



A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CEFET/RJ: UM ESTUDO DE CASO

Marilda Barroso Bottino
(LATEC/UFF)

Emmanuel Paiva de Andrade
(LATEC/UFF)

Resumo: A presente pesquisa investiga o modo como o conhecimento é socializado no ambiente do Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET/RJ, a partir da análise dos fluxos de informação e conhecimento produzidos pelo público interno (docentes e administrativos) da instituição. Para isso vai buscar contribuições teóricas em Nonaka e Takeuchi (1997 e 2008), que propõem mecanismos de conversão e compartilhamento capazes de gerar novos conhecimentos e em Weick (1995), que introduz o conceito de sensemaking organizacional nas relações do público com o seu ambiente. É feito um estudo exploratório, envolvendo 16 docentes e 27 administrativos, onde buscou-se fazer vir a tona questões relevantes não apenas da relação do público com a instituição mas também dos públicos entre si, particularmente da relação entre docentes e administrativos. Os resultados apontam para as diferentes perspectivas dos diversos segmentos profissionais e como as políticas de comunicação e gestão estratégica da instituição têm mais reforçado do que mitigado essas dificuldades. Por isso, é proposto ao final um conjunto de instrumentos que podem subsidiar uma futura revisão das referidas políticas, destacando o papel a ser desempenhado neste contexto pelos profissionais de relações públicas.

Palavras-chaves: gestão do conhecimento, relações públicas, organização.

1. Introdução

A revolução social do século XX, observada por Drucker (2000), escritor e professor austríaco, considerado o pai da administração moderna, com o advento das novas tecnologias de informação, exigiu uma forma de gestão diferenciada, alavancando novos modelos organizacionais. Dessa forma, surge o fortalecimento do saber/conhecimento e a criação de posturas e procedimentos que advém dessa gestão do saber, propiciando o surgimento de uma estratégia que requer mais confiança e eficiência entre os públicos da organização.

Há quatro décadas, as relações de trabalho se tornavam cada vez mais baseadas no conhecimento, afirmando que somente a organização pode oferecer processos contínuos de aprendizagem de que os gestores do conhecimento precisam para serem mais eficazes.

Na década de 90, seguindo a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997), o ocidente começa a entender a gestão do conhecimento como um conjunto de atividades que visa desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento de uma organização. Dessa forma, a gestão do conhecimento – GC – passa a ser reconhecida como uma das técnicas para a comunicação estratégica e um aliado recurso à gestão.

Dentro da abordagem da socialização do conhecimento, o presente artigo trata da atividade de relações públicas, inserida na área da comunicação social das organizações a qual articulada com os diversos públicos da organização trabalha a comunicação institucional e pode contribuir por direcionar e realinhar os interesses dos públicos ao objetivo da instituição.

Com a busca organizacional do conhecimento e do compartilhamento deste, forma-se um caminho de confiança entre a organização e seus públicos, onde se pode destacar a disseminação das informações, a criação de um ambiente favorável ao saber e à credibilidade da empresa. Tarefa essa que pode ser realizada pela área de relações públicas.

Compreender que os atores de uma realidade organizacional criam e compartilham significados e constroem conhecimentos, e procurar entender como isso acontece dentro de uma instituição de ensino federal, propriamente na área de relações públicas, é algo bastante enriquecedor. Muito do que é criado e compartilhado reflete em decisões e ações referentes ao direcionamento da Instituição.

Reconhecer, então, que a Instituição é capaz de trabalhar o conhecimento explícito, considerando tudo que envolve essa faceta do conhecimento, mas que também existe um conhecimento tácito inerente àqueles que detém o conhecimento, torna-se essencial para compreensão da realidade organizacional. (WEICK, 1976).

O Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ, ambiente de nossa pesquisa, na maioria das vezes, utiliza a área de comunicação social, como “mero repassar de informações” e de divulgação de “comemorações de eventos” Os benefícios que a gestão do conhecimento pode trazer à organização ainda é um caminho novo e, portanto, desconhecido pelos gestores.

Na área de comunicação social do CEFET/RJ encontramos a atividade de relações públicas que compreende um universo de esforços de relações entre os públicos da instituição, com o objetivo de: fortalecer a imagem institucional; promover seus serviços e produtos; integrar o público interno; diminuir a ambiguidade do ambiente, promovendo a visibilidade das ações institucionais, entre outros.

FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Muitas vezes, a gestão de comunicação nas organizações, seja ela pública ou privada, fica a mercê da administração de conflitos gerados pela falta de informação por parte de diretoria e patamares hierarquicamente superiores. Essa falta de informação leva a uma diversidade de ideias e atividades informais, chamados de “boatos/ fazer por fazer/ ou falar por falar” que, não sendo compartilhadas de forma caracteristicamente processual, transformadas em conhecimento explícito, acarretam em pouca cooperação entre seus públicos.

