



**CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB, UM  
ESTUDO DE CASO NA SUPERINTENDÊNCIA DE  
REGULAÇÃO E REGISTROS ACADÊMICOS.**

**Warley Ribeiro Dias**

**CRUZ DAS ALMAS – BAHIA  
2019**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB, UM ESTUDO DE CASO NA  
SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO E REGISTROS  
ACADÊMICOS.**

**Warley Ribeiro Dias**

Bacharel em Administração

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 2009

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

**Orientador:** Prof. Dr. Teófilo Alves Galvão Filho

**CRUZ DAS ALMAS – BAHIA  
2019**

## FICHA CATALOGRÁFICA

D541g	<p>Dias, Warley Ribeiro.</p> <p>Gestão do conhecimento na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB: um estudo de caso na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos / Warley Ribeiro Dias. _ Cruz das Almas, BA, 2019.</p> <p>111f.; il.</p> <p>Orientador: Teófilo Alves Galvão Filho.</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas.</p> <p>1.Gestão do conhecimento – Universidade Pública. 2.Gestão do conhecimento – Redes de informação. 3.Comportamento organizacional – Análise. I.Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas. II.Título.</p> <p>CDD: 659.2</p>
-------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ficha elaborada pela Biblioteca Universitária de Cruz das Almas – UFRB.  
Responsável pela Elaboração – Antonio Marcos Sarmiento das Chagas (Bibliotecário – CRB5 / 1615).  
Os dados para catalogação foram enviados pelo usuário via formulário eletrônico.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL – PPGGPPSS  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB, UM ESTUDO DE CASO NA  
SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO E REGISTROS ACADÊMICOS.**

Comissão Examinadora da Defesa de Dissertação de Mestrado  
Warley Ribeiro Dias

Aprovada em: 01 de março de 2019

Prof. Dr. Teófilo Alves Galvão Filho  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Orientador

Profa. Dra. Suzana Couto Pimentel  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Examinadora Interna

Profa. Dra. Rosilda Arruda Ferreira  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Examinadora Externa

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais Oswaldo Dias (Val) e Maria Ribeiro Dias (Lia), e à minha filha e grande inspiração de vida, Laysa Rodrigues Dias, que com todo seu carinho e atenção me dá sempre forças para seguir adiante superando quaisquer obstáculos que apareçam pelo caminho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido a vida e por ter sido o grande responsável e base para cada momento vivenciado até aqui;

Aos meus pais, Oswaldo (Val) e Maria (Lia), por terem sido as molas propulsoras para que eu pudesse investir todo o meu tempo em educação, mesmo quando ambos tiveram condições limitantes para o desenvolvimento de seus estudos, eles nunca permitiram que os seus filhos parassem por qualquer dificuldade, sempre uma grande motivação e inspiração;

À minha filha, Laysa, por toda compreensão nos momentos de ausência, e por todo carinho e motivação, nos momentos de presença;

Às minhas irmãs, Waldely e Uellen, por todo apoio durante a construção dessa formação acadêmica;

À minha sobrinha, Emily Flávia, que mesmo sem entender o processo, com seu amor, deu-me forças para seguir firme;

Ao meu orientador, Professor Teófilo Galvão Filho, por ter encarado esse desafio de orientar um tema tão diverso, e por ter o feito com tamanha maestria numa qualificada e minuciosa orientação, com muito empenho e dedicação, tornando-se fundamental na construção deste trabalho;

Aos demais Professores deste Programa, de forma especial, à Professora Susana Couto, ao Professor José Mascarenhas, ao Professor Edgilson Tavares e ao Professor Paulo Serrano (Coordenador do Programa);

À Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, pela minha construção e desenvolvimento enquanto servidor público federal, pela minha vida acadêmica e pelo cidadão que aprendi a ser dentro desta instituição;

À Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, na pessoa da superintendente-chefe, Caroline Fonseca, e aos demais colegas que tanto contribuíram, direta e indiretamente, para a realização desta pesquisa, sobretudo, pela disponibilidade de cada um;

Aos meus amigos, por todo carinho, apoio e torcida, contribuindo diretamente para que eu chegasse até aqui;

Aos meus colegas de curso, por todos os momentos de aprendizado, pelas experiências vividas e pelas contribuições para esta pesquisa.

## EPÍGRAFE

“Nunca é tarde pra viver  
E aprender com a vida  
Pra perceber que a estrada  
Nem sempre será florida  
E que sempre há uma cura  
Até pra pior ferida”

Bráulio Bessa

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB, UM ESTUDO DE CASO NA SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO E REGISTROS ACADÊMICOS.**

**RESUMO:** Este trabalho visa analisar de que forma setores de perfil predominantemente operacionais como a Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos – SURRAC da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, estabelecem a aquisição e troca de informações por meio da Gestão do Conhecimento. A fundamentação teórica contempla tópicos relacionados ao Conhecimento, à Sociedade do Conhecimento e à Gestão do Conhecimento. Esta enfatiza a necessidade de as organizações na atual sociedade desenvolverem uma cultura de aprendizagem, oferecendo concomitantemente um ambiente propício ao gerenciamento do conhecimento, de modo a adequarem-se às complexidades de lidar com grandes fluxos de conhecimento institucional. Alguns trabalhos como dos autores Foguel e Souza, Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak, Senge e Terra foram utilizados para dar suporte a esta pesquisa. Um estudo exploratório e descritivo com estratégia metodológica de estudo de caso simples foi aplicado. Uma entrevista semiestruturada, aplicada aos colaboradores da instituição, foi utilizada como instrumento de coleta de dados. Os resultados obtidos, com base nas entrevistas realizadas e na observação participante do pesquisador, permitiram concluir que o estabelecimento da aquisição e troca de informações na UFRB, por meio da gestão do conhecimento, ocorre principalmente numa dinâmica organizacional interna pelos seus servidores. Apesar de essa dinâmica proposta pelos servidores ter gerado resultados positivos, esta pesquisa aponta a necessidade de possíveis investimentos, que gradativamente, trarão resultados mais eficientes, uma vez que, de forma proativa, os métodos de trocas de informações já são difundidos de maneira empírica entre os colaboradores. Portanto, o presente estudo também traz a sugestão de diferentes aspectos nos quais a SURRAC/UFRB pode avançar quanto à Gestão do Conhecimento.

**Palavras chave:** Aprendizagem Organizacional; Sociedade do Conhecimento; Instituições de Ensino Superior.

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE FEDERAL UNIVERSITY OF RECÔNCAVO DA BAHIA, A CASE STUDY IN THE REGULATORY SUPERINTENDENCE AND ACADEMIC ENROLLMENT.**

**ABSTRACT:** This work aims at analyzing how predominantly operational department such as the Regulatory Superintendence and Academic Enrollment - SURRAC of the Federal University of Recôncavo da Bahia - UFRB, establish the acquisition and exchange of information through Knowledge Management. The theoretical foundation include topics related to Knowledge, the Knowledge Society and Knowledge Management. This emphasizes the need of the actual society organizations develop a culture of learning while offer a suitable environment to knowledge management in order to adapt to the complexities of dealing with large flows of institutional knowledge. Some works such as those of the authors Foguel and Souza, Nonaka and Takeuchi, Davenport and Prusak, Senge and Terra were used to support this research. An exploratory and descriptive study with a simple case study methodological strategy was applied. A semi-structured interview, applied to the UFRB's employees, was used as a data collection instrument. The obtained results, based on the data analysis and the participant observation of the researcher, allowed to conclude that the establishment of the acquisition and exchange of information in the UFRB, through knowledge management, mainly occurs from an internal organizational dynamics by its employees. Although this dynamics proposed by the employees has generated positive results, this research reveals the need for other possible investments, which will gradually bring more efficient results, since methods of information exchange are already disseminated in a proactive and empirical way among employees. Therefore, the present study also brings the suggestion of different aspects related with Knowledge Management in which the SURRAC/UFRB can advance.

**Keywords:** Organizational Learning, Knowledge Society, Higher Education Institutions.

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAHL	Centro de Artes, Humanidades e Letras
CCAAB	Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CECULT	Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas
CENSUP	Censo da Educação Superior
CETEC	Centro o Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas
CETENS	Centro de Tecnologia em Energia e Sustentabilidade
CFP	Centro de Formação de Professores
CONAC	Conselho Acadêmico
CONCUR	Conselho Curador
CONSUNI	Conselho Universitário
CRA	Coordenadoria de Registro Acadêmicos
EAD	Educação a distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições de Ensino Superior
IIBA	Imperial Instituto Bahiano de Agricultura
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NUGAAC	Núcleo de Gestão de Admissão, Cadastro e Arquivo Acadêmico
NUGAERD	Núcleo de Avaliação Curricular, Expedição e Registro de Diploma
NUGIRAC	Núcleo de Gestão de Indicadores e Regulação das Atividades
NURAP	Núcleo de Gestão de Registros e Apoio Acadêmico
REUNI	Programa do Governo Federal de Expansão das Universidades
RH	Recursos Humanos
SECAD	Secretaria de Apoio Administrativo
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento
SURRAC	Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFBA	Universidade Federal da Bahia Acadêmicas
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia Federais

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Duas dimensões da criação do Conhecimento .....	21
<b>Figura 2:</b> Quatro modos de conversão do conhecimento .....	24
<b>Figura 3:</b> Capitais do conhecimento .....	33
<b>Figura 4:</b> Espiral do conhecimento .....	36
<b>Figura 5:</b> Etapas para o compartilhamento de conhecimentos .....	45
<b>Figura 6:</b> Linha do tempo: antecedente históricos da criação da UFRB .....	61
<b>Figura 7:</b> Organograma da UFRB .....	64
<b>Figura 8:</b> Organograma da SURRAC .....	66
<b>Figura 9:</b> Gênero dos participantes .....	73
<b>Figura 10:</b> Faixa etária dos participantes.....	74
<b>Figura 11:</b> Escolaridade dos participantes.....	75
<b>Figura 12:</b> Cargos ocupados pelos participantes.....	76
<b>Figura 13:</b> Tempo de serviço de cada participante na UFRB .....	77
<b>Figura 14:</b> Tempo de serviço de cada participante na SURRAC .....	78
<b>Figura 15:</b> Produção de documentos oficiais pelos participantes .....	88

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – Dois tipos de conhecimento .....	21
<b>Quadro 02</b> – Principais mudanças do processo de aprendizagem organizacional .....	39
<b>Quadro 03</b> – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento utilizadas nas IFES, por categoria .....	49
<b>Quadro 04</b> – Competências da UFRB .....	64
<b>Quadro 05</b> – Mídias sociais utilizadas pela SURRAC em sua comunicação e troca de conhecimento .....	86
<b>Quadro 06</b> – Atividades desenvolvidas pelos participantes .....	92

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2.</b>	<b>O CONHECIMENTO</b>	<b>16</b>
<b>2.1.</b>	<b>Tipos de conhecimento</b>	<b>21</b>
<b>2.2.</b>	<b>Conversão do conhecimento</b>	<b>23</b>
<b>3.</b>	<b>A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO</b>	<b>27</b>
<b>3.1.</b>	<b>A inteligência competitiva</b>	<b>27</b>
<b>3.2.</b>	<b>Capital Intelectual</b>	<b>28</b>
<b>3.3.</b>	<b>A nova Economia do conhecimento</b>	<b>31</b>
<b>3.4.</b>	<b>A prática da gestão de organizações na sociedade do conhecimento</b>	<b>33</b>
<b>4.</b>	<b>A GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>36</b>
<b>4.1.</b>	<b>Um novo modelo de gestão</b>	<b>38</b>
<b>4.2.</b>	<b>Gestão do conhecimento e educação corporativa</b>	<b>39</b>
<b>4.3.</b>	<b>Compartilhamento de conhecimento</b>	<b>43</b>
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>57</b>
<b>5.1.</b>	<b>Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB</b>	<b>60</b>
<b>5.1.1.</b>	<b>A Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos - SURRAC</b>	<b>65</b>
<b>5.2.</b>	<b>Instrumentos de coleta de dados</b>	<b>67</b>
<b>5.3.</b>	<b>Análise de dados</b>	<b>70</b>
<b>6.</b>	<b>ANALISE DOS RESULTADOS</b>	<b>71</b>
<b>6.1.</b>	<b>Caracterização dos participantes</b>	<b>72</b>
<b>6.2.</b>	<b>A Gestão do Conhecimento na UFRB</b>	<b>78</b>
<b>6.3.</b>	<b>Gestão do Conhecimento na Surrac</b>	<b>85</b>
<b>7.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>97</b>
<b>8.</b>	<b>RECOMENDAÇÕES</b>	<b>100</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE 01 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO</b>	<b>107</b>
	<b>APÊNDICE 02 – ROTEIRO DA ENTREVISTA</b>	<b>109</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Tem-se como proposta dessa pesquisa a análise da gestão do conhecimento e a forma como vem sendo implementada essa ferramenta de gestão em tecnologia da informação em educação nas instituições de ensino superior, fazendo-se um estudo na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. A gestão do conhecimento aparece como um conjunto de conceitos para atribuir valores aos ativos intangíveis (capitais do conhecimento ou capital intelectual) de modo que possa aumentar a capacidade de transferência e utilização do conhecimento (MORENO e SANTOS, 2012), por isso, instituições de ensino precisam estar inseridas na aplicabilidade desse modelo de gestão. Desse modo, é extremamente necessário buscar os caminhos para tornar a implementação desse modelo eficaz.

Nos séculos XX e XXI, e de forma mais evidente nas três últimas décadas, caracterizam-se as organizações como grandes detentoras de informações que surgem de forma rápida e dinâmica. E é dentro deste contexto de rápidas transformações que trazem às organizações novos conceitos de gestão. Para não ficar à margem e para ter condições de competitividade é que as instituições têm desenvolvido uma nova postura com uma visão voltada ao conhecimento. Dessa forma com uma mudança acentuada de postura, valorizando os recursos humanos e investindo no capital intelectual é que as organizações vão ganhando vantagem competitiva e buscam o sucesso e o desenvolvimento institucional.

As organizações para ganharem essa vantagem competitiva se voltam para a Gestão do Conhecimento, esta, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), faz com que a organização possa criar, adaptar e externalizar o conhecimento dentro da instituição, necessitando assim de uma abordagem mais diferenciada, em que a organização é vista como uma comunidade humana, cujo conhecimento como um todo se apresenta como um diferencial em relação aos concorrentes, estando à frente as empresas que melhor gerirem o capital intelectual e a tecnologia da informação. E é dentro dessas perspectivas que se baseiam as competências competitivas essenciais ao aprimoramento e desenvolvimento organizacional de fundamental importância.

O papel a ser desempenhado pelas tecnologias de informação é estratégico dentro da Gestão do Conhecimento com o intuito de ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e da aprendizagem contínua, tornando mais fácil para as pessoas atingirem os objetivos principais, eliminando os problemas.

Segundo Roesch (2006, p.90), no contexto de um projeto de prática profissional, um problema é uma situação não resolvida, mas também a identificação de oportunidades até então não percebidas pela organização. Dessa forma, este trabalho possui o seguinte problema: como a UFRB, na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, estabelece a Gestão do Conhecimento por meio da troca de informações?

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar de que forma a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, estabelece a aquisição e troca de informações, em sua Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, por meio da Gestão do Conhecimento.

Com intuito de atingir a esse objetivo, foram criados objetivos específicos, os quais seguem: a) Identificar características da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, campus de Cruz das Almas, na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos; b) Caracterizar a importância da aquisição e troca de informações, e da Gestão do Conhecimento para os servidores, por ora estudada; c) Analisar como o contexto organizacional da UFRB, na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, viabiliza um ambiente propício à Gestão do Conhecimento.

A Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos – SURRAC, local de realização deste estudo, está vinculada ao gabinete da Reitoria, que é uma unidade organizacional da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, sendo esta uma autarquia federal, sujeita às normas legais determinadas pelos princípios da administração pública. O pesquisador atua como servidor da UFRB, vinculado diretamente à SURRAC, enquanto chefe do Núcleo de Gestão de Indicadores e Regulação Acadêmica.

Considerando os objetivos deste trabalho, a pesquisa foi do tipo qualitativa, descritiva, exploratória, aliada à estratégia do estudo de caso e da triangulação metodológica, que pode ser definida como uma abordagem de diversos métodos simultâneos. Nesse caso, foi a análise documental, a entrevista e a observação

participante. Tudo isso com o objetivo de determinar a visão correta de um objeto considerando vários pontos de referência. O levantamento bibliográfico foi realizado com base em livros, artigos científicos e dissertações disponíveis em versão digital.

Espera-se que esta pesquisa possa alimentar e fortalecer a demanda já existente sobre uma maior atenção à gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. No que tange à UFRB, a expectativa é de que as ferramentas aqui apresentadas, tanto as trazidas pelo pesquisador quanto as referenciadas pelos entrevistados, possam incentivar a implementação dessas práticas desse modelo tão atual e eficaz, sobretudo, no desenvolvimento das atividades-meio.

Os resultados que foram atingidos permitiram observar que o estabelecimento da aquisição e troca de informações na UFRB, por meio da gestão do conhecimento, ocorre precipuamente sob forma de uma dinâmica organizacional interna pelos seus servidores, e que apesar de ter passado por muitas fases, sendo a atual de recessão econômica, isso dificultou o desenvolvimento institucional de tais práticas com o uso de algumas ferramentas específicas. Entretanto, as ferramentas que não necessitam de um maior aporte financeiro são facilmente observadas pelos seus colaboradores. Isso mostra como a SURRAC/UFRB está atenta às demandas e mudanças gerenciais trazidas por novos modelos de gestão, como de fato é a do conhecimento, que torna as atividades mais eficientes e eficazes.

Considerando-se o acima exposto, de que a Gestão do Conhecimento proporciona o desenvolvimento organizacional, percebe-se a sua importância na atual sociedade. Um dos maiores valores que as empresas podem possuir é o seu capital intelectual, a maneira como o conhecimento é adquirido e trabalhado na empresa, sendo a alavancagem da combinação do capital humano com o capital estrutural, fazendo assim, com que seus resultados apareçam por conta de um bom desenvolvimento dos seus profissionais.

## 2. O CONHECIMENTO

A história da filosofia se confunde com a história do conhecimento que pode ser vista desde a antiguidade no período grego. Há um consenso entre os grandes filósofos que afirmam que o conhecimento é a “verdadeira crença justificada”, que foi um conceito introduzido pelo filósofo Platão, como expõem Nonaka e Takeuchi (1997).

Ainda segundo os ensinamentos de Nonaka e Takeuchi (1977) existe o conhecimento da Tradição Intelectual Japonesa, que tem uma abordagem diferenciada, mas com vestígios do pensamento platônico. A característica mais importante desse pensamento da tradição, pode ser chamada de “unidade do homem e da natureza”, que é uma ligação daquele com o ambiente ao qual está inserido. Outra característica também importante do pensamento japonês é a “unidade do corpo e da mente”, esta por outro lado se opõem ao pensamento ocidental, enfatizando para o desenvolvimento do conhecimento apenas a “sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo”, (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 33). Não menos importante que as características anteriores é a referente à “unidade do eu e do outro”, que visa uma ligação do homem com seu semelhante, valorizando o conhecimento que o outro possui e interagindo para a evolução deste conhecimento.

A cisão entre “sujeito”, “mente”, e “eu” de “objeto”, “corpo” e “outro” pode ser encontrada na essência da teoria ocidental econômica. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 37),

nenhum dos pensadores articulou a noção dinâmica de que os seres humanos podem criar ativamente o conhecimento a fim de mudar o mundo, sugerindo implicitamente que a nossa visão do conhecimento e da teoria do conhecimento organizacional oferece uma perspectiva econômica e administrativa fundamentalmente nova, capaz de superar as limitações das teorias existentes, restritas pelo dualismo cartesiano.

As teorias econômicas refletem a forma de conhecimento sendo um aspecto fundamental influenciando os fenômenos econômicos e nas realidades sociais. O tratamento que é dado ao conhecimento difere de acordo com a ênfase

dada no conhecimento, o tipo no qual se presta atenção e as formas de adquiri-los e utilizá-lo.

Segundo Marshal (1965 apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 38), “o capital consiste, em grande parte, no conhecimento e na organização [...] O conhecimento é o motor mais poderoso da produção [...] a organização ajuda o crescimento”.

O conhecimento entrou nas teorias administrativas juntamente com o advento da “Administração Científica” e da “Teoria das Relações Humanas”. Taylor (1976) verificou em sua pesquisa que os funcionários, em todos os ofícios, aprendiam a maneira de executar as suas tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros. Com a Administração Científica, as condições de trabalho passam a ser consideradas como importantes elementos no aumento da eficiência, que se dá devido à troca de experiências e ao conhecimento contínuo. Por conta disso, o operário teve suas condições de trabalho mais valorizadas, mas isso não aconteceu por que os trabalhadores merecessem, e sim pelo fato de que eram necessidades do trabalhador para execução de suas tarefas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 41), “a Administração Científica foi uma tentativa de formalizar as experiências e as habilidades tácitas dos trabalhadores em conhecimento científico e objetivo”. Como a Administração Científica se difundiu muito rapidamente, e com o advento da necessidade de se compreender as necessidades de cada colaborador compreendendo suas demandas que influenciavam diretamente no seu comportamento e por consequência, seu desempenho, surgiu então, a Teoria das Relações Humanas, na qual destacou-se a importância dos fatores humanos na administração. Esta teoria que já valorizava o capital humano foi desenvolvida a partir da década de 1920 por Mayo. Este alegou que os gerentes deveriam desenvolver habilidades humanas sociais a fim de facilitar a comunicação interpessoal dentro de grupos formais e informais da organização de trabalho.

O conhecimento vinculado às atividades organizacionais já perquirem a administração desde as suas primeiras teorias, mesmo que indiretamente, da administração científica à teoria das relações humanas. Na década de 1980 esse tema tornou-se mais evidente com o advento das abordagens teóricas

relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais da gestão estratégica.

Simon (1965) viu a função essencial dos executivos como sendo tomada de decisões. Investigando a natureza de resolução de problemas e a tomada de decisões, desenvolveu uma visão da organização como uma “máquina de processamento de informações”, que tinha como objetivo transformá-las em conhecimento e conseqüentemente em resultados para a organização.

Drucker (1994) afirma que na atual economia, o conhecimento deixa de ser simplesmente um recurso, junto aos fatores de produção dos tradicionais – trabalho, capital e terra – senão o principal recurso expressivo atualmente. Ele afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade. Conceito este corroborado por Toffler (1994), dizendo que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder.

Consoante Davenport & Prusak (1998, p. 01), “o conhecimento não é dado nem informação, embora tenha ligação com ambos e as diferenças entre os termos sejam normalmente uma questão de instrução”. Estes ainda afirmam que o conhecimento é muito mais do que aquilo adquirido pela organização, e sim o que as organizações fazem com ele.

Importante para compreensão da Gestão do Conhecimento é entender a teoria da criação do conhecimento, que se baseia em identificar as principais diferenças entre dados, informação e conhecimento, segundo Davenport & Prusak (1998). Esta teoria ainda é alvo de críticas devido às dúvidas referentes às suas definições. Tratam-se esses conceitos num sentido hierárquico, em que os dados são simples fatos ocorridos ainda que desordenados, tornar-se-ão informação a partir do momento que forem estruturados de maneira coordenada, ao mesmo passo, a informação tornar-se-á conhecimento quando utilizada dentro de um contexto para se identificar um fato futuro (Davenport & Prusak, 1998).

Ainda para estes autores, o conhecimento é para as organizações um ativo intangível com características especiais, características estas que tornam mais difícil a sua gestão, para tanto, utilizam-se alguns fatores como recursos tecnológicos, recursos humanos e como a cultura organizacional. O conhecimento de uma organização é formado pela soma dos conhecimentos individuais de seus

membros. Dessa forma, uma organização terá o seu nível de conhecimento elevado a um alto grau, quando assim for o nível acadêmico e de cursos técnicos de seus recursos humanos. Entretanto, este ainda é um problema para a população brasileira, visto que, a educação neste país ainda tem sérias deficiências. Isto faz com que o conhecimento ultrapasse este conceito acima referido.

A formação acadêmica é sem dúvida um meio determinante pelo qual a organização adquire conhecimento. Mas não é este o único meio. Este conhecimento também é adquirido por meio de reconhecimento e de investigação baseada em experiências observadas anteriormente, para a construção e acumulação de conhecimentos.

