

**A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**
UM ESTUDO DE CASO NO CEFET/RJ

**THE CONTRIBUTION OF PUBLIC RELATIONS IN THE MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN A FEDERAL INSTITUTION OF
HIGHER EDUCATION**
A CASE STUDY IN CEFET/RJ

Marilda Barroso BOTTINOⁱ
Emmanuel Paiva de ANDRADEⁱⁱ

RESUMO

Partindo da premissa de que relações públicas trabalham com ingredientes como credibilidade, informação, pessoas e organizações, o presente artigo investiga o modo como o conhecimento é socializado no ambiente do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), a partir da análise dos fluxos de informação e conhecimento produzidos pelo seu público interno (docentes e administrativos). Para isto, vai buscar contribuições teóricas de Gestão do Conhecimento em Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), que propõem mecanismos de conversão e compartilhamento capazes de gerar novos conhecimentos, em Weick (1995), que introduz o conceito de *sensemaking* organizacional nas relações do público com o seu ambiente, e, ainda, nos princípios das relações públicas de integração dos públicos institucionais com a instituição, conforme explorado por Kunsch (2016). O método utilizado foi o estudo de caso, tendo por unidade de análise os servidores docentes e técnicos da instituição. 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 que mitigado essas dificuldades. Diante disto, é proposto 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.

ⁱ Possui graduação em Comunicação Social pela Universidade Estácio de Sá (1983) e Música pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (2013). Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total, vinculado à Engenharia de Produção, pela Universidade Federal Fluminense (2014). Pós-Graduação *lato sensu* em Filosofia. Licenciatura em Música pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Tem experiência na área de Artes. Atualmente ocupa o cargo de Relações Públicas, lotada na Divisão de Comunicação do CEFET/RJ, coordenando e participando de projetos de relações públicas, como o Centenário de nossa Instituição (1917-2017) e em projetos na área de Arte e Cultura do CEFET/RJ. *E-mail*: marilda.bottino@cefet-rj.br.

ⁱⁱ Possui graduação (1979), mestrado (1985) e doutorado (1997) em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Foi engenheiro da Companhia Siderúrgica Nacional e Secretário de Planejamento do Município de Volta Redonda. Atua, desde 1992, na Universidade Federal Fluminense, em Niterói, onde foi Coordenador de Curso, Chefe de Departamento, Diretor da Escola de Engenharia, Pró-Reitor de Planejamento e Vice-Reitor. Foi fundador, em 1998, do Núcleo de Estudos em Inovação, Conhecimento e Trabalho (NEICT), do qual é atualmente diretor. Atua ainda no ensino de graduação e pós-graduação, em áreas como gestão da inovação, gestão do conhecimento e planejamento estratégico, e em projetos de pesquisa de gestão integrada da inovação e dos mecanismos de transferência de tecnologia. *E-mail*: emmanueluff@gmail.com.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento; Sensemaking; Relações Públicas; Organização; CEFET/RJ.

ABSTRACT

Based on the premise that the public relations professional works with ingredients such as credibility, information, people and organizations, this article investigates the way knowledge is socialized in the environment of the Federal Center for Technological Education (CEFET/RJ), from the analysis of the information and knowledge flows produced by its internal public (teachers and administrators). In order to do this, it seeks theoretical contributions of Knowledge Management in Nonaka and Takeuchi (1997; 2008), which propose mechanisms of conversion and sharing capable of generating new knowledge, in Weick (1995), which introduces the concept of organizational sensemaking in public relations with its environment, as well as in the public relations principles of integration of institutional audiences with the institution, as explored in Kunsch (2016). The method used was the case study, having as unit of analysis the teaching and technical staff of the institution. The results point to the different perspectives of the different professional segments and how the communication and strategic management policies of the institution reinforce rather than mitigate these difficulties. Therefore, it is proposed a set of instruments that can support a future revision of these policies, highlighting the role to be played in this context by public relations professionals.

KEYWORD: Knowledge Management; Sensemaking; Public Relations; Organization; CEFET/RJ.

1 INTRODUÇÃO

Desde os anos 1990, as relações de trabalho têm se tornado cada vez mais baseadas no conhecimento, sugerindo que as organizações devem oferecer processos contínuos de aprendizagem necessários para que os gestores do conhecimento se tornem mais eficazes. Com a revolução social do século XX, observada por Drucker (2000), e ainda com o advento das novas tecnologias de informação, surge a demanda por uma gestão diferenciada, alavancada pelo saber/conhecimento e pela criação de novas atitudes e procedimentos, próprios desse tipo de gestão, propiciando a emergência de um ambiente organizacional que requer mais confiança e conexões entre os seus públicos.