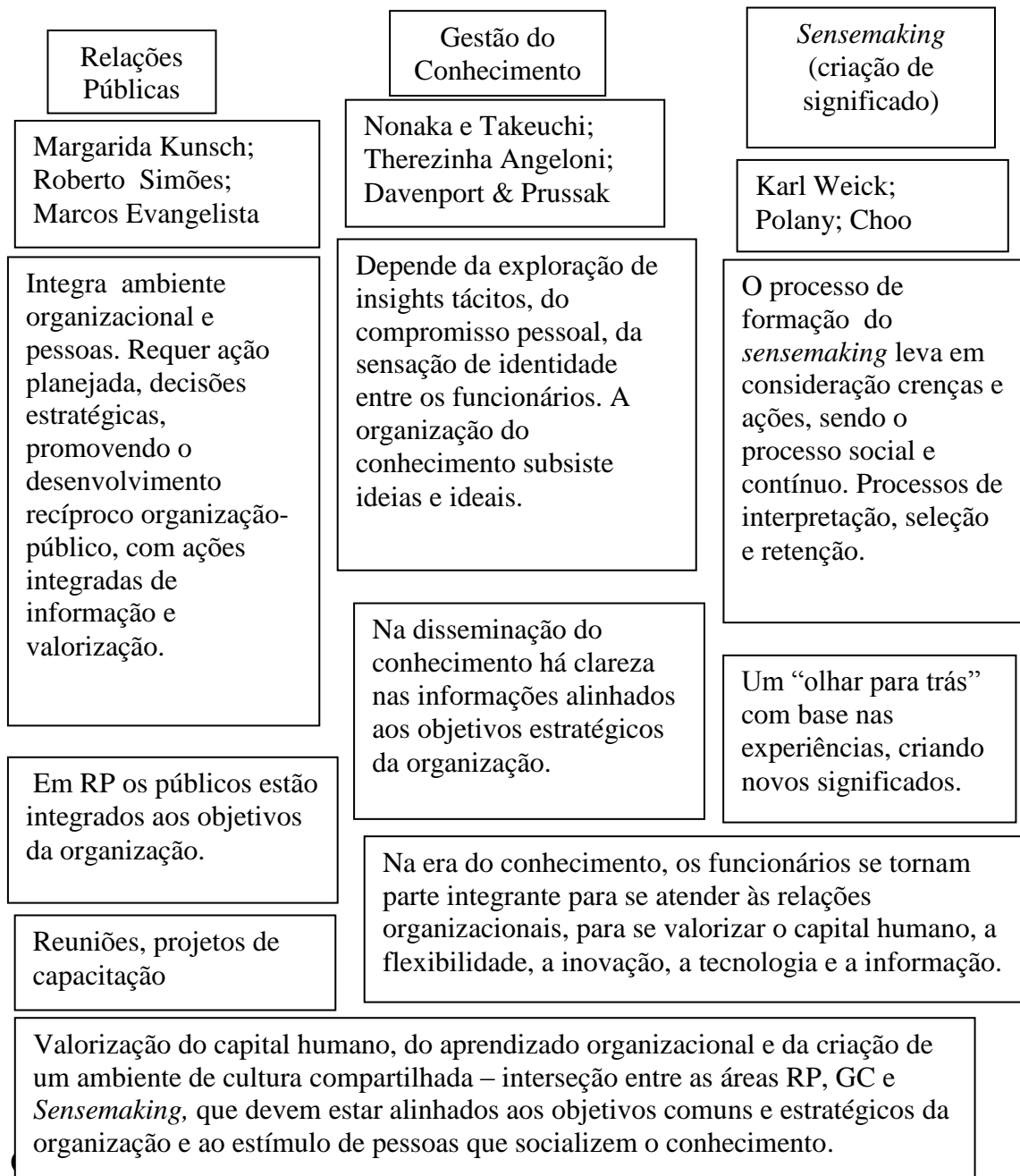
A relevância da pesquisa se destaca na medida em que revela similaridades entre as áreas de relações públicas e gestão do conhecimento, verificadas nos resultados da análise, sugerindo propostas de implantação de ferramentas que auxiliem no desenvolvimento da gestão do conhecimento na organização.

OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é descobrir de que forma a atividade de relações públicas pode contribuir para o desenvolvimento da gestão do conhecimento, buscando a socialização e visando a integração entre os públicos internos da instituição (servidores docentes e administrativos), alinhado à estratégia da organização.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO TEMA

Com base na literatura temos autores das três áreas envolvidas pela pesquisa e, a partir dos conceitos, podemos fazer algumas interseções:



Com o advento da denominação da então Escola Técnica Federal, pertencente ao Governo Federal, desde 1965 e mais tarde, em 1978 – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, a instituição passa por mudanças sucessivas e significativas em seu panorama educacional. Em 1978, quando da Lei numero 6545, de 30 de junho, de criação do CEFET, o Centro Federal passa a oferecer, além dos cursos de nível médio e nível técnico, cursos de graduação, voltados para a Engenharia. Ainda incumbida da formação de professores para as disciplinas de cultura técnica, o CEFET /RJ, como passa a ser conhecido à época, torna-se um centro educacional de respeito conquistado pela sociedade e principalmente pelo caráter

profissional de formação de técnicos de qualidade para a sociedade, permitindo não mais a visão de outrora, estereotipada e preconceituosa em relação à antiga Escola Técnica. Estudar no Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca passa a significar, então, prestígio social e possibilidade de ascensão profissional.

