

# ANAIS

## DO III SEMINÁRIO DE BOAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA UFERSA

Comunicação e Gestão - uma relação de sucesso



edufersa

©2017. Direitos Morais reservados aos organizadores: Alcimone Maria de Moraes, Geisa Maria Rodrigues de Vasconcelos, José Francisco dos Passos Júnior, Kátia Cilene da Silva, Kelly Dourado Rodrigues, Sebastião Faustino Pereira Filho. Direitos Patrimoniais cedidos à Editora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (EdUFERSA). Não é permitida a reprodução desta obra podendo incorrer em crime contra a propriedade intelectual previsto no Art. 184 do Código Penal Brasileiro. Fica facultada a utilização da obra para fins educacionais, podendo a mesma ser lida, citada e referenciada. Editora signatária da Lei n. 10.994, de 14 de dezembro de 2004 que disciplina o Depósito Legal.

**Reitor**

José de Arimateia de Matos

**Vice-Reitor**

José Domingues Fontenele Neto

**Pró-Reitor de Extensão e Cultura**

Rodrigo Sérgio Ferreira de Moura

**Coordenador Editorial**

Pacelli Costa

**Conselho Editorial**

Pacelli Costa, Walter Martins Rodrigues, Francisco Franciné Maia Júnior, Rafael Castelo Guedes Martins, Keina Cristina S. Sousa, Antonio Ronaldo Gomes Garcia, Auristela Crisanto da Cunha, Janilson Pinheiro de Assis, Luís Cesar de Aquino Lemos Filho, Rodrigo Silva da Costa e Valquíria Melo Souza Correia.

**Equipe Técnica**

Francisca Nataligeuza Maia de Fontes (Secretária), José Arimateia da Silva (Designer Gráfico), Pacelli Costa (Bibliotecário), Nichollas Rennah (Analista de Sistemas).

Dados Internacionais da Catalogação na Publicação (CIP)  
Editora Universitária (EdUFERSA)

|       |  |           |
|-------|--|-----------|
| M827a | Morais, Alcimone Maria de.<br>Anais do III seminário de boas práticas administrativas da UFERSA: comunicação e gestão - uma relação de sucesso/ Alcimone Maria de Moraes...[et al.] — Mossoró: EdUFERSA, 2017.<br>56p.: il.<br>ISBN: 978-85-5757-084-9<br>1. Administração - Práticas administrativas. 2. Comunicação institucional. 3. Gestão do conhecimento. 4. Gestão de equipe - EAD. 5. Avaliação da eficiência. I. Alcimone Maria de Moraes. II. Geisa Maria Rodrigues de Vasconcelos. III. José Francisco dos Passos Júnior. IV. Kátia Cilene da Silva. V. Kelly Dourado Rodrigues. VI. Sebastião Faustino Pereira Filho. VII. Título.<br>EdUFERSA | CDD - 658 |
|-------|--|-----------|

Bibliotecário-Documentalista  
Pacelli Costa (CRB15-658)

**Editora filiada:**



Geisa Maria Rodrigues de Vasconcelos  
Sebastião Faustino Pereira Filho  
José Francisco dos Passos Júnior  
Alcimone Maria de Moraes  
Kelly Dourado Rodrigues  
Kátia Cilene da Silva

**ANAIIS DO III SEMINÁRIO DE BOAS  
PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA UFERSA:  
comunicação e gestão - uma relação de sucesso**



2017

# SUMÁRIO

**INTRODUÇÃO .....7**

**AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DAS MICROEMPRESAS NA EXECUÇÃO  
DE CONTRATOS PÚBLICOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....9**

Alcimone Maria de Moraes  
Kátia Cilene da Silva  
Kelly Dourado Rodrigues

**DESAFIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA  
DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL INTEGRADA NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO – UFERSA ...21**

José Francisco dos Passos Júnior  
Sebastião Faustino Pereira Filho

**GESTÃO DE EQUIPES MULTIDISCIPLINARES NA PRODUÇÃO DE  
MATERIAL DIDÁTICO PARA EAD .....35**

Kátia Cilene da Silva

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: PERCEÇÃO DA DIMENSÃO  
PESSOAS NA UFERSA .....47**

Geisa Maria Rodrigues de Vasconcelos

## INTRODUÇÃO

“O homem é um animal social”. A máxima de Aristóteles denota o caráter intrinsecamente social da vida humana. Desde os primórdios da civilização, o homem busca na comunicação uma ferramenta de interação social e individual, no entanto, o desenvolvimento da comunicação humana passou por muitas etapas e ganhou amplificação quebrando barreiras globais com o auxílio da tecnologia e todo o aparato da modernidade. Porém, mesmo com tantas ferramentas e canais, a comunicação ainda sofre com obstáculos, ruídos comunicacionais, que podem atrapalhar a eficiência da propagação e do entendimento da mensagem.

Em um planeta dinâmico, a comunicação se torna imprescindível para o sucesso das instituições, sejam elas públicas e/ou privadas. A Comunicação Organizacional é prioridade na conjuntura atual como elemento estratégico de integração das organizações. Essa forma de comunicação permite uma maior participação, estimula o desempenho e, assim, gera transparência para as instituições tanto internamente, como para o seu público externo.

Em 2017, a Universidade Federal Rural do Semi-Árido, por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progepe e da Assessoria de Comunicação – Assecom, chega a sua terceira edição do Seminário de Boas Práticas Administrativas – SBPA – tendo como tema central a comunicação com os seus efeitos e as suas potencialidades. “Comunicação e Gestão: uma relação de sucesso” é o norte do evento. A partir desta temática, a equipe pretende envolver gestores, colaboradores e equipe técnica, dado que, além de liderar, gerenciar e operar, é necessário também comunicar e transmitir a mensagem, visto que, “a informação é a base primeira do conhecimento, da interpretação, do diálogo, da decisão” (DUARTE, 2007, p.62).

O SBPA 2017 vai abranger a temática da Comunicação Organizacional por meio do debate entre os seus participantes em palestras e oficinas temáticas. Ainda no contexto da programação, o Seminário irá abordar sistemáticas tradicionais com ferramentas modernas de comunicação trazendo para o debate, por exemplo, a influência e o impacto das redes sociais nas organizações. Com o mundo cada vez mais conectado, não é praticável planejar a integração dos setores e dos seus clientes externos sem o alcance das ferramentas digitais de interação.

Por meio da comunicação, a Ufersa publiciza as suas ações, as suas conquistas. É desta forma, que a Instituição divulga serviços, utilidades públicas, diminui os ruídos e cumpre a Lei, principalmente, a Constituição da República no seu Artigo 37 que diz que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Adams Morais Alves  
Renata Lopes Jaguaribe Pontes

## **AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DAS MICROEMPRESAS NA EXECUÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS<sup>1</sup>**

Alcimone Maria de Morais<sup>2</sup>

Kátia Cilene da Silva<sup>3</sup>

Kelly Dourado Rodrigues<sup>4</sup>

### **1 INTRODUÇÃO**

A avaliação de desempenho das empresas na execução de contratos públicos é regulamentada pela Instrução Normativa N° 02, de 30 de abril de 2008, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não.

Conforme a IE do MPOG, no que se refere ao acompanhamento e fiscalização da execução dos contratos

Art. 31. O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato, devendo ser exercido pelo gestor do contrato... (Redação dada pela Instrução Normativa nº 6, de 23 de dezembro de 2013).

---

1 Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso, katiacs@ufersa.edu.br

2 Bacharel em Administração, Construções e Transportes GS2 LTDA-ME, sisamorais@gmail.com

3 Professora Assistente do Centro de Ciências Exatas e Naturais - katiacs@ufersa.edu.br

4 Coordenadora do Curso de Administração da Faculdade Einstein

Neste contexto algumas das ações de responsabilidade do gestor e dos fiscais do contrato são as seguintes (MPOG, 2008): a) ateste dos produtos e serviços; b) resolução de problemas; c) acompanhamento da execução dos trabalhos; d) gerenciamento de riscos; e) sugestão de aplicação de penalidades; f) avaliação da necessidade de aditivos contratuais; e g) condução do processo de repactuação, quando for o caso. Já sobre os instrumentos de acompanhamento e controle dos contratos por parte do gerente e dos fiscais MPOG (2008) afirma em seu Art. 34 que a execução dos contratos deverá “ser acompanhada e fiscalizada por meio de instrumentos de controle, que compreendam a mensuração dos (...) resultados, prazos, recursos humanos, recursos materiais, adequação dos serviços prestados, cumprimento do contrato e satisfação do público usuário”.

Também está prevista na IE (MPOG, 2008) a retenção ou glosa no pagamento, sem prejuízo das sanções cabíveis, a qual só deverá ocorrer quando o contratado não produzir os resultados previstos ou deixar de utilizar materiais e recursos humanos exigidos. No entanto, no que se refere à avaliação do desempenho das empresas na execução de contratos administrativos não existe legislação ou normativa que oriente esse processo, ficando a critério de cada órgão da administração pública criar suas próprias ferramentas de avaliação como foi o caso do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCU/TO, 2007) e da Universidade Federal de Viçosa (UFV, 2008), os quais propuseram seus manuais de gestão de contratos ou, ainda, do Governo do Estado de Minas Gerais (COELHO et al., 2013), que criou uma metodologia de avaliação do desempenho dos prestadores de serviços.

