

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**ALLEN KRYSTHIANO SARAIVA FIGUEIREDO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:** Estudo de caso em uma universidade  
pública estadual no Brasil

**VITÓRIA  
2017**

**ALLEN KRYSTHIANO SARAIVA FIGUEIREDO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: Estudo de caso em uma universidade  
pública estadual no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração Estratégia e Governança Público-Privada.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos.

**VITÓRIA  
2017**

# **ALLEN KRYSTHIANO SARAIVA FIGUEIREDO**

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO: Estudo de caso em uma universidade pública estadual no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Administração de Empresas.

Aprovada em 16 de março de 2017.

### **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)  
**Orientador**

---

**Prof. Dra. MÁRCIA JULIANA d'ANGELO**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

---

**Prof. Dra. ARILDA TEIXEIRA**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus por ter mantido a minha perseverança e fé inabalável, desde o início até o final dessa árdua, e ao mesmo tempo prazerosa jornada do conhecimento que realizei, nas minhas dezenas de viagens entre o estado da Bahia e o Espírito Santo, para cursar o Mestrado em Administração da Fucape.

Ao meu pai Alísio e minha mãe Cleusmar, pelas orações e palavras encorajadoras, fortalecidas pelos meus queridos irmãos, toda minha família e amigos. À minha esposa Aline e nosso amado filho, Allen Kauã, pessoas que eu, semanalmente, abdicava da deliciosa convivência para buscar esse objetivo pessoal. Saibam que não deixei de pensar em vocês um minuto sequer!

Aos meus colegas de trabalho da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB pelo incentivo e também por todo o apoio dispensado nas minhas idas e vindas entre Bahia e Espírito. Aos meus colegas do Mestrado de Administração, pela excelente convivência e amizade. Aos funcionários da FUCAPE pela presteza no atendimento presencial e virtual.

A todos os professores da FUCAPE, decisivos no meu engrandecimento intelectual. Em especial à Profa. Márcia D'Ângelo, com quem tive a satisfação de cursar 1/3 das minhas disciplinas, pela maneira sincera, amável e descontraída de transmitir conhecimentos.

Finalmente, ao meu orientador, Professor Sérgio Bastos, que desde o primeiro momento mostrou-se acolhedor e atencioso para colaborar na execução deste trabalho, demonstrando zelo, paciência e principalmente, entendimento da

relevância do estudo, direcionando-me através de preciosas sugestões, estratégias e ideias para construção desta pesquisa, sem perder de foco o rigor da ciência.

“Os computadores são incrivelmente rápidos, precisos e burros; os homens são incrivelmente lentos, imprecisos e brilhantes; juntos, seus poderes ultrapassam os limites da imaginação.”

(Albert Einstein)

## RESUMO

Este trabalho contribui para o entendimento de como ocorre o processo de Gestão do Conhecimento (GC) em instituições de ensino superior públicas utilizando o método de avaliação do conhecimento organizacional - *Organizational Knowledge Assessment* (OKA). Foi conduzido um estudo de caso na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores dos níveis estratégico e tático (gerencial e operacional) da organização, selecionados a partir de critérios intencionais. A coleta de dados se deu por meio de uma pesquisa de percepções tipo *survey*, de entrevistas de aprofundamento e documentos da instituição, numa triangulação que permitiu compreender o processo de gestão do conhecimento (criação, armazenamento, compartilhamento e disseminação do conhecimento) e endereçar questões a serem aprofundadas em pesquisas futuras. Os resultados evidenciam que a organização não possui um programa de GC estabelecido, e as práticas e atividades, ainda que informais, de GC são realizadas de maneira principiante e dispersa.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Setor público. Instituição de ensino superior. Método de avaliação do conhecimento organizacional (OKA).

## ABSTRACT

This study aimed to contribute to the understanding of how is the Knowledge Management (KM) process in higher education institutions using the method *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*. A case study was conducted at the State University of Southwest Bahia - UESB. The research subjects were managers of the strategic and tactical levels (managerial and operational) of the organization, selected from intentional criteria. The data were collected through a *survey*, of deepening interviews and documents of the institution, in a triangulation that allows understanding the knowledge management process (creation, storage, sharing and dissemination of knowledge) and address issues to be deepened in future research. The results show that the organization does not have an established KM program, and the practices and activities, albeit informal, of KM are performed in a beginner and dispersed mode.

**Keywords:** Knowledge management. Public sector. Higher education institutions. Organizational Knowledge Assessment (OKA).

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia dado-informação-conhecimento-sabedoria / data-information-knowledge-wisdom hierarchy (DIKW).....	22
Figura 2 - A organização do conhecimento.....	23
Figura 3 - O processo de gerenciamento da informação .....	26
Figura 4 - Modelo SECI de criação do conhecimento .....	31
Figura 5 – Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	32
Figura 6 - Arquitetura do método Organizational Knowledge Assessment (OKA).....	41
Figura 7 - Níveis hierárquicos da estrutura executiva da Administração Superior da UESB .....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Papel do servidor na definição dos processos da organização .....	65
Gráfico 2 – Receptividade da organização às sugestões dos servidores .....	66
Gráfico 3 – Influência da estrutura hierárquica nos padrões de comunicação .....	67
Gráfico 4 – Os três elementos que influenciam a performance dos servidores.....	67
Gráfico 5 – Tipos de conhecimentos criados na organização .....	71
Gráfico 6 – Fontes utilizadas par identificar os conhecimentos.....	71
Gráfico 7 – Fontes de informações obtidas e utilizadas no processo decisório .....	72
Gráfico 8 – Apoio da organização ao compartilhamento de conhecimento tácito .....	74
Gráfico 9 – Tipos de conhecimento explícito que a organização compartilha .....	75
Gráfico 10 – Uso de equipes/comitês para resolução de problemas .....	76
Gráfico 11 – tipos de equipes existentes na organização .....	77
Gráfico 12 – Existência de comunidades de prática na organização .....	78
Gráfico 13 – Disponibilização de treinamentos para desenvolvimento de novas habilidades .....	81
Gráfico 14 – Influência da Administração sobre a cultura organizacional .....	86
Gráfico 15 – Frequência da comunicação entre Administração e servidores.....	86
Gráfico 16 – Estratégia de comunicação da Administração .....	87
Gráfico 17 – Caracterização da liderança da atividades de GC .....	88
Gráfico 18 – Existência de estratégica de GC articulada .....	88
Gráfico 19 – Compreensão do papel dos servidores sobre seu papel .....	89
Gráfico 20 – Existência de arquitetura de informação corporativa .....	92
Gráfico 21 – Tipos de conhecimento e informações capturados pela organização...	93
Gráfico 22 – Formas de armazenamento de conhecimento.....	94
Gráfico 23 – Formas de disseminação do conhecimento na organização .....	95
Gráfico 24 – Existência de memória corporativa .....	95
Gráfico 25 – Formas de disseminação do conhecimento implícito/tácito .....	96
Gráfico 26 – Incentivo para identificação de conhecimentos para melhoria dos processos organizacionais .....	100
Gráfico 27 – Benefício da GC para economizar tempo no trabalho .....	101
Gráfico 28 – Programa de GC aumenta oportunidades de desenvolvimento profissional .....	101