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) veio oferecer um desenho alternativo ao taylorismo-fordismo, tendendo à valorização dos indivíduos e ao compartilhamento do conhecimento, à difusão de informações e à motivação entre os diversos públicos internos e externos da organização. No entanto, em que pese a existência de abordagens como a gestão do conhecimento e sua consequente valorização dos indivíduos, ainda se detecta, no interior das organizações, um tensionamento e uma lacuna entre os diversos públicos da organização e entre estes e a sua institucionalidade. Com isso, a emergência das tecnologias de comunicação e informação apenas agravaram esse tensionamento, uma vez que aparentemente criaram canais de contatos, mas sem lastro concreto nos sujeitos portadores de interesses, prioridades e desejos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

É sabido que compartilhar conhecimento é uma forma efetiva de construir confiança entre instituição e público. Logo, se a organização tem como base de sustentação a GC e, para os seus objetivos estratégicos, os princípios de relações públicas são importantes, abre-se um espaço para a criação e sustentação de um ambiente favorável ao saber e à credibilidade da empresa (KUNSCH, 2006; INAZAWA, 2009).

Levando-se em consideração que os atores organizacionais, na sua ação institucional, criam e compartilham conhecimentos e constroem significados que dão sentido à sua prática, em se tratando de uma

instituição federal de ensino, cuja política deve estar alinhada a diferentes perspectivas, *stakeholders*, políticas públicas e demandas da sociedade, a superação das tensões torna-se condição para o alcance das metas estabelecidas. Assim, muito do que é criado e compartilhado reflete decisões e ações referentes ao direcionamento da instituição.

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo compreender de que forma a atividade de relações públicas articulada à comunicação institucional, mediada pela tecnologia e tendo como foco a interação com os diferentes públicos envolvidos no "agir da organização", pode operar em complementaridade aos esforços de gestão do conhecimento, de forma a preencher lacunas de informação, minimizar tensões e estabelecer laços de interesses entre organização e público e até mesmo criar novos significados, contribuindo para tornar factíveis e menos traumáticas as mudanças de cultura e comportamento organizacionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura traz as seguintes abordagens teóricas: a estratégia da atividade de relações pública enquanto prática de interação entre os públicos organizacionais, vista em Kunsch (2006), Evangelista (1983) e Penteado (1978); a relação com a gestão do conhecimento, conforme Nonaka e Takeuchi (1997, 2008); e a construção dos sentidos (*sensemaking*) de Weick (1995). Esta seção apresenta ainda abordagens teóricas de autores utilizados como expoentes para a presente pesquisa.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E RELAÇÕES PÚBLICAS

A temática do conhecimento, presente explicitamente no cotidiano das organizações a partir da emergência da chamada gestão do conhecimento, permite construir aproximações de diferentes abordagens cujo foco é compreender a dinâmica e o funcionamento das organizações. Uma das aproximações possíveis dá-se através da concepção teórica de *sensemaking*, conforme definida por Weick (1995), situando o conhecimento nas

experiências de interpretação, flexíveis por natureza e abertas a mudança e evolução com os princípios de relações públicas, de trabalhar a interação e integração público e organização, visando à compreensão mútua desses atores e à minimização de múltiplas interpretações de conhecimento.

Nesse diapasão, alguns autores, apresentados no quadro 1 (abaixo), forneceram ricos materiais teóricos para as aproximações que vieram a viabilizar a compreensão do fenômeno estudado no presente artigo.

Quadro1: Aparato teórico utilizado pelo trabalho

Referências sobre Relações Públicas	Narrativa contextual
Margarida Kunsch, 2006	Integra ambiente organizacional e pessoas. Requer ação planejada, decisões estratégicas, promovendo o desenvolvimento recíproco organização-público, com ações integradas de informação e valorização.
Marcos Evangelista, 1983	Em relações públicas, os públicos estão integrados aos objetivos da organização.
Roberto Simões, 1995	São ações importantes: reuniões e projetos de capacitação com o objetivo de integrar público e organização.
Nonaka e Takeuchi, 1997	Depende da exploração de <i>insights</i> tácitos, do compromisso pessoal, da sensação de identidade entre os funcionários. A organização do conhecimento subsistem ideias e ideais.
Therezinha Angeloni, 2002	Na disseminação do conhecimento, há de se ter clareza nas informações alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.
Davenport e Prusak, 1998	Na era do conhecimento, os funcionários se tornam parte integrante para atender às relações organizacionais, para valorizar o capital humano, a flexibilidade, a inovação, a tecnologia e a informação.
Karl Weick, 1995	O processo de formação do <i>sensemaking</i> leva em consideração crenças e ações, sendo o processo social e contínuo. Processos de interpretação, seleção e retenção.
Polany, 1966	Um "olhar para trás" com base nas experiências, criando novos significados.

Fonte: Adaptado de Marinho (2012).

Os conceitos de relações públicas, gestão do conhecimento e *sensemaking* trabalham sobre três pilares: a valorização do indivíduo, o aprendizado organizacional e a criação de um ambiente de cultura compartilhada. Com isso, desenvolve-se a interseção entre as áreas,

alinhadas aos objetivos comuns e estratégicos da organização em prol da socialização do conhecimento.

Uma organização que se preocupa com o capital intelectual procura fazer uma investigação e uma avaliação do ambiente de trabalho com intuito de detectar percepções e desenvolver a interatividade dos colaboradores, gerando um maior aprendizado baseado, muitas vezes, na criação de significados (*sensemaking*), no compromisso, na compreensão das dificuldades e nos avanços organizacionais (WEICK, 1995).