Apesar de, politicamente, o CEFET/RJ ser marcado por algumas contradições, principalmente na época do período dos presidentes Fernando Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso, já que a classe média do país teve seus momentos mais empobrecidos e procurou por outras escolas públicas, com a reforma do ensino médio no Governo Fernando Henrique Cardoso, o CEFET/RJ passa a ofertar além dos cursos para a área industrial, cursos para área de serviços, o que amplia sua oferta de 07 (sete) para 14 (quatorze) cursos. O número de alunos na Instituição se eleva consideravelmente e a formação superior é consolidada na década de 90, sendo que desde 1998 o ingresso para os cursos de nível superior ocorre por meio de vestibular.

Atualmente, seguindo com seu padrão de qualidade tecnológica, o CEFET/RJ atua ainda com o ensino de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e possui uma diretoria de extensão, que desenvolve projetos de cunho educativo, social, cultural e científico que, articulados ao ensino e à pesquisa, ampliam sua relação com a sociedade.

Desde a expansão da rede federal de ensino técnico e tecnológico, iniciada no Governo Luis Inacio Lula da Silva, o CEFET/RJ conta com a unidade-sede Maracanã e com mais sete unidades no Estado do Rio de Janeiro, a saber: Maria da Graça; Nova Iguaçu; Petrópolis; Nova Friburgo, Angra dos Reis; Itaguaí e Valença. A instituição oferece atualmente ensino técnico, tecnológico, graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, pesquisa e extensão.

O CEFET tem como uma das estratégias o fortalecimento das condições para o bom funcionamento de todas as unidades de ensino, criando mecanismos de gestão democrática próprios em cada unidade, em um investimento *multicampi* na qual fique mais próximo de uma de suas metas fundamentais – a transformação em Universidade Tecnológica Federal do Rio de Janeiro, mediante Lei Federal.

Para atingir este objetivo, a instituição reconhece a necessidade de investir em um público interno motivado, sensibilizado, integrado pelo desafio comum de uma nova aprendizagem organizacional, que fortaleça o paradigma CEFET. A instituição é um espaço público de formação humana, científica e tecnológica e, para tanto, os servidores são responsáveis por esse espaço, e nele educam e se educam permanentemente.

No universo em que se desenha a presente pesquisa encontramos, de um lado, as novas tecnologias de informação e comunicação, oferecendo recursos e acelerando processos para alterar uma cultura bastante tradicional de relacionamento entre os públicos da instituição; de outro lado, as instituições de ensino públicas, entre as quais o CEFET/RJ – Centro Federal de Educação Tecnológica.

Como atuante peça desse cenário exigente, o CEFET/RJ possui uma cultura tradicionalmente moldada pelos paradigmas anteriores do mundo do trabalho, que não viam na aprendizagem organizacional e no compartilhamento do saber uma fonte de mudança e motivação.

Um dos paradigmas do CEFET/RJ, ao se tratar de um ensino federal, gratuito, de qualidade, é oferecer para sociedade “excelência em educação tecnológica”. Dessa forma, a área de relações públicas, que caminha com a instituição e tem como fundamento embasar e fortalecer a identidade institucional, colocando a organização em posição de qualidade e credibilidade, diante de seus públicos interno e externo, pode auxiliar na criação de novos significados e na valorização e disseminação/interpretação de significados ao público interno da instituição. (EVANGELISTA, 1983)

No CEFET/RJ, a área de comunicação social passa por uma transformação imposta pelos novos paradigmas do mundo atual e tende a se tornar pró-ativa, onde além da busca pela informação ser uma constante, há necessidade de um nível mínimo de consenso na interpretação.

A atividade de relações públicas, inserida na área de comunicação social deve ser eficiente na promoção da memória da cultura organizacional, uma vez que corrobora com o resgate de significados em prol da integração do público institucional, procurando diminuir a ambiguidade do ambiente, portanto, as múltiplas interpretações dos fatos.

METODOLOGIA

A pesquisa, de natureza exploratória, utilizou como instrumento de coleta de dados sessenta e cinco questionários direcionados ao público interno. Foram aplicadas técnicas de observação (qualitativa) e questionário endereçado às pessoas envolvidas no processo (quantitativa). Convém lembrar que o levantamento apresentou limitações no que se refere ao estudo das relações sociais mais amplas, sobretudo quando envolvem variáveis de natureza

institucional. No entanto, a técnica de questionário pretende obter informações acerca do que a pessoa sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, fez ou faz (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica foi feita em livros, periódicos, teses, dissertações e artigos científicos (base CAPES: *Scielo e Scopus*, principalmente). Ou seja, estudos sobre conceitos e características das organizações públicas, gestão do conhecimento, transferência de conhecimento, estratégia organizacional e relações públicas, procurando identificar dentre as informações obtidas aquelas que mais poderiam agregar valor a este estudo (GIL, 2002).