A construção do conhecimento organizacional passa por um desenvolvimento ao longo do tempo, e faz com que além dos esforços individuais, práticas coletivas e estudos sociais se integrem para a formação e transformação do saber.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que existem quatro modos de conversão de conhecimento pelo qual devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica e denominam os quatro processos de espiral de criação do conhecimento. Conforme os autores ilustram no seguinte texto:

A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização. Podemos saber mais do que somos capazes de expressar, conforme observou o filósofo Michael Polanyi. A distinção entre o conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos de criação de conhecimento em qualquer organização: 1- De tácito para tácito denominado socialização; 2 - De explícito para explícito denominado combinação; 3 - De tácito para explícito denominado explicitação; 4 - De explícito para tácito denominado internalização. A explicitação (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) e a internalização (utilização do conhecimento explícito para a ampliação da própria base do conhecimento tácito) são as fases críticas da espiral do conhecimento. O motivo é que ambas exigem envolvimento ativo do eu - o comprometimento pessoal. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 32)

As organizações estão mudando de abordagem, deixando para trás uma tradicional e adotando uma mais moderna. Na “Era da Informação” o conhecimento

é visivelmente o bem mais valorizado, podendo este ser também aprimorado e acumulado, como expõem Nonaka e Takeuchi (1997). Por conseguinte, torna-se de fundamental importância, e a sua produção é a chave do desenvolvimento organizacional.

O processo contínuo de transformação do conhecimento que está cada vez mais veloz faz necessária uma atenção para preocupações com o indivíduo e as constantes buscas motivacionais para o desenvolvimento organizacional. Quando se trata de uma empresa prestadora de serviços, no caso, o principal ativo dessa organização é o seu conhecimento, sobretudo, coletivo em relação aos clientes, e a concorrência, nesse sentido as informações tornam-se insumos que subsidiam o desenvolvimento do trabalho de individual na organização.

Como foi exposto por Simonetti (1996, p. 104), “no século XX, foi vivenciado um processo contínuo de brutal aumento do conhecimento disponível. Atualmente diz-se que o conhecimento dobra a cada cinco anos”. Esse fato induz a uma gradativa redução do conhecimento que fora adquirido, dentro da própria existência, e também a uma carência de se atualizar constantemente esses conhecimentos. Colocando-se em prática, a crescente em que se encontra o conhecimento ocasiona-se a necessidade das pessoas serem o que podemos chamar de “multi-especialistas atualizados”, isto é, dominar profundamente mais de uma área de conhecimento e manter atualizados esses conhecimentos. De outra forma, existe um aumento na dificuldade de compreensão e de entendimento das coisas que, associado à insuficiência de elementos disponíveis para se examinar (informação), decorre no aumento da importância da credibilidade das pessoas e de seus relacionamentos (alguns autores chamam de *network*).

A chamada revolução da informação que vem evoluindo nos últimos anos, podendo trazer muitos benefícios para se desenvolver a atual sociedade, desde que possa conseguir obter um equilíbrio entre a informação, o conhecimento e a sabedoria. Há hodiernamente um contexto socioeconômico que independe dos resultados que virão na economia, e este são trazidos à tona hoje pela Internet. Essas mudanças no plano econômico terão muitos reflexos na sociedade, onde as pessoas deverão ser mais criativas, participativas, envolvidas, determinantes e determinadoras de seu futuro.

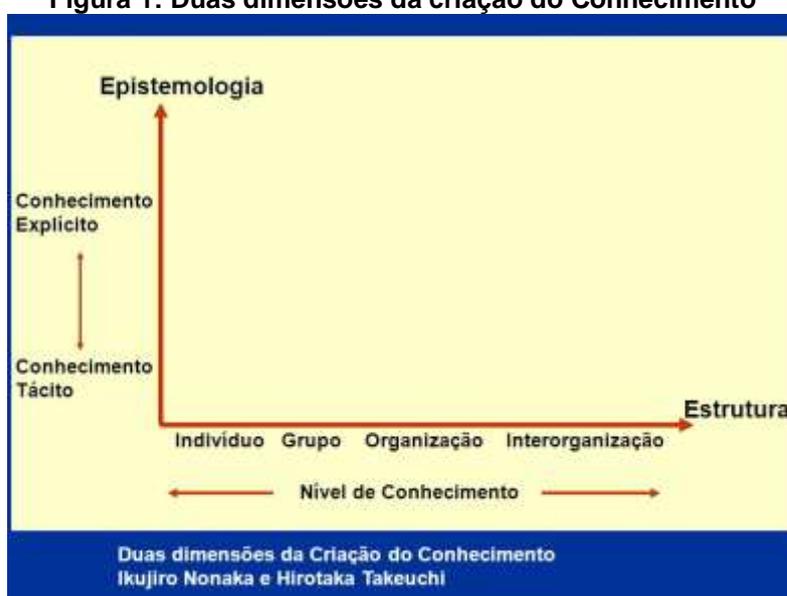
Vive-se hoje realmente um novo momento de muitas transformações, não há como negar que estamos em outro tempo, denominado por Peter Drucker (1994) como, a “Era da Informação”. Todos os setores da economia caracterizam-se quanto a sua comunicação de forma extremamente dinâmicas. O conhecimento é a cada dia que se passa mais reconhecido e valorizado. Pode-se dizer que num futuro não muito distante o acúmulo de conhecimento, será tão valioso quanto o acúmulo de bens tangíveis hodiernamente.

## 2.1. Tipos de conhecimento

Os tipos de conhecimento perpassam por dois caminhos conceituais, ontológico (conhecimento do indivíduo, grupo, organizacional e interorganizacional) e epistemológico (conhecimento tácito e explícito), conforme apresenta Santos (2017, p. 22). A criação e interação desse conhecimento acontece quando o tácito e explícito se relacionam de modo que passe a atingir níveis mais altos.

Diante da preocupação com a criação do conhecimento de modo organizacional, considerando seu compartilhamento e interação, contraponto ao seu individualismo, baseado na “ontologia”, que concerne aos níveis de das entidades criadoras do conhecimento, com base no que trazem Nonaka e Takeuchi (2008, p. 55).

**Figura 1: Duas dimensões da criação do Conhecimento**



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p.55)

A interação entre esses conhecimentos e sua forma de criação permitem a discussão dos modos como o tácito e o explícito se relacionam. Esses modos podem ser divididos em quatro, denominados por Nonaka e Takeuchi como socialização, externalização, combinação e internalização, sendo considerados a mola propulsora de toda a criação do conhecimento. Cada um desses modos é vivenciado pelo indivíduo-criador ao fazer parte de um processo de criação. Os autores trazem em sua teoria como esses mecanismos de forma articulada propiciam a propagação do conhecimento através da organização como um todo.

Esses conhecimentos são criados pelos indivíduos que compõem a organização, pois esta não tem a capacidade de criar seus próprios conhecimentos, tendo em vista que o conhecimento organizacional parte de um pressuposto de “amplificação” dos conhecimentos gerados individualmente pelos que dela fazem parte e formam sua rede de informações.

No que tange à dimensão epistemológica, esses conhecimentos pessoais, específicos dentro de um contexto são os tácitos, que têm como característica uma dificuldade de formalização e conseqüentemente sua comunicação. De outro modo, o explícito já traz consigo a possibilidade de transmissão numa linguagem mais formal e esquematizada, como bem observa Polanyi (1966 *apud* Nonaka e Takeuchi, 2008). Esse autor ainda acrescenta que a criação de conhecimentos pelos seres humanos faz parte de um acúmulo de organização ativa das experiências que cada um vivencia.

**Quadro 01 – Dois tipos de conhecimento**

<b>Conhecimento tácito (subjetivo)</b>	<b>Conhecimento explícito (objetivo)</b>
<b>Conhecimentos da experiência (corpo)</b>	Conhecimento da racionalidade (mente)
<b>Conhecimento simultâneo (aqui e agora)</b>	Conhecimento sequencial (lá e então)
<b>Conhecimento análogo (prática)</b>	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p.58)

O compartilhamento desses conhecimentos tácitos entre os indivíduos, utilizando a comunicação faz parte de um “processamento simultâneo” e que depende muito da compreensão diante da complexidade do tema, assim como, da capacidade de retenção pelo indivíduo que recebe. Numa visão mais objetiva, o conhecimento explícito trabalha com situações que já ocorreram e tem seu foco voltado todo à teoria, de modo que, o seu compartilhamento torne-se mais plausível.

Santos (2017), diz que com o decorrer do tempo os indivíduos desenvolvem e aperfeiçoam habilidades, informações e métodos de trabalho, sendo essas interiorizadas e memorizadas, passando a ser intrínsecas a cada um. O modo como se percebe essas habilidades e informações e a maneira como serão externalizadas do conhecimento tácito para utilização no ambiente ao qual está inserido fazem parte desse processo de compartilhamento e conversão do conhecimento. Já o conhecimento explícito, que por si só é propício ao compartilhamento, tem sua transmissão através de livros, manuais, etc.. Isso torna seu compartilhamento muito mais factível, tendo em vista sua formatação na linguagem formal, incluindo instrumentos como manuais e bases de dados, facilitando todo esse processo.

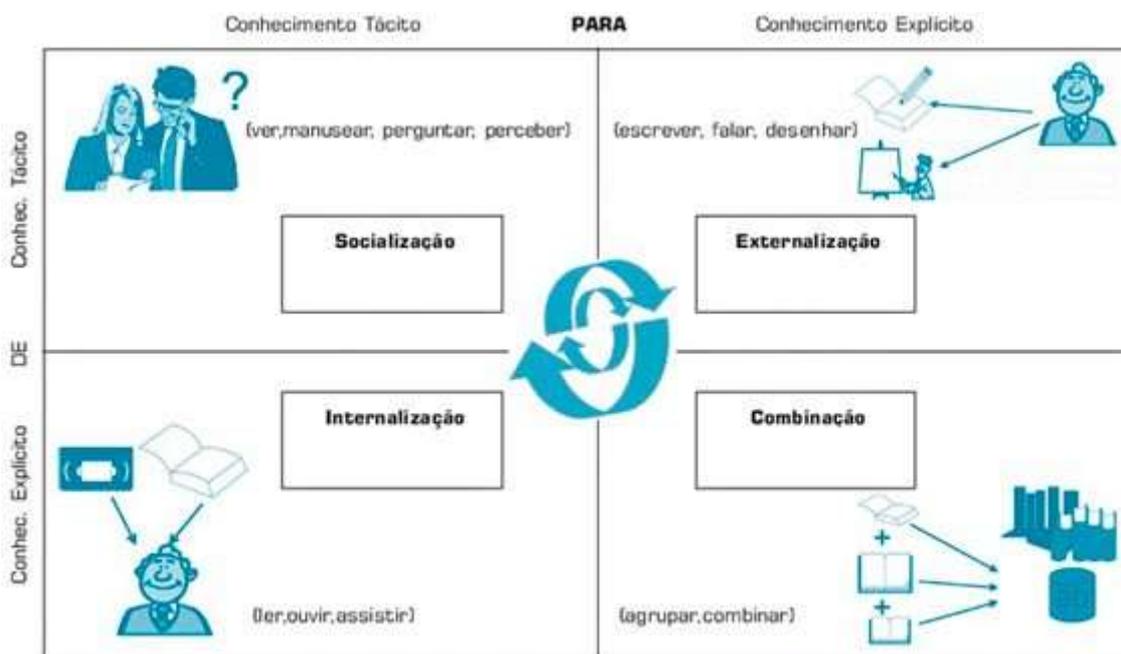
## **2.2. Conversão do conhecimento**

Os autores Nonaka e Takeuchi (2008, p.59) desenvolveram um modelo de criação e conversão do conhecimento baseado na premissa de que o conhecimento humano é criado e ampliado por meio da interação social dos indivíduos entre o conhecimento tácito e explícito. Eles trazem em suas perspectivas que ambos os conhecimentos não são completamente separados, mas complementares. E por isso há interação nas atividades criativas dos seres humanos.

Partindo desse modelo que pressupõe a interação entre os indivíduos e seus respectivos conhecimentos tácitos e explícitos que Nonaka e Takeuchi apresentaram os quatro modos de conversão do conhecimento, que são: de conhecimento tácito para tácito, chamado de socialização; de conhecimento tácito para explícito, também chamado de externalização; de conhecimento explícito para

explícito, conhecido por combinação, e; de conhecimento explícito para tácito, ou internalização.

**Figura 2: Quatro modos de conversão do conhecimento**



Fonte: <http://www.ufal.edu.br/gestaodoconhecimento/gestaodoconhecimento/gestao-do-conhecimento>

**Socialização:** de tácito para tácito. É um compartilhamento das experiências vivenciadas, que propiciam a criação e desenvolvimento de novas experiências, ou seja, o conhecimento tácito. A exemplo, Nonaka e Takeuchi (2008) citam os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas. Esse conhecimento tácito pode ser absorvido por qualquer indivíduo diretamente de outrem sem nem mesmo utilizar a linguagem, apenas utilizando a observação. Dessa forma que aprendizes desenvolvem seus conhecimentos ao passo em que trabalham e observam seus mestres, bem utilizando a imitação e a prática.

**Externalização:** de tácito para explícito. Tomando forma de metáfora, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos é que o conhecimento é criado a partir de sua perspectiva tácita tornando-se explícito. Isso parte da conceituação de algo que está posto mediante as experiências vivenciadas por cada indivíduo utilizando a linguagem – a redação é um ato dessa conversão permitindo a criação de um

conhecimento articulável, como bem apresenta Emig (1983 *apud* Nonaka e Takeuchi, 2008). De todo modo, mesmo assim, ainda há discrepância nas informações aparecendo com frequência cheias de falhas e inadequadas, entretanto, colaboram para a interação e reflexão dos indivíduos. Nonaka e Takeuchi trazem que “o modo de externalização da conversão do conhecimento é visto, tipicamente, no processo da criação de conceitos e desencadeado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva”, assim, utiliza-se como método de muita eficácia para ajudar nesse processo, a combinação da dedução com a indução.

Dentre todos os modelos de compartilhamento e conversão do conhecimento, a externalização é a que possui a porta para a criação do conhecimento, porque esse processo se dá a partir dos conhecimentos tácitos partindo para explícitos. E para alcançar o objetivo algumas ferramentas na comunicação são fundamentais, tais como: a metáfora, a analogia e o modelo. Assim, Donnellon, Gray e Bougon (1986 *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 2008) falam que “as metáforas criam uma nova interpretação da experiência, pedindo ao ouvinte para ver algo mais além do que foi dito... as metáforas são um mecanismo de comunicação que podem funcionar para reconciliar significados” e por conta disso considera-se a metáfora como um instrumento tão importante para o surgimento de novos conceitos.

Combinação: de explícito para explícito. Conforme trazem Nonaka e Takeuchi (2008, p. 65), “a combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”, compreende-se a partir dessa informação que esse modelo parte de uma sistematização de conhecimentos por meio de linguagens, e para isso, como os próprios autores trazem, podem ser utilizados diversos meios, tais como: documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizada. Os autores trazem, ainda, que num nível elevado dentro da organização, a combinação ocorre quando conhecimentos como conceitos de produtos integram-se a conceitos corporativos gerando um novo significado dentro da empresa.

Internalização: de explícito para tácito. Nesse modo há um processo de incorporação do conhecimento que se relaciona diretamente ao termo “aprender fazendo”. Santos (2017, p. 24), salienta que “dá-se pelo aprender fazendo e pela verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos,

manuais ou histórias”. Justamente quando os demais modos (socialização, externalização e combinação) são assimilados e interiorizados fazendo parte de todo o conhecimento tácito do indivíduo, quem vêm a ter um grande valor para as organizações à medida que vão sendo acumulados.

Santos (2017, p. 24) considerou como fundamental todo esse processo de conversão para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, que vem a ocorrer quando os indivíduos fazem parte da organização e estas permitem que haja interação entre os seus conhecimentos tácitos e explícitos, num processo que é cíclico e contínuo.

### **3. A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**

#### **3.1. A inteligência competitiva**

Hodiernamente, discute-se, entre os vários mercados pós-capitalistas, a criatividade, a inovação e o empreendedorismo como fatores primordiais para o alcance do sucesso de produção e vendas.

Nesse contexto, muitos pesquisadores lançam, cada vez mais, estudos abordando a capacidade criativa e a necessidade da empresa tornar-se vanguarda em relação a determinado produto, com o fulcro de surgir de maneira inovadora no mercado.

Acontece que com o avanço da competitividade tornou-se inócuo apenas a elaboração de estudos e técnicas que visem o desenvolvimento da criatividade, mas sim a prática das pesquisas, transformando-a em valor e benefício, não só pessoal, como também para toda a sociedade.

Nessa senda, pode-se conceituar a inteligência competitiva como a capacidade de identificar as tendências do mercado no qual a empresa atua, colocando em prática o empreendedorismo e a inovação aprendidos nas teorias modernas, antecipando-se aos demais concorrentes.

Para Meister (1999), ainda nesse sentido, faz-se mister salientar uma pequena afinidade entre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento tem por função orientar a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional, a partir de um planejamento estratégico, que inclui conhecimento e informação.

Isto posto, pode-se inferir que em um Sistema de Inteligência Competitiva a informação externa é sintetizada e interpretada pelos membros internos da empresa antes de serem carregados em um banco de dados, de fácil acesso para os gestores.

Dessa forma, um Sistema de Inteligência Competitiva está intrinsecamente ligado a um Sistema de Gestão do Conhecimento – SGC, consoante Davenport e Prusak (1998). Não obstante os dois institutos complementarem-se, importante ressaltar que perpassam pelos mesmos focos distintos.

O Sistema de Inteligência Competitiva tem como escopo fundamental entender os desafios do mercado concorrente, visando, em maior parte das vezes, a conjuntura que está fora do espaço físico da empresa. De outro lado, o Sistema de Gestão de Conhecimento tem como preocupação primordial cercar as informações do interior da empresa.

Nesse diapasão, observa Carvalho (2002), que num Sistema que tem o embate sobre o outro, em grande parte das vezes, positivo, mas um não circunscreve o anterior. O Sistema de Inteligência Competitiva e o Sistema de Gestão de Conhecimento funcionam de certo modo como difusores de inteligência, de informação e de conhecimento. O primeiro totalmente direcionado à tomada de decisão e o outro ao gerenciamento, ao processamento e à gestão do conhecimento dentro da organização.

Assim, pode-se perceber que o uso da Inteligência competitiva empenha a aplicabilidade da gestão de conhecimento, como se as duas formassem um sistema ideal e perfeito. Ambos os institutos preocupam-se em produzir de forma a gerar apoio à tomada de decisões, bem como aumentar a competitividade de organização. São fluxos de conhecimento que se integram facilitando o aproveitamento da utilização de dados, informações e inteligência.

Ressalte-se, ainda, que a existência de um Sistema de Gestão do Conhecimento promove a funcionalidade de um Sistema de Inteligência Competitiva, ao passo em que facilita o processo de conservar, recuperar e distribuir internamente através das redes. Por conseqüência, há a possibilidade de ocorrer uma melhoria na exploração dos resultados da Inteligência Competitiva.

Da mesma forma, a presença de um sistema de inteligência competitiva torna mais fácil a gestão do conhecimento ao angariar informações do meio externo, organizando-as e sistematizando-as.

À vista do exposto, infere-se que um Sistema de Gestão de Conhecimento não está contido um Sistema de Inteligência Competitiva, nem vice-versa. Os sistemas tão-somente se complementam e potencializam para melhor utilização e aplicabilidade de idéias.

### **3.2. Capital Intelectual**

Historicamente, os modelos de gestão ressurgem a cada década, em decorrência das mudanças macro-ambientais que tornam obsoletas as práticas utilizadas em dado momento do espaço temporal. Tais inovações, especialmente as introduzidas a partir dos anos 70, quebraram antigos paradigmas, fazendo emergir um novo modelo de administrar (MEISTER, 1999).

A Gestão do Conhecimento é parte desse novo modelo de dirigir organizações. Para compreender tal instituto, preciso é conhecer seus elementos, quais sejam: os dados, as informações e o conhecimento.

De forma genérica, dado é uma informação bruta, de descrição exata acerca de algo ou algum evento. Não são dotados de muita relevância, porém constituem matéria-prima para criação da informação. Diante desta afirmação, fácil concluir que a informação são dados interpretados, com maior propósito e valor, capaz de gerar o conhecimento, definições estas contempladas por Nonaka & Takeushi (1997).

O conhecimento deriva da informação, tratando-se de uma mistura de elementos intuitivos, intrínsecos aos seres humanos, que se modificam ao passo que interagem com o meio, integrando valores e crenças. Nonaka & Takeushi (1997) afirmam que o conhecimento, ao contrário da informação, alude as crenças e os compromisso.

Os mencionados autores dividem o conhecimento humano em dois tipos: tácito e expreso. O conhecimento explícito seria aquele que pode ser gramaticalmente articulado ou expreso de modo matemático, sendo transmitido de maneira fácil e sistematizada. De outro modo, o conhecimento tácito dificulta a articulação em linguagem, envolvendo fatores inatingíveis como as crenças pessoais, perspectivas, intuições e habilidades.

Nesse sentido, faz-se importante na gestão empresarial do conhecimento o fluxo entre o conhecimento tácito e explícito que se dá quando novos conhecimentos explícitos são transmitidos na organização e outras pessoas passam a internalizá-los e aproveitam para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito.

Assim, é possível definir a Gestão do Conhecimento como um procedimento sistemático que cria, renova e aplica os tipos de conhecimentos, que são estratégicos no encadeamento de uma instituição (NONAKA, 2000).

Para Santiago (2007), a gestão do conhecimento conduz as organizações a mensurarem, com mais segurança, a sua eficiência, optando por decisões acertadas e a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes ou canais de distribuição.

Drucker (1999, p. 32), em sua obra, já alertava para o fato de que o trabalho estava se baseando cada vez mais no conhecimento, senão vejamos:

Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho.

No entanto, avançou-se muito menos nessa área do que o realmente esperado, posto que se constitui um dos principais problemas na gestão do conhecimento a tendência das pessoas de reter seus conhecimentos. Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve ser desenvolvida em conjunto e compartilhamento.

Conclui-se, assim, a gestão do conhecimento como parte de um procedimento corporativo, cujo foco encontra-se no planejamento empresarial, envolvendo aspectos como aprendizagem organizacional, capital intelectual e gestão das competências, tudo de maneira conjunta e harmônica.

Nesse contexto, é importante conceituar o chamado capital intelectual. Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas; é a capacidade mental coletiva, criada a partir do intercâmbio entre o capital humano, o capital estrutural e o capital de clientes.

Segundo Santiago (2007), o capital humano é aquele utilizado pela empresa para suprir as exigências do mercado, através das habilidades e do poder de inovação dos profissionais a ela subordinados. Já o capital estrutural se constitui na soma de dados e tecnologias disponibilizados pela organização. Por fim, o capital de clientes trata do valor do relacionamento empresa/pessoa. O conjunto desses fatores forma o capital intelectual.

Assim é que muitas empresas vem procurando métodos de educação continuada, em uma forma de manter seus funcionários sempre atualizados, através da troca de conhecimento com outros profissionais do ramo. Algumas

organizações, além de procurar as melhores escolas, fundações e outras instituições para a educação continuada, capacitação e treinamento, desenvolvem as 'universidades empresariais internas', onde buscam obter, gerar e compartilhar o seu próprio conhecimento organizacional.

Considere-se, também, a introdução do conceito de capital digital – o capital intelectual digitalizado – consequência da Internet que permite que as pessoas se contatem, se relacionem e compartilhem seu conhecimento, independentemente da distância

Desta maneira é que se conclui que a capacidade de gerenciar o intelecto humano e transformá-lo em um serviço ou um grupo de serviços embutidos está rapidamente se tornando o principal objetivo executivo crítica desta “nova era”.

### **3.3. A nova Economia do conhecimento**

A extensa competitividade do mercado ocasionou a mudança no papel da gestão organizacional das empresas, que tem agregado um valor cada dia maior não só ao conhecimento, como também a capacidade das pessoas de transmitir esse acúmulo de informações e aprender novas experiências que possibilitem atender as exigências do mundo mercantil.

Conforme Stewart (1998), enfrentar as mudanças requer, principalmente, o uso do acúmulo de conhecimento e a propagação de experiências entre as pessoas, aplicadas às atividades rotineiras. Dessa forma, a Gestão do Conhecimento contribui para que o conhecimento individual frutifique valores no conhecimento organizacional.

Este novo modelo de gestão gerou questionamento pelos grandes pensadores da administração moderna. Peter Drucker, por exemplo, questionou em 1993, que a chamada nova economia poderia, ou não, se tornar realidade, mas seguramente, teríamos em breve uma nova sociedade do conhecimento, o capital intelectual seria o principal recurso das organizações. Esta nova economia advinda da Gestão do Conhecimento traz novos desafios para as empresas, que sofrem pressão por parte do mercado, como a redução dos preços ao mesmo tempo em que o desenvolvimento de novos produtos fica menor devido a globalização em que a introdução de novos produtos fica cada vez mais rápida.