### 1.1 O DESEMPENHO DAS MES E EPPS NA EXECUÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS

Para compreender o desempenho das microempresas (MEs) e das Empresas de Pequeno Porte (EPPs) na execução de contratos públicos Cabral

et al. (2015) utilizaram algumas variáveis que permitem dimensionar esse desempenho, entre elas as que podem ser citadas como mais significativas são: a) valor do contrato; b) existência de contratação anterior para o mesmo objeto; c) tipo e custo dos equipamentos ou materiais permanentes necessários para a execução do contrato; d) vigência do contrato; e) localização da sede da contratada em relação à contratante.

Tais variáveis permitem analisar a probabilidade de êxito de MEs e EPPs em certames públicos, colocando em perspectiva a eficácia da legislação implantada. Os autores ainda afirmam que o conjunto de competências presentes nas pequenas empresas pode influenciar nas suas chances de sucesso na execução de contratos públicos; também as inter-relações entre ferramentas caras à área de estratégia em organizações e problemas de amplo interesse aparentam ser relevantes.

Para além da análise do desempenho da MEs e EPPs, CUNHA e LE BOURLEGAT (2016) apresentam e discutem, mediante contribuições do Direito Administrativo, como as MEs e as EPPs estão sendo incluídas e como apresentam perspectivas de usufruir da oportunidade de ampliar sua participação em processos de licitação para compras públicas de produtos ou serviços a serem fornecidos para as esferas Municipal, Estadual e Federal.

### 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A empresa Construções e Transportes GS2 LTDA-ME foi criada em 15 de janeiro de 2015 pelo Sr. Mário Galdino Filho. É uma microempresa que atua no ramo de transporte e construção, está cadastrada com o CNPJ Nº 03.449.283/0001-41, localiza-se na Rua Garcez, 07 no bairro Santo Antônio, na cidade de Camaçari, estado da Bahia. Sua instalação é composta por um escritório amplo com quatro mesas, todas com computadores, em uma área de 4.000 mil m<sup>2</sup>. Possui, em seu quadro de funcionários, 5 pessoas, sendo assim constituído: a) o Sócio proprietário, com a função de Diretor Geral da empresa; b) 2 sócios minoritários, um

com a função de Gerente de Contratos e o outro sem cargo na empresa; e, c) 2 colaboradoras que executam funções de assistente administrativo.

A Construções e Transportes GS2 LTDA-ME é uma empresa com pouco tempo de existência no mercado, mas que pelo esforço, compromisso e determinação de seu proprietário, sócios e colaboradores, vem crescendo a cada ano, e a cada serviço prestado, vem conquistando mais e mais espaço. Sua missão é poder estar entre as principais empresas do ramo da cidade e quem sabe até do estado, para isso, com as palavras do proprietário, “é perseverança, foco no trabalho de forma responsável fazendo a diferença diante da concorrência, procurando manter-se sempre competitiva no mercado”. Sua visão está sempre voltada para excelência na prestação dos serviços e na satisfação de seus clientes e colaboradores: peças fundamentais para a construção de uma estrutura sólida dentro da empresa. Ética, respeito e honestidade são valores que norteiam a GS2 e que seu proprietário faz questão de ressaltá-los em todas as reuniões por ele realizadas.

Neste contexto, o objetivo do presente trabalho foi analisar o desempenho de uma ME da cidade de Camaçari - Bahia, na execução de contratos públicos de prestação de serviços.

## **2 METODOLOGIA**

Este estudo visa investigar a eficiência das MPEs na execução de contratos de prestação de serviços, a partir da análise do desempenho de tais empresas na execução de contratos. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso realizado em uma ME, partindo dos conceitos e princípios utilizados para a avaliação de desempenho de empresas prestadores de serviços para instituições públicas indicados pelos órgãos regulamentadores.

A abordagem adotada na pesquisa é a interpretativa que, segundo Myers (1997), baseia-se na busca do significado de um texto através da análise de dados coletados. Tal abordagem caracteriza-se, neste estudo,

pela interpretação das respostas aos instrumentos de coleta como os roteiros de entrevistas, as quais serão posteriormente categorizadas. Buscou-se compreender o fenômeno a partir dos próprios dados, das referências fornecidas pelos sujeitos estudados e dos significados atribuídos (por esses sujeitos).

Os dados coletados foram classificados em dois grupos: a) base empírica – dados sobre a prática coletados através de instrumentos de coleta como roteiros para entrevista semiestruturada, bem como através de documentos de constituição e de operação da empresa; b) fontes de referência - obtidas através de pesquisa bibliográfica em artigos científicos, monografias, dissertações, teses e livros da área. O instrumento de coleta de dados elaborado foi um roteiro de entrevista semiestruturado, visando obter informações sobre a percepção dos gestores dos contratos de prestação de serviços nos órgãos da administração pública pelos quais a empresa pesquisa foi contratada.

As dimensões e as variáveis de análise utilizadas para a elaboração do instrumento de coleta foram extraídos de documentos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), indicados às instituições públicas como orientador para avaliação das empresas na prestação de serviços públicos, a saber (COELHO et al., 2013): a) prazo; b) qualidade; c) segurança; e, d) verificação documental. A análise de dados dos dados compreendeu estratégias de análise: estatística, de conteúdo e documental.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os contratos analisados dizem respeito à prestação de serviços para 9 órgãos públicos, sendo 8 deles cujo objeto está relacionado à prestação de serviços de locação de veículos (transporte escolar, transporte de carga e transporte executivo) e 1 deles cujo objeto está relacionado à prestação de serviços de engenharia.

Foram entrevistados todos os responsáveis pelos contratos executados ou em execução apresentados na tabela 1, contemplando, ao todo, 8 diferentes responsáveis pelos contratos, apesar de os contratos se referirem à 6 instituições contratantes; o que sugere que a recomendação dos Tribunais de Contas nas diferentes instâncias (federal, estadual, municipal) está sendo atendida: o mesmo fiscal não “deverá” ser responsável por mais de um contrato da mesma empresa contratada, pela maioria dos órgãos públicos. Dentre os pesquisados, somente em uma situação repetiu-se o fiscal para dois contratos diferentes da mesma empresa contratada (TCU/TO, 2007). Um fato importante e que corrobora a fidedignidade dos dados coletados com as entrevistas é que todos os fiscais de contrato são do setor responsável pela contratação do serviço ou de áreas afins.

Neste contexto, 100% dos contratos foram ou estão sendo executados em órgãos públicos municipais (prefeituras), sendo 3 deles na região Metropolitana da Capital do Estado, 1 no Recôncavo Baiano, 3 na Região Norte e 2 no Sudoeste da Bahia. Em relação às funções dos responsáveis pelo acompanhamento dos contratos nas instituições contratantes, têm-se que 4 são do setor de transportes (1 encarregado, 2 gerentes e 1 chefe), 3 coordenadores (2 de eventos e 1 apenas denominado coordenador), 1 gerente administrativo e 1 engenheiro.

Quanto aos serviços contratados, 7 contratos foram de locação de veículos, 1 de transporte escolar e 1 de engenharia. Todos os contratos são referentes aos serviços continuados que, em sua maioria (8 contratos), possuem frequência de entrega diária, porém 1 é de frequência mensal. Quanto ao tempo previsto para o serviço, 4 foram contratados para 12 meses, 2 para 10 meses, 1 para 31 dias, 1 para 8 meses e 1 para 11 meses e 23 dias. Já quanto à quantidade de pessoas envolvidas diretamente na prestação do serviço, 2 contam com 1 pessoa, 2 com 10 pessoas, 2 com 5 pessoas, 1 com 15 pessoas, 1 com 12 pessoas e 1 com 46 pessoas. Enquanto que, no que se refere às funções realizadas pelas pessoas envolvidas na execução direta do serviço na instituição contratante, 8

contratados são motoristas, 1 é motociclista, 1 é engenheiro, 1 é mestre de obras, 4 são pedreiros e 4 são ajudantes de pedreiro.

Em sua maioria, os contratos não requerem materiais a serem utilizados para a execução direta do serviço na instituição contratante, com exceção de um deles, o serviço de engenharia, que requer areia, cimento e pedras de granito. Somente em 2 contratos houve a necessidade da utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Em nenhum dos contratos houve a necessidade de afastamento de algum colaborador em função de acidente de trabalho. Em sua maioria, os equipamentos utilizados para a prestação do serviço foram veículos, exceto em 1 contrato, o de serviços de engenharia, para o qual foram utilizadas ferramentas, como martelo de borracha, compactador e masseira.

Os valores contratados variam entre R\$ 35.000,00 a, aproximadamente, R\$ 1.800.000,00. Sendo que em nenhum dos contratos executados ou em execução houve necessidade de ativo financeiro, tampouco houve a incidência de ocorrências em que a empresa precisou ser notificada pela instituição contratante. Todos os contratos já encerrados foram concluídos no prazo previsto e nenhum deles requereu aditivo de tempo em relação ao prazo previsto para o encerramento do contrato.

Neste contexto, considerando-se as variáveis comumente utilizadas para analisar o desempenho das empresas na execução de contratos públicos de prestação de serviços, foram analisadas as seguintes: entrega do serviço no prazo previsto, entrega do serviço com o custo previsto e entrega do serviço com a qualidade prevista na contratação (UFV, 2008). Já no que se refere à entrega do serviço no prazo previsto, todos os entrevistados concordam em avaliar positivamente a empresa prestadora dos serviços, por cumprir o prazo contratado para entrega do serviço, como pode ser observado nas falas dos Entrevistados 1, 3, 4 e 8, a saber: **Entrevistado 1** – “O contrato teve um prazo de duração de 12 meses, com frequência de entrega diária, a qual foi cumprida pelos 12 funcionários envolvidos na prestação do serviço”.

**Entrevistado 3** – “O serviço de transporte foi realizado por 5 pessoas, durante 12 meses e foi prestado com frequência diária, sem terem havido ocorrências que desabonem a prestadora do serviço”.