Gráfico 29 – Benefícios da GC para melhoria dos processos organizacionais .....	103
Gráfico 30 – Aspectos da organização a serem ajustados pela GC .....	104
Gráfico 31– Consciência das lacunas do conhecimento .....	105
Gráfico 32 – Frequência da tomada de decisão sem informações necessárias.....	106
Gráfico 33 – Tipos de ferramentas de medição do valor do conhecimento.....	108
Gráfico 34 – Existência de sistema de gestão de conhecimento .....	113
Gráfico 35 – Integração do sistema de GC no fluxo de trabalho .....	114
Gráfico 36 – Nível de comunicação realizado por meio de sistemas “online” .....	114
Gráfico 37 – Mecanismos da organização para compartilhamento do conhecimento tácito.....	115
Gráfico 38 – Tipos de conteúdos administrados pelos sistema da organização .....	117
Gráfico 39 – Formas de organização de conteúdos.....	117
Gráfico 40 – Tipos de conteúdo que a organização possui.....	118
Gráfico 41 – Importância da recuperação de informação para as tarefas diárias dos servidores.....	119
Gráfico 42 – Importância do conhecimento nos processos de agregação de valor da organização.....	119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento .....	21
Quadro 2 - Dois Tipos de Conhecimento .....	24
Quadro 3 - Perspectivas do conhecimento e suas implicações .....	25
Quadro 4 – Ferramentas e técnicas para a criação do conhecimento .....	34
Quadro 5 – Ferramentas e técnicas para armazenamento do conhecimento .....	36
Quadro 6 – Ferramentas e técnicas para compartilhamento do conhecimento .....	37
Quadro 7 – Ferramentas e técnicas para aplicação do conhecimento.....	39
Quadro 8 - Descrição dos elementos e dimensões do método OKA .....	43
Quadro 9 – Distribuição das questões do questionário OKA por dimensões do conhecimento.....	60
Quadro 10 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da cultura e incentivos na organização .....	69
Quadro 11 - Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da criação e identificação de conhecimento na organização.....	73
Quadro 12 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca do compartilhamento do conhecimento na organização .....	76
Quadro 13 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da existência e natureza das comunidades de prática e times do conhecimento .....	79
Quadro 14 - Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca do conhecimento e aprendizado na organização .....	82
Quadro 15 - Principais aspectos (pontos fracos e fortes) sob a ótica do Elemento Pessoas .....	85
Quadro 16 - Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da liderança e estratégias na organização .....	91
Quadro 17 - Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca do armazenamento e disseminação das informações e conhecimentos na organização.....	99
Quadro 18 - Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da ambiente burocrático da organização pesquisada.....	102
Quadro 19 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca do processo de tomada de decisão na organização.....	107
Quadro 20 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca dos mecanismos de avaliação na organização.....	109

Quadro 21 - Principais aspectos (pontos fracos e fortes) sob a ótica do Elemento Processos.....	112
Quadro 22 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da infraestrutura tecnológica da organização.....	116
Quadro 23 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da gerência de conteúdo na organização .....	120
Quadro 24 - Principais aspectos (pontos fracos e fortes) sob a ótica do Elemento Sistemas.....	122

## LISTA DE SIGLAS

AGP - Assessoria de Gestão de Pessoas  
APO - Asian Productivity Organization  
ASPLAN - Assessoria Técnica de Planejamento e de Finanças  
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CEGE - Comitê Executivo do Governo Eletrônico  
CONSU - Conselho Superior Universitário  
CoPs - Comunidades de Prática  
CPA - Comissão Própria de Avaliação  
CT-GCIE - Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica  
DGC - Diagnóstico da Gestão do Conhecimento  
ENADE - Exame Nacional de Desempenho  
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública  
GC - Gestão do Conhecimento  
GI - Gestão da Informação  
GP - Grupos de Pesquisa  
IES - Instituições de Educação Superior  
IGC - Índice Geral de Cursos  
KMAT - Knowledge Management Assessment Tool  
MEC - Ministério da Educação  
MPOG - Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão  
OKA - Organizational Knowledge Assessment  
PDI - Plano de desenvolvimento Institucional  
PPG - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
PPI - Projeto Pedagógico Institucional  
PRARH - Pró-reitoria de Administração e Recursos Humanos  
PROAD - Pró-reitoria de Administração  
PROEX - Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários  
PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação  
PROJUR - Procuradoria Jurídica  
SAEB – Secretaria de Administração do Estado da Bahia  
SEC – Secretaria de Educação da Bahia