Por outro lado, estudar o clima organizacional também é um dos focos das relações públicas, tendo como objetivo promover a integração entre os diversos públicos organizacionais e visando desencadear novos processos de aprendizagem e mudanças comportamentais. Como consequência, estimula-se a melhoria de desempenho e produtividade.

Segundo Kunsch (2006), capital intelectual e tecnologia fazem a diferença no que diz respeito ao sucesso e ao fracasso de uma organização. Neste contexto, as relações públicas desempenham o papel da comunicação na administração, atividade que se preocupa com as necessidades dos dirigentes e executivos quanto ao planejamento de conceitos institucionais e à valorização da identidade; e, paralelamente, deve incentivar a fala do público, não apenas formalmente, mas informal e continuamente.

Há muitas maneiras de se conceituar gestão do conhecimento, porém, uma particularmente interessante e pertinente à presente discussão, exposta por Tejera de Ré et al. (2007), considerando a abrangência e a relação com a aprendizagem organizacional, é a visão da gestão do conhecimento ambicionando o desenvolvimento de sistemas e processos que englobem desde a criação, a identificação, a integração, a recuperação e o compartilhamento do conhecimento até a sua utilização pela empresa, com o objetivo de aumentar o aprendizado individual e grupal e, dessa forma, criar competências exclusivas que podem destacar a organização no mercado em que ela compete.

Ao procurar a aproximação entre a concepção teórica do *sensemaking* de Karl Weick (1995) com o campo da comunicação, mais exatamente com a atividade de relações públicas dentro de uma instituição de ensino, é

possível se basear em Polany (1966), para quem há uma dimensão do conhecimento que é inerente ao ser humano que o detém, dimensão esta que é possível ser explicitada. Em sua obra, intitulada *The tacit dimension (A dimensão tácita)*, o autor aponta o fator da memorização de um rosto de uma pessoa na multidão como exemplo. Assim, infere-se que há aspectos que podem ser facilmente assimilados, mas não facilmente explicados/externalizados (MONTENEGRO, 2011).

Trazendo essa noção para as organizações, evidencia-se a mesma lógica: a teoria não está separada da prática, uma vez que não faz sentido compreendê-las como conceitos estanques, pois estão imbricadas, e uma só existe porque a outra existe.

Outra concepção sugerida por Polany (1966) diz respeito à identidade. Segundo o autor, há uma dimensão tácita inerente a cada indivíduo, e esta, por inúmeras razões, não pode ser externalizada, já que há elementos tácitos compostos por características próprias da identidade; ou melhor, o indivíduo que detém um conhecimento específico é capaz de externar apenas parte desse conhecimento, já que, mesmo compreendendo a identidade coletiva nas organizações, socialmente construída, cada um possui uma identidade independente da compreensão de como ela é formada (BERTOLLA, 2012).

Aqui, interessa justamente a informação do campo semântico, que enfoca o significado transmitido. Assim, enquanto a informação é um fluxo de mensagens, o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, mas ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador. Por isto, embora tanto um quanto outro sejam criados dinamicamente a serviço da interação social entre as pessoas, o conhecimento é essencialmente relacionado à ação humana (KUNSCH, 2002; LAVE; WENGER, 1991).

A socialização implica a possibilidade de a realidade subjetiva ser transformada, visto que estar em sociedade corresponde a um contínuo processo de modificação da realidade subjetiva. Estas modificações, chamadas de alterações, exigem, muitas vezes, processos de ressocialização, sendo uma das condições sociais para esta alteração a passagem pela estrutura efetiva da plausibilidade, ou seja, uma base social

que sirva praticamente de "laboratório da transformação" (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Trabalhar com a plausibilidade também é uma característica do *sensemaking*. Ao se identificar os sinais dos processos transmitidos, ou seja, retirar os sinais dos acontecimentos, pode-se constatar que o acontecimento não é verdadeiro, mas, pelos sinais, parece ser. Logo, quando em uma "sociedade organizacional", em um ambiente, as pessoas captam os sinais de mudança, o *sensemaking* emerge na organização. Neste sentido, trabalhar a sociologia do conhecimento consiste em compreender as mudanças da realidade humana juntamente com a realidade socialmente construída (WEICK, 1976).

Conforme Berger e Luckmann (1985, p. 205), "[...] só é possível o indivíduo manter sua auto-identificação como pessoa de importância em um meio que confirma esta identidade". Assim, a identidade é evidentemente um elemento-chave da realidade subjetiva e, uma vez criada, cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais.

De uma maneira geral, a análise do papel do conhecimento e da linguagem na dialética do indivíduo e da sociedade, da identidade e da estrutura social e organizacional envolve estudos sociais, políticos, históricos e econômicos.

Não cabe neste trabalho sugerir que tais análises alcancem esses campos. Para esta pesquisa, que visa trabalhar com conhecimento organizacional, atêm-se a instrumentos como conversas e reuniões que estabelecem um ato contínuo e coerente, assim como, para manter a realidade subjetiva, depende-se de estruturas de plausibilidade, de base social específica e de processos sociais.