**Entrevistado 4** – “A prestação do serviço foi realizada fielmente diariamente durante 11 meses e 23 dias por um funcionário”.

**Entrevistado 8** – “O serviço foi realizado conforme previsto durante 10 meses de contrato”.

No que se refere à entrega do serviço com o custo previsto todos os entrevistados destacam o compromisso da empresa prestadora de serviços na entrega dos serviços contratados sem requisitar aditivos para sua execução, como pode ser destacado nas falas dos Entrevistados 7 e 9, a saber:

**Entrevistado 7** – “Apesar de ser um contrato de engenharia, com o objetivo de pavimentação, os quais são comumente aditivados, a Secretaria de Obras atesta que este foi realizado respeitando a dotação orçamentária prevista para tal”.

**Entrevistado 9** – “O contrato de prestação de serviço de fornecimento de veículo com motorista, do tipo caminhão caçamba, para manutenção, conservação e melhoramento de estradas da zona rural do município foi executado dentro do orçamento previsto inicialmente”.

Já no que se refere à entrega do serviço com a qualidade prevista na contratação todos os gestores/fiscais dos contratos nos órgãos contratantes afirmam que não houve ocorrências registradas quanto à problemas na qualidade do serviço prestado, o que significa dizer que o serviço foi prestado com a qualidade prevista, conforme pode ser observado nas falas dos Entrevistados 5, 6 e 2, a saber:

**Entrevistado 5** – “Considerando as necessidades específicas da Secretaria da Cultura o serviço foi prestado a contento, com a qualidade prevista, durante o período de 10 meses”.

**Entrevistado 6** – “Além de ter sido executado no prazo previsto o contrato cumpriu o orçamento inicialmente proposto e foi não apresentou

problemas quanto à qualidade do serviço”.

**Entrevistado 2** – “Apesar o serviço ter sido contratado somente para um evento que ocorre no período de 1 mês, os requisitos de qualidade foram atendidos”.

Neste sentido, cabe afirmar que para os contratos analisados, os três principais critérios de avaliação foram atendidos, segundo os depoimentos dos entrevistados, tanto no que se refere à entrega do serviço no prazo previsto, quanto à entrega do serviço com o custo previsto, bem como a entrega do serviço com a qualidade prevista na contratação.

Tais indicadores, quando utilizados para avaliar o desempenho da empresa foco do presente estudo de caso, revelam que a ME em questão, corroborando o que propõe os autores supracitados, obteve um desempenho satisfatório, visto que: a) todos os contratos analisados foram concluídos dentro do prazo; b) não houve incidências de ocorrências relacionadas aos contratos por ela ministrados; c) mão de obra, materiais e equipamentos foram considerados adequados; e, d) os EPIs, quando necessários, foram fornecidos e não ocorreram acidentes de trabalho, tampouco afastamento advindos destes. Cabe ressaltar que todas as informações fornecidas pela empresa contratada foram confrontadas com as informações fornecidas pelos fiscais/gestores responsáveis pelos contratos firmados com a administração pública.

#### **4 CONCLUSÕES**

O presente capítulo aborda as considerações finais sobre os resultados alcançados com a realização da pesquisa, as contribuições da pesquisa, suas limitações e as possibilidades de estudos futuros dele advindas. Cabe à administração pública indicar os fiscais e gestores dos contratos, esses têm a responsabilidade de zelar pela melhoria dos serviços prestados a essa administração. Diante disso, os fiscais/gestores das instituições públicas que foram entrevistados para a pesquisa avaliaram os serviços prestados pela empresa Construções e Transportes GS2 LTDA-ME

de forma positiva, ressaltando o compromisso e responsabilidade da mesma em cumprir à risca o que consta no contrato de execução, assim como também, a entrega dos serviços nos prazos estabelecidos pela administração.

Já no que se refere aos estudos correlatos encontrados na literatura, estes relatam a avaliação de desempenho das empresas na execução de contratos firmados com a esfera federal e, em alguns casos, as empresas em questão eram MPEs. Neste sentido, acabam por corroborar a importância da presente pesquisa por ter sido realizada na esfera municipal, demonstrando que, nessa esfera, o desempenho das MPEs é considerado satisfatório no que refere aos aspectos indicados na literatura para avaliação de seu desempenho na execução de contratos públicos de prestação de serviços.

**Palavras-chave:** Lei 8.666. Licitações. Contratos administrativos. Microempresas. Desempenho.

## REFERÊNCIAS

COELHO, H. B. G. G. P.; MACIEL, L. L. B.; ZOLINI, T. M. **Metodologia de avaliação do desempenho dos prestadores de serviços**. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais/SEPG, 2013.

CUNHA, M. A. S.; LE BOURLEGAT, C. A. Inclusão e perspectivas de desenvolvimento da microempresa e empresa de pequeno porte no processo de compras governamentais na esfera federal. In: **Interações**, Campo Grande, MS, v. 17, n. 3, p. 410-421, jul./set. 2016.

MPOG. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 02, DE 30 DE ABRIL DE 2008**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoesnormativas/instrucaonormativano02de30deabrilde20081>>. Acesso em: 31 mar. 2017.

MYERS, M. **Qualitative research in information systems**. 1997. Disponível em: <<http://www.auckland.ac.nz/msis/isworld/>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

TCU/TO. Manual de gestão de contratos. In: **Projeto de Resolução Administrativa – Processo nº 08197/2007**. Palmas: TCU/TO, 2007.

UFV. **Manual de gestão de contratos**. Viçosa: UFRV, 2008.

# **DESAFIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL INTEGRADA NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO – UFERSA<sup>5</sup>**

José Francisco dos Passos Júnior<sup>6</sup>

Sebastião Faustino Pereira Filho<sup>7</sup>

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, em qualquer área do conhecimento a comunicação é prioridade como elemento estratégico para o melhor aproveitamento da estrutura organizacional. A comunicação possibilita a participação, incentiva o comprometimento e torna as instituições mais transparentes. É por meio da comunicação que a instituição se projeta internamente e externamente. A sensibilização sobre a importância da comunicação deve ser feita não apenas com o gestor, mas também com todos os atores envolvidos no processo para a obtenção de mensagens claras e concisas. “Informação é a base primeira do conhecimento, da interpretação, do diálogo, da decisão” (DUARTE, 2007, p.62).

---

5 Pesquisa de Estudo de Caso dentro do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais (Mestrado Profissional), da Universidade Federal do Rio Grande do Norte MPGPI/UFRN. E-mail: passosjr@ufersa.edu.br

6 José Francisco dos Passos Júnior é mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e servidor técnico-administrativo, Categoria Jornalista, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

7 Prof. Dr. Sebastião Faustino (Orientador), Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Mestre em Ciências Sociais pela mesma instituição, Especialista em Jornalismo Cultural (FIP/PB) e Graduado em Comunicação Social – Jornalismo, pela Universidade Estadual da Paraíba. Professor Adjunto do Departamento de Comunicação Social da UFRN e do Mestrado Profissional Gestão de Processos Institucionais – MPGPI/UFRN

A comunicação organizacional é vital uma vez que tão importante quanto possuir a informação é saber repassá-la, principalmente, em se tratando de um público segmentado, muitas vezes esquecido, algumas vezes, a margem do contexto institucional, como é o caso dos setores e subsetores (público interno) e colaboradores, parceiros e a sociedade em geral (público externo). Nesse sentido, Torquato (2002) apresenta a comunicação como forma de integração social, com função eminentemente social, integrando comunidades e unindo-as em torno de um ideal. Já Oliveira (2007) percebe a comunicação organizacional como um campo de estudo de interfaces de várias áreas do conhecimento.

Em se tratando de uma instituição de ensino, de formação acadêmica e profissional, como é o caso de uma universidade, a responsabilidade em comunicar só aumenta. O presente estudo parte do pressuposto que o espaço de divulgação de informações, no caso a Assessoria de Comunicação da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFRSA –, exerça papel importante do ponto de vista institucional.

O objetivo primeiro do estudo é propor a criação de uma política de ação integrada da comunicação institucional na Universidade Federal Rural do Semi-Árido, além de contribuir para a melhoria da comunicação institucional, valorizando a transparência das ações, a integração com o planejamento das atividades da Assessoria de Comunicação. Além da melhoria na produção de conteúdos de divulgação institucional e adequações ou ajustes na comunicação organizacional para melhor atender o público interno (comunidade acadêmica) e o externo (veículos de comunicação e a sociedade).

A fundamentação teórica terá como base autores que trabalham com comunicação pública organizacional/institucional, a exemplo de Margarida Kunsch, Jorge Duarte, Wilson Bueno, Gaudêncio Torquato, Heloisa Matos, Pierre Zemor, entre outros. Trata-se de um tema relativamente novo em discussão nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES – principalmente, por está diretamente relacionado à formação cidadã e com a convergência das novas mídias.

A escolha da temática se justifica pela proximidade pessoal visto que o pesquisador integra o quadro de servidores permanentes da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, com lotação na Assessoria de Comunicação, no cargo jornalista. Por esse motivo a coleta de dados, o contato com a equipe e a própria observação da dinâmica do setor ocorre de forma sistemática. “As proposições, no contexto de um Estudo de Caso, refletem explicações teóricas formuladas a partir de algum conhecimento do caso e reflexões do pesquisador” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.65). É justamente a aproximação do pesquisador com o objeto pesquisado que se dá a potencialidade, a aplicabilidade e a necessidade da pesquisa para a melhoria na prestação do serviço de comunicação. Por meio da análise e da intervenção teórica no comportamento organizacional, a pesquisa resultará numa proposição de mecanismos viáveis para a afinação na prestação do serviço público, voltada para a discussão da importância de criação de uma política de comunicação institucional integrada na Ufersa.