Também se fez uso da pesquisa documental, referente a legislações específicas de relações públicas e lei de criação do CEFET/RJ, manuais e guias/ documentos da instituição que pudessem somar informações a respeito da cultura e do ambiente organizacional do CEFET/RJ.

A abordagem qualitativa, cujo ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e cujo pesquisador exerce o papel de sujeito-observador, fazendo parte do processo de interpretação dos fenômenos, de acordo com seus valores e crenças, foi a escolha da pesquisadora (CRESWELL, 2007).

Para Gil (2002), a estratégia de estudo de caso é ressaltada e caracterizada pela análise profunda de um ou poucos objetos que permitam um amplo e detalhado conhecimento. Dessa forma, foi traçado um roteiro que delimita a pesquisa, composto das seguintes etapas: i) delimitação da unidade de pesquisa; ii) coleta de dados; iii) tratamento, análise e interpretação dos dados; iv) elaboração da redação final.

Estratégia da pesquisa

A estratégia metodológica da pesquisa foi o estudo de caso, o qual, segundo Yin (2005), constitui-se em uma estratégia perfeitamente adequada para questões do tipo como e por que, onde não se tem propriamente o controle sobre eventos comportamentais. O levantamento do estudo de caso também contou com a investigação de arquivos (memória da instituição), buscando dados históricos para dar o aporte ao tema de formação de paradigmas e a consequente criação de significados.

O tipo de estratégia escolhida para a pesquisa se define na escolha de métodos mistos (análise quantitativa e qualitativa). A exemplo de estratégias concomitantes, o pesquisador pode quantificar os dados qualitativos, criando códigos e temas de forma qualitativa, procurando enumerar quantas vezes eles aparecem nos dados de texto. Essa suposta quantificação de dados

qualitativos permite comparar resultados quantitativos com dados qualitativos, buscando convergência entre os resultados.

O tipo de estudo em questão, que aborda gestão de conhecimento, e relações públicas e afins, geralmente conta com a predominância da utilização do método qualitativo no que se refere à coleta e análise dos dados (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997)

O processo de coleta, análise e interpretação das observações pela pesquisadora induz a uma lógica de relacionamento das diversas variáveis do problema.

Segundo Yin (2005), há cinco componentes a se considerar na pesquisa: (i) questões de estudo; (ii) proposições; (iii) análise; (iv) lógica para unir as proposições; (v) critérios para interpretar os resultados.

As questões levantadas na pesquisa foram focadas conforme a necessidade, a disponibilidade, a categorização, a linguagem utilizada, ao tempo, a quantidade e a qualidade, ao compartilhamento, aquisição, criação e socialização do conhecimento.

A pesquisa foi restrita ao ambiente CEFET/RJ, particularmente associada à área de relações públicas – atividade lotada no Departamento de Comunicação Social da instituição.

O CEFET/RJ – sede Maracanã conta com 186 servidores administrativos, com 306 docentes do quadro EBTT – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e com 104 docentes do quadro do nível superior. A escolha em se trabalhar com servidores das cinco diretorias foi devida a importância na criação de significados que cada uma delas tem na Instituição. Foram estudados departamentos de cinco diretorias, a saber, Diretoria de Ensino (Departamento de Ensino Médio e Técnico e o Departamento de Ensino Superior); Diretoria de Extensão (Departamento de Ações Comunitárias); a Diretoria de Pós-Graduação e Pesquisa, a Diretoria de Gestão Estratégica e a Diretoria de Administração e Planejamento (Departamento de Recursos Humanos), e, finalmente, o próprio Departamento de Comunicação Social, do qual a pesquisadora faz parte.

Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados – questionário – buscou identificar a percepção dos servidores, escolhidos de forma significativa pela pesquisadora, considerados em número de 65 questionários, tendo havido um projeto piloto, o qual passou por uma validação semântica.

O instrumento de coleta visa identificar de que forma a atividade de relações públicas pode servir de ferramenta à gestão do conhecimento.

A escolha do questionário como instrumento de arguição a um determinado número de pessoas apresenta vantagens e desvantagens no que se refere à sua aplicação. Possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permitindo uma maior facilidade da análise, sendo também de custo baixo.

As questões compreendem-se em abertas e fechadas, sendo que as questões abertas permitem construir um modo de liberdade de expressão do inquirido e geralmente são mais representativas e fiéis a opinião do inquirido. As questões fechadas, por serem mais rápidas e dar uma uniformidade e simplificação na análise, categorizando melhor as respostas, também possibilitaram a comparação com os públicos propostos na pesquisa: docentes e administrativos.