2.2 SENSEMAKING E ORGANIZAÇÃO

Considerando a complexidade das organizações atuais, importa destacar os estudos de modelo organizacional na questão da criação do significado de Weick (1973; 2010). Para este autor, a comunicação desenvolve um papel fundamental, pois é através dela que as fases do processo de organização

(criação do significado, seleção e retenção) acontecem (MONTENEGRO, 2011).

No *sensemaking*, busca-se significado em um contexto ambíguo e conflitante; sendo esta questão considerada na pesquisa por auxiliar a compreensão de paradigmas identificados na instituição trabalhada. Para tanto, neste trabalho, tem-se como foco a área de comunicação social, mais especificamente a de relações públicas, ou seja, o canal pelo qual o discurso deve acontecer entre os públicos internos de uma instituição, colocando-o como ponto central na criação de significado.

Atualmente, as organizações contemporâneas observam as mudanças contínuas do mercado, a chegada de novas tecnologias abrem novos nichos, e as empresas lutam por posições. Nas empresas públicas, há ainda políticas governamentais que estabelecem e restabelecem limites, fazendo com que sua sobrevivência e evolução dependam de sua capacidade de perceber e criar significado. Assim, as organizações sondam o ambiente em busca de informações suficientes para reconhecer tendências que tenham impacto sobre a empresa e para identificar questões que precisem ser mais analisadas (ALVES, 2006).

Já a capacidade de adaptação a um ambiente dinâmico apresenta um duplo desafio, pois requer que a organização seja capaz não só de perceber, mas também de criar significado. O ambiente é sondado em busca de informações suficientes para reconhecer tendências e desenvolvimentos que tenham impacto sobre a empresa e para identificar questões que precisem ser mais ampliadas. Esta busca tende a ser sistemática, ampla, participativa e integrativa; porém, as informações do ambiente são ambivalentes e sujeitas, portanto, a múltiplas interpretações. Tem-se, então, a importância do discurso – reuniões de agenda sistemáticas, visando diminuir a ambiguidade do ambiente organizacional (CHOO, 2003).

Em seu processo de criação de significado, Weick (1995) identifica sete propriedades, a saber: construção de uma identidade; retrospectiva e interpretação; criação em ambientes sensatos; sociabilidade; dinamismo e continuidade; foco em e por pistas extraídas; e governo mais pela

plausibilidade que pela precisão. Neste sentido, pode-se afirmar que o significado está baseado:

- a) na construção da identidade a partir da interação com os outros, caracterizando o tipo de identidade coletiva;
- b) no caráter retrospectivo, caracterizando atenção àquilo que já ocorreu e enaltecendo o processo de memória;
- c) em ambientes sensatos, em que as pessoas fazem parte de seus próprios ambientes criados;
- d) na dimensão social, já que a tarefa não é solitária;
- e) no dinamismo, visto que o *sensemaking* não tem um ponto inicial sobre o que está ocorrendo de forma contínua, em fluxos contínuos;
- f) no foco em dicas extraídas, que são estruturas familiares e simples a partir das quais as pessoas desenvolvem um sentido amplo do que está ocorrendo; e
- g) na orientação mais pela plausibilidade que pela precisão, porque o *sensemaking* não é sobre verdades e certezas, mas sobre a reformulação contínua do que está ocorrendo.

Thomas, Clark e Gioia (1993) conceituam a criação de significado envolvendo sempre a interação recíproca entre a busca pela informação, a atribuição de significado a ela e a ação de acordo com a interpretação – um processo no qual a criação de significado tenha alguma relação com o desempenho. Logo, o *sensemaking* pode ser descrito como um quadro de referências que envolve a difusão da informação de tal forma que dê significado, propósito e direção para a organização (MONTENEGRO, 2011).

Já os processos organizacionais de criação de significado usados por Weick, e nos quais essa pesquisa se baseia, podem ser definidos como processos de:

- a) interpretação: em que elementos de uma organização criam e observam o ambiente que os cerca, observando-se a criação de mudanças no fluxo de experiência;

- b) seleção: referente à análise do que está acontecendo no ambiente interpretado; e
- c) retenção: pelo qual os produtos são armazenados, depois de interpretados, e considerados significativos para serem recuperados no futuro como significados possíveis de serem atribuídos a novas situações ambíguas.

A sequência "interpretação – seleção – retenção" começa como uma rotina por meio da qual as pessoas da organização criam ou isolam porções de sua experiência com o objetivo de construir significado. Como conectar, gerar e perceber em uma ação coletiva através de crenças e ações, unindo-as de forma mais estreita. De qualquer forma, o objetivo é reter o que está mais claro, sejam crenças ou ações, e clarificar o que está menos claro (CHOO, 2003).

O fórum mais comum para essa discussão é o das reuniões, definindo e representando os relacionamentos profissionais e sociais que dão significado e identidade a seus participantes. A discussão deste tipo cria significado e permite aos membros da organização eliminar ou reduzir a ambiguidade, descobrir novos objetivos, melhorar a qualidade da informação disponível e clarificar novas ideias.

Nesse sentido, conforme salienta Weick (1995), o processo de *sensemaking* baseia-se nas seguintes perguntas: como determinado tema tornou-se um evento para os membros organizacionais? O que significa um evento?.