Essa proposição se volta para um melhor planejamento e execução das atividades realizadas pela Assessoria de Comunicação, visando aumentar e melhorar a produção dos conteúdos de divulgação institucional. Além de ampliar a transparência das informações, ações, decisões e atividades realizadas pela Universidade, bem como sugerir novas formas ou ajustes na comunicação organizacional para melhor atender o público interno e o externo.

Paralelo ao levantamento bibliográfico, já foi concluído levantamento histórico da instituição, bem como do setor de comunicação que passou a existir de fato e de direito no ano de 2015, com a aprovação do Regimento Interno de Criação da Assessoria de Comunicação, pelo Conselho Superior Universitário – CONSUNI, em 29 de setembro do referido ano. Antes, funcionava na informalidade com a inexistência do setor no organograma da instituição.

Atualmente, as reflexões sobre o que vem a ser comunicação pública trazem elementos inovadores essenciais como a questão da justiça, os direitos sociais, a vida digna, o respeito, a liberdade de expressão, a cidadania e o interesse público (KUNSCH, 2013). Servir ao interesse público é servir a cidadania, no sentido de possibilitar que o bem comum seja decidido e administrado segundo o interesse geral da sociedade (ZÉMOR, 1995).

É importante também ressaltar que quando existe uma comunicação interna eficiente, todos os membros da instituição trabalham cientes dos objetivos e valores organizacionais, o que gera um clima positivo e transmite um posicionamento transparente da direção para com seus colaboradores. Dessa forma, torna-se mais fácil o cumprimento de metas estratégicas, assim como a implantação de mudanças necessárias. A integração de todo esse processo comunicacional norteia a pesquisa.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa é um Estudo de Caso descritivo (YIN, 2010). A metodologia consiste num levantamento pontual da Assessoria de Comunicação da Universidade Federal Rural do Semi-Árido e está organizada em dois momentos distintos. O primeiro, com a Análise SWOT<sup>8</sup>. Um recurso a ser aplicado junto aos integrantes da assessoria de comunicação da Ufersa. Esse possibilita que cada integrante do setor faça uma autoavaliação do trabalho prestado pela Assessoria de Comunicação. Num formulário individual cada componente da equipe listam as quatro máximas que envolvem a Análise SWOT, ou seja, Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidade, dentro do contexto da Assessoria de Comunicação.

---

8 Análise SWOT é ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade alicerçar o planejamento estratégico e de gestão, tendo como parâmetro as oportunidades e as ameaças a uma empresa/instituição, com finalidade de melhorar o seu desempenho.

A condução desta atividade se justifica pela implicação quando o pesquisador é parte integrante da pesquisa. No caso, um membro integrante da assessoria de comunicação. Daí, a ideia de lançar mão dos conceitos da intervenção psicossociológica (ARAÚJO, 2012). Para o autor são os agentes que vão diagnosticar os conflitos, e acrescenta, “o psicossociológico propõe, acompanha e avalia, não é neutro, embora deva prevalecer a análise do grupo” (p.462). Ao integrar uma instituição, o agente queira ou não é tomado por implicações que podem refletir no resultado final do trabalho (GILLES, 2008). “Eu não posso analisar minhas implicações sozinho. Os dispositivos de análise são coletivos”, frisa (p.22). Para amenizar esse problema, a análise de implicação se dará de forma coletiva com a participação dos demais componentes da equipe por meio da Análise SWOT.

O segundo momento se dará com a aplicação de entrevistas semiestruturadas junto à comunidade acadêmica acerca do trabalho desenvolvido pela Assessoria de Comunicação. Para a determinação do tamanho das amostras foi utilizada a autoavaliação da Ufersa realizada pela Comissão Permanente de Avaliação – CPA – para o ano de 2016, considerando a proporção de 0,7 quanto à satisfação dos três segmentos analisados: discentes, técnicos e docentes em relação à dimensão Comunicação com a Sociedade, bem como, um poder do teste ( $1 - \beta$ ) de 80%, um nível de significância ( $\alpha$ ) de 5% e um erro da estimativa ( $\delta$ ) de 5% (Andrade, Dalton, 2013), proporcional a cada segmento em todos os Câmpus. Assim totalizam 393 técnicos, 502 docentes e 1215 discentes amostrados num total de 548 técnicos, 786 docentes e 10.013 discentes, dos quatro campi (Mossoró, Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros).

No total são 32 questões de múltipla escolha onde serão analisados os itens: perfil dos entrevistados, com 05 perguntas; utilização dos serviços prestados pela assessoria de comunicação, com 04 perguntas; informações sobre o trabalho oferecido pela Assessoria de Comunicação, com 10 perguntas e, por último, a avaliação do trabalho executado pela

Assecom/ UFERSA, com 13 perguntas. No quarto tópico do questionário, que se refere à avaliação do serviço, será utilizada uma Escala Likert<sup>9</sup> com cinco itens associados ao grau de satisfação – Excelente, Bom, Regular, Ruim e Péssimo. (MARTINS, ANDRADE, 2004). O questionário será autoadministrado com os entrevistados recebendo por e-mail, via o aplicativo *Google Docs*, as perguntas da pesquisa. O respondente assinalará para cada um dos 32 itens do enunciado afirmação à opção que melhor descreve a opinião dele.

A tabulação dos dados, conjuntamente com a Análise SWOT, resultará numa radiografia de como a comunidade acadêmica percebe o trabalho desenvolvido pela Assessoria de Comunicação, bem como uma autoavaliação da equipe de comunicação sobre o trabalho que executa na instituição proporcionando, desta forma, subsídio para a Universidade Federal Rural do Semi-Árido pensar na formulação de uma Política de Comunicação Integrada que é objetivo geral da pesquisa.

A escolha de uma Pesquisa de Estudo de Caso foi pensada com o intuito de sugerir melhorias ao processo comunicacional na Universidade. “Os estudos de caso têm sido realizado sobre decisões, programas, processos de implementações e mudança organizacional” (YIN, 2010, p. 51). O trabalho trará um levantamento pontual da Assessoria de Comunicação da Ufersa verificando-se quais são as questões prioritariamente discutidas e como se dá o tratamento da comunicação pública nesse ambiente.

Outro ponto é averiguar como se encontrar a estrutura física e de pessoal, relacionando toda a logística às demandas a fim de se discutir a eficiência do serviço prestado, não apenas considerando as rotinas produtivas, mas os fatores internos e externos que envolvem a prestação

---

9 Escala Likert instrumento de pesquisa que permite medir atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta. É útil para situações em que se precisa que o entrevistado expresse com detalhes a sua opinião.

do referido serviço. Por se tratar de um estudo voltado para o monitoramento de um serviço, para fins de sua melhoria com a obtenção de um conhecimento generalizável, a pesquisa se enquadra nas exceções para a não necessidade de submissão ao Conselho de Ética em Pesquisa – CEP.

O estudo ainda abrange uma análise dos documentos de avaliação e planejamento institucional, como, por exemplo, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o PDI e, os relatórios de avaliações realizados pela Universidade. Esses levantamentos vão resultar num diagnóstico de como a gestão da Ufersa administra a sua comunicação na prática cotidiana. Também será feito um levantamento sobre a formulação e implementação de políticas de comunicação nas demais Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, tendo como base levantamento realizado pelo Colégio de Gestores de Comunicação – COGECOM – das IFES.

### 3 RESULTADOS PRELIMINARES E DISCUSSÕES

A pesquisa, ora em andamento, perpassa pela fase que antecede a aplicação dos questionários perante a comunidade acadêmica e da Análise SWOT com os integrantes da equipe de comunicação da Ufersa. Porém, os pré-testes já foram aplicados para a verificação e correções de possíveis falhas que possam comprometer o entendimento dos entrevistados. Também já foi feito todo um levantamento bibliográfico sobre as temáticas: comunicação pública, assessoria de comunicação e comunicação institucional, que são as palavras chaves que englobam o objeto da pesquisa. “Cada estudo de caso e unidade de análise deve ser similar dos previamente estudados por outros ou deve inovar de maneira clara, operacionalmente definida. Desse modo, a literatura prévia também pode torna-se um guia para a definição do caso e da unidade de análise” (YIN, 2010, p. 55).

Quando se fala em comunicação organizacional, há de se ter em vista, sobretudo, a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que

permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Não se pode pensar o ser humano sem o ato comunicativo. E muitas organizações não valorizam ou não têm a consciência sobre a importância de se dar voz a seus públicos e acreditam que todos os seus atos comunicativos causam por si os efeitos desejados. É conhecido que são vários os fatores que interferem no processo de comunicação, como por exemplo, informações obscuras, truncadas, incompletas, subjetivas ou complexas demais, enfim, que acabam tornando sem efeito ou prejudicando o processo informativo da mensagem.

Para fazer a comunicação organizacional fluir é preciso se criar uma consciência comunicativa com uma cultura de transparência, confiança e o estímulo à cooperação. A informação precisa se compartilhada, ampliada, circular nos mais diversos espaços, promovendo a participação e o engajamento dos diversos atores que compõem a organização. A comunicação organizacional é fundamental o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento com o meio externo (KUNSCH, 2003). A autora alerta para a organização perceber a necessidade da comunicação ao mesmo tempo em que se preocupe em utilizá-la da melhor forma possível e de acordo com os seus objetivos.