SECI - socialização, externalização, combinação e internalização

SIF - Setor de Informações Funcionais

UCB - Universidade Católica de Brasília

UCS - Universidade Corporativa do Servidor

UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana

UESB - Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz

UINFOR - Unidade de Desenvolvimento Organizacional de Informática

UNEB – Universidade Estadual da Bahia

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>16</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>21</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	21
2.2 DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO À GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	25
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	27
<b>2.3.1 Criação Do Conhecimento Organizacional</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.2 Armazenamento Do Conhecimento Organizacional</b> .....	<b>34</b>
<b>2.3.3 Compartilhamento Do Conhecimento Organizacional</b> .....	<b>36</b>
<b>2.3.4 Aplicação / Disseminação Do Conhecimento Organizacional</b> .....	<b>38</b>
2.4 MODELOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	39
<b>2.4.1 Método Organizational Knowledge Assessment (Oka)</b> .....	<b>41</b>
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NAS IES PÚBLICAS .	44
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>47</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>47</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	47
3.2 A INSTITUIÇÃO PESQUISADA .....	48
3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	50
3.4 COLETA DOS DADOS .....	53
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	58
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>63</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>63</b>
4.1 PESSOAS.....	65
<b>4.1.1 Dimensão: Cultura E Incentivos</b> .....	<b>65</b>
<b>4.1.2 Dimensão: Criação E Identificação De Conhecimento</b> .....	<b>70</b>
<b>4.1.3 Dimensão: Compartilhamento Do Conhecimento</b> .....	<b>73</b>
<b>4.1.4 Dimensão: Comunidades De Prática E Times De Conhecimento</b> .....	<b>76</b>
<b>4.1.5 Dimensão: Conhecimento E Aprendizado</b> .....	<b>80</b>
4.2 PROCESSOS .....	85
<b>4.2.1 Dimensão: Liderança E Estratégias</b> .....	<b>85</b>
<b>4.2.2 Dimensão: Fluxo Do Conhecimento</b> .....	<b>92</b>

4.2.3 Dimensão: Operacionalização Do Conhecimento .....	99
4.2.4 Dimensão: Alinhamento.....	103
4.2.5 Dimensão: Métricas E Monitoramento .....	108
4.3 SISTEMAS.....	113
4.3.1 Dimensão: Infraestrutura Tecnológica De Gc E Acesso À Infraestrutura.....	113
4.3.2 Dimensão: Gerência De Conteúdo.....	116
CAPÍTULO 5.....	123
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	123
CAPÍTULO 6.....	126
6 CONCLUSÕES .....	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem sido aclamada como uma das mais importantes evoluções nos campos de estudos da informação e ciências da gestão nas últimas décadas (HOQ; AKTER, 2012). Existe uma concordância de que a sociedade do conhecimento chegou, e indivíduos e organizações estão começando a compreender e apreciar o conhecimento como o recurso mais valioso no ambiente competitivo emergente, e que as organizações que terão sucesso na sociedade global da informação são aquelas que podem identificar, valorizar, criar e desenvolver seus ativos de conhecimento (ROWLEY, 2000; SYED-IKHSAN; ROWLAND, 2004). O conhecimento, também na administração pública, é fator de natureza estratégica que permite fortalecer e melhorar, além dos próprios serviços, a sociedade cliente desses serviços (WIIG, 2002).

No setor público, a GC tem sido conduzida como uma filosofia de gestão em função das limitações de recursos e da pressão contínua pelo aumento da eficiência (MCADAM; REID, 2000). A GC introduz novas opções, capacidades e práticas para ajudar a administração pública a alcançar relevantes benefícios (WIIG, 2002). A Administração Pública deve adotar as práticas modernas de gestão, distanciando-se de maneira progressiva do modelo burocrático ainda presente nas organizações públicas brasileiras em geral, em direção à administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Especificamente, no campo da educação superior, da forma como estão estruturadas, as universidades estão suscetíveis aos ambientes burocráticos (e às

suas disfunções), dispersão de poder e à descontinuidade administrativa, típicos da administração pública (VIEIRA e VIEIRA, 2004). Além disso, as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras têm enfrentado desafios importantes, como a expansão dos sistemas, a necessidade de responder às diversas demandas sociais, aumento de gastos com educação, bem como a necessidade de se adaptar à nova era da informação e do conhecimento (CALVO-MORA et al., 2006).

Para responder a estes desafios, têm sido propostos ideias e princípios de gestão do conhecimento para serem utilizados pelas universidades com o propósito de gerir habilmente os diversos tipos de conhecimentos utilizados por acadêmicos e não acadêmicos, em particular os tomadores de decisão, configurando-se como uma medida determinante para a melhoria sustentável no desempenho da universidade como um todo (MOHAYIDIN et al., 2007). Por conseguinte, é razoável supor que a gestão do conhecimento tem algo a oferecer para instituições de educação superior (ROWLEY, 2000). Kidwell et al. (2000) já destacavam que a utilização de técnicas e tecnologias de gestão do conhecimento na educação superior é tão vital como é no setor corporativo. Se executadas de forma eficaz, podem levar a melhores capacidades de tomada de decisão, à melhoria dos serviços acadêmicos e administrativos e à redução de custos.

Diante do exposto, é considerável que as IES aprendam, de maneira efetiva, a gerenciar e utilizar o conhecimento, meio pelo qual podem melhorar sua posição estratégica e, finalmente, reforçar a sua legitimidade organizacional (NAZEM e ROUDEHEN, 2012).

As IES são os principais centros da produção e propagação do conhecimento (AL-OQAILY et al., 2014; HOQ; AKTER, 2012; MOHAYIDIN et al., 2007; TOLOIE-

ESHLAGHY et al., 2013). No entanto, embora essencialmente geradoras de conhecimento, não possuem processos de GC eficientes, eficazes e efetivos, ou seja, não utilizam a GC como ferramenta gerencial em sua gestão (ALVES et. al. 2008, MEYER JR. 2000; NERY et al., 2015; SCHALLER et al., 2008; SOUZA; FRANZONI, 2007). Nesse cenário, as universidades são consideradas como as organizações mais críticas que necessitam da ativação das práticas de GC (AL-OQAILY, et al. 2014) e por meio destas têm oportunidades significativas de apoiar cada parte de sua missão (KIDWELL et al., 2000).

As IES são locais apropriados para explorar a implementação dos princípios da GC no setor público, dada a conexão histórica entre academia e a produção de conhecimento (METCALFE, 2006). Apesar disso, a investigação sobre a GC nas IES constitui um campo de pesquisa que é relativamente recente e a quantidade de trabalhos publicados é bastante limitada (ALEXANDROPOULOU et al., 2009). De modo semelhante, são raros os estudos que abordam o desenvolvimento, impacto da criação e gestão do conhecimento na administração pública (SALLÁN et al., 2012).