Para Foguel & Souza (1986), ao passo que as organizações aumentam em todos os domínios da vida social, em contrapartida diminua para os indivíduos as alternativas opções de vida extra-organizacional, fazendo com que, para poder conviver e sobreviver adequadamente crie mecanismos que viabilizem a facilidade e a acomodação psíquicas, sociais e tecnológicos, que visem também o desenvolvimento intelectual por conta de necessidade de satisfação dessas novas tendências. O nível de complexidade alcançado pela empresa requer que a função do seu gestor seja feita uma nova definição, envolvendo-se também nas tarefas de conceber e planejar o futuro, que advém da gestão do conhecimento, para um novo estágio a fim de garantir a sobrevivência, o desenvolvimento e a perpetuidade da empresa.

A nova economia tem como foco principal a criação do conhecimento, com a modificação de estruturas, em especial as internas, para promover gestões mais participativas, obtendo resultados que agreguem maior valor à empresa.

Assim, as organizações tornam-se intensos campos de aprendizagem, que buscam juntos os seus funcionários algo muito além do reconhecimento do conhecimento. É uma busca da parte ativa dessa aprendizagem, com fluxos e intensas trocas de informações, desenvolvendo mecanismos de gestão e de avaliação.

Nesse íterim, afirma Silveira (2000) que na nova sociedade a aprendizagem esteja focada em suas estratégias de reconhecimento, apreensão e promoção de seus ativos de conhecimento. Assim sendo, conclui-se ser de grande relevância a aplicabilidade de maneira correta da gestão do conhecimento, como padrão do novo modelo de economia.

Importante ressaltar que a mera organização do conhecimento não gera, per si, resultados, sendo necessário a interação entre as pessoas. No conceito de nova economia, um grande aliado para criação e disseminação do conhecimento é o mapeamento de competências, que apontam as pessoas, documentos e dados que formam a organização.

O mapeamento gera o evidenciamento das habilidades profissionais, relacionando os perfis e possibilitando aos profissionais oportunidades de gerar novos conhecimentos. Tornar-se-á mais adequado ao mercado de trabalho aquele profissional que conseguir associar seu conhecimento tácito – inerente ao seu

perfil – aos milhões de conhecimentos expressos – provenientes do meio externo – que estiverem ao seu alcance.

Dessa forma, uma organização jamais deverá exercer um controle excessivo sobre os seus subordinados, sob pena de inibir a troca do fluxo do conhecimento e das inovações, principal escopo da chamada “nova economia”. “Concluindo, a nova economia não está na tecnologia, seja ela o microchip ou a rede mundial de telecomunicações. Está na mente humana” (WEBBER, apud DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 1).

### 3.4. A prática da gestão de organizações na sociedade do conhecimento

A empresa na sociedade do conhecimento está inserida em uma cultura organizacional em que os valores são agregados à organização por meio de erros e acertos. Estes têm a finalidade de transformar estas informações em conhecimento por meio da experiência adquirida.

De acordo com Cavalcanti (2001), este modelo operacional de erros e acertos é a implementação prática do chamado *Capital do Conhecimento*, que está exposto na figura a seguir:

Figura 3: Capitais do conhecimento



Fonte: Adaptado de Cavalcanti (2001, p. 104)

Este é um modelo que se compõe de quatro tipos de capitais que sendo gerenciados corretamente gerarão o Capital do Conhecimento. O Capital

Ambiental, são os fatores que descrevem o ambiente onde se insere a organização como um todo, são características sócio-econômicas da região, pelos aspectos legais, valores éticos e culturais. O capital estrutural é um conjunto de sistemas administrativos, conceitos modelos, rotinas e softwares, toda uma infraestrutura que movimenta a máquina-empresa.

Para Cavalcanti (2001), o Capital Intelectual, é a propriedade de mais valor dentro da organização, este refere-se à capacidade, à habilidade e à experiência na aquisição e adaptação do conhecimento. Este ativo intangível que é um bem da corporação, também pertence ao indivíduo, sendo na verdade quem mais o acumula. Por último, o Capital de Relacionamento, no ambiente de negócios tem-se como atores clientes, fornecedores, governo e concorrentes. Este é aquele que valoriza e incentiva que uma empresa estabeleça alianças estratégicas com estes atores para ampliar sua presença no mercado.

Outros fatores de fundamental importância para as organizações na atual sociedade são valores que ela possui. Cavalcanti (2001, p. 54), define em cinco este fatores:

(a) busca da liderança, ações empreendedoras em busca da liderança de mercado, a liderança é um grande valor para a empresa; (b) desenvolvimento do potencial humano, criar condições que favoreçam a criatividade, a proatividade e o autodesenvolvimento dos funcionários; (c) foco no cliente, a necessidade de sempre entender as necessidades e expectativas do cliente; (d) tecnologia de ponta, utilização de ferramentas para se chegar a soluções práticas e rápidas devido às tecnologias; (e) altos padrões éticos, conquistar a confiança das pessoas por meio de um comportamento íntegro.

A sociedade do conhecimento impõe às organizações uma série de desafios que devem ser superados, dentre os desafios impostos destaca-se a captação e capacitação de talentos (capital intelectual), assim como, mantê-los na organização.

Atuando em um mercado competitivo, a captação de talentos faz parte do processo estratégico da empresa. As organizações para realizar este processo estão utilizando a ferramenta *web Hunter*, os candidatos se cadastram no site da empresa e passam a fazer parte de um banco de dados, e quando a organização

necessita este sistema já faz uma pré-seleção e fornece pessoas com características procuradas pela empresa.

Para reter os talentos captados e desenvolvidos pelas empresas é necessário valorizar as pessoas, fator primordial dentro de uma organização de sucesso. Deve haver uma atenção toda especial com o clima de trabalho, o incentivo, a disseminação dos conhecimentos e a adoção de uma política transparente, são alguns elementos que levam ao resultado desejado.

Desse modo, as organizações no atual contexto social têm que valorizar as pessoas, sendo consideradas como um capital intelectual, bem intangível. Este bem é o que se deve estar sendo aprimorado na Sociedade do Conhecimento, pois é o maior valor que a organização pode acumular, dando mais resultados positivos para a empresa.

#### 4. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A sociedade recebe uma grande quantidade de informações que ela mesma produz, fornece, transforma e torna adequada. Na “Era do Conhecimento” a informação está sempre disponível para aqueles que dela necessitam, porém, sua gestão requer de um pouco mais de instrução. Pois devido à grande quantidade que chega às organizações se faz necessária uma triagem para selecionar somente as que são úteis. Hoje em dia, não é mais o acesso às informações que se torna um privilégio das organizações, mas sim a sua gestão.

Esta gestão do conhecimento se transforma numa arma cada vez mais valiosa pra as empresas. Para tanto deve se criar processos para sistematizar e organizar as condições de receber e analisar informações de maneira rápida e precisa.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997, p. 79), “para uma empresa gerar o conhecimento, a organização precisa completar uma espiral do conhecimento”. Para tanto, o conhecimento tem que ser articulado e internalizado para tornar-se base do conhecimento de cada um dos indivíduos. A “espiral do conhecimento” de Nonaka e Takeuchi que é corolário do conhecimento nas organizações pode ser ilustrado da seguinte forma:

Figura 4: Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a “Socialização” é a divisão do conhecimento tácito, por meio da análise, cópia ou prática. A “Externalização” é a transformação do conhecimento tácito em explícito e sua transferência ao grupo. A “Combinação” é unificação do conhecimento, por conseguinte, uni-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto. A “Internalização” é quando novos conhecimentos são explicitados ou são difundidos dentro da organização e outros indivíduos começam a utilizá-los.

Para que os resultados da Gestão do Conhecimento possam tornar-se evidentes é necessário que as empresas estejam preparadas para oferecer uma continuidade do conhecimento aos trabalhadores e que estes transformem o conhecimento em desempenho com qualidade. Dessa forma este aspecto voltado aos trabalhadores poderá deixar de ser um problema para a organização, como por ora expõe Drucker (1994).

Conforme Terra (2003), a Gestão do Conhecimento tem um “caráter universal”, sobrepondo-se a todas organizações, independentemente do seu porte, da nacionalidade, ou do segmento, mas isso requer também a criação de diferentes modelos organizacionais para que todos possam compreender a informação de forma correta e eficaz, aprimorando assim a capacidade intelectual dos trabalhadores atingindo a toda organização.

Empresas públicas e privadas, nacionais e internacionais que publicam seus resultados mostram como o investimento na Gestão do Conhecimento e em dimensionamento do Capital Intelectual trazem resultados para a organização.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento requer investimentos financeiros consideráveis. Sob esse aspecto, deve-se reconhecer que diversas atividades relacionadas com a gestão do conhecimento demandam aportes. Dentre essas, encontram-se a criação e transferência de documentos em sistemas computacionais (digitalização de documentos); agregação de valor por intermédio de edição, formatação e síntese; desenvolvimento de infra-estrutura computacional e de redes e, sobretudo, educação dos empregados na criação, compartilhamento e uso do conhecimento. Se, por um lado, a gestão do conhecimento é cara, a sua ausência é mais onerosa ainda. Davenport e Prusak (1998) questionam em sua obra, quanto custa para uma

organização esquecer o que seus funcionários conhecem, ser incapaz de responder com rapidez as questões apresentadas pelos clientes, ou mesmo deixar de respondê-las por completo, ou tomar decisões incorretas por falta de conhecimento?

Os princípios da Gestão do Conhecimento estão assim enumerados:

(a) Gestão do conhecimento custa caro (mas a ignorância também custa!); (b) Gestão do conhecimento efetiva requer soluções que combinem pessoas e tecnologia; (c) Gestão do conhecimento é altamente política; (d) Gestão do conhecimento requer gestores do conhecimento; (e) Gestão do conhecimento se beneficia mais de mapas que de modelos, mais de mercados que de hierarquias; (f) O compartilhamento e uso do conhecimento são frequentemente comportamentos anti-naturais; (g) Gestão do conhecimento significa aprimorar os processos de trabalho relacionados com o conhecimento; (h) O acesso ao conhecimento é apenas o início; (i) Gestão do conhecimento nunca tem fim; Gestão do conhecimento requer um contrato de conhecimento; (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 186)

#### 4.1. Um novo modelo de gestão

A administração contemporânea vive hoje um novo momento dentro da sociedade moderna. A sociedade viveu primeiramente o momento em que as riquezas das empresas e nações baseavam-se nos recursos naturais, caracterizado por o período das embarcações. E depois veio uma nova onda, paralela à Revolução Industrial, tendo como característica o sistema de produção industrial, dando origem à organização racional. Organização esta em que os operários aprendiam pela observação, como na pesquisa de Taylor:

*verificou-se que, em todos os ofícios, os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio de observação dos companheiros. Com a Administração Científica, as condições de trabalho passam a ser consideradas como importantes elementos no aumento da eficiência. O conforto do operário e a melhoria do ambiente físico passaram a ser muito valorizados, não porque as pessoas o merecessem, mas porque eram essenciais do trabalhador (apud, CHIAVENATO: 1997).*

Após esses dois momentos, surge a terceira onda, em que a riqueza é gerada fundamentalmente pela gestão empresarial e pela gestão dos bens intangíveis, principalmente na Gestão do Conhecimento.

Durante o desenvolvimento do modelo, o objetivo primordial perseguido foi indagar os especialistas participantes para que estes elaborassem questões pertinentes aos requisitos que o modelo de conhecimento deveria atender (RAUTENBERG, STEIL e TODESCO, 2011).

Este novo modelo de gestão gerou questionamento pelos grandes pensadores da administração moderna. Peter Drucker, por exemplo, questionou em 1993, que a chamada nova economia poderia, ou não, se tornar realidade, mas seguramente, teríamos em breve uma nova sociedade do conhecimento, onde o capital intelectual seria o principal recurso das organizações. Esta nova economia advinda da Gestão do Conhecimento traz novos desafios para as empresas, que sofrem pressão por parte do mercado, como a redução dos preços ao mesmo tempo em que o desenvolvimento de novos produtos fica menor devido à globalização onde a introdução de novos produtos fica cada vez mais rápida e o valor dado ao “saber fazer” é muito maior do que o produto pronto.

Para Foguel & Souza (1986), “à medida que as organizações crescem e se expandem em todos os domínios da vida social, em contrapartida decrescem para os indivíduos as opções de vida extra-organizacional”, fazendo com que, para poder conviver e sobreviver adequadamente crie mecanismos que viabilizem a facilidade e a acomodação psíquicas, sociais e tecnológicos, que visem também o desenvolvimento intelectual por conta de necessidade de satisfação dessas novas tendências. O nível de complexidade atingido pela organização requer que o papel do seu dirigente seja redefinido, envolvendo-se também nas tarefas de conceber e planejar o futuro, que advém da gestão do conhecimento, para um novo estágio a fim de garantir a sobrevivência, o desenvolvimento e a perpetuidade da empresa.

#### **4.2. Gestão do conhecimento e educação corporativa**

No atual contexto do corporativismo, exigem-se das organizações mais inovação e flexibilidade para se adequar aos parâmetros da concorrência internacional, esse fato se dá devido à globalização, que tornou o conhecimento

universal e rompeu com as barreiras da distância. A velocidade da obsolescência do conhecimento está cada vez maior, exigindo-se dos colaboradores das organizações mais agilidade na sua evolução intelectual. Esses fatores fazem necessários à administração primazia na sua gestão, há uma demanda muito grande com relação às competências dos quadros das instituições, tornando mais evidente a necessidade da Gestão do Conhecimento.

Uma das maneiras pela qual as organizações podem lidar com essas demandas do mercado é valorizar o desenvolvimento dos colaboradores, proporcionando-os um aprendizado numa constante crescente, para agregar valor ao quadro de pessoal.

Nesse sentido é que as organizações devem enfatizar a produção de um fator intangível, que seria o capital intelectual, para produzir melhores resultados focando em aspectos como o *know-how*.

Desde já, observa-se nas organizações que a “Era da Informação” busca sempre o aumento do conhecimento e da capacitação organizacional, por conta disso, devem os colaboradores melhorar suas competências, dividir experiências, criar novas idéias e inovar nas práticas no desenvolvimento do aprendizado, assim como, aplicar tudo isso nos trabalhos desenvolvidos.

Partindo de uma visão em que as empresas percebem a necessidade de transformação neste enfoque dos esforços mudando totalmente a abordagem dos treinamentos, onde o objetivo era desenvolver qualificações isoladas, para uma nova cultura onde o aprendizado deve ser contínuo. Nessa nova linha de aprendizagem os empregados aprendem uns com os outros e compartilham experiências para melhores práticas visando solucionar problemas das instituições. O aprendizado vai muito além do funcionário por si só, passa agora por uma situação em que se desenvolve por meio da solução de problemas em conjunto e soluções numa aprendizagem coletiva.

A formação desse novo ambiente de aprendizado existe de uma maneira estruturada sendo realizada proativamente, determinando as estratégias e fazendo com que os colaboradores aprendam na prática, criando-se um ciclo de conhecimento contínuo.

Segundo Meister (1999, p. 23), “a mudança que é muito importante para responsabilidade do processo de aprendizagem parte do setor de recursos

humanos para a alta gerência da organização”. A ilustração a seguir exposta, foi adaptada de Meister, e demonstra os principais componentes dessa mudança no sentido da aprendizagem baseada na prática do desempenho:

**Quadro 02 – Principais mudanças do processo de aprendizagem organizacional**

	<b>Departamento de Treinamento</b>	<b>Educação Corporativa</b>
<b>Foco</b>	Reativo	Preventivo
<b>Organização</b>	Fragmentada e descentralizada	Coesa e centralizada
<b>Alcance</b>	Tático	Estratégico
<b>Apresentação</b>	Instrutor	Experiência com várias tecnologias
<b>Responsável</b>	Chefia de treinamento	Lideranças
<b>Audiência</b>	Profundidade limitada, público alvo amplo	Currículo personalizado por famílias de cargos
<b>Inscrições</b>	Abertas	Aprendizagem no momento certo
<b>Resultado</b>	Aumento nas qualificações profissionais	Aumento no desempenho de trabalho

Fonte: Adaptado de MEISTER, 1999, p. 23.

Como é apresentado por Meister (1999), este novo modelo de aprendizagem baseia-se na abordagem em função das competências dos colaboradores da organização voltadas às necessidades estratégicas da instituição. Desse modo, o desenvolvimento por se tratar de uma aprendizagem contínua proporciona à instituição a melhora na execução do trabalho não se limitando ao desenvolvimento das qualificações.

As organizações estão podendo utilizar as tecnologias para auxiliar o apoio à Gestão do Conhecimento. A “Era da Informação” tem proporcionado às instituições utilizar-se de meios como a educação a distância (EAD), para facilitar a preparação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Assim, mesmo separados pela distância o estudante e o instrutor podem trocar informações, essa é uma maneira de flexibilizar o ensino.

Como a quantidade de informação só aumenta dentro do ciclo organizacional, a educação a distância veio também reduzir os prazos em que estas chegavam até os funcionários. Com o apoio deste modelo de TI, a

velocidade com que os colaboradores se preparam para recebê-las também pôde aumentar.

Um dos modelos mais utilizados para se demonstrar a evolução dos sistemas de informação utilizado na Gestão do Conhecimento é o de Nolan (1979 apud ROSINI e PALMISANO p. 5), que classifica em seis fases os processos de absorção da tecnologia de informação. São elas:

1. *Iniciação*: nesta fase ocorre a introdução dos computadores na organização. Inicia-se o processo de aprendizado da tecnologia com o crescimento de forma lenta. O foco está voltado para a assimilação e o conhecimento da tecnologia que acaba de chegar à empresa.
2. *Contágio*: aqui ocorreu a assimilação de nova tecnologia por parte da empresa e inicia-se um processo de expansão rápida, mas de forma não muito controlada por parte da administração.
3. *Controle*: há certo amadurecimento da organização na utilização de sistemas de informação, inicia-se um processo de controle por parte da administração. O planejamento se faz presente, como forma de gestão de recursos de informática.
4. *Integração*: os sistemas concebidos de forma isolada começam a ser integrados, e certa padronização ocorre para permitir que a integração seja possível.
5. *Administração de Dados*: nesta fase já ocorreu um amadurecimento na utilização dos sistemas de informação. As preocupações estão voltadas ao tratamento que deve ser dispensado ao “dado”. Este passa a ser considerado como um recurso da empresa e começa a ser administrado com o fim de permitir sua obtenção e condições de integrabilidade face às necessidades de informação para a empresa.
6. *Maturidade*: a organização, aqui, está informatizada de acordo com suas necessidades, ocorrendo a implantação de sistemas necessários ao seu bom desempenho.  
(Nolan, 1979 apud Rosini e Palmisano, 2003)

Terra (2003, p. 363), “pesquisou na prática de 39 organizações brasileiras, e seu estudo confirma que e-learning (EAD apoiada em meios eletrônicos) tem sido a ferramenta preferida pelas mesmas na implantação de projetos de Gestão do Conhecimento”. Afirmção do Gartner Group (2003) supõe que em 2 anos o e-learning se estabelecerá em uma sub-área da gestão do conhecimento, ou vice-versa, mencionando os seguintes pontos de convergência:

ambas têm as pessoas como foco, partilham as mesmas tecnologias, administram conteúdos buscando produzir sentido, valem-se de comunidades temáticas e trabalham para assimilação

e aplicação de conhecimentos, embora e-learning seja voltado para os interesses departamentais (capacitação para uma função) e a gestão do conhecimento se volte para os objetivos do negócio (visão da organização como um todo) (TERRA 2003, p. 363).

### **4.3. Compartilhamento de conhecimento**

O compartilhamento do conhecimento parte de uma premissa em que o aprendizado passa a intencionalmente trazer mudanças para a organização, tendo em vista todo processo inovador propiciado por essa busca ativa das experiências adquiridas de forma tácita ou explícita. Atualmente, a compreensão do conhecimento vem da sua base no processo de aprendizagem dos indivíduos para construir uma organização nesse formato de gestão (SENGE, 1999). McInerney (2002, p. 57) traz em sua conceituação de compartilhamento do conhecimento que a característica principal nesse sentido passa a ser do conhecimento enquanto processo, não sendo apenas um objeto.

Para que haja sentido em todo esse processo de compartilhamento do conhecimento é de suma importância uma solidificação da confiança estabelecida entre os indivíduos, constituindo assim, um desafio aos profissionais responsáveis por estabelecer tal condição no ambiente interno da organização. McInerney (2002, p. 58) afirma que “o ponto de vista de que a gestão do conhecimento deve tratar do compartilhamento do conhecimento e de que compartilhar ou intercambiar o conhecimento depende da confiança”.

Por isso McInerney (2002, p. 58) afirma que os profissionais que gerenciam as informações precisam lidar com esse “quebra-cabeça” de entender o compartilhamento da informação enquanto conhecimento formado. Isso se dá partindo da compreensão de que o conhecimento faz parte da essência de cada indivíduo, entretanto essa essência não pode ser compartilhada, mas sim o conhecimento enquanto parte plausível permitindo a sua transferência, que faz parte do processamento do conhecimento enquanto objeto compartilhável. A autora traz ainda que esse objeto pode ser compreendido na representação de um conhecimento retido pelo indivíduo.

“Há, portanto, um reconhecimento por partes das organizações da necessidade de compartilhar o conhecimento de forma lateral, ou seja, quando se faz necessária a expertise entre mais de um departamento” McInerney (2002, p. 61). E o objetivo dessa forma de compartilhamento é justamente para sanar a dificuldade das empresas em fazer com que as informações transitem por diferentes setores fortalecendo a intercomunicação. De modo bem particular, os colaboradores que lidam com o conhecimento tácito e dependem do explícito para formação do conhecimento organizacional tornando-o comum às práticas do trabalho.

O processo de criação do conhecimento parte de uma condição única e individual de cada colaborador da organização e a partir daí a tomada de decisão de como esse conhecimento será transmitido. Para isso é preciso que a confiança esteja firmada tanto entre colaboradores, como entre organização e colaboradores.

McInerney (2002, p. 70) expõe “como a confiança e a confiabilidade são elementos-chave no sentido de criar um clima favorável para atividades de compartilhamento do conhecimento”. O fato é que a confiança está presente em cada ser humano e a organização precisa compreender a forma de lidar para criar esse processo de compartilhamento de forma fluída e eficaz.

E com base nessa compreensão, foi desenvolvido um modelo que apresenta etapas do processo de compartilhamento do conhecimento, que conforme a seguir, Inomata, et. al..., (S/D, p. 09):

a) Localização de fontes de conhecimento: consiste na identificação de processos e atividades desenvolvidas e compartilhadas;

b) Identificação de emissor e destinatário: consiste na identificação dos colaboradores e/ou fontes de conhecimento, os fluxos e interações, bem como os recursos envolvidos

c) Utilização de práticas de GC: além da identificação dos documentos e informações produzidas a partir de cada uma das atividades, bem como as especificidades de cada documento, esta etapa prevê quais são as práticas de GC utilizadas;

d) Assimilação de conhecimentos: consiste na identificação dos sistemas de suporte aos documentos e informações, configurados como estruturas que subsidiam a assimilação dos conhecimentos pelos colaboradores;

e) Implementação de práticas de GC: para que esta etapa aconteça de forma eficaz, deve-se ter claramente identificados os fluxos e compartilhamento de conhecimento, informações e documentos entre as áreas da organização (internas) ou órgãos externos, para a melhor implementação das melhores práticas de compartilhamento do conhecimento.

**Figura 5: Etapas para o compartilhamento de conhecimentos**



Fonte: Elaborado por INONATA, et. al... (S/D)

Santos (2017, p. 36) afirma que “essas práticas, se utilizadas corretamente, poderão proporcionar resultados significativos para as organizações, contribuindo para o um melhor desempenho organizacional”.

A administração pública possui características bem peculiares ao seu modelo de gestão e isso a diferencia das organizações do setor privado. Entretanto, numa sociedade em que na economia o conhecimento passou ter mais valor que o capital e o trabalho, as organizações públicas não podem ficar à margem, considerando todo seu potencial e sua relevância para todos. Batista (2012, p. 41) traz que a “Gestão do conhecimento ajuda as organizações a enfrentar novos desafio, implementar práticas inovadoras de gestão e melhora a qualidade dos processo, produtos e serviços”.