É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informações e constrói conhecimentos, permitindo a tomada de decisões mais adequadas. A comunicação possibilita a participação, incentiva o comprometimento, além de tornar a instituição mais transparente. E ao mesmo tempo em que o repasse de informações gera conhecimento, se contribui para o aprendizado e se promove à cidadania, a falta de comunicação inibe o diálogo e enfraquece as relações sociais. Afunilando para a comunicação organizacional entendemos ser a comunicação de grande importância uma vez que tão importante quanto ter a informação é saber repassá-la, principalmente, em se tratando de um público segmentado, muitas vezes esquecido, digamos a margem do contexto institucional, como é o caso dos setores

e subsetores (público interno), bem como o externo (colaboradores, parceiros e a sociedade em geral).

A comunicação realizada pelas instituições públicas deve considerar os objetivos e necessidades da organização e do público. Em se tratando de uma instituição de ensino, de formação acadêmica e profissional, como é o caso de uma universidade, a responsabilidade em comunicar só aumenta. Daí, partimos do pressuposto que o espaço de divulgação de informações, no caso a assessoria de comunicação da Universidade Federal Rural do Semi-Árido exerça papel importante do ponto de vista institucional.

Atualmente, as reflexões sobre o que vem a ser comunicação pública trazem elementos essenciais como a questão da justiça, os direitos sociais, a vida digna, o respeito, a liberdade de expressão, a cidadania e o interesse público (KUNSCH, 2013). Servir ao interesse público é servir a cidadania, no sentido de possibilitar que o bem comum seja decidido e administrado segundo o interesse geral da sociedade (ZÉMOR, 1995). A comunicação pública é um “processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade civil com o objetivo de se configurar como espaço de negociação entre interesses das diversas instâncias de poder da vida pública de uma nação”. (BRANDÃO, 2009, p.31). Assim, sintetiza Marques (2016), comunicação pública seria aquela feita entre instituições públicas e privadas, pautadas por ações estratégicas dirigidas a públicos específicos e justificadas em nome do bem coletivo e da construção da cidadania, conforme reforça Koçouki:

[...] Comunicação pública é uma estratégia comunicativa que acontece quando o olhar é direcionado ao interesse público, a partir da responsabilidade que o agente tem (ou assume) de reconhecer e atender o direito dos cidadãos à informação e participação em assuntos relevantes à condição humana ou vida em sociedade. Ela tem como objetivo

promover a cidadania e mobilizar o debate de questões de afeto à coletividade, buscando alcançar. em estágios mais avançados, negociações e consensos” (KOÇOUKI, 2012, p. 92).

No Brasil, a preocupação com o conceito pelas organizações se tornou mais evidente após fatores como a Constituição de 1988 e o Código de Defesa do Consumidor, com este afetando diretamente as empresas privadas e aquele estabelecendo regras, princípios e deveres para todos os setores da administração pública. Ou seja, o refinamento da democracia por meio de leis e práticas culturais incita uma população mais atenta e consciente dos seus direitos, sendo um deles à informação.

Entre os principais atores do campo da Comunicação Pública está a imprensa, que pode ser uma grande aliada das instituições ao fornecer espaço para a disseminação dos assuntos de interesse público. Para Duarte (2011), cabe às entidades divulgar entre os meios de comunicação suas informações relevantes, sejam elas institucionais, de gestão, de utilidade pública, prestação de contas, mercadológicas, dados públicos ou de interesse privado. Antes de pensar no público externo, no entanto, é preciso cultivar a ideologia central internamente, a fim de criar uma identidade organizacional sólida e alinhada com a percepção externa da instituição.

É importante também ressaltar que quando existe uma comunicação interna eficiente, todos os membros da instituição trabalham cientes dos objetivos e valores organizacionais, o que gera um clima positivo e transmite um posicionamento transparente da direção para com seus colaboradores. Dessa forma, torna-se mais fácil o cumprimento de metas estratégicas, assim como a implantação de mudanças necessárias.

#### **4 CONCLUSÕES PRELIMINARES**

Na Ufersa, como na maioria das assessorias de comunicação, o modelo adotado ainda é o tradicional com moldes correspondentes às décadas passadas tendo como foco a gestão com o atendimento mais direcionado à cúpula da instituição, dando visibilidade ao órgão governamental, ou seja, a assessoria de comunicação ainda se mantém prioritariamente na projeção institucional (mídia), e não no cidadão. Desta forma, a notícia é elaborada com atributos capazes de transformar o que é de interesse do órgão em assunto de interesse público.

O atual cenário social exige uma administração pública aberta, com as instituições exercendo constante diálogo com a sociedade de forma que ambas – comunidade e instituições – possam participar efetivamente da ação pública. A transparência das ações dos gestores públicos, muito mais do que uma obrigação, é uma necessidade dos tempos atuais, uma vez que, assim como o ensino, a pesquisa e a extensão são os objetivos maiores de uma instituição de ensino pública, a prestação de serviços à sociedade se constitui, também, na sua razão de existir.

A discussão dessa nova dinâmica para a comunicação institucional é um processo em discussão no Brasil, e a referida pesquisa trará uma contribuição no âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido ao avaliar e sugerir uma nova forma de comunicação criando bases a partir da realidade existente para a implantação de política de comunicação na Universidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação pública. Assessoria de Comunicação. Comunicação Institucional.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Dalton F; OGLIARI J. **Estatística para as ciências agrárias e biológicas**: com noções de experimentação. 3.ed. Florianópolis: UFSC, 2013.

ARAÚJO, JNG. Trabalho, organizações e instituições. In: JACÓ-VILELA, AM, L. **Diálogos em psicologia social** [online]. Rio de Janeiro: Centro. Edelstein de pesquisas sociais, 2012. 452-460p. Disponível em: < <http://books.scielo.org>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceitos de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 1-33p.

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. In: DUARTE, Jorge. **Instrumentos de Comunicação Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_; SILVA, HELOIZA. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom)**. Ano 4, nº 6/2007, PPGCOM-ECA-USP e Abrapcorp. 11 a 25p. Disponível em: < <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/89/221>>. Acesso em: 11 dez. 2016.

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA/CEP-PROPESQ/UFRN. Disponível em: < <http://www.cep.propesq.ufrn.br/documentos> >. Perguntas frequentes. Acesso em: 10 out. 2017.

GILLES, Monceau (2008). Implicação, sobreimplicação e implicação profissional. *Fractal, Rev. Psicol.*, v. 20, n. 1, p.19-26, Jun. 2008.

KOCOUSKY, M. Comunicação pública: construindo conceitos. In: Matos, H. (Org.). **Comunicação pública**: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012. 71-96p.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Introdução: comunicação pública a serviço da sociedade e do cidadão. In: KUNSCH, M.K (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. 13-19p.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

ROLANDO, Stefano. A dinâmica evolutiva da comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M.K, (org). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. 23-38p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação**. Organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZÉMOR, Pierre. **La communication publique**. Paris: PUF, 1995.  
(Tradução resumida do livro: Prof. Dr<sup>a</sup>. Elisabeth Brandão).

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **GESTÃO DE EQUIPES MULTIDISCIPLINARES NA PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO PARA EAD<sup>10</sup>**

Kátia Cilene da Silva<sup>11</sup>

### **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, os cursos à distância vêm ganhando muito espaço nas universidades em função da política de expansão do acesso e permanência ao ensino superior. Com isso, surge a necessidade de produção de materiais didáticos específicos, como livros didáticos, vídeo aulas e outros objetos educacionais com os conteúdos das disciplinas dos cursos. Porém, ainda existem diversos problemas nos processos produtivos devido à maioria dos gestores de Educação a Distância (EaD) nas universidades não possuírem conhecimento em gestão de produção, tão pouco em design instrucional.

Algumas pesquisas já vêm sendo realizadas no sentido de aplicar métodos e técnicas já consagrados da produção de livros didáticos nessa nova demanda: a produção de material didático para EaD. Porém, não proporcionam uma análise do desempenho do sistema de produção estudado. Alguns trabalhos semelhantes a este como os de Cardoso e Campos (2010) tratam da aplicação das técnicas da administração da produção na produção de material didático impresso, porém abordando somente a redução de custos e de Neder e Possari (2009) que tratam especificamente de aspectos pedagógicos desse tipo de produção. Visto que estes e outros trabalhos não atendem às necessidades de

---

10 Pesquisa Institucional desenvolvida no Núcleo de Educação a Distância e fomentada pela UAB/CAPES.

11 Professora Assistente do Centro de Ciências Exatas e Naturais katiacs@ufersa.edu.br

análise do contexto de aplicação, foi necessário identificar, na teoria, quais fatores poderiam interferir na gestão da produção deste tipo de material pelo NEaD.

Realizando o levantamento das pesquisas recentes sobre o desenvolvimento de material didático para EaD, verifica-se que vários aspectos são abordados pelos autores, como: a) design instrucional; b) funções da equipe multidisciplinar; c) avaliação da qualidade; d) interação e interface; além de relatos da produção de material didático para EaD em diversas instituições. A pesquisa de Ferrari e Martins (2011) visou apresentar a utilização da matriz de design instrucional nos processos que fazem parte da produção de material didático para os cursos de graduação e pós-graduação a distância, com o propósito de organizar as informações relativas ao desenvolvimento das atividades e do processo de avaliação da aprendizagem das disciplinas dos cursos do Centro de Educação a Distância (CEAD) da UFLA, no âmbito da UAB. Já a pesquisa de Batista e Menezes (2008) buscou contribuir na delimitação e definição de papéis do design instrucional e do design gráfico no contexto da EaD.