Portanto, explorar a forma como IES públicas no Brasil lidam com a gestão do conhecimento a partir dos elementos organizacionais, tais como Pessoas, Processos e Sistemas, é relevante e procura preencher essas lacunas no campo da gestão do conhecimento e da administração pública. Assim, emerge o problema sobre o qual se debruça esta pesquisa: Quais os fatores que contribuem, positiva ou negativamente, para o processo de Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior públicas brasileiras?

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar a situação atual do processo da gestão do conhecimento em uma universidade pública estadual, a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), à luz do método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), a partir da visão dos gestores administrativos e acadêmicos. Concomitante, pretende mapear os elementos do processo de GC da UESB que constituem fatores organizacionais que incentivam (forças) ou restringem (fraquezas) a gestão do conhecimento em uma instituição orientada exatamente ao conhecimento.

O Método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), cuja estrutura está apoiada nas pessoas, processos e sistemas, é apropriado ao objetivo deste estudo, pois, possui atributos e parâmetros de análise que proporcionam uma avaliação abrangente acerca da existência (ou da ausência) de atividades de gestão do conhecimento na organização, configurando-se como uma ferramenta adequada para a compreensão do processo de gestão do conhecimento em instituições de ensino superior públicas.

A presente pesquisa pretende contribuir com o desenvolvimento e a expansão da literatura da Gestão do Conhecimento, notadamente com relação ao método de avaliação de maturidade escolhido, por intermédio de um estudo de caso. Contribuições teóricas também existirão para o processo de GC em instituições geradoras de conhecimento que podem, eventualmente, expressar o ditado popular da “casa de ferreiro, espeto de pau”, desde que o processo gestão do conhecimento organizacional não esteja devidamente estruturado.

A pesquisa também busca apresentar contribuições práticas que colaborem para a melhoria das deficiências em GC relacionadas ao processo de tomada de

decisão, aos mecanismos de armazenamento de conhecimento organizacional e ao alinhamento da GC ao planejamento estratégico da Instituição em estudo, vislumbrando a possibilidade futura de sistematização da GC no âmbito da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

A informação desempenha um papel fundamental para as organizações, e sendo gerenciada e controlada eficazmente, torna-se um recurso estratégico e de suporte à geração do conhecimento na organização (CALAZANS, 2012; REGINATO e GRACIOLI, 2006). Davenport (1998), um dos estudiosos pioneiros da gestão da informação e do conhecimento, destaca as seguintes definições (Quadro 1):

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo <ul style="list-style-type: none"><li>• Facilmente estruturado</li><li>• Facilmente obtido por máquinas</li><li>• Frequentemente quantificado</li><li>• Facilmente transferível</li></ul>	Dados dotados de relevância e propósito <ul style="list-style-type: none"><li>• Requer unidade de análise</li><li>• Exige consenso em relação ao significado</li><li>• Exige necessariamente a mediação humana</li></ul>	Informação valiosa da mente humana  Inclui reflexão, síntese, contexto <ul style="list-style-type: none"><li>• De difícil estruturação</li><li>• De difícil captura em máquinas</li><li>• Frequentemente tácito</li><li>• De difícil transferência</li></ul>

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento  
Fonte: Davenport (1998, p. 18).

A associação clássica entre os dados, a informação e o conhecimento, pode ser projetada na forma de uma pirâmide hierárquica, onde os dados se convertem em informação, que por sua vez se transformam em conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001). A geração de conhecimento acontece a partir do momento em que a informação é internalizada e interpretada (por meio da articulação de experiências e conhecimento acumulado) pelo indivíduo, produzindo desta forma, conhecimento novo a ser utilizado (ALAVI; LEIDNER, 2001; AMORIM; TOMAÉL, 2011; TERRA, 2001; VALENTIM, 2008).

Tuomi (1999) propõe o encadeamento de dado, informação e conhecimento sob a perspectiva de uma hierarquia reversa, ou seja, os dados emergem por último, somente depois da existência de conhecimento e informações disponíveis. O conhecimento, quando disseminado, transforma-se em uma informação ou conjunto de informações, que por sua vez, quando fracionada, torna-se um conjunto de dados. Entretanto, essas duas perspectivas da hierarquia da relação entre dado, informação e conhecimento não devem ser abordadas isoladamente, e sim de forma complementar visando entendimento abrangente dessa conexão (TUOMI, 1999).

Complementando o debate, Rowley (2007), corroborada por Metaxiotis e Psarras (2003), sugere ainda um quarto elemento: a sabedoria (vide Figura 1), conceito que sobrepõe o conhecimento e incorpora habilidades e atitudes para utilização adequada e consciente.

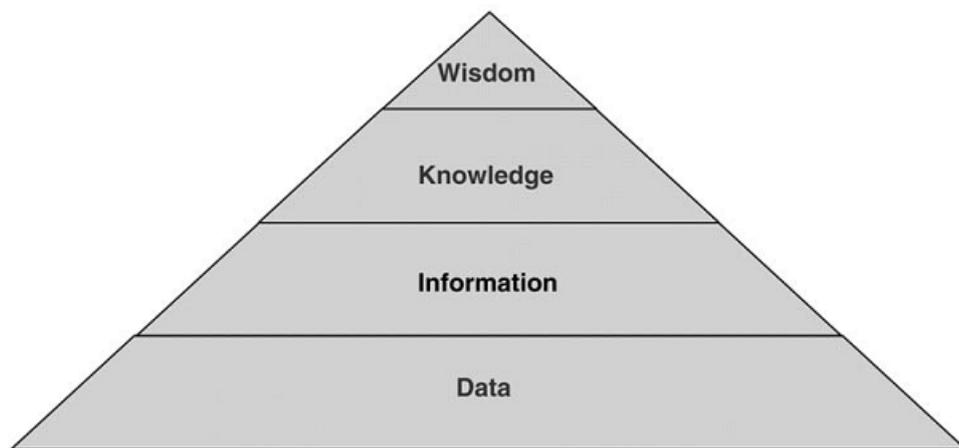


Figura 1 - Hierarquia dado-informação-conhecimento-sabedoria / *data-information-knowledge-wisdom hierarchy (DIKW)*  
 Fonte: Rowley (2007, p.164).