Com isso, a gestão do conhecimento em organizações públicas, do mesmo modo que noutros moldes organizacionais, envolve critérios como identificação,

armazenamento e aplicação do conhecimento, e esses fatores evidenciam-se de acordo com a interação entre os indivíduos que compõem o respectivo ambiente. Essa interação envolve atividades que tendem a propiciar a conversão do conhecimento partindo do tácito ao explícito, conforme bem apresenta Santos (2017, p. 42).

É importante lembrar que a previsão legal/constitucional de princípios que regem a Administração Pública reforçam essa qualificação do serviço prestado, tendo sua base nos seguintes: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, estando estes previstos na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37. Desse modo, é possível perceber a presença da gestão do conhecimento em parte de princípios, partindo inicialmente do princípio da legalidade, que preconiza que a Adm. Pública deve agir conforme o conhecimento previsto e explícito em lei. O princípio da publicidade vem para trazer a visão de compartilhamento da informação/conhecimento devendo todos os atos serem publicados, de modo que nada fique restrito ou escondido. E por fim, o princípio da eficiência para reforçar a importância da gestão do conhecimento, compreendendo a relevância de se ter uma qualificação no modo de execução dos processos administrativos e a necessidade de conhecimento compartilhado para que isso de fato possa acontecer. Esses princípios apresentam uma rigidez na administração pública, mostrando que mesmo com o intuito de dar fidedignidades aos processos, os colocam dentro de um molde padrão de funcionamento.

Esses fatores mostram como a burocracia tem sua influência na administração pública, inclusive quando apresentam modos de operar como já observado na Administração Científica e na Teoria Clássica, parâmetros administrativos industriais de gestão apresentados por Taylor e Fayol, mas é justamente nesse modelo burocrático que a gestão do conhecimento precisa imperar para atingir níveis de compartilhamento de informações tornando a gestão mais flexível e o conhecimento mais acessível. Como fator histórico, as organizações públicas tendem a se basear em normas, regras e regulamentos, trazendo para seu funcionamento características próprias da administração pública burocrática. Diante disso, a consequência de uma estrutura tão sedimentada em hierarquias administrativas, o conhecimento naturalmente concentra-se numa

centralização diretiva, em que o indivíduo no top da pirâmide detém a informação e acaba sendo considerado o especialista e possuidor do poder.

Santos (2017, p. 42) diz que quaisquer atividades a serem desenvolvidas pela administração pública, no que concernem aos termos legais regentes dessas atividades, necessitam de interpretação das normas e legislações, e para que isso realmente ocorra, deve haver a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito. Isso permitirá a construção de diversos documentos a serem transformados em instrumentos que basilarão as atividades a serem desempenhadas enquanto as condições de execução do processo estiverem iguais.

Os servidores que participam dessas atividades têm condições de ampliarem seus conhecimentos e habilidades, isso se deve ao fato de a inovação e o aprendizado serem duas constantes no desenvolvimento da gestão do conhecimento. Batista (2012, p. 43) afirma em seu trabalho que “quando os servidores públicos estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho”.

Essa eficiência na gestão do conhecimento é aproveitada para aumentar a capacidade organizacional e atingir níveis de qualidade elevada na gestão pública, sobretudo, qualificando os processos internos, desenvolvendo novas competências essenciais e planejando estratégias em prol da inovação organizacional no ambiente público (BATISTA, 2012).

Santos (2012, p. 44), diante disso, conceitua que a “gestão do conhecimento se destaca como uma das estratégias que podem ser utilizadas para o aumento da eficiência, da efetividade social e da observância dos princípios basilares da administração pública...”, e de fato esse modelo de gestão pode transformar o cenário administrativo da instituição, tornando-a muito mais integrativa e produtiva no sentido de conhecimento e inovação.

Nessa perspectiva alguns conceitos podem ser inseridos no âmbito da administração pública e que podem causar um impacto positivo muito relevante nesse tipo de organização. Dentre esses conceitos, destacam-se os de produtividade e competitividade, sendo o segundo não tão presente em instituições públicas. A evolução tida como consequência da implementação desses conceitos

na gestão pública advém do modelo de implementação da gestão do conhecimento nessas organizações (SANTOS, 2017).

Por conta disso, Batista (2012, p. 43) fala que a “Gestão do Conhecimento pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio de seus processos internos”.

Como bem apresenta Santos (2017, p. 46), “o desempenho das instituições públicas se torna indispensável para que a sociedade e o outros tipos de instituições possam crescer e se desenvolver satisfatoriamente”. Isso se dá devido ao fato de as organizações públicas serem consideradas fundamentais à sociedade, tendo como finalidade precípua atender as necessidades da população, sendo de fundamental importância para isso, uma efetividade em seus serviços, alinhada a processos constantes, executados com eficiência e eficácia. “Avaliando a relevância desses resultados para que a administração pública cumpra sua missão, a gestão do conhecimento pode ser considerada uma das estratégias de maior impacto no desempenho institucional”, como apresenta Santos (2017, p. 47)

Diante disso, é possível afirmar que a condição de trabalho dos indivíduos e a qualificação das equipes na organização pública, do mesmo modo que em organizações privadas, estão diretamente ligados à implementação da gestão do conhecimento e a forma como esse modelo é posto em prática buscando a melhoria dos processos, dos produtos e dos serviços que são prestados aos cidadãos em geral.

Considerando a grande gama de organizações que compõe a administração pública, destacam-se aqui nessa pesquisa as Instituições de Ensino Superior – IFES, que são caracterizadas pela produção e compartilhamento de conhecimento em sua atividade-fim (acadêmica), mas aqui cabe estudar como essas instituições se relacionam com a gestão do conhecimento em suas atividades-meio (administrativa, organizacional), tendo em vista toda a complexidade e diversidade das informações gerenciadas por essas instituições e a constante mudança gerencial trazida pelas características especiais que lhes são inerentes.

#### 4.3.1. Gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior

Dentre todas as organizações que propiciam a criação do conhecimento científico, pode-se destacar as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, como grandes realizadoras de ações para este fim, tendo em vista que essa é sua principal atividade. Como bem preceitua a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB – Lei nº 4.024/1961, no que tange ao Ensino Superior, conforme segue:

Art. 66. O ensino superior tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes, e a formação de profissionais de nível universitário.

Art. 67. O ensino superior será ministrado em estabelecimentos, agrupados ou não em universidades, com a cooperação de institutos de pesquisa e centros de treinamento profissional (BRASIL, 1961).

Cesar (2013, p. 13) diz que as IFES “têm por objetivo promover estudos, investigação, trabalhos práticos e, ocasionalmente, atividades sociais realizadas no âmbito educacional”. Desse modo, compreende-se a relevância da construção do conhecimento científico no ínterim dessas organizações cujos focos são a criação e compartilhamento de conhecimento em prol da sociedade.

Os autores Bernhein e Chauí (2008) salientam que as Instituições de Ensino Superior - IES carregam consigo aspectos de suma importância no processo de gestão do conhecimento, tais como: a criação, a transmissão e a disseminação do conhecimento. Portanto, o conhecimento, detentor de grande relevância na realidade da sociedade atual, propicia às IES condição de destaque por seus objetivos e características básicas.

Diante desse contexto, as IFES podem ser caracterizadas como um ambiente ideal para a implementação de estratégias de gestão do conhecimento, como aponta Santos (2017, p. 48), sendo precipuamente notório que o fato de sua tendência de criação e compartilhamento de conhecimento em suas atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) não estar diretamente atrelado a atividades-meio, como por exemplo, os setores administrativos da instituição.

Considerando a IFES e sua relevância, faz-se importante citar as universidades, instituições participantes desse grupo, são caracterizadas por Cesar (2013, p. 18), da seguinte forma:

A universidade é uma instituição de ensino superior que compreende um conjunto de conhecimentos para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua, garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, seja pelo ensino, pesquisa e extensão.

As universidades não se limitam às atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão), porque para que essas atividades primárias possam ser realizadas, outras atividades (secundárias) devem dar a base necessária para o desenvolvimento, dessas atividades secundárias podem-se citar as áreas de administração e planejamento da instituição. Essas atividades consideradas secundárias dentro da IFES são consideradas como ideais para colocar em prática os processos de gestão do conhecimento.

Santos (2017) destaca a relevância implementação da gestão do conhecimento nessas áreas de administração e planejamento nas IFES, considerando o meio facilitador que essa prática apresenta em sua execução. Isso se dá devido ao fato de um grande volume de informações presentes cotidianamente nessas instituições diante das redes de comunicação a cada dia mais evidente em suas unidades administrativas.

Para implementação dessas práticas de gestão do conhecimento é importante salientar que algumas questões apresentam-se como características essenciais nesse processo, são elas as ferramentas de execução dessas práticas, como bem expôs Santos (2017) no quadro abaixo.

**Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento utilizadas nas IFES, por categoria**

<b>Categoria</b>	<b>Prática/Ferramenta de Gestão do Conhecimento</b>
Gestão de recursos humanos	Fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão; Educação corporativa; Narrativas; Gestão Eletrônica de Documentos (GED); <i>Mentoring</i> ; <i>Coaching</i> ; Universidade corporativa; e Comunidades de prática.
Processos facilitadores de gestão do conhecimento.	Benchmarking interno e externo; Melhores práticas; Banco de competências organizacionais; Mapeamento ou auditoria do conhecimento; Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos; Sistemas de inteligência organizacional; Sistema de gestão por competências; Banco de competências individuais; e Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.
Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento	Gestão Eletrônica de Documentos (GED; Ferramentas de colaboração, como portais, intranets e extranets; Sistemas de <i>workflow</i> ; <i>Data warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC; e <i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)

Fonte: Santos (2017, p. 54 apud BATISTA, 2006)

Analisando essas práticas é possível compreender que elas vão além das categorias estabelecidas. Entretanto, de todo modo, observa-se como elas estão presentes na gestão das instituições, sobretudo, como mostrou o estudo de Batista, nas áreas de administração e planejamento das IFES. O trabalho a ser reforçado é a compreensão dessas práticas enquanto gestão do conhecimento e compromisso de que os resultados sejam compartilhados, possibilitando assim, processos de inovação mediante as experiências já vivenciadas, o que tenderá a uma evolução tanto de forma personificada em cada servidor, como também, na organização como um todo.

A Aprendizagem Organizacional cria uma conexão entre cognição e ação. Isto diferencia os campos correlacionados, Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual. Este conceito faz a real ligação da maneira como os funcionários adquirem o conhecimento e a maneira como a organização trabalha para produzi-lo.

Apesar de argumentos ao contrário Nonaka e Takeuchi (1995), os domínios da Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual persistem extremamente focados em cognição. Todavia, estes domínios da Gestão do Conhecimento compartilham um campo em comum com a Aprendizagem Organizacional ao reconhecer a importância do conhecimento para o sucesso da organização. Os citados autores sugerem um *framework*<sup>1</sup> para o desenvolvimento do aprendizado que está separado em quatro etapas correlacionadas – intuição, interpretação, integração e institucionalização – que ocorrem em três níveis: individual, grupo e organização.

Conforme estes autores, ademais, mesmo que as pessoas estejam compreendendo coisas de relevância, seu aprendizado precisa ser complementado e institucionalizado para realizar seu valor futuro. Esta teoria ocasiona não se tratar apenas de uma situação de transferência de dados, informação ou conhecimento – é uma questão de aprendizado organizacional. E concluem, ainda que, na compreensão destes autores, o aprendizado organizacional pode surgir como o principal meio para se alcançar a reiteração estratégica de uma organização.

---

<sup>1</sup> um conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico. Framework conceitual não se trata de um software executável, mas sim de um modelo de dados para um domínio.

Instituições encontram-se em poder de uma quantidade de dados, informações e, de forma essencial e em grande volume, conhecimentos difundidos por diversas áreas nas instituições, em vários sistemas, na cabeça das pessoas, com alto grau de complexidade, mas como grande dificuldade de utilização. Esta dificuldade passa necessariamente pela forma como utilizar ferramentas que permitam um gerenciamento eficaz de todo este ambiente informacional (DAVENPORT, 2001).

A Gestão do Conhecimento visa aproveitar estes recursos que existem na corporação para que com as experiências os indivíduos possam melhorar os rendimentos de seus setores agregando valor às informações, e transformando-as de modo à sua melhor utilização.

Segundo Senge (1999, p. 21),

“nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.”

A organização que baseia o seu trabalho numa aprendizagem contínua consegue de maneira rápida alcançar as metas estabelecidas. Para isso deve ser feito um levantamento da atual situação e como o conhecimento é gerado dentro da empresa. Dessa forma, a organização consegue identificar qual informação pode lhe ser útil e transformada em conhecimento.

Consoante Senge (1999), a aprendizagem organizacional é a capacidade das organizações criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*.

Aprendizagem organizacional, conseqüentemente, implementa processos pelos quais os indivíduos auxiliam no desempenho da organização por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e estar em constante inovação. Assim, é criada a organização que aprende e que gera conhecimento.

O atual contexto da sociedade obriga a quaisquer administradores a fazerem uso da Gestão do Conhecimento como ferramenta no mundo competitivo. As Instituições de Ensino Superior não são diferentes.

É necessário também em Instituições de Ensino Superior formulação de novos conhecimentos no processo de aperfeiçoamento da sua gestão. Para tanto existe também um desafio, que é a estruturação de novas informações transformando-as em conhecimento para utilizá-las como recurso estratégico.

Segundo Foguel e Souza (1993), a Universidade, como uma organização, está inserida na era organizacional das instituições de ensino superior. Como as demais organizações, atingiu, ao longo do tempo, um grau de complexidade significativo, obrigando os seus administradores a rever suas funções e apresentar propostas para acelerar o seu desenvolvimento.

As Universidades brasileiras já passam por estudos onde são analisadas não de forma simples como uma instituição educacional, mas sim como uma organização que deve ser observada por também estar envolvida num processo de evolução. E não são poucos os estudiosos que as avaliam dessa forma.

Para Etzioni (1989), as Instituições de Ensino Superior podem ser caracterizadas como organizações especialistas, pois estas favorecem a geração, utilização e preservação de conhecimentos. Estas organizações se caracterizam pelo enfoque na busca dos seus objetivos, pelo número significativo de especialistas em relação aos não especialistas e pela relação de autoridade existente entre eles.

O setor de Recursos Humanos dentro da organização surgiu no início deste século, acelerando o seu implemento nas empresas na década de 20, segundo Toledo (1992). O fator humano nas organizações passou a ser considerado importante a partir do fortalecimento da força sindical que apareceu na Revolução Industrial. Já com a carência de mão-de-obra que se firmou após Primeira Guerra Mundial, tornou-se mais forte devido à importância que as pessoas passaram a ter nas organizações.

Ainda conforme Toledo (1992, p. 24), “mais que qualquer outro órgão de administração das empresas, o de Recursos Humanos contribuiu para verdadeiras revoluções da atividade gerencial”. E nessa contínua evolução este setor da administração mudou de nome por diversas vezes, sendo chamado de Administração de Pessoal, de Relações Industriais e atualmente de Recursos Humanos.

A função do setor de Recursos Humanos pode ser classificada como as atividades de: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento pessoal dos grupos de trabalho. Com a evolução deste setor dentro da organização foram desenvolvidos instrumentos técnicos mais sofisticados, tanto para a serem utilizados pelo próprio órgão de Recursos Humanos, quanto para a utilização pelos gerentes e chefes em geral (TOLEDO, 1992).

Para Toledo (1992, p. 27), as atividades podem ser detalhadas da seguinte forma:

*Atração:* são as ações de procura, localização, seleção e integração inicial dos Recursos Humanos na organização. Em linguagem técnica é o Recrutamento, Seleção e Treinamento do Pessoal.

*Manutenção:* a série de ações que visam à administração, propriamente dita, do pessoal da empresa. É a função mais antiga do setor de Recursos Humanos. É a fase caracterizada pelas ações de Registro e Documentação do Pessoal, Administração Salarial, Programas de Higiene e Segurança, e Controles de Pessoal em geral.

*Motivação:* a soma das ações diretas e, especialmente, indiretas, que buscam motivar o pessoal. É muito importante ressaltar aqui que as atividades de motivação do órgão de Administração de Recursos Humanos fazem-se muito mais presentes como agentes de influência, ética e técnica, que envolvem as demais ações de Recursos Humanos, do que diretamente através de programas puramente voltados ao incentivo de pessoal.

*Treinamento e Desenvolvimento:* o primeiro diz respeito à criação ou modificação de comportamento nos indivíduos e grupos de trabalho, já o segundo refere-se à determinação das carências futuras de recursos humanos da empresa e a avaliação do seu patrimônio humano, com o concomitante estabelecimento de planos de carreira, movimentação e preparação de pessoal para um desenvolvimento adequado aos indivíduos e à organização.

Como acima exposto a administração de pessoal e recursos humanos pode ser definida como o ramo da administração responsável pela coordenação de interesses de empregados e empregadores. E tem a finalidade de proporcionar à empresa um quadro de pessoal integrado, produtivo, estimulado a contribuir para a maior eficiência da organização e, em conseqüência, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Um ponto muito abordado atualmente nos diversos níveis de organização é o papel que os recursos humanos exercem nas respectivas unidades de trabalho.

A velocidade e, principalmente, a direção das mudanças, é condicionada pela competição imediatista entre interesses alheios à compreensão e ao controle dos indivíduos. Desse modo, as questões a serem analisadas não seriam as que delimitam o melhor aproveitamento do tempo, mas sim como as tecnologias da informação podem auxiliar nesse processo, inclusive na comunicação. Vive-se num momento em que a busca pelo controle do tempo é crucial numa sociedade onde o ritmo está cada vez mais acelerado, com intuito de redescobrir o espaço pela reflexão da ociosidade, em contraponto ao excesso de informações constantes no mundo.

Para uma implementação eficaz da gestão do conhecimento, portanto, é importante uma conscientização e participação efetiva das pessoas, bem como um forte apoio redimensionado pela cultura organizacional, sendo identificada necessidade com objetivo de apoiar por parte da cúpula da organização, inclusive ocorrendo alterações nas regras internas. Por conta disso, é importante propiciar uma identificação e adequação dessas regras para familiarizar os colaboradores, facilitando assim o seu gerenciamento. Temos a seguinte metodologia aplicada a esses casos, segundo Davenport e Prusak (1998):

1. Começar por uma área de alto valor adicionado e desenvolver o projeto com base em experiências anteriores;
2. Iniciar através de um projeto-piloto, testando os conceitos, deixando que a procura defina as iniciativas a serem realizadas posteriormente;
3. Primeiro concluir algo;
4. Trabalhar simultaneamente várias frentes e não somente a tecnologia, por exemplo a organizacional (estrutura);
5. Não limitar a captação e circulação do saber. Há outros tipos de saber acumulado que não podem ser desprezados, como o feedback dos clientes;
6. Não estar restrito apenas à filosofia das learning organization;
7. Não confundir a captação do saber com a digitalização dos dados;
8. Adequar os projetos à cultura organizacional da corporação, investigando qual ela é, decidindo após o estilo de atuação e a base de partida do gerenciamento do conhecimento.

Pode-se dizer que a gestão do conhecimento objetiva uma melhoria na gestão de valorização das informações dentro de uma instituição, e isso facilita o compartilhamento do conhecimento tornando as rotinas mais flexíveis e inovadoras diante da constante mudança de cenários. Em toda essa instabilidade de

mudanças para que se possa atingir eficácia e eficiência é preciso uma boa implementação desse modelo de gestão, aproveitando da melhor forma o capital intelectual, conforme expõe Dorfey e Frozza (2015).

Extrapolando a análise para o compartilhamento de conhecimento entre unidades organizacionais de uma mesma empresa, Eisenhardt e Galunic (2001) afirmaram que “o mais importante seria o desempenho individual ao invés da colaboração em si mesma”. A busca de sinergia através da interação entre as unidades de negócio, nesse caso, seria devida aos interesses particulares de cada unidade. Esse interesse seria motivado pela avaliação e recompensa do desempenho individual, levando os gerentes daquelas unidades a selecionarem as interações alinhadas com os interesses de sua unidade. Esse processo foi denominado pelos autores de co-evolução, termo emprestado da biologia que descreve como duas espécies interagem entre si enquanto se adaptam ao meio.

A tecnologia da informação tem um papel fundamental que muitas vezes tem sido negligenciado, ou mesmo passado despercebido, na maioria das empresas. As competências essenciais e o conhecimento coletivo se baseiam em informações de negócio, conhecimento e experiência que não necessariamente cabem ou se restringem, por exemplo, em um *Data warehouse* da área ou da empresa. Na maioria das empresas, a responsabilidade pela gestão do conhecimento não está centralizada no nível de diretoria, mas sim disseminada entre a média gerência, e muitas vezes é vista como parte do trabalho de cada colaborador da empresa.

Todas as considerações dos grandes pensadores da sociedade moderna remetem a um estudo com uma ênfase maior no capital intelectual. A gestão do conhecimento como sendo uma administração dos recursos intangíveis tem ganhado a sua devida importância devido a nova era da informação que surgiu e se fortalece a cada dia.

## 5. METODOLOGIA:

O desenvolvimento de qualquer pesquisa exige a escolha de um método. Sendo assim, este capítulo possui o objetivo de descrever os procedimentos metodológicos a serem adotados na pesquisa. De acordo com Lakatos (2011, p.46),

“o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas”.

Conforme Malhotra (2001), a pesquisa pode ser definida como uma estrutura ou uma planta para que o projeto possa ser executado. Em sua obra ele detalha os procedimentos necessários à obtenção das informações imprescindíveis à estruturação e solução dos problemas de pesquisa.

Considerando os objetivos deste trabalho, a pesquisa foi do tipo qualitativa, descritiva, exploratória, aliada à estratégia do estudo de caso.

O caráter qualitativo desta pesquisa se justificou pelo tipo de informação coletada e pelos procedimentos metodológicos adotados.

Como muito bem apresenta Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa não se limita à “pesquisa não quantitativa”, tem o intuito de compreender o mundo “lá fora” (que não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, em muitas vezes, explicar os fenômenos sociais de dentro de diversas maneiras: analisando experiências de indivíduos ou grupos; examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo; investigando documentos ou traços semelhantes de experiências e interações.

Gibbs (2009) mostra como é possível de encontrar maneiras de realização da pesquisa qualitativa. Ele traz o modo como realizadores de pesquisas qualitativas têm motivações ao acesso em experiências, interações e documentos em seu contexto natural. A pesquisa qualitativa compreende por um outro ângulo o contexto estudado e as questões específicas do caso pesquisado (GIBBS, 2009, p. 9). Desse modo, buscar informações sobre a condição em que será realizada a pesquisa é de suma importância para o desenvolvimento do trabalho do pesquisador.

Uma fator muito relevante a ser considerado na pesquisa qualitativa é sua base em textos e nas escritas, desde notas de campo e transcrições até descrições e interpretações. Conforme Gibbs (2009), os pontos que dizem respeito à transformação de situações de convívios sociais e organizacionais complexos em textos, de transcrever e escrever em geral, são preocupações fundamentais da pesquisa qualitativa.

Em consonância ao que é apresentado por Gibbs (2009), o autor Malhotra (2001) diz que a pesquisa descritiva apresenta como característica principal o fato de descrever uma situação. Ela é realizada precipuamente mediante os respectivos casos:

- a) apresenta as qualidades de grupos relevantes;
- b) estima a porcentagem de unidades numa população específica que mostra um comportamento ímpar;
- c) determina as percepções de características de produtos;
- d) estipula o grau até o qual as variáveis mercadológicas estão associadas;
- e) faz previsões específicas.

Segundo Malhotra (2001), para a realização da pesquisa três tipos de estudo são destacados, quais sejam: (a) o *exploratório*, usado em casos cuja necessidade seja a definição do problema com maior precisão, ou identificar cursos importantes de ação ou para obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem, proporciona uma formulação de um problema mais preciso; (b) o *descritivo*, tem como objetivo descrever algo – normalmente características ou funções de mercado, descreve característica de grupos relevantes; (c) a *causal*, é usada para obter informações de relações de causa e efeito, apropriada para compreender quais variáveis são a causa e quais são o efeito, e determina a natureza da relação entre variáveis causais e efeitos previstos.

Nesta pesquisa, cujo problema traz a investigação de como a UFRB, na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, estabelece a Gestão do Conhecimento por meio da troca de informações. Em seu objetivo vê-se a análise da forma como a UFRB estabelece a aquisição e troca de informações, na

SURRAC, por meio da Gestão do Conhecimento. De forma mais específica, seguem a observação se na Universidade, no campus estudado, existem características próprias da Gestão do Conhecimento; a identificação e caracterização da importância dessa aquisição e troca de informações, assim como, da Gestão do Conhecimento, para os servidores, e; análise da forma que a instituição dentro do atual contexto, viabiliza um ambiente propício à Gestão do Conhecimento.