Ota e Vieira (2012) apresentam uma proposta de produção e análise de materiais didáticos para uso em cursos na modalidade EaD, tendo como base o curso de Nova Ortografia da Língua Portuguesa, em que foram utilizados recursos e técnicas instrucionais para criação e aplicação. Enquanto os autores enfocam, prioritariamente, os aspectos linguísticos e semânticos da produção do material didático para EaD, Gotardo et al. (2012) abordam aspectos de interação e interface, trazendo o contraponto entre design instrucional e design de interação, enquanto que Preti (2009) aborda a elaboração de material didático impresso na UAB da UFMT de forma mais abrangente, através de relatos de experiências.

Em uma das poucas pesquisas mais abrangentes, que abordam ações de concepção, elaboração e edição (além de subsidiar formas de apoio aos professores autores que apresentam dificuldades na elaboração),

Mercado e Freitas (2013) propõe critérios de avaliação para serem empregados nos processos avaliativos dos materiais didáticos utilizados nos cursos de graduação na educação online.

Neste contexto o presente estudo se apoia nos estudos de Preti (2009), sobre orientações técnicas e pedagógicas, Ota e Vieira (2012), sobre planejamento, execução e avaliação, Gotardo et al. (2012), sobre design instrucional, Mercado e Freitas (2013), sobre avaliação, todos relacionados à produção de material didático para EaD e, ainda, Ghiraldelli Junior (2000), sobre didática e teorias educacionais.

A presente experiência inovadora teve por objetivo propor, implantar e avaliar o sistema de produção de material didático do NEaD de uma Universidade Federal a serem utilizados nos cursos de graduação e pós-graduação a distância ofertados pela Universidade Aberta do Brasil (UAB). Para tanto, foi necessário abranger questões teóricas relacionadas à produção de material didático, design instrucional e técnicas de gestão da produção buscando a consequente melhoria dos processos organizacionais, em suas diferentes etapas, à luz dos objetivos do desempenho da produção, a fim de identificar as fragilidades desse processo, bem como suas possíveis soluções.

## **2 METODOLOGIA**

Buscou-se analisar in loco o processo produtivo real, com metodologia exploratória e de caráter descritivo, baseada nas observações das práticas realizadas no NEaD, objetivando o diagnóstico, da capacitação dos colaboradores em vários níveis, intervenções no processo produtivo para otimização deste, do acompanhamento e gestão de todas as etapas de produção e em entrevistas com os atores envolvidos nos processos, com vistas a possibilitar a avaliação da qualidade do material produzido. Foi desenvolvido durante dois anos e três meses de experiência na gestão do setor, fundamentado em pesquisas bibliográficas e, com abordagem qualitativa.

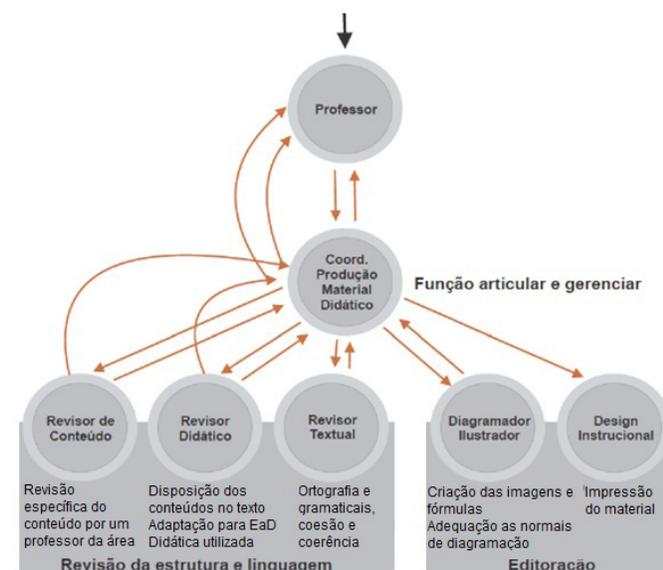
As questões de investigação abordadas dizem respeito: a) ao arranjo físico do ambiente de produção do material didático, identificando se existem nichos de trabalho congregando os profissionais envolvidos em cada etapa do processo e se o produto é que se desloca entre os diferentes nichos; b) a necessidade de flexibilidade da ordem de algumas das etapas, visto que os livros didáticos são personalizados e feitos por encomenda para cada disciplina de cada curso; c) a adequação do conteúdo para atender totalmente à ementa da disciplina para a qual o livro didático está sendo produzido; d) a não ocorrência de qualquer tipo de erro conceitual no conteúdo do livro didático; e) a existência de atividades que permitam ao aluno aplicar os conhecimentos desenvolvidos ao longo de cada unidade de conteúdo; f) o livro didático deve ser planejado, desenvolvido, avaliado e produzido dentro do tempo especificado a priori; e, g) os cuidados advindos do design dos livros didáticos.

## 2.1 O SISTEMA DE PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO IMPLANTADO

No NEaD o desenvolvimento dos livros didáticos envolve a produção de um livro com 3 unidades de conteúdo associadas a atividades didáticas, em versão impressa e e-book, para cada disciplina componente dos cursos ofertados. Para tanto, torna-se necessário o envolvimento de diversos atores nas etapas produtivas do material didático para EaD, tais como: a) professor conteudista; b) ilustrador; c) diagramador; d) revisor de conteúdo; e) revisor de didática; f) revisor de linguagem; g) coordenador de produção de material didático; e, h) designer instrucional.

Tais atores estão envolvidos em etapas produtivas que compõem o fluxo de produção do material didático impresso e ocorrerem de forma sequencial e/ou em paralelo (Figura1), são elas: a) seleção de professores conteudistas através de edital; b) formação/orientação dos professores para produção do conteúdo; c) transformação da ementa da disciplina no sumário do conteúdo programático; d) produção das unidades de conteúdo; e) criação de gráficos e ilustrações; f) tratamento de imagens;

g) diagramação do livro; h) cadastro do ISBN; i) revisão de conteúdo; j) revisão de didática; k) revisão de linguagem; l) revisão final; m) registro de direito autoral do conteudista; n) assinatura do termo de sessão de direito de uso para a universidade e Capes; o) envio para gráfica – impressão da “boneca”; p) validação da “boneca” e/ou correções; e, q) impressão na gráfica.



**Figura 1: Fluxo resumido da produção de material didático impresso**

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Para a execução destas etapas é previsto um prazo de seis meses de produção, com prazos intermediários diversos para os diferentes atores e etapas envolvidos no processo, para que se alcance a qualidade prevista.

Já no que se refere ao desenvolvimento de vídeo aulas, este envolve a produção de um conjunto de 6 vídeo aulas, com no mínimo 10 e no máximo 15 minutos cada uma, todas com legenda e janela sobreposta com a exibição do vídeo de tradução para libras, para cada disciplina componente dos cursos ofertados. A primeira delas é de apresentação da disciplina, sua ementa, objetivos e métodos avaliativos e, ainda, do professor.

Nesse processo de produção estão envolvidos os mesmos profissionais do processo de produção do material didático impresso e e-book, sendo complementada a equipe com o produtor, o operador de teleponto, o câmera, o intérprete de libras, o editor de vídeo e o maquiador.

Tais atores estão envolvidos em etapas produtivas que compõem o fluxo de produção de vídeo aulas e ocorrerem de forma sequencial e/ou em paralelo, são elas: a) seleção de professores conteudistas através de edital; b) formação/orientação dos professores para produção das vídeo aulas; c) seleção de 5 tópicos importantes de conteúdo sobre os quais os alunos poderão ter mais dúvidas, considerados os mais complexos; d) produção dos roteiros para as vídeo aulas; e) criação de gráficos e ilustrações; f) tratamento de imagens; g) diagramação de apresentações; h) criação de animações; i) revisão de conteúdo; j) revisão de didática; k) revisão de linguagem; l) revisão final; m) produção do texto para o teleponto; n) teste de vídeo com os professores; o) gravação das vídeo aulas; p) produção das legendas; q) gravação da tradução para libras; r) edição das vídeo aulas; s) validação da versão final; t) correções; e, u) disponibilização da versão final em multiformatos.

Neste contexto, a partir da observação do ambiente de produção e das entrevistas realizadas com os atores do processo produtivo foi possível identificar alguns problemas, como: a. descumprimento dos prazos; b. falha na validação dos sumários de conteúdo; e, c. erros na diagramação dos livros. Para solucionar tais problemas foram adotados instrumentos de acompanhamento, controle e avaliação do processo produtivo dos materiais didáticos, com vistas a corrigir os problemas e garantir a qualidade das produções.

Cabe ressaltar que, para além da produção do material didático impresso, e-books e das vídeo aulas, também são desenvolvidos outros recursos gráficos e/ou digitais, como: ilustrações, simulações, objetos digitais de aprendizagem, etc.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando-se o sistema de produção do material didático implantado no NEaD identificou-se que este pode ser classificado como um sistema de produção intermitente, onde a produção é feita em lotes (MOREIRA, 2008, p. 11), visto que é capaz de produzir produtos com diferentes característica, com produção em lotes, fazendo com que seja necessária uma área de estocagem para os livros impressos na gráfica, até que sejam entregues aos alunos. Quanto ao arranjo físico, caracteriza-se como misto (SLACK et al., 1999), visto que no mesmo ambiente (sala da equipe multidisciplinar) existem nichos de trabalho congregando os profissionais envolvidos em cada etapa do processo e que o produto é que se desloca entre os diferentes nichos. O sistema de produção é intermitente, visto que a ordem de algumas das etapas é flexível, os livros didáticos são personalizados e feitos por encomenda para cada disciplina de cada curso.