O uso da informação organizacional se desenvolve em três arenas onde a criação e o uso da informação exercem uma função estratégica na evolução e capacidade de adaptação da empresa (CHOO, 2011, p.29). Esses processos constituem um modelo de organização, denominado “organização do conhecimento”

(vide Figura 2), onde a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisões estão interligadas em um conjunto contínuo de ações que reforçam a organização com informações e conhecimentos conduzindo a mesma a práticas mais inteligentes (SANTOS, 2006).

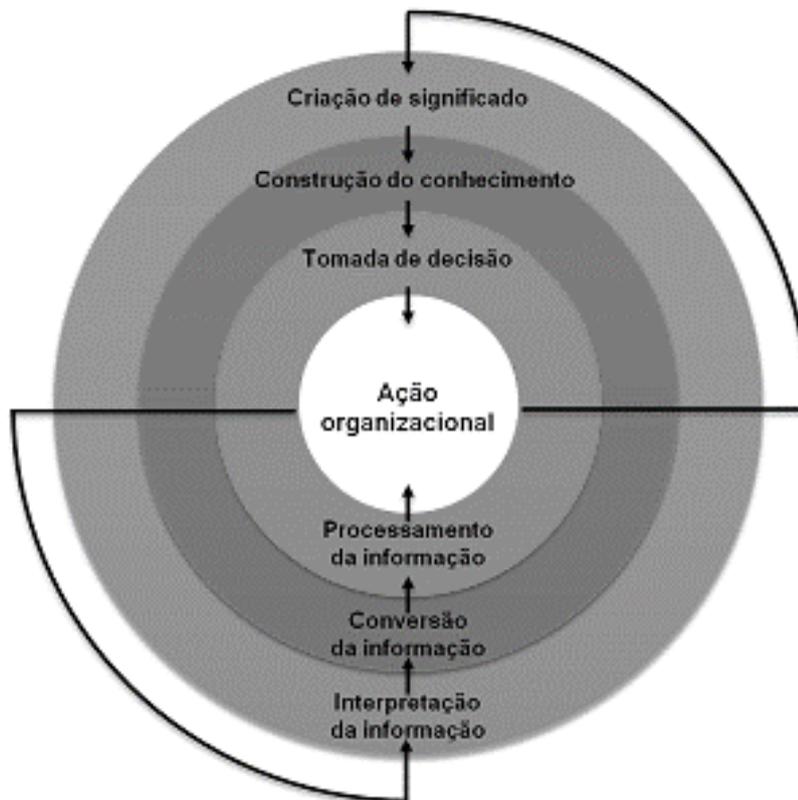


Figura 2 - A organização do conhecimento  
Fonte: Choo (2011, p.31).

As organizações do conhecimento fazem uso estratégico da informação para: construção de sentido; construção do conhecimento; e tomada de decisão. Estes são considerados os três pilares da gestão do conhecimento nas organizações (CHOO, 2011).

A visão filosófica de Polanyi (1967) foi pioneira ao pontuar o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e as suas respectivas diferenças. Nonaka e Takeuchi (1997) ampliaram essa concepção para uso prático, onde é possível externalizar o conhecimento tácito para o explícito. Nessa perspectiva, o

conhecimento explícito é sempre fundamentado no conhecimento tácito (NONAKA; VON KROGH, 2009).

O conhecimento é concebido através de duas dimensões: tácito e explícito (POLANYI, 1967). O conhecimento tácito, pessoal, é composto de experiências, pensamentos e sentimentos, tanto de natureza técnica quanto cognitiva, obtido em um contexto específico, sendo o componente cognitivo composto de modelos mentais individuais, mapas e crenças, paradigmas e pontos de vista (POPADIUK; CHOO, 2006). Por outro lado, o conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos (CHOO, 2011, p.37). É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras e especificações (CHOO, 2011, p.37), ou tangível na forma de equipamentos, modelos e documentos (POPADIUK; CHOO, 2006).

O Quadro 2, fornece uma melhor compreensão sobre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito:

<b>Conhecimento Tácito (Subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito (Objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 2 - Dois Tipos de Conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Cook e Brown (1999) e Tsoukas (2002) demonstram uma visão crítica acerca do pressuposto da conversão do conhecimento tácito para o explícito. Para esses autores, não existe possibilidade de transformação do conhecimento tácito em explícito e nem o contrário, e caso aconteça, é porque se tratava de conhecimento explícito em estado latente e estava sendo tratado como tácito.

Além dos conhecimentos tácito e explícito, Choo (2011, p.190) destaca uma outra classe de conhecimento com a qual a organização convive: o conhecimento cultural, que consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade.

No contexto organizacional, o conhecimento pode ser examinado, por duas perspectivas diferentes: conhecimento como objeto e conhecimento como processo (ALAVI e LEIDNER, 2001), conforme demonstra o Quadro 3.

<b>Perspectivas</b>		<b>Implicações para a GC</b>
Objeto	O conhecimento é um objeto a ser armazenado e manipulado	Questão chave da GC é construção e gestão de estoques de conhecimento
Processo	O conhecimento é um processo de aplicação de conhecimentos	O foco da GC é sobre os fluxos de conhecimento e o processo de criação, compartilhamento e distribuição de conhecimento

Quadro 3 - Perspectivas do conhecimento e suas implicações  
Fonte: Adaptado de Alavi e Leidner (2001)

## 2.2 DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em razão das especificidades de cada organização, o processo de gerenciamento da informação pode ser definido de diversas formas e com diferentes etapas. Entretanto, quase todos os processos modelados de gestão da informação seguem de algum modo, um conjunto de passos básicos, baseado em quatro etapas: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização da informação (DAVENPORT, 1998), conforme ilustrado na Figura 3.

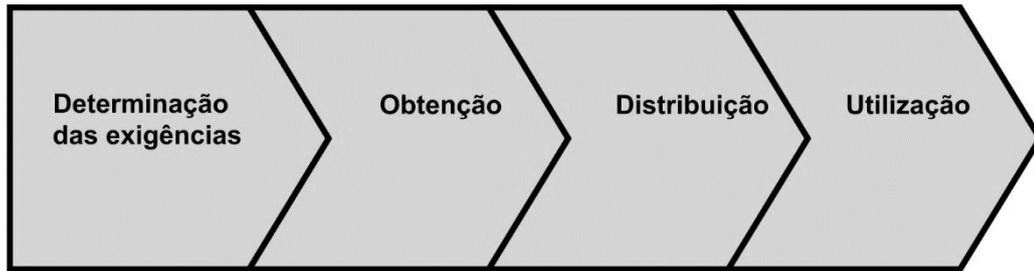


Figura 3 - O processo de gerenciamento da informação  
Fonte: Davenport, (1998, p.175).