Para responder a essas perguntas, é preciso compreender que, no *sensemaking*, o ator se afasta do momento atual e reflete sobre o que passou; a experiência passa a ser vista como separável, distinta, definida, "cujo sentido terá relação com as atividades presentes, ou seja, a atitude determina o tipo de atenção que será dirigida para o passado, e esse modo de atenção é o sentido que a experiência terá (WEICK, 1973). Por isto, para Weick (1973) todo conhecimento e todo sentido decorrem de reflexão, de um olhar para trás.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho, de natureza exploratória, foi concebido como um estudo de caso, utilizando-se, como instrumento de coleta de dados, questionários direcionados ao público interno da instituição investigada, composto de técnicos administrativos e docentes.

Nesse diapasão, convém lembrar que o levantamento apresentou limitações no que se refere ao estudo das relações sociais mais amplas, sobretudo por envolverem variáveis de natureza institucional. No entanto, a técnica de questionário pretendeu obter informações acerca do que a pessoa sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, fez ou faz (GIL, 2002; YIN, 2005).

As questões levantadas na pesquisa foram analisadas observando-se a disponibilidade, as práticas de compartilhamento, aquisição, criação e socialização do conhecimento, e categorizadas utilizando estatística descritiva.

O estudo foi restrito ao ambiente do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), sede Maracanã, sendo particularmente associado à área de relações públicas – atividade lotada no Departamento de Comunicação Social da instituição.

A fim de delimitar a amostra, optou-se por trabalhar apenas com servidores das cinco diretorias sistêmicas do Centro, a saber: Diretoria de Ensino; Diretoria de Gestão Estratégica; Diretoria de Extensão; Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação; e Diretoria de Administração e Planejamento.

Dessa forma, o questionário foi aplicado a 65 (sessenta e cinco) servidores, representando mais de 10% do universo do total de servidores (administrativos e docentes). As questões que compõem o instrumento de coleta de dados foram sustentadas mediante estudos de autores referenciados.

Os respondentes da pesquisa abrangeram as categorias de servidores administrativos e docentes da instituição, em sua maioria composto por profissionais com nível médio, graduação e pós-graduação, não sendo relevante para a pesquisa a distinção por idade e sexo. Quanto ao tempo de

serviço do servidor na instituição, a maioria dos respondentes se enquadra na faixa de dez a vinte anos.

A pesquisa teve como foco sondar como o conhecimento se desenvolve na instituição, ou seja, de que forma o conhecimento se socializa, se há ferramentas adequadas para a sua disseminação e se existe um ambiente propício para tal compartilhamento. Procurou-se, ainda, identificar gargalos existentes, buscando a melhoria do compartilhamento do conhecimento.

4 AMBIENTE DA PESQUISA: O CEFET/RJ

Criado em 1917, como Escola Normal de Artes e Ofícios Wenceslau Braz, tendo como objetivo formar professores, mestres e contramestres para as escolas profissionais da época, o CEFET/RJ, instituição federal de ensino superior, passa, com o advento da Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978, a oferecer à sociedade cursos de nível médio e nível técnico, cursos de graduação, voltados para a área de Engenharia, e ainda cursos de pós-graduação e pesquisa.

Desde então, o Centro procura atrelar a educação a um novo modelo econômico, continuando com a formação do capital humano, mas adequando-o às necessidades dos setores secundário e terciário da economia, através da oferta de cursos profissionalizantes, da ampliação das opções de formação no ensino superior, com a inclusão de especialidades da Engenharia Industrial, e da atuação em atividades de extensão e de pesquisa.

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

Com a expansão da rede federal de ensino técnico e tecnológico, iniciada em 2003, o CEFET/RJ passa a conter, além do *campus*-sede Maracanã, mais sete *campi* no Estado do Rio de Janeiro, situados em Maria

da Graça, Nova Iguaçu, Petrópolis, Nova Friburgo, Angra dos Reis, Itaguaí e Valença.

Diante dessa nova realidade, a instituição desenvolve, como uma de suas estratégias institucionais, o fortalecimento das condições para o bom funcionamento de todos os *campi*, criando mecanismos de gestão democrática próprios em cada unidade.

Para isso, dispõe do órgão de relações públicas, inserido na área de comunicação social, que se coloca como uma atividade parceira na promoção da memória da cultura organizacional, atuando na construção de significados em prol da integração do público institucional, procurando diminuir a ambiguidade do ambiente e as múltiplas interpretações dos fatos e de significados.

Nesse universo, em que se desenrolou o trabalho, encontra-se, de um lado, a realidade cultural bastante tradicional de relacionamento entre os públicos da instituição, e, do outro, as novas tecnologias de informação e comunicação, que oferecem recursos para a mudança dessa prática. O efeito dessa dinâmica, sobretudo no que tange ao conhecimento, foco deste estudo, pode ser observado nos resultados da pesquisa.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Visando à análise da disseminação do conhecimento pelo público interno da instituição investigada, a pesquisa revelou que tanto docentes quanto técnicos administrativos têm uma autoconsciência dessa dimensão. Assim, os respondentes que julgaram a instituição um espaço propício ao conhecimento foram estimulados a informar as razões de sua resposta, obtendo como réplica mais notória o fato de ser o CEFET/RJ uma instituição de ensino.