Conforme Bardin (1977), ao se fazer uma análise de conteúdo, a exigência da objetividade torna-se menos rígida, e há um olhar mais favorável na combinação e na compreensão qualitativa somada à contribuição da estatística. Seus resultados dizem respeito à inferência – é este o objetivo, e que toma como base indicadores de frequência, moda, e indicadores combinados (correlação de variáveis).

As questões que compõem o instrumento de coleta de dados foram sustentadas mediante estudos de autores referenciados. No campo da gestão do conhecimento foram utilizados os conceitos definidos por Nonaka e Takeuchi (1997 e 2008); Angeloni (2008); Polany (2009); Terra (2002).

Uma vez confeccionado o instrumento de coleta de dados, foi realizada, no mês de novembro de 2013, a validação semântica do questionário, quando foram distribuídos dois questionários entre os participantes da pesquisa para que estes julgassem os itens propostos quanto à clareza, ambiguidade, ou mesmo, identificassem problemas de linguagem e apontassem dificuldades.

De posse dos resultados do pré-teste houve necessidade de pequenas alterações, como melhorias na redação para não ferir a compreensão por parte dos respondentes. Conforme afirmação de Yin:

(...) o pré-teste é a ocasião para um ensaio formal, na qual o plano pretendido para a coleta de dados é utilizado de uma forma tão fiel quanto possível como rodada final de teste (Yin, 2005, p.104).

A análise permitiu quantificar a demanda relacionada ao conhecimento e à informação institucional.

De uma maneira geral, pode-se dizer que a sutileza do método da análise de conteúdo está focada nos seguintes objetivos: (i) a ultrapassagem da incerteza – o que vejo na mensagem está efetivamente contido nela; (ii) o enriquecimento da leitura – pela descoberta de conteúdos ou pelo esclarecimento de significações temos uma descrição que a priori não se detinha (BARDIN, 1977)

RESULTADOS

A pesquisa, realizada por meio de um estudo exploratório contou com um questionário como instrumento de coleta de dados, onde foi observado o perfil do servidor da instituição - respondente, garantindo sigilo à identidade; as relações de criação de conhecimento e de compartilhamento do conhecimento.

As categorias analisadas foram docentes e administrativos do CEFET/RJ. Quanto ao perfil dos respondentes obtivemos um alto grau de escolaridade de docentes e administrativos, representando uma variável de contribuição positiva ao desempenho das tarefas.

Quanto aos cargos de gestão e chefia, os docentes ocupam esses cargos em um número significativo, talvez pela própria natureza institucional de ensino, porém, esses dados sinalizam um modo de valorização diferenciado para as categorias.

Ao serem indagados sobre o caráter de multiplicadores do conhecimento, as duas categorias revelaram uma autoconsciência dessa dimensão. Ambas as categorias revelaram ser as atividades que exercem na instituição multiplicadoras de conhecimento. Vale observar que, os respondentes que viam a instituição como um espaço propício ao conhecimento foram estimulados a informar as razões de sua resposta, sendo que obtivemos a maior alegação para o fato de que o CEFET/RJ é uma instituição de ensino. Porém tivemos respondentes alegando que as informações são perdidas, em percentual de 37%, o que diz respeito a um julgamento de que, do ponto de vista da gestão, as informações se perdem ao longo do processo, impedindo a instituição de consolidar uma perspectiva de conhecimento, com memória estabelecida, fluxos regulares, conhecimentos explícitos disponíveis. Assim como a alegação também citada de que o “ambiente e a logística são deficientes” nos apontam fragilidades sistêmicas do processo de gestão.

Quanto à visão sobre o compartilhamento do conhecimento, as respostas reproduzem em certa medida o que já havia acontecido em relação à percepção da instituição enquanto espaço propício à produção de conhecimento. Os docentes consideram em sua maioria haver

compartilhamento ao passo que os administrativos percebem o contrário. Aqui vemos a discrepância em termos da percepção de significado entre as categorias. Muito certamente, ao se falar em compartilhamento, os docentes estão pensando na perspectiva acadêmica, com todo o seu arcabouço de compartilhamento, trocas e redes. Já os administrativos se referem aos processos de trabalho, muitas vezes truncados, com frágil definição de responsabilidades, com fragmentação entre uma centena de pequenos grupos.

Quanto à participação de reuniões, este meio foi considerado um instrumento valioso para o compartilhamento do conhecimento e para o adequado fluxo de informações. Mais uma vez, a própria estrutura acadêmica, formada por uma enorme quantidade de colegiados, plenárias, conselhos etc tornam a rotina do docente explícita em momentos e espaços coletivos determinados. O mesmo não acontece com a rotina administrativa, ao menos tal qual está organizada atualmente na instituição. Até aqui, se constata a diferença de perspectiva entre as categorias, como se houvesse vocabulários diferentes, muitas vezes não intercomunicáveis.