Diante do que fora acima apresentado e analisado, este estudo pode ser considerado como exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória foi feita para o levantamento de conteúdos e de evidências. Uma pesquisa exploratória viabiliza a uma familiaridade do pesquisador com o ambiente, fenômeno ou fato, clarificando ou modificando conceitos, conforme Lakatos e Marconi (1991).

A revisão de literatura proporcionou a solidificação de um conhecimento base para a aquisição de informações que auxiliaram o desenvolvimento da pesquisa do tipo qualitativa. Esta revisão foi feita pesquisando o tema em livros, artigos científicos, periódicos e textos disponíveis em formato impresso e/ou digital *online*, revistas e bibliotecas digitais. Tudo isso fomentou uma análise mais criteriosa e aprofundada sobre a Gestão do Conhecimento, assim como, valores, práticas, e sua importância no contexto do serviço público, sobretudo, em instituições de ensino superior, destacando-a como ferramenta gerencial para administração pública.

Quanto ao método de investigação foi utilizado o estudo de caso simples. Estudando um fato atual dentro de um contexto organizacional. Para Yin (2005, p. 32) um estudo de caso é “um investigação empírica que investiga limites entre o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Yin (2005) esclarece que o estudo de caso simples é adequado especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, ele limita o caso ao estudo de fenômenos contemporâneos. Nesse mesmo contexto Gil (2009, p. 54) afirma que “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso cujo objeto foi a Gestão do Conhecimento, sendo o *lôcus* a Superintendência de Regulação e Registros

Acadêmicos da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, permitiu investigar o fenômeno presente no ínterim da Instituição e, por que por diversos fatores, não recebe a atenção e valorização que a sua relevância exige, podendo impactar diretamente no modelo organizacional de toda a instituição, assim como, no seu desempenho.

Este trabalho faz um estudo de caso “Prático e Teórico”. Para Roesch, este modelo tem sido utilizado na Administração em diversos propósitos, como por exemplo, em casos que se destinam a relatar práticas de organizações ou oferecer alternativas de políticas e casos que buscam contribuir para o avanço do conhecimento na área.

Conforme o exposto por Roesch (2006), o trabalho pode ser concentrado em um departamento da organização, como geralmente ocorre com as propostas que visam a diagnósticos, planos ou sistemas em determinados setores.

Uma população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema da pesquisa. A amostra é justamente um subgrupo da população, selecionado diante do que se pretende estudar (ROESCH, 2006).

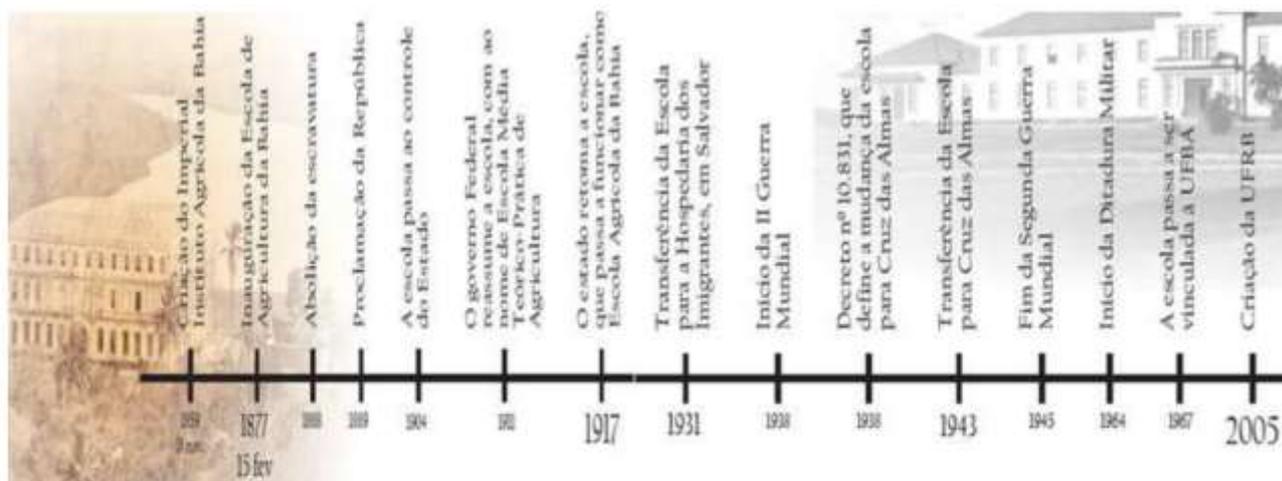
Este trabalho tem como população os servidores da Administração Central da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, campus Cruz das Almas, lotados na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos.

### **5.1. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB**

Para o desenvolvimento desta pesquisa o *locus* escolhido foi a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. A UFRB foi criada pela Lei nº 11.151 de 29 de julho de 2005, em decorrência do Programa do Governo Federal de Expansão das Universidades Federais – REUNI, foi a segunda universidade federal no estado da Bahia. Sua criação ocorreu por conta de uma antiga demanda da comunidade do Recôncavo e se deu pelo desmembramento da Escola de Agronomia da UFBA, que por sua vez tem origem no Imperial Instituto Bahiano de Agricultura – IIBA, criado em 1859, pelo Imperador Dom Pedro II, na localidade de São Bento das Lages, município de São Francisco do Conde. Percebe-se, portanto, neste resgate histórico uma relação direta da instituição com

as ciências agrárias, que se traduz ainda hoje numa forte tradição de pesquisa nesta área.

**Figura 6: Linha do tempo: antecedente históricos da criação da UFRB**



Fonte: UFRB (2010). *Eu vim de lá, eu vim de lá... Em: UFRB 5 anos: caminhos, histórias e memórias. 1ª Ed. (p. 38-64) apud Relatório de Autoavaliação Institucional 2015-2017. Cruz das Almas: UFRB.*

A UFRB expandiu as suas áreas de pesquisa, ensino e extensão. Conforme é possível observar, segundo o sítio da UFRB em números, no início de suas atividades, eram 15 cursos de Graduação e 01 curso de Mestrado. Ao longo desses treze anos, foram implantados 64 cursos de Graduação e 26 de Pós-Graduação, sendo 02 cursos de Doutorado, 08 cursos de Mestrado Acadêmico, 5 cursos de Mestrado Profissional, 09 cursos de Especialização e 02 Residências.

Por conta da natureza jurídica que possui, a UFRB tem autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-pedagógica, tendo como principal característica oferecer ensino público de qualidade propiciado pelo governo federal no interior da Bahia, pois até então havia apenas uma universidade federal do no estado e situada na capital. Aliada a essa qualidade no ensino cita-se o desenvolvimento de pesquisas nas áreas da instituição, promovendo a criação do conhecimento e a extensão universitária, focando no princípio basilar da indissociabilidade do tripé universitário: ensino, pesquisa e extensão.

A UFRB tem sede e foro na cidade de Cruz das Almas e unidades acadêmicas instaladas nos municípios de Amargosa, Cachoeira, Feira de Santana, Santo Amaro e Santo Antônio de Jesus. Possui autonomia administrativa,

patrimonial, financeira e didático-pedagógica. Atualmente com 7 Centros de Ensino distribuídos nesses 6 municípios, com 2 centros em Cruz das Almas, o Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas – Ccaab e o Centro o Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas – Cetec; em Cachoeira localiza-se o Centro de Artes, Humanidades e Letras – CAHL; em Santo Antônio de Jesus se situa o Centro de Ciências da Saúde – CCS, sendo localizado em Amargosa o Centro de Formação de Professores – CFP; em Feira de Santana se situa o Centro de Tecnologia em Energia e Sustentabilidade – CETENS; em Santo Amaro o Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas - CECULT. Importante ressaltar que em Cruz das Almas também sedia a Administração Central – Reitoria da universidade.

Esse modelo multicampi da UFRB tem como objetivo principal, segundo seu sítio na internet, “explorar o potencial socioambiental de cada espaço do Recôncavo, bem como servir de pólo integrador”. Cada um desses centros nesse modelo possui certa autonomia acadêmica, equipe de recursos humanos e gestão própria de seus processos internos, entretanto, autonomia financeira e patrimonial não fazem parte do rol, pois ficam ainda a cargo da administração central. Para tanto destaca-se como suporte os seguintes princípios:

- Cooperação com o desenvolvimento socioeconômico, científico, tecnológico, cultural e artístico do Estado e do País e compromisso com o desenvolvimento regional;
- Criação de marcos de reconhecimento social, oriundos dos serviços especiais prestados no atendimento da população;
- Gestão participativa;
- Uso de novas tecnologias de comunicação e de informação;
- Equidade nas relações entre os campi;
- Desenvolvimento de um ambiente capaz de viabilizar a educação a distância;
- Processo de avaliação institucional permanente;
- Adoção de políticas afirmativas de inclusão social.

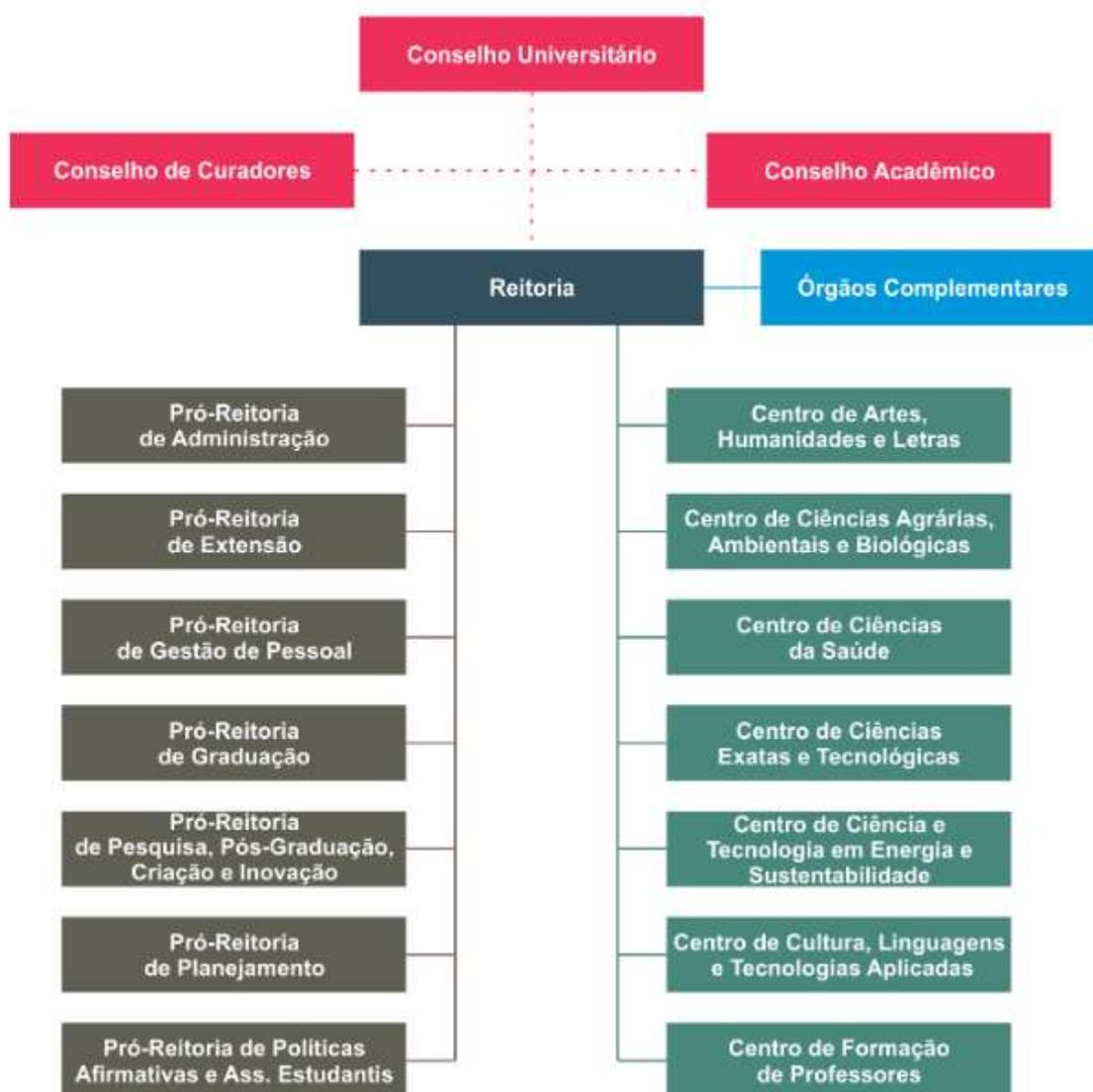
A UFRB vem diante desses princípios numa crescente, mesmo que num período ainda pequeno, em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, por

conta disso vem a acrescentar ao grupo das IFES que têm o compromisso institucional, assim como, social de propiciar a formação crítica e capacitada cientificamente no recôncavo baiano. Para alcançar esses objetivos é de suma importância a produção de conhecimento, seja nas atividades-fim ou nas atividades-meio, ambas necessitam criar, expandir e compartilhar esses conhecimentos institucionais da UFRB.

Como está previsto no Regimento Geral da UFRB, a instituição tem como missão realizar de forma integrada e buscando sempre a melhor qualidade possível das atividades de ensino, pesquisa e extensão, com intuito de promover o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a formação de cidadãos, com visão técnica, científica e humanística, visando sempre valorizar as culturas locais e os aspectos específicos regionalizados presentes e essenciais, tão inerentes no recôncavo.

A estrutura organizacional da UFRB está representada na figura abaixo, compreendendo o Conselho Universitário - CONSUNI, o Conselho Acadêmico - CONAC, o Conselho Curador - CONCUR, a Reitoria e seus Órgãos Complementares, assim como, as sete pró-reitorias e os sete centros de ensino.

Figura 7: Organograma da UFRB



Fonte: <https://www.ufrb.edu.br/portal/institucional/40-lei-de-acesso-a-informacao/88-estruturaorganizaciona>

Esse organograma institucional da UFRB se apresenta de forma hierarquicamente verticalizada, por conta disso, observa-se que na disposição representada os órgãos colegiados (CONSUNI, CONAC e CONCUR) estão acima dos órgãos executivos deliberadamente. Em âmbito setorial destaca-se como órgãos deliberativos os Conselhos Diretores de cada Centro, sendo nesse íterim o respectivo órgão colegiado. O único órgão executivo da UFRB em sua instância superior, conforme apresenta o organograma, é a Reitoria, esta tem o fim de

administrar, coordenar e fiscalizar todas as atividades. Enquanto Reitoria citam-se as seguintes unidades: Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias, Superintendências, Assessorias Especiais e demais órgãos administrativos.

Ainda para corroborar com a importância da Gestão do Conhecimento para a UFRB, observa-se dentre as suas competências características evidentes desse modelo de gestão, conforme segue quadro abaixo, com informações do sítio da instituição.

**Quadro 04 – Competências da UFRB**

I	gerar e disseminar conhecimentos nos campos das ciências, da cultura e das tecnologias;
II	formar, diplomar e propiciar a formação continuada nas diferentes áreas de conhecimento, visando o exercício de atividades profissionais e a participação no desenvolvimento da sociedade;
III	contribuir para o processo de desenvolvimento do Recôncavo da Bahia, do Estado e do País, realizando o estudo sistemático de seus problemas e a formação de quadros científicos e técnicos em nível de suas necessidades;
IV	promover a extensão, aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica;
V	educar para o desenvolvimento sustentável;
VI	implementar e cultivar os princípios éticos na consecução de seus objetivos;
VII	manter amplo e diversificado intercâmbio de conhecimentos com a sociedade; e
VIII	contribuir para a melhoria do ensino em todos os níveis e modalidades, por meio de programas de formação inicial e continuada.
A Universidade, ao lado das funções de caráter específico, poderá exercer outras atividades no interesse da comunidade.	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do sítio da UFRB.

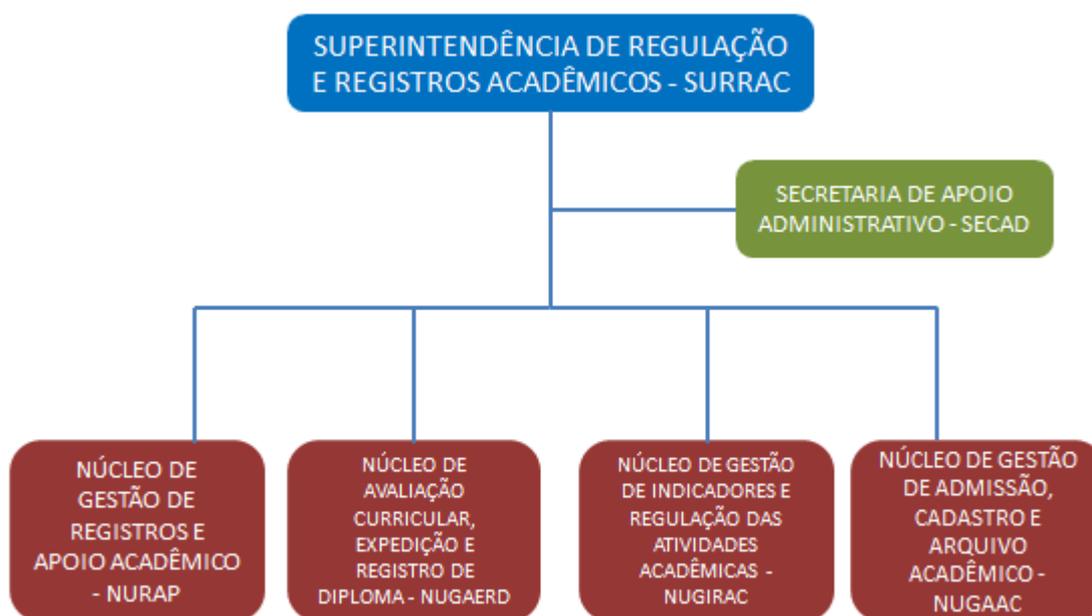
### **5.1.1. A Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos - SURRAC**

Dentre os órgãos administrativos complementares à gestão executiva da UFRB, destaca-se a Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos - SURRAC enquanto órgão da administração superior subordinado diretamente à Reitoria, cujas finalidades principais são realizar a regulação dos cursos de

graduação, assim como, manter atualizados os dados institucionais referentes à graduação e à pós-graduação, conforme sítio da própria unidade administrativa.

Atualmente a SURRAC conta com um quadro de 22 servidores, sendo 20 deles estatutários e 02 terceirizados. Esses servidores nas seguintes unidades: Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos (01), Secretaria de Apoio Administrativo – SECAD (02), Núcleo de Avaliação Curricular, Expedição e Registro de Diploma – NUGAERD (06), Núcleo de Gestão de Indicadores e Regulação das Atividades Acadêmicas – NUGIRAC (04), Núcleo de Gestão de Registros e Apoio Acadêmico – NURAP (05) e Núcleo de Gestão de Admissão, Cadastro e Arquivo Acadêmico – NUGAAC (04).

**Figura 8: Organograma da SURRAC**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Essa superintendência tem como principais serviços prestados aos usuários principais da universidade, os discentes, os seguintes: aproveitamento de atividades complementares (lançamento no sistema), aproveitamento de estudos (lançamento no sistema), aproveitamento de estudos de disciplina optativa com estágio curricular (lançamento no sistema), aproveitamento de estudos de disciplina cursadas na UFRB ou outras Instituições de Ensino Superior (lançamento no sistema), desistência de curso (registro), dilatação de prazo

(lançamento no sistema), permanência no curso (preparação de edital, registro e lançamento no sistema), trancamento (lançamento no sistema), confecção e registro de diploma (avaliação curricular, publicação de boletim, lançamento no sistema e impressão do diploma). Além desses serviços, há também a regulação acadêmica que diz respeito especificamente ao acompanhamento da legalidade dos cursos perante o Ministério da Educação, isso trata diretamente de processos como autorização de funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento, assim como, acompanhamento de atividades como Censo da Educação Superior – Censup e Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – Enade. E, também, de realização do processo de cadastro e matrícula de todos os estudantes da universidade.

Diante de todas as características apresentadas acima, observa-se que a SURRAC é um setor que lida com muitas informações e conseqüentemente seu gerenciamento. Para gerir uma quantidade tão grande de informações e processos administrativos, são de suma importância a qualificação e capacitação do pessoal e dos processos, sendo justamente nesse ínterim que a Gestão do Conhecimento mostra-se relevante nessa unidade administrativa fundamental para o desempenho da atividade-fim da UFRB.

## **5.2. Instrumentos de coleta de dados**

Na execução da coleta de dados nesta pesquisa, fez-se o uso das entrevistas e observação participante. Conforme Yin (2005), os instrumentos para coleta de dados mais utilizados em estudos de caso são a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação participante e os artefatos físicos, perfazendo, deste modo, as estratégias de análises.

Roesch (2006) elenca como principais técnicas de instrumentos de coleta de dados o levantamento bibliográfico para fundamentação, a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Neste trabalho foi utilizada fundamentação teórica sobre a Gestão do Conhecimento, de pesquisas referentes a informações sobre o tema em instituições de ensino superior, considerando, sobretudo, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Foram utilizadas, também, as entrevistas aplicadas aos funcionários da instituição lotados no *locus* da pesquisa.

Para Gil (2008), a entrevista é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados”. Por isso, o uso desse instrumento nessa pesquisa, porque objetiva-se um maior envolvimento com os entrevistados, de modo que, a visão de cada um quanto à sua experiência com a Gestão do Conhecimento na UFRB fique evidenciado e o quanto sua utilização, aplicada ou não, interfere na execução do trabalho de cada indivíduo na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos. Para chegar a um resultado utilizando este instrumento de coleta de dados, a entrevista aplicada foi do tipo semiestruturada, com intuito de guiar o entrevistado por um roteiro, sem limitá-lo a respostas desejadas, ampliando seus horizontes de interação na própria entrevista.

Essas entrevistas foram realizadas com os 16 dos 22 servidores lotados na Superintendência. Devido à quantidade de indivíduos que trabalham na unidade pesquisada, este trabalho buscou os dados de toda a população envolvida. Para uma melhor captação das respostas e aproveitamento dos dados, as entrevistas serão gravadas e transcritas.

Pode-se definir que a coleta de dados para esta pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira, em caráter exploratório, fez um levantamento de referencial sobre materiais em diferentes fontes, primárias e secundárias, considerando assim: livros, internet, intranet e outros meios de informação. A segunda etapa foi composta por entrevista semiestruturada respondida pelos servidores da SURRAC.

Foi produzida e assinada pela Superintendente de Regulação e Registros Acadêmicos da UFRB a carta de anuência (declaração da instituição coparticipante - anexo) para autorização da pesquisa que foi deferida pelo Comitê de Ética em Pesquisas, em 03 de setembro de 2018, conforme parecer 3.041.286.

Elaborou-se, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, disponibilizado como apêndice, submetido ao comitê de ética, o qual informava aos participantes da pesquisa o objetivo, os riscos envolvidos, a importância do trabalho e dentre outras informações. Tanto o entrevistador quanto o entrevistado ficaram com cópia assinada do documento.

Os entrevistados foram submetidos à aplicação do instrumento de coleta de dados da pesquisa perpassando pelas seguintes fases do processo de sua criação:

- a) Análise documental e bibliográfica;
- b) Formulação do roteiro de entrevistas;
- c) Contato prévio com os entrevistados. Em alguns casos, a entrevista aconteceu prontamente devido à disponibilidade de horário do entrevistado;
- d) Realização das entrevistas no ambiente de trabalho dos pesquisados.

A entrevista semiestruturada aplicada conteve 15 perguntas relativas à conversão de conhecimento tácito em explícito; práticas e compartilhamento do conhecimento, como também, melhorias e desenvolvimento nos setores da SURRAC, tendo em vista o impacto no desenvolvimento das atividades por cada servidor em suas respectivas unidades de trabalho.

Como adotado pela maioria dos pesquisadores qualitativos, as gravações e observações foram transcritas. Gibbs (2009, p.28) diz que o ato de transcrever, sobretudo, no que tange às entrevistas, é uma mudança de meio, e isso apresentam algumas questões que envolver precisão, fidelidade e interpretação.

As entrevistas foram gravadas por meio de um *smartphone*, sendo feito uso de aplicativo nativo para gravação de áudio, e para transcrição das gravações foi utilizada a ferramenta do Documentos Google, que converte o áudio para texto em tempo real de execução. Ambos recursos tiveram propósito de efetivar com o máximo de eficiência possível a fidedignidade das respostas dos entrevistados.