Porém, respondentes da categoria técnico-administrativa alegaram que as informações muitas vezes se perdem, podendo-se inferir que, no que diz respeito a um julgamento do ponto de vista da gestão, as informações são extraviadas ao longo do processo, impedindo a instituição de consolidar uma perspectiva de conhecimento com memória estabelecida, fluxos regulares e

conhecimentos explícitos disponíveis. Do mesmo modo, outro argumento também bastante citado, de que o "ambiente e a logística são deficientes", aponta para possíveis fragilidades sistêmicas do processo de gestão.

Diante desses dados, nota-se que, enquanto os docentes consideraram, em sua maioria, haver compartilhamento do conhecimento, os administrativos demonstraram o contrário, deixando clara a discrepância em termos da percepção de significado entre as categorias.

Entende-se, assim, que, muito certamente, ao falar em compartilhamento, os docentes consideraram a perspectiva acadêmica, com todo o seu arcabouço de compartilhamento, trocas e redes; já os administrativos se referiram aos processos de trabalho, muitas vezes truncados, com frágil definição de responsabilidades e fragmentação entre uma centena de pequenos grupos.

A participação em reuniões também foi considerada um instrumento valioso para o compartilhamento do conhecimento e para o adequado fluxo de informações. Neste diapasão, diante dos comentários obtidos, apercebe-se que a própria estrutura acadêmica, formada por uma enorme quantidade de colegiados, plenárias, conselhos etc., torna explícita a rotina do docente em momentos e espaços coletivos determinados, diferentemente do observado na rotina administrativa, ao menos tal como está organizada atualmente na instituição. Assim, ratifica-se a diferença de perspectiva entre as categorias, como se houvesse vocabulários diferentes, muitas vezes não intercomunicáveis.

Quanto à observação da permeabilidade da organização com relação ao fluxo do conhecimento, pode-se dizer que, em sua origem, muitas vezes deparou-se com o fato de os trabalhadores partilharem ou não informações. Logo, fez-se necessário ter alguma medida do nível de abrangência que as trocas alcançam, e, para isso, procurou-se verificar como os participantes operavam suas trocas.

Interessante ressaltar que, no caso dos administrativos, nota-se que o conhecimento circula enclausurado no seu ambiente mais imediato, já que a maioria afirmou compartilhar esse conhecimento somente entre os pares, o que não ocorre na categoria dos docentes. Estes indicaram uma troca de

maior alcance, levando o conhecimento além de seus pares, muito provavelmente influenciada pela estrutura acadêmica, marcada pela existência de diferentes níveis de colegiados e plenárias. Ou seja, mais uma vez, a própria estrutura facilita a transversalidade. Com isto, chega-se à conclusão da existência de um problema de gestão, visto que a transformação de funcionalidades em processo é o papel por excelência da gestão.

Nas questões relacionadas à acessibilidade das informações e a aspectos de linguagem, quantidade e qualidade, as categorias reproduziram uma divergência significativa nas condições de trabalho e de vida no ambiente institucional informacional. A questão referente ao fato de as informações estarem disponíveis no tempo e no local em que se faziam necessárias, dirigida a ambas as categorias, obteve respostas desfavoráveis na percepção de todos os participantes, que afirmaram estar a informação não disponível a todos.

Com a convergência das respostas a essa pergunta, optou-se por tratá-las de forma unificada, e, sendo a questão aberta, construiu-se um rol de possibilidades a partir das diferentes visões, obtendo-se como resultado mais plausível a alegação de que a gestão da informação é precária na instituição por falta de ação política, e de que o sistema hierárquico dificulta a acessibilidade. Neste sentido, depreende-se que a falta de uma política de informação tem impacto sobre as possibilidades de compartilhamento e o uso eficaz de conhecimento entre as diversas instâncias da instituição.

Quanto à adequabilidade da linguagem utilizada, apesar de a maioria de ambas as categorias terem considerado a linguagem adequada, surgiram apontamentos relevantes dentre as alegações expostas pelos que discordaram da adequabilidade, destacando-se a crítica à não preocupação com a tradução da mensagem para os seus diferentes usuários, o que levaria a uma poluição comunicativa. Além desse registro, foram mencionados ainda a precariedade dos recursos de divulgação e a falta de relevância estratégica das informações repassadas.

No que se refere ao tempo adequado para a divulgação das informações, expressiva maioria, tanto de docentes quanto de

administrativos, considerou que as informações não chegavam a eles em tempo oportuno, o que significa dizer que elas são inócuas. Este fato, sem contar o desperdício de recursos que acarreta, rompe o fluxo de conhecimento, de compartilhamento, de difusão e, portanto, compromete qualquer política de informações.