A organização pode ser permeável ao fluxo do conhecimento ou impermeável. Na origem dessa permeabilidade está, muitas vezes, a disposição dos trabalhadores em partilharem informações. É necessário ter-se alguma medida do nível de abrangência que as trocas alcançam e, para isso, procurou-se verificar aos participantes como operavam suas trocas. Nesse alcance de compartilhamento, a partir das categorias “pares”, “além-pares” e não-compartilhar” estamos interessados em saber até que ponto o fluxo do conhecimento atravessa as espessas paredes organizacionais.

Interessante notar que, no caso dos administrativos, o conhecimento circula enclausurado no seu ambiente mais imediato, já que a maioria compartilha somente entre os pares, o que não acontece na categoria dos docentes. Isso remete a um problema de gestão, visto que fazer transformar funcionalidades em processo é o papel por excelência da gestão. Para os docentes, os resultados se dividiram entre pares e além-pares, indicando uma troca de maior alcance, muito provavelmente influenciada pela estrutura acadêmica, marcada pela existência de diferentes níveis de colegiados e plenárias. Ou seja, a própria estrutura facilita a transversalidade.

Nas questões relacionadas à acessibilidade das informações e a aspectos de linguagem, quantidade e qualidade, as categorias reproduzem uma divergência significativa das condições de trabalho e de vida no ambiente institucional informacional.

A questão dirigida a ambas as categorias quanto ao fato de as informações estarem disponíveis no tempo e no local em que se faziam necessárias tivemos alegações desfavoráveis na percepção dos participantes, dizendo que a informação não era disponível a todos. Com

convergência das respostas, optou-se por tratar de forma unificada as respostas, e, sendo a questão de forma aberta, construiu-se um rol de possibilidades a partir das diferentes visões onde obtivemos a alegação de que a gestão da informação é precária na instituição por falta de política e que o sistema hierárquico dificulta a acessibilidade.

A falta de política da informação impacta sobre as possibilidades de compartilhamento e uso eficaz de conhecimento entre as diversas instâncias da instituição.

Quanto à adequabilidade da linguagem utilizada, apesar de a maioria de ambas as categorias considerar a linguagem adequada, surgem questões, no entanto, relevantes dentre as alegações expostas pelos que discordaram da adequabilidade, onde destacamos crítica ao fato de não haver preocupação com a tradução da mensagem para os seus diferentes usuários. A comunicação é simplesmente repassada, contribuindo, dessa forma, para uma espécie de poluição comunicativa. Como se não houvesse prioridades, necessidades específicas para públicos específicos e assim por diante. Além desse registro, foram ainda lembrados a falta de seletividade, a precariedade dos recursos de divulgação e a falta de relevância estratégica das informações repassadas.

Quanto ao tempo adequado das informações serem divulgadas, expressiva maioria, em torno de 70%, tanto para os docentes quanto para os administrativos, considera que as informações não chegam em tempo oportuno, o que significa dizer que elas são inócuas. Sem contar o desperdício de recursos que isso significa, este fato rompe o fluxo de conhecimento, de compartilhamento, de difusão e, portanto, compromete qualquer política de informações. O mesmo acontece quando verificamos se a intensidade das informações é escassa, razoável, boa ou excessiva. Constatamos, para ambas as categorias, a percepção de que a intensidade das informações disponibilizadas ao público interno não é suficiente para atender a necessidade da instituição. Isso gera vácuos de compreensão, dificulta o relacionamento inter-pares e intra-organização. Cerca de 80% dos participantes consideraram a intensidade entre escassa e razoável.

Quanto à relevância das informações e a sua pertinência em relação ao trabalho executado, tivemos, também, por docentes e administrativos um resultado convergente, onde a maioria das categorias disse ser a informação pouco informativa. Vale observar, porém, que, em torno de 25% consideraram a informação como colaboradora para o desempenho de suas tarefas, o que pode estar indicando ser o foco da informação razoavelmente adequado, apesar de carecer de profundidade.

Algumas iniciativas da instituição já procuraram suprir os hiatos e lacunas aqui identificados. Um projeto importante “ CEFET reconhece o CEFET”, que tinha essa intenção já

aconteceu no CEFET/RJ, onde os diversos setores da instituição se apresentavam de forma pública, não apenas as pessoas que o compunham, como suas atividades e possíveis interfaces, tanto existentes quanto desejáveis. Conquanto relevantes, tais projetos não tiveram continuidade. Tendo como referência a experiência, a pesquisa buscou ouvir os participantes acerca da importância de tais iniciativas, aqui denominadas de projetos de capacitação situacional.

Neste ponto houve praticamente unanimidade dos respondentes docentes e administrativos que relevaram como bem vindos os projetos deste tipo à instituição, principalmente para estabelecer cultura e identidade e trazer estímulo e melhoria à organização.

Foi questionado o tipo de interesse que move os servidores a participar dos eventos institucionais. O interesse profissional foi o mais frequente para as duas categorias. Na sequência, os interesses se diferenciam, cabendo registrar, como era de se esperar, que os docentes privilegiam os interesses acadêmicos enquanto os administrativos, os de gestão. Vale registrar, ainda, que alguns administrativos preferem não participar de nenhum tipo de evento.