O período em que as entrevistas foram realizadas ocorreu entre os dias 29/10 e 07/11/2018, no horário de expediente da SURRAC (8h às 12h – 13h às 17h), em local disponibilizado pela própria unidade para que a execução da entrevista fosse de forma privativa, apenas com as partes envolvidas (entrevistador e entrevistado). Em seguida, houve uma conferência dos áudios com os textos para verificação e correção de possíveis incongruências entre o falado e o transcrito.

É importante salientar que os textos, resultados das entrevistas, foram devidamente formatados de modo a serem estruturados com o objetivo de facilitar a compreensão e análise dos dados coletados, visando atender aos objetivos desta pesquisa.

### 5.3. Análise de dados

A análise de dados possibilitou uma diferenciação em dois perfis explicitamente claros no processo de entrevista, a primeira delas, os chefes das unidades, já o segundo, com os servidores que não possuem função gratificada. Diante disso, procurou-se identificar alguns padrões de respostas que apresentassem tratamento diferenciado a cada um desses perfis no processo de gestão do conhecimento, e que fossem capazes de agregar informações específicas em cada um delas.

No tratamento e na análise de dados do universo de toda a unidade, foram utilizados os conteúdos das entrevistas respondidas pelos funcionários da instituição em estudo, na sua Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, visando a alcançar os objetivos apontados neste trabalho. Para atingir isso, seguiu-se pela trajetória de análise de dados em espiral indicada por Creswel (2007).

Caminhando por essa análise em espiral, o tratamento dos dados foi quem deu partida neste processo. Por conseguinte, para a organização desses dados foram realizadas diversas leituras e revisões profundas das entrevistas, e diante disso, elaboradas anotações para facilitar a compreensão. Em seguida, na evolução na espiral, partiu-se para a leitura e lembretes com base nas anotações para a descrição, classificação e interpretação dos dados. Nesta curva da espiral, formou-se categorizações. Enfim, os dados foram representados.

A análise dos dados, conforme Bardin (1979) é um conjunto de técnicas de análise de comunicações com o fim de obter os indicadores que permitem construir conhecimentos referentes às condições de produção e recepção das mensagens, através de meios sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo destas. Tal análise é composta por três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Conforme Gil (2002), na análise de dados, vários procedimentos devem ser observados: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise qualitativa das informações obtidas através da captação, via instrumento de coleta de dados (entrevistas), realizadas com os colaboradores da Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos – SURRAC da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. Foi possível identificar de forma explícita a diferenciação de categorias analisando o contexto e as respostas às perguntas, a primeira categoria é a dos chefes das unidades, com bases em suas vivências funcionais que abordaram o tema por uma visão mais sistêmica, e a segunda, dos servidores que não possuem função gratificada, estes apresentaram suas respostas com bases mais funcionais mediante o cotidiano do trabalho e a relação com a Gestão do Conhecimento. Toda essa análise advém pelo fato de alguns padrões de respostas recorrentes durante a entrevista.

Foram instados a participarem da pesquisa os 21 servidores que trabalham na SURRAC, sendo essa a população total do lócus de pesquisa, excluindo-se o observador. Entretanto, desses, apenas 16 conseguiram participar da entrevista. Os 5 que não tiveram suas opiniões coletadas não participaram por impossibilidade de agenda, tendo em vista que havia necessidade de atender ao cronograma para que a pesquisa pudesse ser executada em tempo hábil, desse modo, esses que estavam em período de férias ou trabalhos externos (reuniões, cursos, etc.) durante o período de realização da coleta acabaram inviabilizando suas participações.

A participação foi considerada representativa, sendo possível apresentar uma amostra com cerca de 72,7% de todo universo da pesquisa. Desses 16 entrevistados, 5 possuem função gratificada, sendo deles, 4 chefes de unidades. Os outros 11 entrevistados não possuem nenhuma função gratificada ou cargo de gestão, mas 6 desses respondentes já estiveram na chefia de alguma das unidades da SURRAC por determinado período.

Isso corrobora positivamente e fortalece a informação já apresentada por Simon (1965), quando ele afirma que a principal função dos gestores é a tomada de decisões, sobretudo, com base nas informações adquiridas e o modo como essas são processadas com intuito de transformá-las em conhecimento para embasar as decisões e solucionar os problemas alcançados os melhores

resultados para a organização. Portanto o fato de a maioria dos entrevistados terem estado numa posição de gestor chefe de unidade em dado momento reforça a importância do uso do conhecimento por esses colaboradores para as suas tomadas de decisões, inclusive enquanto gestores à frente da equipe.

Essas entrevistas tiveram como resultado 195 minutos e 35 segundos de áudios, transcritos em 52 páginas de documento digital (Microsoft Word). Houve uma junção das respostas para facilitar a análise diante de uma perspectiva de observação participante, seguindo sempre a lógica da ordem ao qual a entrevista foi realizada, tendo em vista que deve ser considerada a importância da construção do roteiro aplicado, mas sem perder a essência da possibilidade de aplicação do instrumento que é a entrevista semiestruturada, onde é possível haver uma interação do entrevistador com o pesquisador ao longo do percurso da aplicação.

Além das entrevistas, a análise tem como base também, a fundamentação teórica já devidamente apresentada nos capítulos que deram início ao desenvolvimento desta pesquisa, assim como, a observação participante do pesquisador, que traz consigo uma vivência pessoal e profissional tanto na área quanto no campo pesquisado.

Por fim, pretende-se chegar com essa análise a uma visão ampla dos servidores da SURRAC - UFRB sobre a Gestão Conhecimento. Tendo como objetivo responder ao problema de pesquisa em questão: como a UFRB, na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, estabelece a Gestão do Conhecimento por meio da troca de informações? Encerrando-se com a observância de cada um dos objetivos desta pesquisa.

### **6.1. Caracterização dos participantes**

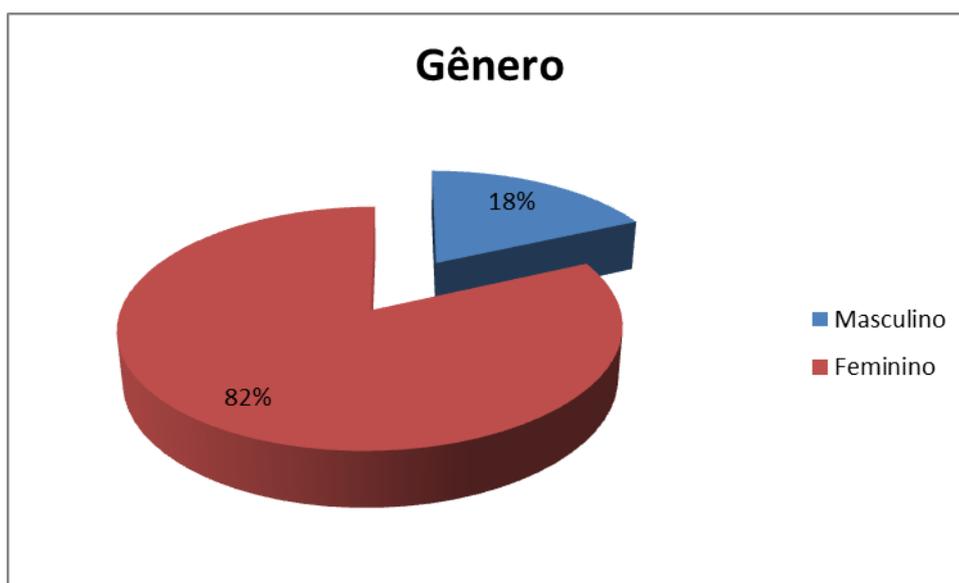
Considerando que os participantes da pesquisa são pessoas diretamente interessadas e envolvidas com o tema e respectivamente com o lócus da pesquisa, procura-se neste tópico apresentar aspectos que caracterizam os entrevistados traçando um perfil quanto a gênero, idade, escolaridade, cargo na instituição, tempo de serviço na UFRB e tempo de serviço na SURRAC.

Compreende-se que esta é uma pesquisa qualitativa, entretanto, serão utilizados alguns gráficos neste tópico para facilitar a visualização/compreensão

das informações obtidas sendo apresentadas de forma mais didática, já que foi possível categorizar e agrupar os indivíduos conforme suas respostas comuns.

Desse modo, inicia-se a caracterização dos participantes com a análise do gênero, conforme Figura 09, abaixo, trazendo os dados de que mais de 80% (82% mais precisamente) do servidores do lócus de pesquisa é do sexo feminino, sendo o restante, 18% do sexo masculino.

**Figura 9: Gênero dos participantes**



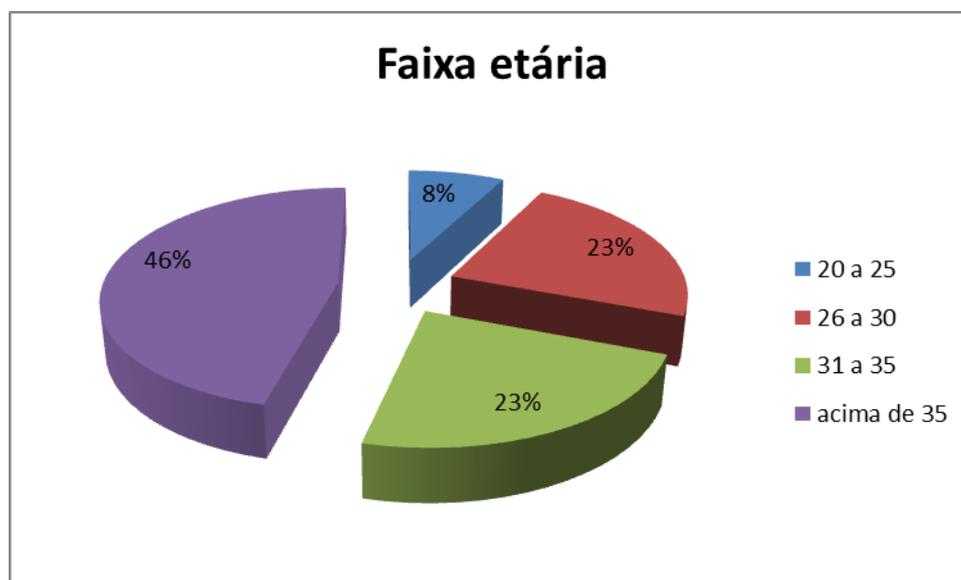
Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Outro aspecto importante identificado nas entrevistas foi a idade dos participantes, conforme Figura 10, sendo que a maioria dos servidores da SURRAC têm mais de 31 anos, isso até representa também um dado que será analisado a seguir, porque mostra inclusive como a maioria desses colaboradores já possuem mais de 7 anos trabalhando na UFRB. Considerando a idade dos participantes é possível salientar que a idade e o tempo de serviço refletem diretamente num acúmulo de conhecimento por parte do indivíduo, tanto no que tange ao cunho pessoal/social quanto no que se refere à vida profissional.

Diante dessa visão, é de suma importância reforçar o que afirmam Davenport & Prusak (1998), quando trazem que o conhecimento não se limita a dado ou informação, mesmo havendo uma interligação entre ambos, o conhecimento é como a organização pega isso dos seus colaboradores e usa a

favor do seu trabalho, de modo que, os recursos possam ser melhores utilizados, considerando isso um ativo intangível dentro da instituição.

**Figura 10: Faixa etária dos participantes**



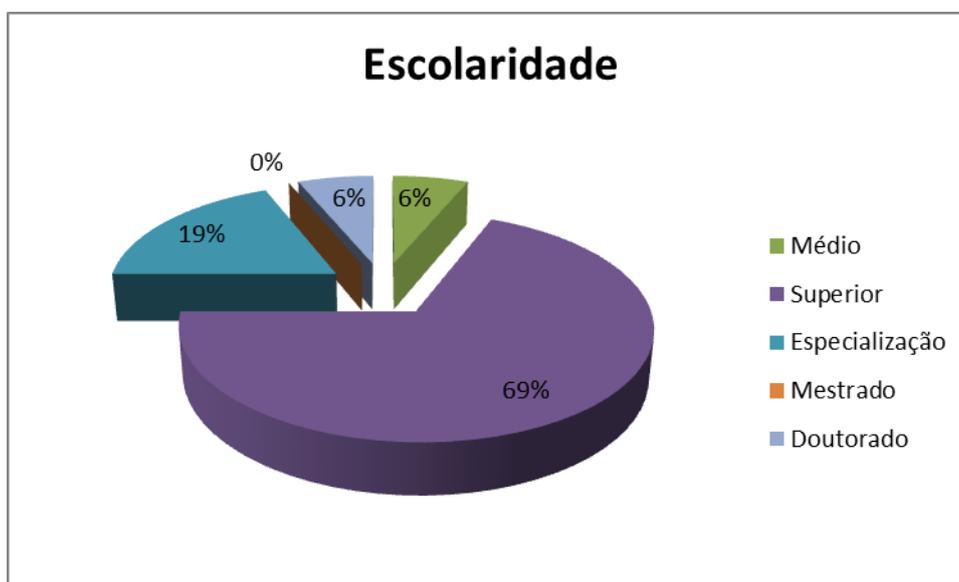
Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

A escolaridade dos participantes também é um fator determinante dentro da pesquisa, pois mostra como é possível categorizar dentro de um padrão os servidores da SURRAC, levando em consideração o fato de que a maioria já possui curso superior, havendo também um percentual considerável de colaboradores com especialização finalizada e até servidor com título de doutorado. O grau de escolaridade dos participantes vem para fortalecer a linha de pensamento no que diz respeito ao fato de esses indivíduos já trazerem consigo para a Universidade os conhecimentos científicos, que podem ou não ser utilizados pela instituição que faz uso dos seus serviços. Veremos adiante a visão dos participantes referente ao uso de sua formação dentro da UFRB e como esse conhecimento de cada um é impulsionado a ser difundido de forma aliada aos conhecimentos empíricos adquiridos com a rotina de trabalho.

Santos (2017, p.22) traz que a conceituação desse conhecimento acontece quando o tácito e explícito se relacionam de modo a atingir níveis mais altos a serem usufruídos pelos colaboradores e pela organização, de modo amplo e resolutivo. Diante disso, entra o processo dos modos de conversão do

conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), sendo esse a externalização, em que cada servidor pega o seu conhecimento (tácito) e procura contribuir com a colaboração passando a outrem no desenvolvimento de suas respectivas atividades.

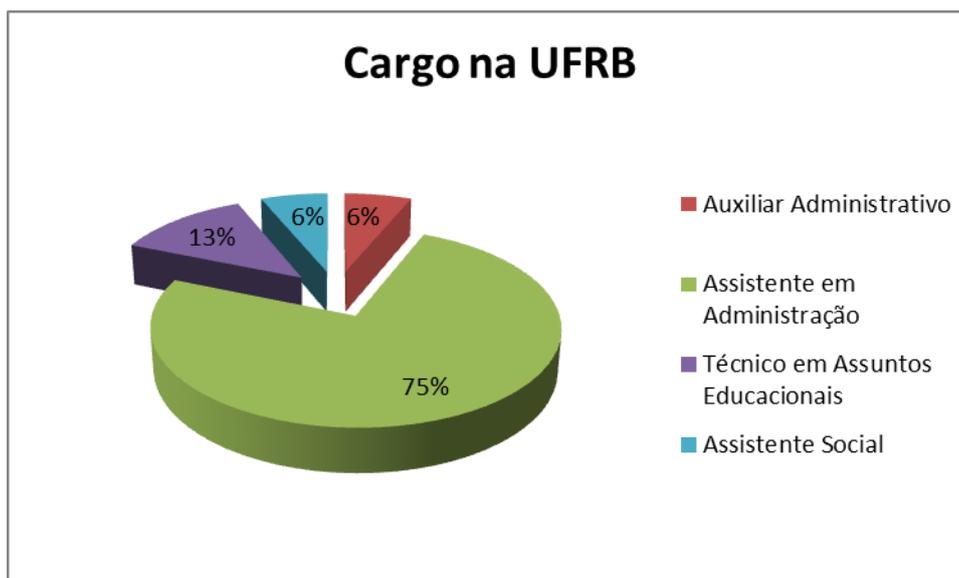
Figura 11: Escolaridade dos participantes



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Sobre o cargo que esses servidores ocupam na UFRB, assim como já é observado em toda a instituição, o número mais representativo de servidores técnico administrativos é no cargo de Assistente em Administração, esses representam na SURRAC um percentual de 75% de todos os colaboradores do setor, como é possível observar na Figura 12. Desses, 4 são chefes de unidades, como já foi salientado anteriormente, desse modo, possuindo além da experiência no cargo que ocupam, também uma função gratificada e conhecimento adquirido no desenvolvimento dessa atividade. Quando observa-se os servidores de mesmo nível (D) na UFRB é possível chegar a um percentual total de 66% de todos os servidores técnico administrativos da instituição, conforme informação obtida no portal da universidade.

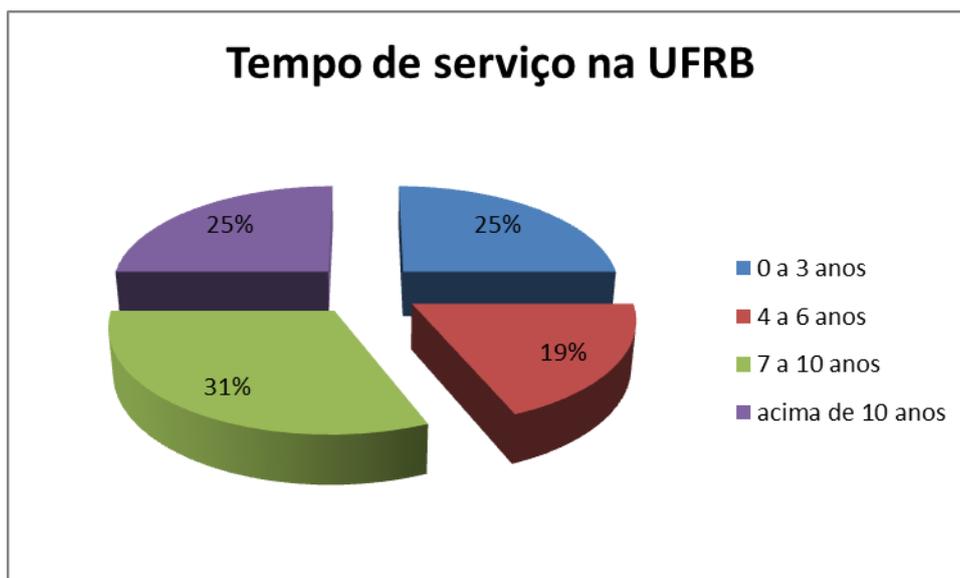
Figura 12: Cargos ocupados pelos participantes



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

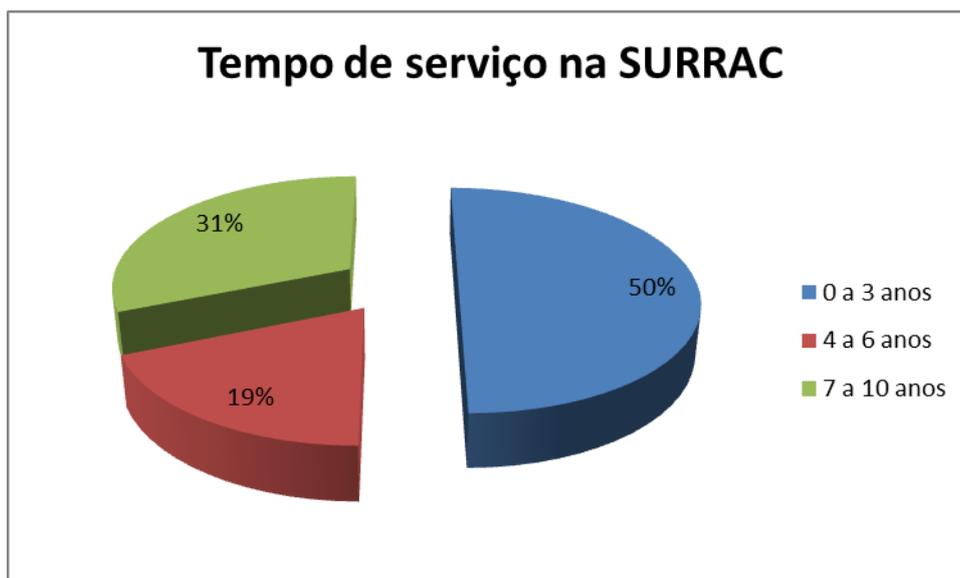
Outra informação importante a ser analisada é o tempo de serviço de cada participante da pesquisa na UFRB, Figura 13, sendo que 75% já passou pelo estágio próbatorio, significando que a maioria já possui mais de 3 anos na universidade, apenas 25% ainda não completou esse período. Esses dados trazem consigo implicitamente uma informação que ficará mais evidente quando for feita a análise dos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos individualmente dentro da instituição, mas é possível, desde já, observar que pelo tempo de serviço na instituição muitas experiências foram absorvidas ao longo da execução dos trabalhos por esses servidores. Esse processo pode ser caracterizado como o modo de conversão do conhecimento denominado de "Socialização" por Nonaka e Takeuchi (2008), neste, há o compartilhamento das experiências vivenciadas ao longo do desenvolvimento das atividades.

Figura 13: Tempo de serviço de cada participante na UFRB



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

E para finalizar a caracterização dos participantes foi perguntado o tempo de serviço na SURRAC. Antes de passar o quantitativo é importante ressaltar que para esse dado foi considerado também o tempo dos colaboradores que trabalharam na unidade enquanto possuía outra denominação e composição, ao qual era chamada à época de Coordenadoria de Registro Acadêmicos – CRA. A reformulação para SURRAC foi consolidada há 7 anos. As respostas obtidas nessa questão contrapuseram o que fora obtido no tempo de serviço na UFRB, pois aqui 50% dos entrevistados declararam estar fazendo parte da equipe da Superintendência há menos de 3 anos, o que demonstram uma equipe reformalada ao longo do tempo. Os outros servidores possuem na unidade 19% e 31%, sendo o primeiro para os que tem entre 4 e 6 anos no setor e o segundo para quem tem 7 ou mais. Nesse caso de quem tem mais de 7 anos, está sendo considerado o tempo de serviço na CRA.

**Figura 14: Tempo de serviço de cada participante na SURRAC**

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Dessa forma, foi possível caracterizar os perfis de colaboradores para facilitar a compreensão dos dados que foram obtidos no decorrer da entrevista e suas respectivas justificativas. Algumas características como faixa etária, escolaridade e tempo de serviço evidenciam mais as respostas que virão a seguir, pois elas fazem uma conexão direta com o conhecimento adquirido antes e após o exercício do cargo na UFRB, e como esses conhecimentos foram repassados a outrem.

## 6.2. A Gestão do Conhecimento na UFRB

A Gestão do Conhecimento está intrínseca no desenvolvimento das atividades gerenciais, porém um ponto muito importante no processo dessa gestão é cuidar do compartilhamento desse conhecimento adquirido, seja científica ou empiricamente. Neste tópico será analisada a forma como a UFRB trata do tema, mediante a visão dos seus servidores lotados no lócus da pesquisa, a SURRAC.

A apresentação e a análise dos resultados extraídos da entrevista serão aqui expostos conforme fora apresentado via roteiro aos servidores da SURRAC que participaram da pesquisa. A sequência é considerada importante, pois os questionamentos desencaderam uma série de pontos relevantes a serem

abordados em análises posteriores. Para tanto, tendo em vista a facilidade de percepção, dividiremos essa exposição em 3 seções: na primeira tratando da forma como os servidores são estimulados a propiciar a troca de informações com base nos conhecimentos específicos que possui e a correlação com as atividades desenvolvidas; na segunda, como a UFRB viabiliza os processos de aprendizagem quando se faz necessário o desenvolvimento de novas atividades; e por fim, como os servidores percebem o incentivo da UFRB para que seus servidores executem melhores maneiras de desenvolverem seus trabalhos maximizando seus resultados. Posto isso, passemos às seções.

a) A troca de informações com base nos conhecimentos específicos que possui, relacionado às tarefas que desenvolve

Observando de modo geral como os entrevistados se portaram ao responderem a essa pergunta, foi possível perceber que houve um consenso nas respostas, eles falaram que o incentivo para efetivar a troca de informações parte precipuamente de cada indivíduo, que ao aprender um novo ofício em sua unidade compartilha com os colegas. Foi ressaltado nas respostas o fator de proatividade pelos colaboradores em buscar os conhecimentos necessários para desenvolvimento de suas atividades laborais.

Essa resposta dos entrevistados mostra como o compartilhamento no lócus da pesquisa acontece no modo “Externalização”, que conforme Nonaka e Takeuchi (2008), dizem ser a transformação do conhecimento tácito para explícito, em que os servidores partem de uma perspectiva tácita de conhecimento para o compartilhamento fornecendo o que fora adquirido ao longo do tempo com suas experiências aos colegas de forma explícita.