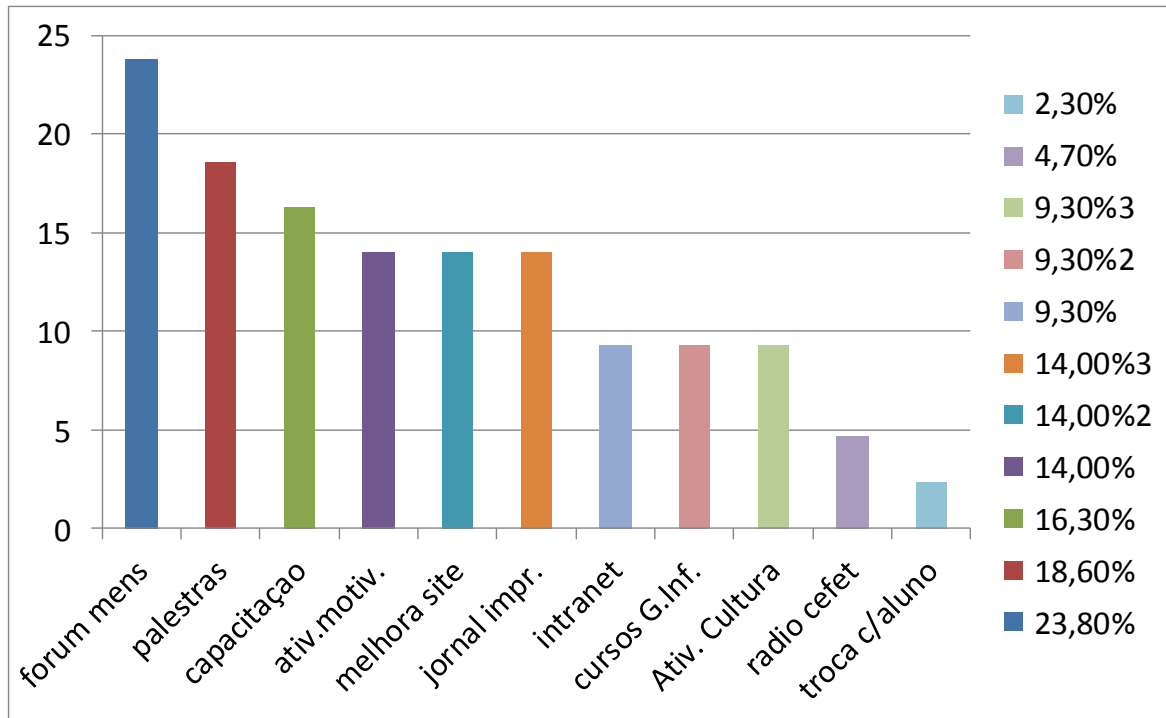
O mesmo se constatou quando se questionou se a intensidade das informações era escassa, razoável, boa ou excessiva, tendo ambas as categorias apresentado a percepção de que a intensidade das informações disponibilizadas ao público interno não era suficiente para atender à necessidade da instituição, gerando vácuos de compreensão, dificultando o relacionamento interpares e intraorganização.

Já quanto à relevância das informações e à sua pertinência em relação ao trabalho executado, o resultado também foi convergente, afirmando a maioria das categorias ser a informação pouco informativa.

De forma unânime, os respondentes revelaram ser bem-vindos a compartilhar projetos que visem a estabelecer cultura e identidade e a trazer estímulo e melhoria à organização. Vale comentar, no entanto, que, quando arguidos sobre a existência de compartilhamento de conhecimento na instituição, os participantes chamaram atenção para o fato de que este não era enfatizado.

Indagados a respeito de atividades para a prática do conhecimento no CEFET/RJ, os servidores apresentaram uma série de sugestões, organizadas na forma do Gráfico 1, preconizando que a criação de fóruns mensais, palestras e projetos de capacitação seriam as ferramentas que mais poderiam auxiliar no compartilhamento do conhecimento como prática institucional.

Gráfico 1: Sugestões dos servidores do CEFET/RJ para a construção de ambiente e cultura organizacionais compartilhados



Fonte: Os autores (2014).

Nas relações de formalidade e de hierarquia, ambas as categorias consideraram ser o CEFET/RJ um espaço bastante complexo. Entende-se aqui que esta resposta pode ser resultado da influência do ambiente acadêmico da instituição e por se tratar de um centro de ensino que atua nos níveis médio, técnico, graduação e pós-graduação.

Por fim, no que diz respeito às relações de formalidade, os servidores participantes se dividiram em duas perspectivas totalmente antagônicas: para o pessoal administrativo, prevaleceram as relações formais, baseadas em documentos escritos; já para o corpo docente, essas relações eram firmadas na palavra e na confiança.

6 CONCLUSÕES 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, foram o eixo do presente trabalho. Mais especificamente,

interessou-se em compreender como as instâncias institucionais pesquisadas poderiam contribuir para criar significado institucional, compartilhando conhecimentos e práticas.

Dessa forma, baseado na literatura consultada, o trabalho considerou que 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, podendo ser capaz de promover a diminuição de ambiguidades e contribuir para o alinhamento estratégico dos seus diferentes segmentos.

O estudo verificou ainda que clareza das informações, linguagem adequada e postura pró-ativa dos organismos gestores, antecipando questões que o horizonte com ambiguidade reduzida permite antever, são instrumentos poderosos na construção e consolidação de uma identidade protagonista.