A partir da análise deste sistema de produção de material didático foi possível identificar suas principais falhas, a partir da verificação do atendimento aos cinco objetivos do desempenho da produção (SLACK et al., 1999, p. 55-72): confiabilidade, flexibilidade, rapidez, qualidade e custos. No que se refere à confiabilidade, para que o cliente se sinta confiante no NEaD quanto à fabricação do produto, é necessário que os atores do processo produtivo cumpram os acordos prévios relacionados aos requisitos apresentados nas especificações do livro didático, como: a) o conteúdo deve atender totalmente à ementa da disciplina para a qual o livro didático está sendo produzido; b) não é aceitável qualquer tipo de erro conceitual no conteúdo do livro didático; c) o livro didático deve apresentar atividades que permitam ao aluno aplicar os conhecimentos desenvolvidos ao longo de cada unidade de conteúdo. Quanto à flexibilidade, é importante ressaltar que as etapas do processo de produção dos livros didáticos devem ser flexíveis para que o processo não seja interrompido ou sofrer desaceleração em função de situações

que ocorram durante a produção e que não tenham sido previstas no planejamento e desenvolvimento (P&D), permitindo que os outros objetivos de desempenho da produção possam ser alcançados.

No que se refere ao objetivo rapidez, o livro didático deve ser planejado, desenvolvido e produzido dentro do tempo especificado com o cliente a priori, garantindo um bom relacionamento e a satisfação do cliente. O objetivo qualidade pode ser alcançado na produção de livros didáticos se as expectativas geradas, de acordo com os padrões da área de aplicação, a EaD, forem atendidas. Já o custo é o último a ser atingido, apesar de ser o principal objetivo da produção e, no caso da produção dos livros didáticos do NEaD, a redução dos custos pode refletir no aumento da qualidade e/ou na possibilidade de produção de novos livros.

Como soluções para os problemas identificados no processo produtivo de livros didático no NEaD foram adotadas as seguintes: a) a contratação de pessoal especializado para aceleração das etapas do processo produtivo, tendo em vista o cumprimento dos prazos acordados; b) a inserção de uma etapa de validação do sumário proposto para a disciplina, com vistas a identificar em que medida este atende à ementa da disciplina, preferencialmente, com a participação do coordenador do curso; e, c) a implantação de uma diretoria de criação, cujo diretor será responsável pela organização, distribuição e validação do trabalho dos diagramadores; soluções estas que foram implantadas ao longo dos 2 anos 3 meses de trabalho.

## 6 CONCLUSÕES

Como contribuições dessa experiência inovadora foram identificadas as etapas do processo de produção, bem como realizada a análise SWOT, o que possibilitou a implantação de melhorias nas atividades para que se obtivesse um aumento de desempenho, refletindo em maior qualidade dos materiais didáticos desenvolvidos pelo núcleo.

Como resultado das melhorias implantadas no processo produtivo, bem como da capacitação dos atores envolvidos, destaca-se o aumento da qualidade das práticas educacionais e do suporte tecnológico utilizado para essas práticas. Como relevância para a área de Educação a Distância pode-se citar a proposição de métodos e padrões para elaboração de materiais educacionais abertos que, com a devida observação do ambiente para posterior diagnóstico, poderão ser implantados em outras instituições de forma sustentável.

Tendo em vista os aspectos aqui abordados pode-se concluir que as mudanças propostas e implantadas para a solução dos problemas identificados no processo de produção do material didático de EaD, no NEaD, não descaracterizaram o tipo de processo produtivo e o arranjo físico, previamente identificados, somente interferiram nas etapas do fluxo do processo de produção, porém apresentaram-se como alternativas suficientes para suprir as carências identificadas durante a etapa de diagnóstico do contexto da aplicação.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Estratégias. Sistema de gestão.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, M. L. F. S.; MENEZES, M. S. O design gráfico e o design instrucional na educação a distância. In: **Design, arte e tecnologia**. São Paulo: Universidade Anhembi morumbi, PUC-Rio e Unesp-Bauru, 2008.

CARDOSO, R.; CAMPOS, F. C. de. Gestão de projetos de EaD: uma nova aplicação para as ferramentas da produção enxuta. In: **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos: ABEPRO, 2010. 1-10p.

FERRARI, F. B. MARTINS, R. X. Processos de produção de material didático para cursos a distância e matriz instrucional. In: **VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância - ESUD**. Ouro Preto: UNIREDE, out. 2011.

GHIRALDELLI Jr, P. **Didática e teorias educacionais**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

GOTARDO, R. A et al. Teorias de aprendizagens na EaD: fundamentação no uso de recursos de design instrucional e design interacional. In: **SIED e EnPED**. São Carlos: UFScar, set. 2012.

MERCADO, L. P. L.; FREITAS, M. A. S. Avaliação de materiais didáticos para educação online dos cursos da UAB: perspectiva analítica e reconstrutiva. In: **Revista e-Curriculum**, n.11, v. 2., São Paulo: PUC-SP, ago. 2013.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2ª.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NEDER, M. L. C.; POSSARI, L. H. V. **Educação a distância material didático para a EaD: processo de produção**. Cuiabá: EdUFMT, 2009.

OTA, M A.; VIEIRA, P. L. Produção de conteúdos para EaD: planejamento, execução e avaliação. In: **Anais do SIELP**. v. 2, n. 1. Uberlândia: EDUFU, 2012.

PRETI, O. **Material Didático Impresso na EaD: experiências e lições Apre(e)ndidas**. Encontro Nacional de Coordenadores UAB. Brasília: MEC, nov. 2009.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999. Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO: PERCEPÇÃO DA DIMENSÃO PESSOAS NA UFERSA**

Geisa Maria Rodrigues de Vasconcelos

## **1 INTRODUÇÃO**

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

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

Na UFERSA, em razão da acelerada expansão dos últimos dez anos, nem sempre acompanhada do nível de planejamento necessário, e da renovação do corpo técnico-administrativo, se reconhece falta de uniformidade e padronização que vai desde processos administrativos cotidianos realizados pelos servidores até a discrepância de autonomia entre setores-sede e seus similares descentralizados nos *campi*.

Diante deste cenário, buscou-se identificar **qual o desempenho da UFERSA na dimensão Pessoas do Método OKA para diagnóstico da Gestão do Conhecimento.**

## **2 METODOLOGIA**

O recorte geográfico para a pesquisa foram os quatro *campi* da instituição para uma visão universalizada da relação da instituição com a GC.

A população foi composta de pessoas chave com características similares, a saber: posição hierárquica estratégica, tática ou operacional com nível de tomador de decisão.

Aplicaram-se formulários diretos, adaptados do questionário original do Método OKA, e, para esse resumo, foram tratados os resultados dos 20 questionamentos acerca do elemento Pessoas do método.

A ferramenta *Organizational Knowledge Assessment- OKA* foi formulada pelo Banco Mundial e adaptada à realidade das organizações públicas brasileiras. Tem sua estrutura apoiada nas Pessoas, Processos e Sistemas que são considerados os seus elementos básicos. Busca identificar nas instituições sua capacidade de reconhecer “informação, conhecimento, experiência e intuição por meio de Pessoas, Processos e Sistemas para alcançar seus objetivos, e gerar valor” (PAPA, 2008, p. 64).

Foram preenchidos 44 formulários virtuais com acesso dado através do e-mail institucional, e os dados coletados foram posteriormente lançados no SysOKA versão<sup>1,2</sup>.

O tratamento dos dados foi feito através do software SysOKA<sup>1,2</sup>, específico para a aplicação do método OKA, que quantificou e estabeleceu os valores de cada dimensão do elemento.

Para análise dos dados, categorizou-se o desempenho das dimensões do elemento Pessoas de acordo com os resultados gerados pelo software como revela a tabela 1:

**Tabela 1- Valores para enquadramento de desempenho das dimensões**

|                |             |                            |
|----------------|-------------|----------------------------|
| <b>Pessoas</b> | 0 - 2,5     | Muito insatisfatório       |
|                | 2,5 - 5,0   | Insatisfatório             |
|                | 5,0 - 7,5   | Razoavelmente Satisfatório |
|                | 7,5 - 10,0  | Satisfatório               |
|                | 10,0 - 12,5 | Muito Satisfatório         |

Fonte: A autora (2016).

Os valores de enquadramento acima foram alcançados realizando uma proporção simples entre número de questões do original para o número de questões aqui utilizadas, e do valor máximo no original para o valor máximo aqui possível:

$$\frac{\text{Nº de questões da dimensão no questionário original}}{\text{Nº de questões do elemento dessa pesquisa}} = \frac{50 \text{ (pontuação máxima)}}{X}$$

X= pontuação máxima para esta pesquisa

Assim, ficaram claramente identificados em que conteúdos de práticas de incentivo à GC a universidade está tanto deficiente como eficiente no tocante ao elemento Pessoas.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

São aqui revelados, na Tabela 2 abaixo, os resultados das dimensões do elemento Pessoas, classificados dentro da escala de satisfação predefinida na metodologia.

**Tabela 2 - Desempenho do Elemento Pessoas**

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

Fonte: A autora (2016).

O fator pessoas tem grande relevância dentro de qualquer iniciativa de GC como sentenciam Nonaka e Takeuchi (2008). Para os autores, as organizações somente geram conhecimento se tiverem indivíduos sendo apoiados criativamente ou fomentando contextos para essa criação.

