamou de primeira e segunda ondas, agora, desde o final do milênio, na terceira onda, a “sociedade da informação” prevista por Peter Drucker está se manifestando com todo seu vigor e destacando o papel chave desempenhado pelo conhecimento. “O conhecimento sempre foi importante – não é à toa que somos o *homo sapiens*, o homem que pensa” (STEWART, 1998). Apesar de todo o avanço tecnológico, o cérebro humano continua a ser, provavelmente, a estrutura mais complexa do Universo e a fonte de todo o “conhecimento”.

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países (STEWART, 1998, p.11).

A gestão do conhecimento por sua vez, cumpre a finalidade de criar um ambiente de aprendizagem contínuo para que a gestão das competências seja uma realidade. Isso não significa que para gerir competências é preciso gerir conhecimento, mas a gestão do conhecimento cria o ambiente psicológico propício para tal. Pode-se afirmar, portanto, que o conhecimento constitui o eixo estrutural do desempenho de sociedade, regiões e organizações. As expressões: Sociedade do Conhecimento, Redes de Conhecimento, Economia baseada no conhecimento estão cada vez mais inseridas no ambiente organizacional. Essas expressões demonstram claramente que a gestão competente do conhecimento é determinante na capacidade das sociedades, organizações e seres humanos de lidarem com o ambiente que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade. Aprimorar tal competência é de extrema importância para a sobrevivência e permanência das organizações no mercado competitivo.

As empresas sempre procuram ter acesso ao “saber como fazer” (*know-how*), atraindo profissionais com o conhecimento e a experiência necessária, adquirindo ou desenvolvendo tecnologia, desenvolvendo e treinando seus empregados, mas na maioria dos casos, de forma isolada e aleatória. Todas essas ações “influenciam os ativos intelectuais”, mas gestão do conhecimento é muito mais que isso. A gestão do conhecimento parte do pressuposto de que

esse é um ativo estratégico e fundamental para a competitividade da empresa e que, tanto o conhecimento existente como o que deve ser adquirido, precisam ser tratados sistematicamente para que a empresa possa aproveitá-los em toda a sua potencialidade.

3- Metodologia da Pesquisa

Nesse trabalho, a metodologia utilizada como instrumento de coleta e tratamento dos dados privilegiou a abordagem qualitativa, pois permite a análise dos aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes.

A seleção do procedimento metodológico recaiu sobre o estudo de caso, pois o delineamento desse tipo de pesquisa se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de um universo escolhido possibilita, segundo GIL (1987), a compreensão da generalidade do mesmo, ou no mínimo, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa. Para GODOY (1995), o estudo de caso é recomendado aos pesquisadores que procuram responder questões “como” e “por que” certos fenômenos acontecem.

A presente pesquisa é exploratória porque visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema, esclarecendo e modificando conceitos e idéias, especialmente com vistas à formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Também é descritiva, pois o seu objetivo primordial é a descrição das características de determinado fato ou fenômeno, e no presente caso um dos objetivos é levantar opiniões e atitudes dentro da unidade de pesquisa escolhida.(GIL, 1987)

A investigação utilizada foi de pesquisa de campo, realizada através de questionário estruturado que visava identificar os serviços e valores relacionados às competências pessoais: capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individualizadas dos servidores (SVEIBY, 1997), em questões relacionadas à capacitação e a melhoria da qualidade dos prestados tendo como base:

a) Ações implantadas, pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH)/Divisão de Treinamento e Aperfeiçoamento (DTA), a respeito da renovação do conhecimento dos servidores.

A pesquisa foi enviada a todas os setores de uma Unidade Universitária. O total de formulários enviados aos servidores foi de 190, correspondendo este número a 100%do universo pesquisado. A pesquisa abrangeu os três níveis de categoria funcional, estendendo-se as chefias. Responderam ao questionário 38 servidores e 18 exercendo função gratificada, totalizando uma amostra equivalente a 30%.

4- RESULTADOS

O estudo teve como objetivo identificar quais são as opiniões dos servidores acerca dos resultados obtidos após participação em programa de capacitação, gerenciado pelo DDRH/DTA.