Fator interessante foi relatado por um participante quando trouxe em sua resposta uma experiência muito positiva de compartilhamento do conhecimento, em que participou da criação de um núcleo. Esse processo fez com que a pessoa que vivenciou a experiência fosse construindo uma série de conhecimentos, que posteriormente foram repassados aos colegas que chegaram à respectiva unidade, essa demonstração de conhecimento tácito reflete muito bem como a postura dos servidores relatada implica diretamente nesse modelo

compartilhamento citado acima. Isso demonstra como mesmo não partindo de uma demanda ou incentivo institucional, a cultura dos servidores já apresenta essa característica natural de compartilhamento do conhecimento empírico adquirido, mesmo que a universidade não impulsione tal ação.

Uma participante ressaltou o fator decisivo para trocas de informações partindo da necessidade de cada indivíduo, considerando que um entrave informacional pode fazer o serviço parar, diante disso, o trabalhador envolvido na situação precisa buscar meios para o desenvolvimento da atividade, dentre esses meios estão as ferramentas de conhecimento que auxiliarão a desvendar os problemas acabando com as dificuldades.

Ao serem questionados de como esse fluxo, fluído ou não, impacta no andamento das atividades a resposta foi incisiva ao relatarem como essa dependência da postura discricionária de colegas podem determinar, para o bem ou para o mal, a execução de uma atividade. Isso se dá devido ao fato de a transmissão do conhecimento partir unicamente por características dos servidores, e não por uma iniciativa institucional, permitindo que os conhecimentos possam chegar forma equânime a todos, independentemente da postura participativa de cada colaborador da unidade.

Houve a fala de uma participante (Entrevistada 02) que revelou como esse processo pode ser prejudicado em atividades rotineiras na UFRB, conforme segue:

“normalmente só quando o conhecimento é estimulado a causar alguma mudança, quando há um fato novo na instituição”.

Essa afirmação mostrou como a limitação a um fato novo pode negligenciar as atividades constantes de cada núcleo. A gestão do conhecimento vem para quebrar esse entrave e tornar a informação mais acessível e compartilhada dentro da organização.

Conforme Stewart (1998), o enfrentamento das mudanças requer, sobretudo, um acúmulo de conhecimento e o seu compartilhamento com base nas experiências entre as pessoas, tudo isso aplicado às atividades rotineiras da organização.

A determinação de uma tarefa nova para que se busque transmitir conhecimentos é um ponto gerencial limitante, tendo em vista que as atividades

podem permanecer as mesmas, entretanto os indivíduos podem mudar, como é possível observar na Figura 15, trazendo que 50% dos servidores atuais da SURRAC possuem menos de 3 anos. Isso mostra como a renovação no setor faz indispensável um modelo de gestão do conhecimento consolidado de modo a resguardar todo aprendizado envolvido no processo de cada núcleo, não ficando a mercê da postura individual dos servidores das unidades da superintendência.

Diante disso, é notório como dentro desse processo de gestão do conhecimento na UFRB é possível observar a importância do modo de “Internalização” do conhecimento, que conforme Nonaka e Takeuchi (2008), é justamente quando o colaborador pega o conhecimento explícito de outros colegas e transforma em seu conhecimento tácito, assimilando aquilo que é mais importante para o desenvolvimento de suas atividades laborais.

b) A forma a UFRB viabiliza processos de aprendizagem para desenvolvimento de novas atividades

Nesta seção será observada na visão dos servidores, como a UFRB viabiliza o desenvolvimento do conhecimento quando surgem novos desafios na instituição, tal qual o desenvolvimento de atividades ou rotinas que não faziam parte do processo e precisam ser incorporadas às práticas de trabalhos desenvolvidas cotidianamente.

Santos (2017), fala de como toda a conversão do conhecimento reflete nessa aprendizagem organizacional e como isso é fundamental para todo processo de gestão do conhecimento dentro da organização. E pelo que pode ser constatado com as respostas dos servidores da SURRAC, nesse locus a realidade não é diferente, e essa aprendizagem parte do compartilhamento do conhecimento pelos servidores envolvidos nas atividades.

Foi relatado pelos entrevistados logo de início como a UFRB prepara os seus novos servidores com um curso denominando “Treinamento Introdutório”, em que toda a universidade é apresentada, assim como, os seus três pilares (ensino, pesquisa e extensão). Neste mesmo treinamento é também apresentado aos novos funcionários os seus direitos e deveres enquanto servidores públicos federais. Os entrevistados de modo geral deixaram claro a importância desse

curso, mas salientaram de como ele não prepara para a execução das atividades específicas que serão desenvolvidas nos respectivos setores de lotação de cada servidor. A prática das novas atividades seguem o padrão identificado na seção anterior, quando os participantes falaram do modo como o compartilhamento do conhecimento é estimulado na instituição. Esse padrão está ligado ao aprendizado mediante a prática e a colaboração empírica de outros colegas com mais experiência e prática.

Diante desse cenário apresentado pela maioria das pessoas entrevistadas, apareceu uma ponderação importante considerada pela entrevistada 01, conforme segue:

“É difícil generalizar o comportamento da UFRB ao longo desses 11 anos, porque a instituição passou por vários momentos, financeiros e políticos, que impactaram diretamente nas condições de desenvolvimento do trabalho pela universidade, no período de sua criação/implantação quando uma nova atividade surgia, decorrente da aprovação de uma legislação, por exemplo, a UFRB proporcionava a aprendizagem desses conhecimentos de diversas formas, trazendo instituições de formadoras, ou a ida dos seus servidores a locais onde o conhecimento se encontrava. Por outro lado, ao longo desses 11 anos também já houve momentos em que foi necessária a autoaprendizagem” (Entrevistada 01 – novembro de 2018).

Isso mostra como a instituição e sua gestão, sobretudo do conhecimento, sofre com as interferências externas, que podem ser políticas ou financeiras.

O cenário que se apresenta ao governo federal também impacta diretamente na ponta da cadeia, ou seja, na UFRB. Por conta disso foi possível observar durante as entrevistas como no momento atual, cujo contexto da administração pública por um ângulo socioeconômico, é completamente desfavorável e faz com que os recursos e as possibilidades da fomentação de aprendizado em novas atividades passa a ser um “artigo de luxo” mediante as condições financeiras atuais. Essa situação justifica muito do que fora criticado na seção anterior pelos entrevistados, porque apesar de se ter conhecimento de uma infinidade de cursos com baixo custo (inclusive, gratuitos), entende-se que alguns temas, talvez até a maioria, específicos e complexos, façam ser necessário um aprendizado presencial, com deslocamento, diárias, passagens, ajuda de custo,

sendo que tudo isso impacta diretamente na matriz orçamentária da instituição, limitando, dessa forma, a liberação dessa busca pelo conhecimento.

O que não pode deixar de ser abordado é que o modelo de gestão, apesar de todo impacto financeiro, tem que tender a busca por soluções aos problemas, não podendo estar condicionados às variantes externas ao seu poder e sua capacidade. Mesmo que os recursos estejam em condições de contingências, é de suma importância que o gestor aprofunde suas ações com o intuito de criar, inovar e compartilhar os conhecimentos, de modo que, a organização possa aplicar as melhores formas de trabalho.

Por conta disso a grande crítica dos entrevistados, pois acreditam no fato de a UFRB tratar o conhecimento de forma generalista, sendo isso um grande entrave para o desenvolvimento das atividades específicas. Um dos grandes gargalos nesse processo é o Sistema de Informação Gerencial – SIG, porque os usuários falam de como tiveram que aprender a manuseá-lo de modo autodidata, apresentando nisso grandes características de pró-atividade dos colaboradores, sendo essa uma característica muito positiva e propositiva na Gestão do Conhecimento. Porém, esse modelo de buscar as informações por conta própria e do compartilhamento das tarefas pelos que estão trabalhando traz consigo uma série de riscos, pois junto com todo conhecimento empírico vêm também todos os riscos de vícios enraizados no desenvolvimento das tarefas, tendo em vista que o aprendizado foi concebido de modo não científico, com base exclusivamente na observação da prática.

Isso impacta também na utilização desses serviços/sistemas pelo usuário final, pois como não há um conhecimento explícito referente à utilização, o que poderia ser um passo a passo ou tutorial, esses usuários precisam recorrer a formas autodidatas de aprendizagem do uso do sistema ou mesmo buscar fontes não oficiais para realizar suas ações.

Apesar de todas as dificuldades para aquisição de conhecimento que habilite os servidores para o desenvolvimento de uma nova atividade, foi salientado pelos entrevistados como as ações colaborativas entre os colegas facilitam na construção desse processo. A disponibilidade e postura educativa foi apresentada por vários participantes da pesquisa com uma característica relevante e presente

na conduta dos colegas, mostrando-se sempre dispostos a contribuir com o conhecimento já adquirido ao longo da sua experiência.

Conforme traz Meister (1999, p. 23), “a mudança que é muito importante para responsabilidade do processo de aprendizagem parte do setor de recursos humanos para a alta gerência da organização”. Essa afirmação mostra que em todos os setores o aprendizado diante da mudança é fundamental, e isso parte desde setores cuja área não é a fim, até a alta gerência da organização. De todo modo, o que fora relatado pelos entrevistados não apresenta a devida atenção dentro da instituição pesquisada.

O aprendizado por conta própria pode ter uma série de críticas, conforme já foi exposto, porém, essa tem sido a alternativa utilizada enquanto há ausência de cursos específicos e pouco incentivo ao desenvolvimento de novos aprendizados para auxiliar na execução de atividades novas ou reformuladas.

c) Como é percebido o incentivo da Universidade para que seus servidores executem melhores maneiras de desenvolverem seus trabalhos para maximizar os resultados

Será abordada nessa seção como a UFRB incentiva e promove novos aprendizados de modo que os seus servidores possam desenvolver suas atividades da melhor maneira possível, com eficiência e eficácia. Os entrevistados responderam a esse questionamento de forma bastante enfática quanto à ausência desses incentivos, porém, foi possível observar que há algumas características próprias da Gestão do Conhecimento depreendidas de algumas falas durante as respostas.

Como Santiago (2007) traz, a gestão do conhecimento é quem conduz as organizações a mensurarem, com mais segurança a sua eficiência, optando por decisões acertadas e a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes. Isso corrobora com a situação indagada e, por conseguinte, apresentada pelos servidores da instituição pesquisada.

A entrevistada 02 trouxe um relato muito interessante em sua fala no que diz respeito à visão da instituição para com a lida de novos aprendizados, mediante a sua experiência.

“Não temos sido solicitados quanto à demanda de cursos/aprendizados de cada setor, e mesmo considerando importante determinado conhecimento e realizando a solicitação, algumas negativas já foram ouvidas, sob a justificativa principal da falta de recursos. Isso faz com que a busca do conhecimento esteja atrelada exclusivamente a um esforço individual” (Entrevistada 02 – novembro de 2018).

Essa informação remete ao que fora visto anteriormente quanto à viabilização dos processos de aprendizagem propiciados institucionalmente. É possível compreender que esse formato de compartilhamento de conhecimento de forma colaborativa pelos servidores não sustenta a onda avassaladora de informações que dinamizam os fluxos e os processos impactantes nas atividades. Assim, entende-se que esse modelo atualmente vigente na gestão do conhecimento, conforme narrado pelos funcionários, está mais apto para suprir situações emergenciais do que para prevenir possíveis problemas e gerir o conhecimento da melhor maneira possível.

Para reforçar o relato apresentado, pode-se observar o que apresentam Davenport & Prusak (1998), quando afirmam que a Gestão do Conhecimento requer investimentos financeiros consideráveis. Por conta disso, é importante reconhecer as limitações financeiras e todas as atividades relacionadas com esse modelo de gestão, entendendo-se que para uma efetividade no processo faz-se necessário esse aporte financeiro, sendo um fator limitante em instituições públicas que se deparam com muito entraves nesse assunto, sobretudo, no período de recessão em que a pesquisa foi realizada.

### **6.3. Gestão do Conhecimento na SURRAC**

A compreensão dos colaboradores da Gestão do Conhecimento na UFRB é de suma importância para facilitar o entendimento da visão desses sobre tal processo gerencial na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos. É sabido que a SURRAC trabalha gerenciando dados institucionais referentes à vida acadêmica da instituição, por conta disso, o fluxo de informações com que seus servidores precisam trabalhar é gigantesco, o que reflete diretamente no dinamismo das atividades por eles desempenhadas. Cada processo gerencial

desenvolvido por essa unidade está sempre vinculado a condições legais e administrativas conduzidas pelos órgãos superiores, isso faz com que o direcionamento mutável numa constante frequente torne chefia da unidade ainda mais complexa. Desse modo, será analisado nessa seção, como a Gestão do Conhecimento é conduzida pelos chefes na SURRAC, assim como, pelos próprios servidores participantes da pesquisa.

A análise nessa seção será realizada com base em alguns aspectos roteirizados na entrevista, conforme segue: quais os tipos de mídia social utilizados para facilitar a comunicação e troca de conhecimento; produção de documentos relacionados à função; contribuição desses documentos institucionalmente; utilização de ferramentas da gestão do conhecimento em reuniões; e como pode haver uma melhoria das atividades com base na utilização da Gestão do Conhecimento.

- a) Tipos de mídia social (email, lista de discussão, aplicativo de mensagem ou rede social) a SURRAC utiliza para facilitar sua comunicação e troca de conhecimento

Os participantes da pesquisa evidenciaram alguns tipos importantes de mídia social que ajudam na dinâmica de trabalho e conseqüentemente na gestão do conhecimento, utilizando ferramentas tecnológicas. O quadro 05 apresenta quais foram as ferramentas citadas e sua utilidade para o desenvolvimento das atividades.

**Quadro 05: Mídias sociais utilizadas pela SURRAC em sua comunicação e troca de conhecimento**

<b>Ferramenta</b>	<b>Utilidade</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Troca de conhecimento</b>
Email institucional	Utilizado para enviar documentos, assim como, informativos, convocações e solicitações de atendimentos. <a href="mailto:superintendente@surrac.ufrb.edu.br">superintendente@surrac.ufrb.edu.br</a>	Sim	Sim
Facebook	Página da SURRAC, muito utilizada para informar e manter comunicação com os usuários dos serviços. <a href="https://www.facebook.com/surracufrb/?ref=br_rs">https://www.facebook.com/surracufrb/?ref=br_rs</a>	Sim	Não
Whatsapp	Grupo da superintendência e de cada unidade específica. Tem o intuito de contato rápido entre os servidores, e também, fortalecer os grupos informais presentes nos setores.	Sim	Não
Portal da UFRB	Sítios da Universidade que traz todo aparato de informações e prestação de serviços online. <a href="https://ufrb.edu.br/portal/">https://ufrb.edu.br/portal/</a>	Sim	Sim
Sítio da SURRAC	Sítio da Superintendência que disponibiliza informações relativas a todas as atividades do setor, e também presta serviços, tais como: desistência de curso, fale conosco, boletins, notícias, etc. <a href="https://ufrb.edu.br/surrac/">https://ufrb.edu.br/surrac/</a>	Sim	Sim
Bate papo no zimbra	Muito utilizada pelos servidores para comunicação rápida e simultânea. Está disponível no email institucional, todos os servidores tem acesso a essa ferramenta.	Sim	Sim

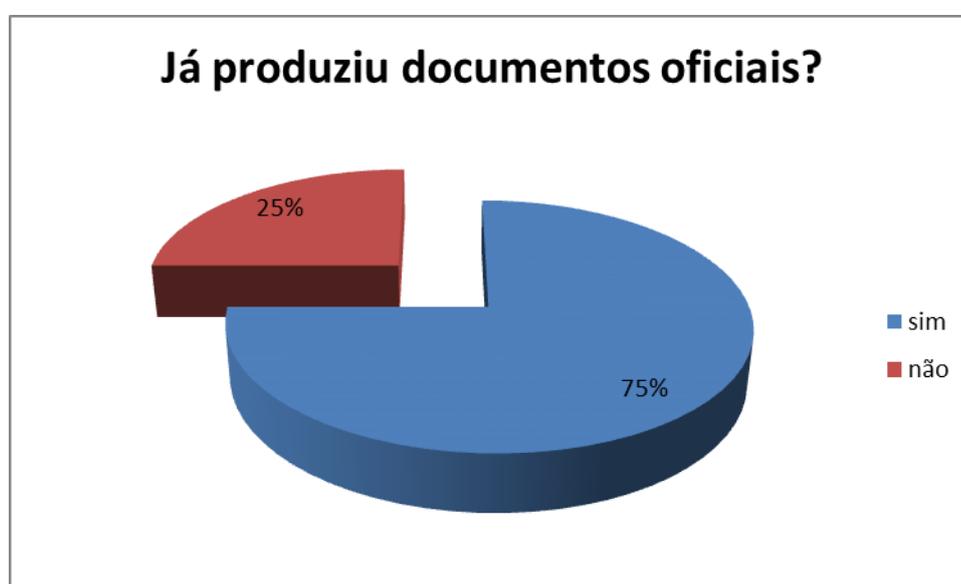
Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Conforme apresentado no Quadro 05 é possível identificar, segundo os servidores da SURRAC, a utilização de diversas ferramentas para auxiliar a Gestão do Conhecimento, todas citadas com função de comunicação, e algumas delas propiciando a troca de informações, o que demonstra uma facilitação na superintendência dessa percepção gerencial.

- b) Produção de documento oficial/normativo/administrativo (parecer, nota técnica, manual, plano de ação, relatório de gestão) relacionado à cada função na SURRAC

Nesta seção os entrevistados responderam sobre a sua produção ou participação na elaboração de documentos oficiais/normativos/administrativos relacionados ao exercício de suas atividades na Superintendência. Foi possível observar que a maioria (75%) dos participantes já produziu algum documento relacionado à função que exerce na SURRAC. Esse dado mostra como a maioria dos colaboradores da unidade já produz oficialmente conhecimento para ser utilizado pela instituição e posto à disposição da comunidade acadêmica, que são os clientes da superintendência.

**Figura 15: Produção de documentos oficiais pelos participantes**



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Dentre os documentos que são produzidos na instituição, e que 75% dos servidores da SURRAC já tiveram oportunidade de produzir no exercício da sua função, citam-se:

- Parecer;
- Nota técnica;
- Manual;
- Plano de ação;
- Relatório de Gestão;
- Tutoriais;
- Minutas de resoluções;
- Editais.

Tendo em vista a importância e complexidade dessas produções é necessário ressaltar a relevância de participação da maioria dos servidores nesse processo. Isso propicia, além da criação do conhecimento, também uma interação e intercomunicação entre as diversas unidades da UFRB, fortalecendo a informação e a conversão em conhecimento na instituição.

c) Contribuição desses documentos para a execução dos trabalhos na SURRAC ou na Universidade

Dentre os servidores que produziram documentos, foi questionado sobre o seu entendimento da dimensão institucional que estes possuíam e como eles contribuíam para um bom desenvolvimento das atividades, tanto internamente na SURRAC, quanto em toda a Universidade. As respostas de modo geral elucidaram de forma muito contundente o quanto esses colaboradores consideram seus documentos importante para o desenvolvimento das atividades da UFRB.

“Esses documentos normatizam a conduta e norteiam os trabalhos desenvolvidos dentro da UFRB, de modo que, ainda é possível compreender com maior celeridade os processos, inclusive sendo consultados para tirarem dúvidas. (Entrevistada 03 – novembro de 2018)”

“Documentos fundamentais para o desenvolvimento das atividades, principalmente considerando a SURRAC como órgão executivo e produtora de subsídios para a tomada de decisão dos órgãos superiores da instituição, a exemplo dos conselhos superiores (Conselho Universitário, Conselho Acadêmico e Conselho Curador), e também, os órgãos executivos da Administração Superior que assessoram a gestão. Importante salientar que isso é apenas quando tais documentos são levados a diante” (Entrevistado 04 – novembro de 2018).

Com isso foi possível perceber que naturalmente alguns conhecimentos produzidos não são postos em prática, porque de fato não atenderiam ao pleito ao qual foram devidamente produzidos, toda essa condição se dá em virtude do processo dinâmico de gestão que assola uma instituição de tal porte. O que não pode acontecer é que tais situações sirvam de desmotivadoras para os servidores, pois podem passar a acreditar que suas produções de conhecimento podem não ter utilidade e apesar de todo o risco, entende-se que de modo geral o conhecimento cresce fundamentalmente a gestão com todas as suas ferramentas gerenciais.

Outra consideração de suma importância foi a apresentada pela entrevistada 05 em sua resposta.

“Com certeza, pois orienta os docentes, sejam em cargo de gestão/coordenação ou não, assim como, os servidores técnicos e discentes que têm como base tais documentos para sanar suas dificuldades, inclusive é válido frisar, que esses conhecimentos amplamente divulgados tendem a chegar onde nós não alcançaríamos, por conta do modelo de multicampia da UFRB e todas as dificuldades de locomoção” (Entrevistada 05 – novembro de 2018).

De fato essa consideração trouxe uma reflexão muito importante, que é a consciência pelo entrevistado de que a publicidade e difusão do conhecimento vão além do que se pode alcançar com apenas transmitindo a experiência de modo presencial.

Em virtude desses resultados é perceptível a condição de que os entrevistados entendem que seus documentos geram conhecimento e com eles é possível alcançar públicos e locais em que estruturalmente seriam complicado, até pelos recursos e limitações que a UFRB possui.

- d) Espaços para trocas de informações e atividades práticas da gestão do conhecimento (tempestade de ideias, gerenciamento de documentos, narrativas, benchmarking) que podem ser observadas nas reuniões da SURRAC

Esta seção apresenta a visão dos colaboradores mediante o uso de ferramentas, sobretudo, em reuniões realizadas na SURRAC, onde é possível perceber o uso prático de ferramentas específicas das estratégias para tomada de decisão usando a Gestão do Conhecimento. Ao responderem às perguntas foram identificados grupos com duas visões diferentes quanto às respostas, um deles é o grupo dos servidores que possuem ou possuíram função gratificada num dado momento, o outro grupo é dos servidores que nunca exerceram cargo de função gratificada.

O primeiro grupo, identificado como os servidores que possuem ou possuíram cargo de função gratificada, trouxe claramente uma percepção de como e quais ferramentas são utilizadas dentro da SURRAC em suas reuniões. Estes observaram a prática das seguintes ferramentas:

- Tempestade de ideias;
- Gerenciamento de documentos;
- Narrativas;
- Benchmarking;
- Comunicações.

Apesar de tais práticas terem sido encontradas, os entrevistados ressaltaram que ainda é preciso utilizá-las mais para fortalecer a produção e compartilhamento de conhecimentos na instituição. Isso mostra o quanto consideram importante essa prática para um melhor desenvolvimento das atividades.

O outro grupo, dos servidores que não possuem ou nunca exerceram carga de função gratificada, teve grande dificuldade em identificar a utilização das ferramentas citadas acima. Foi notório que esses servidores que não participam de reuniões constantes como os gestores não compreendem como reunião o momento para troca de informações e conhecimento presente de modo não convocada e estritamente formal, dado que isso ocorre rotineiramente dentro de

cada unidade, quando os servidores ao executarem suas atividades trocam ideias e compartilham conhecimentos adquiridos empiricamente.

- e) Atividades realizadas atualmente em cada unidade organizacional dos entrevistados

Esse tópico da entrevista procurou compreender qual o nível de entendimento dos servidores diante das suas atividades com base no que está devidamente normatizado sobre as atividades da SURRAC na UFRB e se isso está condizente com o previsto para cada unidade organizacional.

Santos (2017, p. 42) afirma que quaisquer que sejam tarefas desenvolvidas pela administração pública, no que tange aos termos legais regentes dessas atividades, requerem interpretação das normas e legislações, e para que isso realmente ocorra, é fundamental que tenha a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito. Isso permitirá a construção de diversos documentos a serem transformados em instrumentos que basilarão as atividades a serem desempenhadas enquanto as condições de execução do processo estiverem iguais.

Os setores foram definidos pelos colaboradores conforme tabela abaixo.