Não há entendimento único e definitivo sobre a relação da Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC). A partir de um encadeamento lógico de ideias, é válido assumir que que a GI atua como suporte para a implementação da GC, pois é através do gerenciamento e disponibilização de informações confiáveis e adequadas que a organização constrói e dissemina novos conhecimentos (ANGELONI et al., 1999).

A GI atua como um conjunto de estratégias de identificação das necessidades informacionais por meio do mapeamento de fluxos formais, os quais auxiliam o desenvolvimento das atividades e o processo de tomada de decisão, ao passo que a GC se refere ao conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, criando um ambiente que auxilia no compartilhamento de ideias em prol da solução de problemas (VALENTIM, 2004). A GC buscar proporcionar condições para que o conhecimento tácito seja registrado, organizado, compartilhado e disseminado, mapeando ativos intelectuais, divulgando e gerando novos conhecimentos para a vantagem competitiva, compartilhando as melhores práticas e tecnologias possibilitando melhores decisões (AMORIM e TOMAÉL, 2011).

## 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Todas as instituições, intrinsicamente, adquirem, armazenam, acessam e transmitem conhecimento de alguma maneira (FARKAS, 2009; MILAM, 2001), ou seja, executam processos que podem ser classificados como práticas de Gestão do Conhecimento, mesmo não conhecendo ou utilizando esta terminologia. O grande diferencial está em qual valor é adicionado aos produtos e serviços que oferecem através da utilização eficaz do seu capital de conhecimento (MILAM, 2001).

O campo da GC tem suas origens na década de 1970, quando Drucker (1978) destacou que a gestão no século 21 deveria ser focada nos trabalhadores do conhecimento. Entretanto, as duas dimensões mais populares do conhecimento, tácito e explícito, datam de 1967 (POLANYI, 1967). Posteriormente, Nonaka e Takeuchi (1997) descreveram o conhecimento explícito como o conhecimento formal e sistemático que pode ser codificado, coletado, armazenado e disseminado, em contraste com o conhecimento tácito que é altamente pessoal (ALEXANDROPOULOU et al., 2009).

Segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2015) a popularização da GC no meio acadêmico e organizacional ocorreu na década de 1990 e o termo Gestão do Conhecimento foi utilizado pela primeira vez por Karl Wiig, no ano de 1986. A SBGC (2015) destaca ainda que em 1990 Wiig escreveu, possivelmente, o primeiro artigo do mundo com o termo Gestão do Conhecimento, no título, na segunda Conferência Internacional Anual da *International Association of Knowledge Engineers*.

O termo Gestão do Conhecimento ainda promove um abundante debate sobre o seu significado, aplicação e abrangência (COELHO, 2004). Muitas definições de gestão do conhecimento, denotam as características das áreas nas quais estão sendo aplicadas. Em sintonia com o foco dessa pesquisa, a GC pode ser conceituada como um princípio gerencial que visa alavancar informação, conhecimento, experiências e intuição da organização para gerar valor (FONSECA, 2006, p. 3). A GC também pode ser vista como um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 2003), ou ainda como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados (CÂNDIDO e ARAÚJO, 2003). A gestão do conhecimento está alicerçada nas pessoas, nos processos e na tecnologia (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Não existe concordância na literatura em relação ao número de etapas dos processos de GC. Alguns estudos tratam de três processos: criação, disseminação e utilização do conhecimento. Davenport e Prusak (2003, p. 61) também afirmam que o processo de gestão do conhecimento pode ser gerenciado e é composto por três etapas: a) geração; b) codificação; e c) transferência do conhecimento. Muitos autores elencam quatro etapas como criação, aquisição, compartilhamento e disseminação (ALAVI; LEIDNER, 2001). Outros estudiosos utilizam cinco etapas, a exemplo de Young (2010): identificação, criação, armazenagem, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Um estudo desenvolvido por Heisig (2009) analisou 160 modelos estruturais em estudos científicos e organizações para identificar componentes e dimensões da

GC comparando suas equivalências e desigualdades. O resultado mostra que, apesar da ampla gama de termos usados nas estruturas de GC, um consenso subjacente foi detectado em relação às categorias básicas utilizadas para descrever as atividades de gestão do conhecimento e os fatores críticos de sucesso da GC (HEISIG, 2009). Dessa forma, a manipulação sistemática do conhecimento poderia ser descrita por, pelo menos, quatro atividades principais: criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Heisig (2009) destacou que estas atividades de GC formam um processo interligado. Além disso, segundo o autor, a etapa “identificação do conhecimento”, embora existente em vários estudos, não alcançou 50% de todos os modelos estudados e por conta disso não foi relacionada como uma das atividades principais da GC.

Em linha com as contribuições de Heisig (2009), nos próximos tópicos, trataremos dos processos da GC: criação, armazenagem, transferência e aplicação do conhecimento organizacional.

### 2.3.1 Criação do Conhecimento Organizacional

A criação do conhecimento é o processo que inicia o ciclo da Gestão do Conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam as dimensões epistemológica e ontológica do conhecimento. A dimensão epistemológica, está fundamentada nos conceitos propostos por Polanyi (1967) e tem por base a distinção entre conhecimento tácito e explícito. Por sua vez, a dimensão ontológica engloba os níveis de criação do conhecimento: individual, coletivo, organizacional e inter organizacional.