Quanto ao fato de os participantes socializarem o conhecimento adquiridos nos eventos de que participam, houve forte convergência entre as duas categorias que afirmam repassar as informações. Vale comentar, no entanto que, quando arguidos sobre a existência de compartilhamento de conhecimento na instituição, os participantes chamaram a atenção para o fato de que este não era enfatizado.

Quanto aos dados apresentados sobre os servidores consultarem documentos institucionais publicados no site, verificamos que grande maioria, 70% dos respondentes disseram fazer uso desta fonte de informação institucional quando necessitam para desempenho de suas atividades.

Quando indagados a respeito de sugestões de atividades para a prática do conhecimento no CEFET/RJ, os servidores disseram que a criação de fóruns mensais seguidos por palestras e projetos de capacitação são as ferramentas que mais podem auxiliar ao compartilhamento do conhecimento como prática institucional.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As teorias e conceitos da gestão do conhecimento, particularmente aplicados às áreas de comunicação social e relações públicas em uma instituição federal de ensino, foi o eixo do presente trabalho. Mais especificamente, estávamos interessados em compreender como essas

instâncias institucionais poderiam contribuir para criar significado institucional, compartilhando conhecimentos e práticas.

A comunicação social, particularmente na atividade de relações públicas, requer, para que se compreenda o seu papel e a sua contribuição na criação de significado institucional, um olhar sistêmico, capaz de enxergar e valorizar a interação dos diferentes públicos da instituição. Dessa forma ela pode ser capaz de promover a diminuição de ambiguidades e contribuir para o alinhamento estratégico dos seus diferentes segmentos.

Conforme se viu ao longo das análises, isso pode ser feito através de maior clareza das informações, linguagem mais adequada e postura pró-ativa dos organismos gestores, antecipando-se em grande parte às questões que o horizonte com ambiguidade reduzida permite antever. Esses elementos fazem parte do que se convencionou chamar de contemporaneidade das organizações, e estão diretamente ligados à construção e consolidação da sua identidade.

Ao menos no nível teórico, a instituição reconhece boa parte dos requisitos que são necessários à construção da identidade e mobilização dos colaboradores, conforme fica explicitado no seu Plano de Desenvolvimento Institucional, ao afirmar como uma de suas estratégias a intenção de “promover, permanentemente, a valorização, qualificação e capacitação do quadro de servidores, como estímulo ao desempenho funcional pautado por padrões de ética e de qualidade”. Implementar, no entanto, tal meta, requer a disseminação de informações por toda a organização, o que não se faz sem uma política de gestão da informação.

Nesse sentido, a pesquisa identificou fragilidades que necessitam ser enfrentadas. Paradoxalmente, embora os participantes da pesquisa tenham reconhecido o conteúdo de conhecimento das suas próprias atividades e a condição de sujeito de conhecimento da instituição como um todo, ao se referirem às atividades efetivamente desempenhadas ou à *performance* da instituição, não visualizavam ações ou comportamentos compatíveis com tais expectativas.

Embora não seja suficiente, a literatura de autores das áreas confirma a importância de programas de capacitação e treinamento, assim como fóruns e debates, como instrumentos para estabelecer uma cultura e uma identidade institucional. O trabalho de campo também deixou claro a carência de vínculos pro-ativos entre os colaboradores e entre estes e a instituição, caracterizando uma necessidade de avançar particularmente nos processos de socialização e externalização do conhecimento, conforme sugeridos por Nonaka e Takeuchi (2008).

A pesquisa trouxe ainda, como uma vertente importante para compreender a dinâmica cultural e institucional, a persistente diferença de percepção e comportamento entre os segmentos docentes e administrativos. Embora essa diferença tenha raízes na própria história das instituições

públicas de ensino, a maneira como ela se manifesta em cada instituição possui suas particularidades. No caso em estudo, fica evidente, por um lado, a forma como os participantes dos diferentes segmentos se situam no quadro institucional, como se já tivessem internalizado uma certa posição de subalternidade. E, por outro lado, as políticas institucionais, parecem reforçar ao invés de mitigar tal percepção. Essa situação, evidentemente, não contribui para a construção de uma identidade consensada e, por isso, protagonista de um papel social relevante.