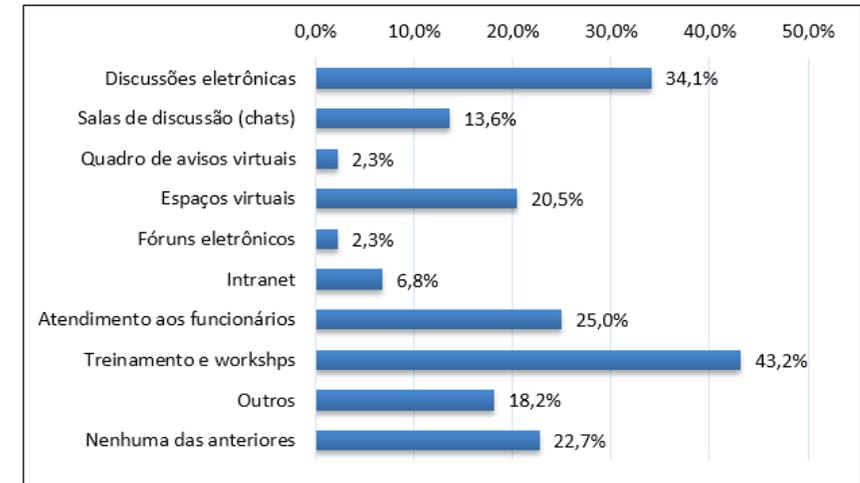
### 3.1 COMUNIDADES DE PRÁTICA E TIMES DO CONHECIMENTO

A dimensão de Comunidades de Prática e Times do Conhecimento visa identificar na instituição a existência e a origem de grupos de pessoas disponíveis e mobilizados para resolução de problemas (FONSECA e TORRES, 2008).

A universidade não possui times ou grupos com a finalidade específica de resolver conflitos ou encontrar soluções. Contudo, de maneira não institucionalizada, é comum os servidores recorrerem aos seus pares para em conjunto decidirem sobre alguma questão imposta. Positivamente, essa parceria indica a disposição para colaboração; e, negativamente, mostra que o conhecimento pode estar retido em uma parcela pequena de profissionais.

### 3.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A dimensão almeja descobrir o poder da instituição em compartilhar suas informações particulares na forma de conhecimento tácitos e explícitos (FONSECA e TORRES, 2008).

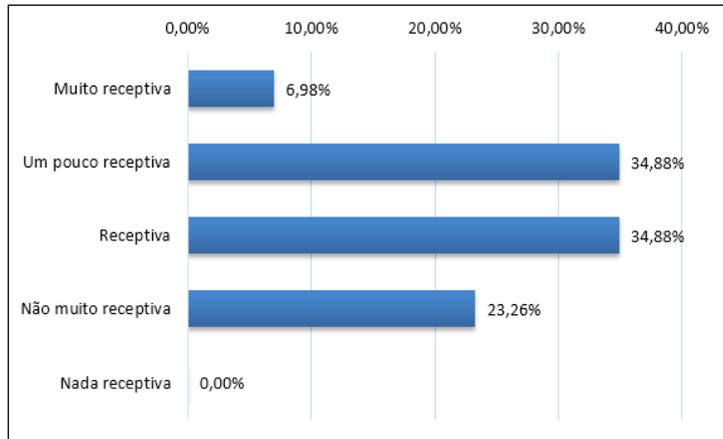


**Gráfico 1- Meios de compartilhamento do conhecimento tácito**

Essa comunicação direta e pessoal é uma das melhores formas de repasse de conhecimento tácito, que pode ser transmitido por contatos pessoais, mas não exposto em diagramas, descrições verbais ou instruções (COLLINS, 2001).

### 3.3 INCENTIVOS CULTURAIS

Pretende conhecer se a instituição apoia e dá suporte ao uso de seus ativos intelectuais e conhecimentos para atingir suas metas (FONSECA e TORRES, 2008).



**Gráfico 2- Grau de receptividade a sugestões dos servidores**

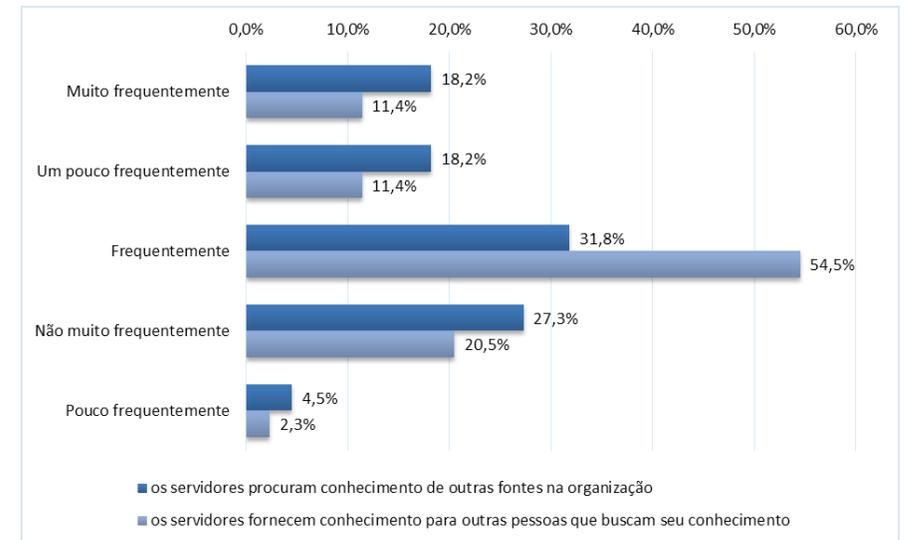
Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Os resultados caracterizam, em sua maioria como mostra o gráfico 1, a universidade como “*Receptiva*” a “*Muito Receptiva*” às sugestões dos servidores.

### 3.4 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM

Intenciona perceber a capacidade da instituição em desenvolver seu ativo humano através de treinamentos e outras ações direcionadas ao fomento do conhecimento (FONSECA e TORRES, 2008).

O gráfico 3 demonstra nas barras azul-marinho que a maioria da amostra busca de “*Frequentemente*” a “*Muito Frequentemente*” informações fora dos sistemas da instituição.



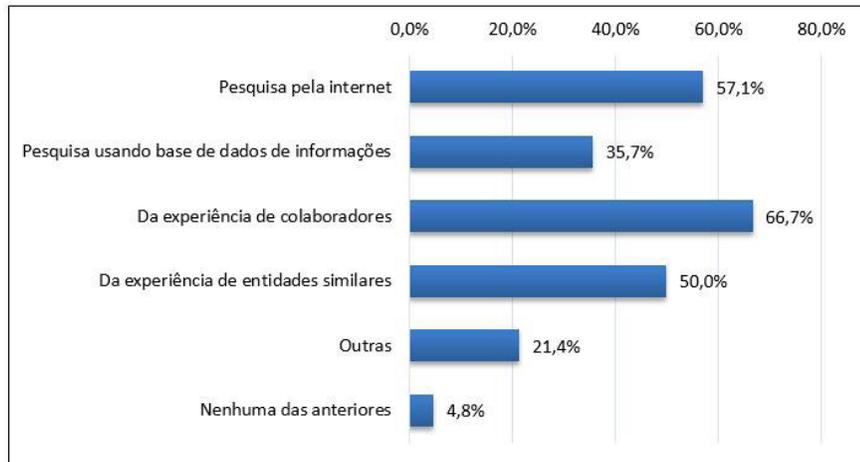
**Gráfico 3- Procura e oferta de conhecimento por parte dos servidores**

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

Descrevem ainda que “*Frequentemente*” oferecem conhecimentos para pessoas que o buscam. Esse tipo de transmissão do conhecimento entre indivíduos se aproxima da modalidade de conversão via *socialização* definida por Nonaka e Takeuchi (2008).

### 3.5 CRIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Almeja-se mensurar a capacidade em criar e identificar conhecimentos, que contribuam para os objetivos institucionais (FONSECA E TORRES, 2008).



**Gráfico 4- Fontes para captura de conhecimento**

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo (2016).

A amostra indica, através do gráfico 4, que os servidores experientes são constantemente procurados para compartilharem seus conhecimentos. É preocupante os ativos intangíveis estarem em sua maioria retidos e alocados implicitamente na mente dos indivíduos, dificultando sua manipulação (FONSECA E TORRES, 2008).

#### 4 CONCLUSÕES

Identifica-se que a UFERSA possui como menos e mais desenvolvidas, respectivamente, dentro do elemento Pessoas do Método OKA, as dimensões de Comunidades de Prática e Times do Conhecimento e Conhecimento e Aprendizagem.

Atendendo ao objetivo, revelam-se ainda como pontos mais fracos dentro da universidade o acesso e identificação dos conhecimentos necessários para consecução das atividades diárias, e a dependência dos servidores mais antigos e sua experiência.

Conclui-se ainda a existência de algumas dificuldades no repasse dos conhecimentos tácitos e explícitos, ao mesmo tempo em que os

servidores são colaborativos uns com uns outros e dispostos a compartilhar suas técnicas.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento. Método OKA. Elemento Pessoas. Universidade.

## REFERÊNCIAS

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

COLLINS, H, M. Tacit Knowledge, trust and the Q of sapphire. **Social Studies**. n. 31, 2001. 71-85.

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

NERY, Vitor Sousa Cunha; FERREIRA FILHO, Hélio Raymundo. A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas: um estudo de caso na universidade do estado do Pará. **Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana**, Brasil, p.1-15, fev. 2015. Observatorio Economía Latinoamericana.

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

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

Editora Universitária da UFERSA (EdUFERSA)  
Av. Francisco Mota, 572  
Compl.: Centro de Convivência  
Costa e Silva - Mossoró/RN - CEP: 59.625-900 - (84) 3317-8267  
<http://edufersa.ufersa.edu.br>  
[edufersa@ufersa.edu.br](mailto:edufersa@ufersa.edu.br)

Formato: PDF  
Números de páginas: 56