Na dimensão epistemológica, a interação entre os conhecimentos tácito e explícito, denominada conversão do processo de conhecimento, ocorre através de quatro modos que promovem a transição de um conhecimento para o outro por meio do compartilhamento coletivo: socialização, externalização, combinação e internalização, conhecido como modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997):

- A socialização (tácito para tácito) é um processo de compartilhamento do conhecimento tácito que surge da relação e comunicação entre os indivíduos, através da observação, experiências compartilhadas e diálogos informais;
- A externalização (tácito para explícito) é o processo que torna o conhecimento tácito em conhecimento novo, através de treinamentos, experimentos, analogias, hipóteses, entre outros;
- A combinação (explícito para explícito) propicia uma nova disposição do conhecimento existente por meio da conexão entre conhecimentos explícitos. Nesse estágio, o conhecimento é cristalizado e pode ser compartilhado através de conceitos, hipóteses e modelos. A tecnologia de informação pode ser usada como importante suporte à esta etapa;
- A internalização (explícito para tácito) remete à incorporação do conhecimento, vinculada ao processo de aprendizagem. O conhecimento explícito, é embutido no indivíduo, que troca conhecimentos através de modelos mentais, *know-how* técnico e experiências, entre outros.

O conhecimento tácito acumulado nesse processo deve ser compartilhado com outros indivíduos da organização e, dessa forma, uma nova espiral de criação do

conhecimento é iniciada (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), conforme ilustrado na Figura 4.

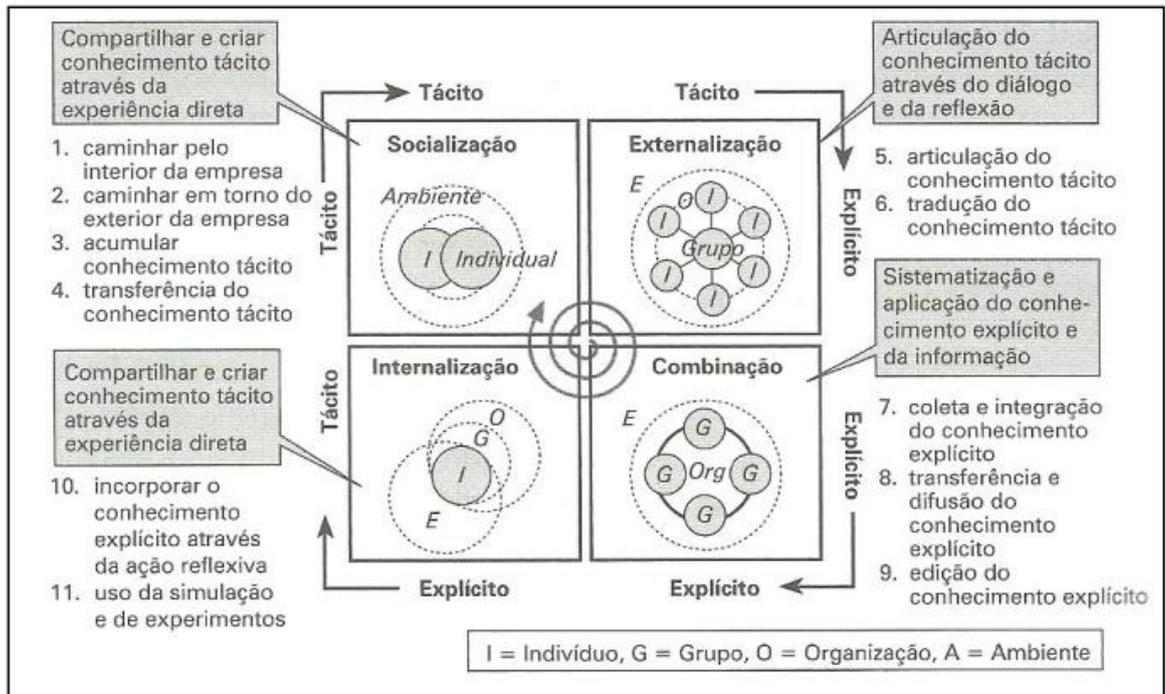


Figura 4 - Modelo SECI de criação do conhecimento  
Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 96).

Quando o conhecimento tácito e o explícito interagem, ocorre a elevação do nível ontológico para níveis mais altos, surgindo a espiral de criação de conhecimento, que permite a ampliação do conhecimento do nível individual intra e inter organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), como mostrado na Figura 5.

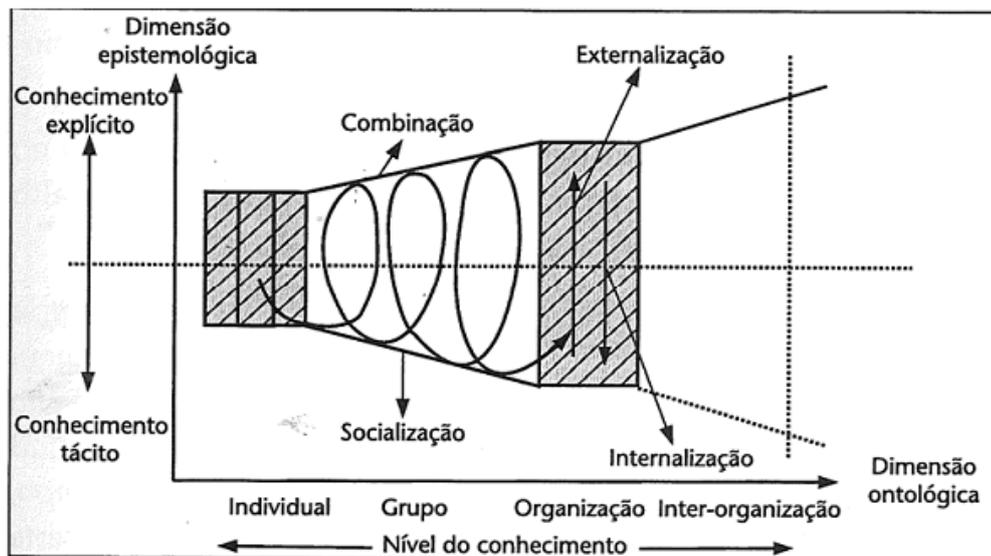


Figura 5 – Espiral de criação do conhecimento organizacional  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi 1997 p.82.