O conjunto dos achados da pesquisa nos permite elencar algumas diretrizes e sugestões que podem vir a compor o processo de elaboração estratégica da instituição. Destacamos dentre eles, os seguintes:

- ✓ O enfrentamento do desafio institucional passa por efetivo estímulo à aprendizagem contínua no ambiente de trabalho, incentivando a troca de experiência, não apenas intra-categorias mas, fundamentalmente, inter-categorias.
- ✓ A gestão do conhecimento, nos anos recentes, desenvolveu e disponibilizou ferramentas importantes para facilitar o fluxo de conhecimento na organização. Trata-se da implantação de fóruns e de comunidades de prática, mobilizando servidores da instituição, sejam eles docentes ou administrativos. Fomentar a adoção e uso de tais ferramentas pode superar as carências decorrentes de anos de história desagregada, contribuindo para uma nova visão estratégica.
- ✓ A área de relações públicas, pela sua própria natureza, pelo papel que desempenha na instituição, pela familiaridade com as tecnologias de redes sociais, pode ser uma mediadora importante na disseminação e no uso das ferramentas referidas. As novas tecnologias de informação e comunicação têm oferecido possibilidades imensas de produção de proximidades, tanto institucionais, quanto territoriais e cognitivas, na linha do que vem sendo chamado de Web 3.0.
- ✓ O reconhecimento dos talentos individuais é uma maneira não apenas de aproximar as pessoas mas também de aumentar o saber holístico da organização. Programas de valorização da pessoa humana que incorporem atividades e projetos tipo “prata da casa” produzem aproximações que, de uma maneira ou de outra, irão repercutir institucionalmente, numa espécie de transbordamento (*spillover*) de empatias e solidariedade. Tais atividades são mecanismos de ações utilizadas nas relações públicas.
- ✓ Planos, projetos e programas precisam ser materializados de alguma forma, tornados visíveis, para que possam cumprir seu papel. Assim é que, concomitantemente com o trabalho de elaboração da pesquisa, e como forma de testar sua exequibilidade, foi

construído um esboço preliminar de Manual de Cerimonial e Protocolo (Apêndice 2), pautado pelas regras e regulamentos pertinentes, o qual, em diversas circunstâncias foi mostrado ou citado como possíveis frutos do esforço capacitante a que a pesquisa fazia referência.

A área de relações públicas trata dos públicos internos e externos. A presente pesquisa centrou o seu trabalho sobre o público interno, procurando diagnosticar e formular propostas que aperfeiçoassem o seu trabalho na direção dos objetivos institucionais. Existe, no entanto, um vasto campo a ser coberto ao se voltar a atenção para os públicos externos. Esses dois públicos interagem fortemente e a complementação da pesquisa com foco no público externo poderá, sem dúvida, reformular *insights* aqui desenvolvidos, aperfeiçoando-os ou mesmo substituindo-os por outros que sejam mais abrangentes e respondam com maior eficácia à estratégia da instituição.

Fica, portanto a sugestão, como aprofundamento posterior da presente pesquisa. Outra possibilidade, no mesmo sentido, seria a extrapolação do método aqui utilizado, aplicando-o em outra instituição com o intuito de explorar as diferentes manifestações dos problemas aqui identificados em realidades institucionais diferentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, T.M. *Organizações do conhecimento – infraestrutura, pessoas e tecnologias*. Rio de Janeiro: editora saraiva, 2002.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*, Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

CEFET/RJ – centro federal de educação tecnológica celso suckow da fonseca. *Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI*, 2010-2014. Rio de Janeiro, 2010.

CONSELHO REGIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS – CONRERP. Lei nº 5.377, de 11 de 11 de dezembro de 1967. Disciplina a profissão de Relações Públicas e dá outras providências.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Farvard Business School Press. 2000.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. tradução: Luciana Oliveira da Rocha. 2ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DRUCKER, Peter. *Além da revolução da informação*. HSM, ano 4 numero 18. jan-fev.2000.

- EVANGELISTA, M.F. *Planejamento de relações públicas*. Rio de Janeiro: tecnoprint, 1983.
- FLEURY, M.T.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L.A. *Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos organizacionais*. Revista de Administração, v.32., n. 1. São Paulo, jan./mar.1997
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª. ed . São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. Revista Catalanes Amb ACESS Obert: comunicacion Y cultura. Universidade Autônoma de Barcelona, 2006.
- _____. *Planejamento da comunicação organizacional integrada*. São Paulo, 2002.
- LAVE, J; WENGER, E. *Situade learning, legitimate peripheral participation*. Cambridge: University Press, 1991. IN ANGELONI, Terezinha.
- NONAKA, I; TAKEUCHI., H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 20ª. edição, 1997.
- _____. *A empresa criadora do conhecimento* apud SERRA: *A Gestão do Conhecimento*. Campus, 2001.
- _____. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: função política*. São Paulo, Summus, 1995.
- _____. *Relações públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.
- TERRA, J. C.C.; GORDON, C. *Portais corporativos: a revolução do conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- TERRA, J.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- WEICK, K. A. *A psicologia social da organização*. Tradução de WEICK, K. A. *The psychology of organization*. Reading Addison-Wesley, 1969. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.
- _____. *Educational organizations as loosely coupled systems*. Administrative Science Quarterly., v.21, n.1. 1976.
- _____. *Sensemaking nas organizações*. Tradução de: *Sensemaking Organizations*. London, Sage, 1995. Tradução de: Aline Vieira Malanovics, 2010.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de: Daniel Grassi. 3ª. Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.