- 1) Você conhece os programas de capacitação oferecidos pelo DDRH/DTA?
- 2) Você participa dos cursos por iniciativa própria ou por indicação da chefia?

- 3) Você acha que sua participação nos cursos oferecidos pela DTA contribui para otimizar mudanças nos processos de trabalho que vem adotando?
- 4) Quais são suas expectativas de resultados em relação à atualização de conhecimento/informação?
- 5) Você usa sua criatividade no desempenho de suas funções?
- 6) Quais são os fatores motivadores e/ou incentivadores de seu desempenho?

Os índices apresentados, no quadro a seguir, demonstram os resultados da pesquisa acima referida:

Pergunta nº	Resultado em percentual	Respostas dos Servidores
1	70%	conhecem os programas de capacitação
1	28%	não conhecem mais gostariam de conhecer
1	2%	Não conhece e não há interesse
total	100%	
2	34%	por iniciativa própria
2	8%	Por indicação da chefia
2	58%	Não responderam
total	100%	
3	64%	Sim
3	14%	não
3	22%	Não responderam
total	100%	
4	20,30%	Melhorar os processos e métodos de trabalho que executa
4	13,65%	Contribuir para melhor integração na equipe de trabalho
4	17,34%	Motivar para se tornar mais aberto e receptivo às modificações de estrutura e ou funcionamento implantados
4	12,55%	Modificar atitudes e hábitos (comportamento)
4	19,56%	Motivar para o estudo e atualização de conhecimentos profissionais sem relação direta com o cargo que ocupa
4	8,86%	Participa da Programação de Treinamento para obter benefícios financeiros através de Progressões por Titulação
total	100%	
5	92%	Sim, busco novas informações e tecnologia para auxiliar nas tarefas
5	8,0%	Limito-me a realizar as tarefas diárias
5	00%	Não vejo possibilidade no uso da criatividade
total	100%	
6	40%	Melhor salário
6	10%	Estabilidade
6	05%	Horário especial
6	45%	Realização profissional/Reconhecimento
total	100%	

Quadro2 Resultados da pesquisa de campo

5- Conclusões

A análise decorrente dos resultados do quadro 2 demonstrou que se pretendemos modernizar nossas organizações, públicas ou privadas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa primeiro pela cabeça das pessoas, pelas suas habilidades e conhecimentos, pela sua criatividade e inovação, pela sua inteligência e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Investem-se grandes somas de dinheiro em treinamento, mas não há mudanças na estrutura de trabalho de forma a possibilitar às pessoas fazerem algo diferente. Em outros

casos, as técnicas são adquiridas, mas as barreiras internas não são derrubadas. Os conhecimentos adquiridos são da posse exclusiva de quem os recebeu.

6- Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. Como Transformar RH (de um centro de despesa) Em Um Centro de Lucro. Editora McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1996.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial. Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdiland. Fator Humano e Desempenho. Editora Pioneira, São Paulo, 1997.

FONTES, Lauro Barreto. Manual do Treinamento na Empresa Moderna. Editora Atlas, São Paulo, 1980.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Editora Atlas, São Paulo, 1987.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. In: Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./abr.1995.

MARTINS, Regina Copello. Gestão de Pessoas em uma Organização Pública: uma proposta de melhoria. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal fluminense, Niterói, 2003.

MOURA, J.A. M. Os frutos da Qualidade: a experiência da Xerox do Brasil. Editora Makron Books, São Paulo,1999.

REZENDE, D. A. ; ABREU, A. F. Tecnologia da Informação. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual, a nova vantagem competitiva das empresas. Editora Campus, Rio de Janeiro,1998.

SVEIBY, K. E. The New Organizational Wealth: managing and measuring knowledge-based assets, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1997.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do Conhecimento*. O Grande Desafio Empresarial. Editora Negócio, São Paulo, 2000.

TOFFLER, Alvin. A Empresa Flexível. Rio de Janeiro: Record 1985.

WALLACE, Thomas F. Estratégia voltada para o cliente: vencendo através da excelência operacional. Editora Campus, Rio de Janeiro,1994.