**Quadro 06 – Atividades desenvolvidas pelos participantes**

<b>Unidade</b>	<b>Atividades</b>
Núcleo de Avaliação Curricular, Expedição e Registro de Diploma – NUGAERD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emissão de diplomas de graduação, especialização, mestrado e doutorado.</li> <li>• Avaliação curricular interna</li> <li>•</li> </ul>
Núcleo de Gestão de Indicadores e Regulação das Atividades Acadêmicas – NUGIRAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento ao público em geral;</li> <li>• Assessoramento aos coordenadores no ENADE;</li> <li>• Acompanhamento e suporte nos processos de avaliação de cursos;</li> <li>• Fornecimento de estatísticas (dados) acadêmicos;</li> <li>• Gerenciamento do sistema e-MEC;</li> <li>• Realização do Censo na UFRB;</li> <li>• Todos os processos de Regulação dos cursos de graduação da UFRB;</li> <li>•</li> </ul>
Núcleo de Gestão de Registros e Apoio Acadêmico – NURAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de todos os registros acadêmicos da UFRB;</li> <li>• Assessoramento a Colegiados;</li> <li>• Gestão do sistema acadêmico (SIGAA).</li> </ul>
Núcleo de Gestão de Admissão, Cadastro e Arquivo Acadêmico – NUGAAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento a estudantes no processo de matrícula;</li> <li>• Análise de renda;</li> <li>• Publicação dos resultados das análises feitas pelo setor;</li> <li>• Matrícula de calouros;</li> <li>• Desistência de curso;</li> <li>• Gerenciamento do arquivo acadêmico.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Mediante as respostas citadas acima, no Quadro 06, nota-se que os colaboradores estão desenvolvendo atividades plenamente condizentes com as normatizações instituições que regem a SURRAC. Desse modo, fica claro que os servidores possuem total conhecimento das atividades que estão executando, cabe a reflexão acerca de como esse conhecimento é gerenciado e conduzido entre seus pares.

- f) De que forma essas atividades podem ser melhoradas caso haja uma troca de informações mais fluidas proporcionadas com incentivos institucionais?

Neste ponto, os entrevistados expressaram suas opiniões quanto ao modo como as atividades, citadas anteriormente por cada indivíduo (Quadro 06) seriam impactadas positivamente caso a troca de informações e gerenciamento do conhecimento fossem utilizadas da melhor maneira, com incentivos institucionais. E ao responderem os servidores expressaram de modo geral a importância de se dar atenção a essas ferramentas e suas respectivas funcionalidade para alcançar a eficiência e eficácia nos processos administrativos.

Santiago (2007) afirma que o capital humano que é utilizado pela organização para suprir as exigências do mercado através das habilidades de seus colaboradores, vem de um poder de inovação dos profissionais envolvidos no processo de gestão do conhecimento.

“A qualidade do serviço aumentaria muito, pois essas ferramentas são muito acessíveis, desde que a gestão compreenda a importância do seu uso. Porém, é de suma importância que se saiba utilizar para colher os melhores resultados” (Entrevistada 06 – novembro de 2018).

Batista (2012, p. 43) afirma em seu trabalho que “quando os servidores públicos estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho”.

Dentre os relatos, alguns fatores interessantes chamaram atenção, como a afirmação do entrevistado 07.

“Uma dificuldade enfrentada é a desvalorização de usuários (coordenadores e técnicos) quanto às informações trabalhadas por eles. Isso dificulta demais os fluxos dessas informações que poderiam ser muito mais fluídas e aproveitadas, entretanto, o negligenciamento não permite avanços institucionais” (Entrevistado 07 - novembro de 2018).

Essa afirmação mostra que não é apenas produzir o conhecimento, também é importante fazer-se compreender de que a informação passada é fundamental para o desenvolvimento das atividades, gerando comunicação e preparação evitando retrabalho e custos elevados em atividades mais simples que poderiam ser reduzidos.

Cesar (2013, p. 13) diz que as IFES “têm por objetivo promover estudos, investigação, trabalhos práticos e, ocasionalmente, atividades sociais realizadas no âmbito educacional”.

Para acabar com esses problemas e buscar melhorias no desenvolvimento das atividades um ponto foi consensual, e ele fala exatamente da capacitação dos servidores para execução do seu trabalho. Conforme a entrevistada expressa:

“A capacitação é o canal, pois o treinamento introdutório quando o servidor entra na universidade é apenas geral e não específica o desenvolvimento de cada atividade, sendo a alternativa para resolver esse problema, a transmissão de conhecimento pelos colegas mais antigos, isso faz com que alguns vícios sigam presentes em processos que poderiam ter um melhor aproveitamento” (Entrevistada 08 – novembro de 2018).

Com essa afirmação fica evidente que o modo de agir é conhecido, porém a sua execução que ainda não é efetiva e impacta diretamente no modelo de gestão do conhecimento identificado na instituição.

Conforme Drucker (1994), para que os resultados da Gestão do Conhecimento possam tornar-se evidentes é necessário que as empresas estejam preparadas para oferecer uma continuidade do conhecimento aos trabalhadores e que estes transformem o conhecimento em desempenho com qualidade. Por conta disso, nesse ínterim, os trabalhadores deixarão de ser um problema passando a serem soluções dentro da organização.

Outro ponto abordado que é de suma importância diz respeito ao exercício das atividades nas unidades da SURRAC especificamente, pois foi considerado que cada setor muitas vezes trabalha como uma ilha, não interagindo diretamente

como os demais. Mesmo trabalhando de forma colaborativa, quando se tratam das atividades específicas de cada uma e suas respectivas informações, foi considerado que poderiam ser mais interativas e compartilhadas, de modo que, todos pudessem ter conhecimento das atividades dos outros núcleos com mais precisão, tendo a possibilidade de colaborar quando necessário.

Um relato muito interessante de uma pessoa entrevistada diz que quando entrou na UFRB não sabia elaborar um parecer, e foi logo uma das primeiras atividades desenvolvidas na instituição. Segundo ela, toda a responsabilidade por aprender e desenvolver essa atividade ficou a seu cargo. Porém a sua formação e também sua experiências em outras instituições possibilitou que o conhecimento necessário fosse buscado individualmente para execução da atividade, porém isso gerou um desgaste, considerando que o conhecimento necessário poderia ter sido fornecido pela própria instituição. Esse fator mostra como uma preparação pode dar segurança e conseqüentemente qualidade na execução do trabalho do indivíduo, porque muitas vezes o conhecimento empírico não supre todas as necessidades.

Por todas essas informações, é possível registrar a importância da capacitação e compartilhamento de conhecimentos, segundo os entrevistados, que mostraram como tudo pode ser melhorado e facilitado utilizando as ferramentas corretas para desenvolvimento das atividades.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como seu objetivo principal analisar de que forma a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, estabelece a aquisição e troca de informações, em sua Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, por meio da Gestão do Conhecimento. Em paralelo a essa proposta, foi observado se de fato há características próprias desse modelo de Gestão na instituição, procurou-se identificar a importância da troca de informações, assim como da Gestão do Conhecimento, segundo a visão dos servidores entrevistados e analisar como esse conhecimento é viabilizado no contexto organizacional do lócus da pesquisa, tornando esse ambiente propício à esse modelo de gestão.

Com intuito de solidificar todo o conhecimento que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa foi realizada a revisão de literatura abordando os temas mais relevantes no que concerniu à base da análise. Os temas foram o conhecimento, a sociedade do conhecimento, a gestão do conhecimento, tendo sido abordados nesse último importantes assuntos, tais como a gestão do conhecimento na administração pública e em instituições do ensino superior, aprendizagem organizacional e a implementação da gestão do conhecimento.

Foi verificado na pesquisa de campo que há na unidade estudada aquisição e troca de informações, entretanto, conforme observado pelos entrevistados, a iniciativa individual de cada colaborador é mais evidente e assertiva que o próprio incentivo institucional, tendo em vista que adentrando no compartilhamento da gestão do conhecimento, pode-se observar que a externalização é muito presente na instituição. Desde a criação de um núcleo até sua solidificação, o que foi relatado como a diferença nesse processo é a busca de cada servidor pelos conhecimentos demandados ao desenvolvimento de cada atividade. Isso corrobora com a criação individualizada de conhecimento e posteriormente compartilhada e difundida da informação.

O que não pode deixar de ser ratificado é que o conhecimento tácito fica mais evidente, considerando a forma como ele é criado e implementado nas atividades da instituição. Isso ocorre em virtude da forma em que a instituição conduz suas informações e as transformam em conhecimento. Essa característica

fortalece a cultura proativa dos servidores, que buscam as informações e as convertem em prol das suas atividades, processo na gestão do conhecimento é denominado de “internalização”.

Foi observado, mediante as respostas dos entrevistados, que há uma preocupação em grau mais elevado da instituição para com o conhecimento quando há desenvolvimento de novas atividades. Isso fica evidente desde a entrada dos novos servidores na instituição, até a atualização de novas legislações e, com isso, novas atividades. No primeiro caso, houve uma crítica a essa ação institucional, pois o treinamento aos novos servidores é apenas generalista, no sentido de apresentar a instituição e os direitos e deveres enquanto servidores públicos. Já no segundo caso, ficou mais claro que há uma preocupação com as informações e os novos conhecimentos para melhor execução das atividades. Entretanto, os participantes da pesquisa relataram que o aporte financeiro para busca dessas atividades acaba sendo um grande entrave, isso dificulta a liberação para esse aprendizado. Esse fato explica a mudança de comportamento institucional ao longo da existência da Universidade, porque no início havia mais recursos, conseqüentemente, mais possibilidade de desenvolvimento de novos conhecimentos, sobretudo, no período atual em que a recessão tem dificultado qualquer tipo de investimento por parte da administração pública federal. Esse fato foi responsável e justifica em grande parte a crítica dos servidores ao responderem a esse tema.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a gestão do conhecimento em suas respectivas unidades observou-se que, inicialmente, algumas ferramentas são utilizadas para a transmissão do conhecimento gerado. De modo geral, as ferramentas são email, redes sociais, e sítios institucionais. Todos foram considerados meios de comunicação que facilitam o desenvolvimento das atividades. Porém as redes sociais não foram consideradas pelos entrevistados como um meio utilizado para troca de conhecimento. Isso demonstrou uma percepção gerencial por parte da gestão da superintendência, estando em busca do uso de meios que favorecem além da comunicação, a troca dos conhecimentos gerados, tanto interna quanto externamente à SURRAC.

Ainda pra corroborar com esse empoderamento na criação e gestão de conhecimento na UFRB, observa-se que 75% dos entrevistados já produziram

algum documento oficial/normativo/administrativo, ou seja, conhecimento institucional. E informação ainda mais relevante para a pesquisa foi encontrada quando os servidores foram perguntados sobre a importância desses documentos para o desenvolvimento institucional. Os entrevistados relataram como esses documentos normatizam as condutas e norteiam os desenvolvimentos das atividades na UFRB. Uma forma de gerir o conhecimento de modo que ele possa estar acessível, dentro do modelo de compartilhamento conhecido como “externalização”.

Numa análise de como todo esse conhecimento é viabilizado pela universidade dentro das suas unidades, tratando especificamente da SURRAC, e seus espaços para trocas de informações, a exemplo de suas reuniões gerenciais, foi possível observar que há, mais uma vez, o uso de ferramentas que auxiliam à gestão do conhecimento. Entretanto, foi notado que tais ferramentas foram mais observadas pelo grupo de entrevistados que possuem ou já possuíram função gratificada, tendo em vista que esses participam com uma maior periodicidade de reuniões organizacionais de gestão. Esse grupo observou o uso das seguintes ferramentas: a) tempestade de ideias; b) gerenciamento de documentos; c) narrativas; d) benchmarking, e; e) comunicações. Todas essas viabilizam tanto a criação quanto o compartilhamento do conhecimento na organização.

O roteiro das entrevistas foi finalizando com os servidores respondendo, segundo as suas experiências (conhecimentos tácitos), de que modo as trocas de informações, por meio de incentivos institucionais, podem melhorar o desenvolvimento das atividades. E foi notada a percepção dos entrevistados de que a geração do conhecimento por si só não é suficiente para suprir as necessidades organizacionais. É importante que o conhecimento saiba ser colocado no lugar certo e na hora certa, para que a pessoa certa possa utilizá-lo. Mesmo sendo um local gerador de conhecimento, as universidades muitas vezes se deparam com a dificuldade de internamente coloca-lo à disposição da comunidade e em prol do seu próprio consumo, como bem afirma Cesar (2013). Para sanar essa situação a capacitação dos servidores passa a ser um grande canal de possibilidades que tem o intuito de fazer com que o conhecimento ali passado seja bem utilizado nas funções de cada capacitado.

Assim, entendendo a gestão do conhecimento como um modelo gerencial fundamental para qualquer organização nos dias de hoje, sobretudo, para disseminar o conhecimento e utilizá-lo de modo a maximizar os resultados organizacionais, seja qual for o ramo, é deveras importante que ela seja bem aproveitada devido ao seu potencial. E assim é na UFRB, instituição que é responsável pela criação do conhecimento em sua atividade-fim, precisa trabalhar para tornar esse conhecimento também importante em suas atividades-meio. Como foi muito exposto pelos servidores entrevistados, uma gestão do conhecimento bem realizada pode trazer muitos bons resultados para a instituição. E é nesse sentido que os servidores da SURRAC vêm contribuindo fazendo proativamente os seus papéis enquanto colaboradores da universidade.

Além disso, espera-se que os resultados dessa pesquisa possam ter sua colaboração diante de uma visão holística da UFRB sobre a gestão do conhecimento em suas atividades-meio. O estudo foi realizado na SURRAC, mas foi possível observar que as características apresentadas pelos servidores eram muito relacionadas à instituição de modo geral. Os desafios de implementação da gestão do conhecimento na administração pública foram relatados, porém, as possibilidades e sugestões também foram apresentadas, inclusive, pelos entrevistados, que são a ponta da cadeia e conhecem a realidade de cada atividade desenvolvida.

É possível refletir e se debruçar diante de muitas afirmações trazidas nessa pesquisa diante das respostas dos entrevistados, mas o que fica evidenciado é o fato de a ação em prol do modelo de gestão do conhecimento não ficar estritamente a cargo dos servidores proativos da instituição. Isso precisa fazer parte de uma política de gestão institucional. A ação colaborativa dos envolvidos traz os resultados da pesquisa para um chamamento a responsabilização dos modelos gerenciais identificados na UFRB.

É de suma importância salientar que a UFRB precisa estar atenta às demandas e mudanças gerenciais que fazem parte de um novo modelo de gestão da administração pública, cada vez mais moderna. Como fora apresentado, o uso da gestão do conhecimento tende a trazer muitos benefícios organizacionais, que partem desde a pré-atividade até o seu resultado com eficiência.

## 8. RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista as considerações supracitadas apresentadas junto aos resultados desta pesquisa, é importante salientar que a gestão do conhecimento mostra-se de fundamental importância em qualquer instituição, e de modo específico na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos da UFRB, locus dessa dissertação. Isso tende a impactar diretamente no modo de gestão da unidade e isso mostra como a efetivação dessa política de gestão do conhecimento trará um aspecto inovador à instituição.

Desse modo, depreendem-se desta pesquisa as seguintes recomendações:

- A institucionalização do modelo de gestão do conhecimento na UFRB, evitando que isso ocorra apenas em ações individualizadas pelos servidores, conforme observado na SURRAC;
- O fortalecimento da cultura organizacional na unidade no que diz respeito a formalizações das reuniões entre servidores e chefes de núcleo, com a utilização das ferramentas abordadas em reuniões da gestão (tempestades de ideias, gerenciamento de documentos, narrativas e benchmarking)
- Incentivo à qualificação dos servidores de modo que os próprios possam estar capacitados para transferirem o conhecimento dentro dos seus setores de trabalho;
- Criação de ambientes que visem a discussão/debate de temas relacionados às atividades envolvidas por uma ou mais unidades organizacionais para uniformizar e fortalecer o processo;
- Inserção das políticas de gestão do conhecimento no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRB, consolidando a institucionalização;
- Elabora de Procedimentos Operacionais Padrões das atividades de cada núcleo da SURRAC, de modo que as atividades possam

ser segmentadas e organizadas independentemente de quem as execute;

- Formação propiciada pela SURRAC no que diz respeito aos trabalhos de seus parceiros institucionais diretos, a exemplo dos Núcleos de Gestão de Apoio Acadêmico de cada Centro de Ensino, assim como, a PROGRAD;

No intuito de fomentar o debate e a reflexão sobre esta temática na UFRB, buscar-se-á partilhar este estudo tanto com a gestão da Superintendência que foi locus da pesquisa, como também com os principais gestores da instituição, de modo que a temática da gestão do conhecimento na universidade se torne uma pauta de maior relevância nas diferentes instâncias institucionais, a exemplo da implantação de política apreciada e avaliada pelo Conselho Universitário da UFRB.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas da administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Brasília: IPEA, maio de 2012.

BERNHEIM, Carlos Tünnermann; CHAÚÍ, Marilena de Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior**. Brasília: UNESCO, 2008.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 09 ago. 2018.

CARVALHO, Helio Gomes de. **A estreita relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Paraná: Cefet-Pr, [S.a.].

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth Braz Pereira; NETO, André Faria de Pereira. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro : Campus, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Makron Books, 1997. 63,73 p.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007 (obra original publicada em 2003).

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. 2.ed. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DORFEY, Dáila Elisa; FROZZA, Rejane. O uso da gestão do conhecimento no processo de avaliação de cursos de graduação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, 2015. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362015000100120](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362015000100120)

DRUCKER, Peter. F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

EISENHARDT, Katheleen M.; GALUNIC, Charles. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FOGUEL, Sergio; SOUZA, Carlos Cesar. **Desenvolvimento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

INOMATA, D. O. et. al... **Compartilhamento e Registro de Conhecimento:** proposta de modelo para gestão de processos. (S/D)

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª Ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 1991

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7 ed. 8. Reimp. São Paulo: Atlas, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada; trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas.** São Paulo, Makron Books, 1999.

MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n.1, p. 203-230, jan./mar. 2012. <http://www.scielo.br/pdf/pci/v17n1/a12v17n1.pdf>

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus 1997.

RAUTENBERG, Sandro; STEIL, Andrea Valéria; TODESCO, José Leomar. Modelo de conhecimento para mapeamento de instrumentos de gestão do conhecimento e de agentes computacionais da engenharia do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Infomação.** Vol.16 n.3. Belo Horizonte, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362011000300003>

RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2015-2017. UFRB, 2018 disponível em <https://www.ufrb.edu.br>

RELATÓRIO DE GESTÃO DA SURRAC DO EXERCÍCIO 2017. UFRB, 2018 disponível em <https://www.ufrb.edu.br/surrac/surrac>

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Thomson Learning (Pioneira), 2003.

SANTIAGO, José Renato Santiro. **Capital Intelectual – O grande desafio das organizações**. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2007.

SANTOS, Rosilda Santana. **Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB**: um estudo de caso da Pró-reitoria de Administração – PROAD. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social) – Centro de Ciências Agrárias e Biológicas, Cruz das Almas, UFRB, 2017.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMONETTI, Célia Regina. **Biblioteconomia e Ciência da Informação : evolução conceitual ou revolução tecnológica**. Reflexões de Leitura. *Cadernos BAD*, v.2, 1996.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, F. Winslow: **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. [S.l.] Atlas, 1976.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática; 39 casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 363p.

TOFFLER, A. Powershift. **As mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record. 1994.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **UFRB EM NÚMEROS - 2017**. UFRB, 2018 disponível em <https://www.ufrb.edu.br/proplan/ufrb-em-numeros/category/26-ufrb-em-numeros-2017>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **Resolução Nº 008/2016**. UFRB, 2018 disponível em <https://www.ufrb.edu.br/soc>

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 01 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (conforme Resolução CNS nº 466/2012)

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar do estudo “**GESTÃO DO CONHECIMENTO, UM ESTUDO DE CASO NA SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO E REGISTROS ACADÊMICOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL.**”.

O estudo justifica-se por favorecer novas reflexões quanto à temática, contribuindo com a literatura quanto às lacunas ainda existentes, e poderá favorecer à equipe dessa Superintendência com reflexões e uma nova visão para a Gestão do Conhecimento no setor.

A referida pesquisa tem como objetivo geral: Analisar de que forma a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, estabelece a aquisição e troca de informações, em sua Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, por meio da Gestão do Conhecimento sendo uma unidade predominantemente operacional. E como objetivos específicos: a) Observar se na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, campus de Cruz das Almas, na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, existem características próprias da Gestão do Conhecimento; b) Identificar e caracterizar a importância da aquisição e troca de informações, e da Gestão do Conhecimento para os servidores, por ora estudada; c) Analisar de que forma a UFRB, na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos, dentro do atual contexto organizacional viabiliza um ambiente propício à Gestão do Conhecimento.

Sugiro-lhe que o (a) senhor (a) leia atentamente este termo de consentimento, em toda sua íntegra, antes de decidir sobre a sua participação voluntária na pesquisa.

O (A) senhor (a) poderá se recusar a participar do estudo, ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e caso desejar sair da pesquisa, tal fato não terá prejuízos para o (a) senhor (a).

A sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, identificá-lo (a), será mantido em sigilo. Caso o (a) senhor (a) se sinta a vontade em participar da pesquisa, informamos que duas vias deste termo de consentimento livre e esclarecido serão assinadas, na página final, pelo (a) senhor (a) e pelo pesquisador responsável por a pesquisa Prof. Dr. Teófilo Alves Galvão Filho, orientador, e pelo acadêmico pesquisador Warley Ribeiro Dias; contendo rubricas dos mesmos em todas as folhas do referido termo.

As despesas relacionadas à participação na pesquisa serão reembolsadas e caso ocorra algum dano decorrente da sua participação no estudo, o (a) senhor (a) será indenizado (a), conforme determina a lei.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são o Prof. Dr. Teófilo Alves Galvão Filho, orientador, e o acadêmico pesquisador Warley Ribeiro Dias, do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, ambos da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. O (A) senhor (a) poderá manter

contato com eles pelos telefones 75 – 99110-2121 ou 75 – 99264-0901, respectivamente. Dúvidas relacionadas às questões éticas poderão ser esclarecidas junto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFRB, pelo telefone (75) 3621-6850, localizado na Rua Rui Barbosa, nº 710, Centro, Cruz das Almas-Ba.

Os riscos que essa pesquisa poderá apresentar são desconfortos, stress e constrangimentos durante os questionamentos. Quando isso ocorrer, será permitido que o (a) participante faça pausas para descanso e recomposição do estado emocional. Para minimizar tais efeitos, se for do interesse do (a) participante, a participação do mesmo ou da mesma poderá ser interrompida.

Como benefícios advindos da participação na pesquisa pode-se citar melhoria dos processos de Gestão do Conhecimento na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos.

Após realização da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados com os registros de informações dos participantes da pesquisa serão arquivados pelos pesquisadores responsáveis, por 5 anos. Os participantes poderão ter acesso aos resultados da pesquisa, assim como, estarão disponíveis na biblioteca e site da UFRB.

Cruz das Almas \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

*Nome e assinatura dos (a) participantes da pesquisa*

---

Prof. Dr. Teófilo Alves Galvão Filho  
*Pesquisador responsável*

---

*Warley Ribeiro Dias*  
*Acadêmico (a) Pesquisador (a)*

## APÊNDICE 02 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA, REALIZADA COM OS SERVIDORES DA SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO E REGISTROS ACADÊMICOS, DA UFRB.

O PRODUTO DESTA ENTREVISTA SUBSIDIARÁ A EFETIVAÇÃO DA PESQUISA DISSERTATIVA intitulada “Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, um estudo de caso na Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos.”

#### QUESTÕES:

1. Nome:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Qual o cargo que ocupa na UFRB?
5. Há quanto tempo trabalha na UFRB?
6. Há quanto tempo trabalha na SURRAC?
7. De que forma você foi estimulado a propiciar a troca de informações com base nos conhecimentos específicos que possui, relacionado às tarefas que desenvolve?
8. De que forma a UFRB viabiliza processos de aprendizagem para desenvolvimento de novas atividades?
9. Como você percebe o incentivo da Universidade para que seus servidores executem melhores maneiras de desenvolverem seus trabalhos para maximizar os resultados?
10. Quais os tipos de mídia social (email, lista de discussão, aplicativo de mensagem ou rede social) a SURRAC utiliza para facilitar sua comunicação e troca de conhecimento?
11. Você já produziu algum documento oficial/normativo/administrativo (parecer, nota técnica, manual, plano de ação, relatório de gestão) relacionado à sua função na SURRAC?

12. Como esses documentos contribuíram para a execução dos trabalhos na SURRAC ou na Universidade?
13. Que espaços para trocas de informações e atividades práticas da gestão do conhecimento (tempestade de ideias, gerenciamento de documentos, narrativas, benchmarking) podem ser observadas nas reuniões da SURRAC?
14. Quais atividades você realiza atualmente em sua unidade organizacional?
15. De que forma essas atividades podem ser melhoradas caso haja uma troca de informações mais fluídas proporcionadas com incentivos institucionais?