Assim, ao menos no nível teórico, observou-se que a instituição analisada reconhece boa parte dos requisitos necessários à construção da identidade e mobilização de seus colaboradores, conforme 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 e mecanismos de comunicação interna em apoio ao desenvolvimento e valorização das ações institucionais. (CEFET/RJ, 2010, p. 68)

No entanto, a implementação de 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 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 completa, a literatura consultada apontou a importância de programas de capacitação e treinamento, assim como de fóruns e debates, como instrumentos para o estabelecimento de uma cultura e uma identidade institucional, corroborando com o trabalho de campo realizado, que também deixou claro a carência de vínculos pró-ativos entre os colaboradores e entre estes e a instituição, caracterizando uma necessidade de avançar particularmente nos processos de conversão do conhecimento.

A investigação destacou ainda, como uma vertente importante para a compreensão da dinâmica cultural e institucional do CEFET/RJ, a persistente diferença de percepção e comportamento entre os segmentos docentes e administrativos, deixando claro que, embora esta diferença tenha raízes na própria história das instituições públicas de ensino, a maneira como ela se manifesta em cada instituição possui particularidades.

Por fim, ficou evidente, no caso em estudo, a forma como os participantes dos diferentes segmentos se situam no quadro institucional, sugerindo a internalização de certa posição de subalternidade. Por outro lado, as políticas institucionais parecem reforçar tal percepção, em vez de mitigá-la. Aqui, reconhece-se que esta situação não contribui para a construção de uma identidade "consensada" e, por isto mesmo, protagonista de um papel social relevante.

O conjunto dos resultados da pesquisa permitiu ainda a elaboração de algumas diretrizes e sugestões que, julga-se, podem vir a compor o processo de elaboração estratégica da instituição. Dentre elas, destacam-se as seguintes:

- a) Estímulo à aprendizagem contínua no ambiente de trabalho, incentivando a troca de experiência, não apenas intracategorias mas, fundamentalmente, intercategorias.

- b) Implantação de fóruns e de comunidades de prática, mobilizando servidores da instituição, sejam eles docentes ou administrativos.
- c) Produção de proximidades, tanto institucionais quanto territoriais e cognitivas, na linha do que vem sendo chamado de *Web 3.0*.
- d) Fomento de atividades e projetos tipo "prata da casa", capazes de produzir aproximações que repercutam institucionalmente, em uma espécie de transbordamento (*spillover*) de empatias e solidariedade.

Embora não se esgotem em si mesmos, acredita-se que esses instrumentos possam subsidiar uma futura revisão das referidas políticas, destacando o papel a ser desempenhado nesse contexto pelos profissionais de relações públicas, e servir de referência para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. L. **Gestão do conhecimento e seus impactos culturais no SERPRO**: a percepção de gerentes e empregados da regional. 2006. 152 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o desenvolvimento do Nordeste)– UFPE, Recife, 2006.

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

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERTOLLA, L. F. **A dimensão tácita do conhecimento nas práticas contábeis**: uma análise dos processos de elaboração e apresentação de relatórios em organizações contábeis. 2012. 105 f. Dissertação (Mestrado)– Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2012.

CEFET/RJ – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca. **Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI**, 2010-2014. Rio de Janeiro, 2010.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

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

<<http://www.conferp.org.br/category/legislacao/leis-decretos/>>. Acesso em: 23 jan. 2015.

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

DRUCKER, Peter. Além da revolução da informação. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 18, p. 48-55, jan.-fev. 2000.

EVANGELISTA, M.F. **Planejamento de relações públicas**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1983.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectiva em ciência da informação**, Revista da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 206-220, set. 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação organizacional integrada**. São Paulo: Editora Summus, 2003.

_____. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Revista Catalanes amb Accés Obert: comunicacion y cultura**, Universidade Autônoma de Barcelona, Barcelona, 1995, n. 8, p. 7-28, 2006.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situade learning, legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

MARINHO, R. de C. P. **A implementação de procedimentos de controle como estratégia de disseminação do conhecimento e instrumento para atingir eficiência na fiscalização de contratos de serviços terceirizados em uma universidade pública**. 2012. 176 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão)– Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

MONTENEGRO, L. M. Conhecimento e *sensemaking*: reflexões para a área de educação. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 7, n. 14, p. 143-163, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

POLANY, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas**: função política. São Paulo: Editora Summus, 1995.

TEJERA DE RÉ, C. A. et al. O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 2007.

THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. **Academy of Management Journal**. Disponível em: <<http://www.amj.aom.org/content/36/2/239>>. Acesso em: 23 jan. 2015.

WEICK, K. A. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

_____. Educational organizations as loosely coupled systems.

Administrative Science Quarterly, Cornell University, New York, v. 21, n. 1, p. 1-19, mar. 1976.

_____. **Sensemaking nas organizações**. Tradução de: Sensemaking in organizations (Capítulo 3: Sensemaking in organizations). Tradução Aline Vieira Malanovicz. London: Sage, 1995. Disponível em: <static.recantodasletras.com.br/arquivos/2303446.doc?1276698790>. Acesso em: 23 jan. 2015.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.