Davenport e Prusak (2003) consideram que as organizações geram conhecimentos de cinco modos: a) aquisição: compra direta do conhecimento, seja através da contratação de profissionais ou por meio de benchmarking; b) recursos dedicados: a organização, propositadamente, cria equipes ou grupos com o objetivo de criar novos conhecimentos ou novas formas de fazer as coisas; c) fusão: agrupar pessoas de diferentes áreas, estimulando a sinergia para encontrar soluções em conjunto; d) adaptação: a instabilidade no ambiente da organização estimula práticas inovadoras e geração do conhecimento; e e) rede de conhecimento (comunidades de prática): redes formais ou informais formadas por funcionários da organização (possuidores de conhecimento), que se unem motivados por interesses comuns, para compartilhar conhecimento e resolver problemas em conjunto. A suposição de que a criação de conhecimento é um processo social tem o foco para as comunidades de prática (CoPs) (SANTO, 2005). As CoPs ajudam as pessoas a terem acesso ao conhecimento dentro da organização (ou fora dela) e ajudam a reter o conhecimento quando os funcionários deixam a organização (ALLEE, 2000).

O Manual de Gestão do Conhecimento desenvolvido pela *Asian Productivity Organization* (APO) é uma compilação de técnicas testadas e já implementadas com sucesso dentro de suas iniciativas de GC. Foi desenvolvido por peritos da área do conhecimento, e trata-se de um dos mais recentes instrumentos de avaliação da GC (YOUNG, 2010). O manual da gestão do conhecimento da APO destacam técnicas e ferramentas para desenvolvimento do processo de criação do conhecimento, conforme Quadro 4.

Creating Knowledge	Brainstorming
	Learning and Idea Capture
	Learning Reviews
	After Action Reviews
	Collaborative Physical Workspaces
	Knowledge Cafés
	Communities of Practice
	Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	Blogs
	Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)
	Advanced Search
	Knowledge Clusters
	Expert Locator
	Collaborative Virtual Workspaces
	Mentor/Mentee
	Knowledge Portal
Video Sharing	
Ethnic Visions Case Study	

Quadro 4 – Ferramentas e técnicas para a criação do conhecimento  
 Fonte: Young (2010).

### 2.3.2 Armazenamento do Conhecimento Organizacional

O armazenamento do conhecimento é necessário para composição da memória organizacional, que também pode ser conceituada como um sistema de conhecimentos e habilidade com o objetivo de preservar e armazenar experiências e ideias, possibilitando sua posterior recuperação e uso para colaborar no processo decisório (HEIJST; SPEK; KRUIZINGA, 1997; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Ou seja, o conhecimento nas mentes dos trabalhadores individuais também é considerado como sendo parte da memória corporativa (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Além do conhecimento tácito dos trabalhadores individuais e grupos da organização, a memória organizacional também engloba outros tipos de conhecimentos, a exemplo de: documentos, memorandos, informações codificadas armazenadas em sistemas de informação (TAN, 2000). Entretanto, é recomendável que o conhecimento organizacional deva ser armazenado de modo a ser

disponibilizado com prontidão, no momento e no lugar certo, por meio de recursos tecnológicos que facilitem o acesso de todos indivíduos da organização (ALAVI; LEIDNER, 2001; HEIJST; SPEK; KRUIZINGA, 1997; TERRA, 2001).

Nas IES muitos repositórios de conhecimento estão mal organizados e as relações entre os vários repositórios, para que um membro individual da equipe possa ter acesso, não são claramente definidos (ROWLEY, 2000). Além disso, outra questão a ser observada é a considerável quantidade de conhecimento tácito perdida quando os funcionários deixam uma organização (SANTO, 2005). As IES investem recursos na formação e desenvolvimento de competências individuais, mas no momento que o servidor deixa a instituição ou se aposenta, o conhecimento está perdido, a não ser que tenha sido disseminado (GILL, 2009).

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento, pode contribuir como o modelo adequado de gestão para estas situações que ocorrem nas IES e na administração pública brasileira. Poderá possibilitar também a passagem de conhecimento entre servidores e a construção de uma memória organizacional, proporcionando a criação e o armazenamento de novos conhecimentos nas universidades públicas. Assim, é importante que a IES crie um ambiente de cultura; onde os membros possam contribuir para um repositório de conhecimento que é compartilhado por toda a organização (GILL, 2009).

O Manual de Gestão do Conhecimento da APO (YOUNG, 2010), aponta que o conhecimento também pode ser armazenado por meio de ferramentas, como ilustrado no Quadro 5.

Storing Knowledge	Learning Reviews
	After Action Reviews
	Knowledge Cafés
	Communities of Practice
	Taxonomy
	Document Libraries
	Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	Blogs
	Voice and VOIP
	Knowledge Clusters
	Expert Locator
	Collaborative Virtual Workspaces
	Knowledge Portal
	Video Sharing
Ethnic Visions Case Study	

Quadro 5 – Ferramentas e técnicas para armazenamento do conhecimento  
Fonte: Young (2010).

### 2.3.3 Compartilhamento do Conhecimento Organizacional

O compartilhamento do conhecimento pode ocorrer por duas maneiras: a) pela informação: acontece de forma indireta, onde o conhecimento, geralmente explícito é compartilhado por vários canais de comunicação, livros, palestras e também através de recursos informatizados; e b) pela tradição: ocorre entre os indivíduos, o conhecimento é transmitido de pessoa para pessoa, por intermédio da interação social (SVEIBY, 1998).

Davenport e Prusak (2003, p. 151) destacam que a mais valiosa função da tecnologia na GC é aumentar a velocidade da transferência do conhecimento, possibilitando que o conhecimento de um indivíduo ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização.

A transferência de conhecimento requer a boa vontade de um indivíduo ou grupo para trabalhar com os outros e compartilhar conhecimento para benefício mútuo. Sem o compartilhamento, é quase impossível o conhecimento ser transferido para outra pessoa (SYED-IKHSAN; ROWLAND, 2004). A transferência espontânea

e não estruturada do conhecimento é vital e, embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 108), além de promover mudanças na sua cultura e nos valores organizacionais (COELHO, 2004). Afinal, gerir conhecimento de forma eficaz é fortalecer as pessoas, individual e coletivamente para adquiri-lo e compartilhá-lo (GILL, 2009). Desse modo, o conhecimento se manterá em crescimento sempre que uma pessoa o compartilha, já que esta transferência não implica em perda de conhecimento (SYED-IKHSAN; ROWLAND, 2004).

No Quadro 6, o Manual de Gestão do Conhecimento da APO (YOUNG, 2010), lista as principais técnicas que dão suporte o compartilhamento do conhecimento.

Sharing Knowledge	3. Peer Assist
	4. Learning Reviews
	5. After Action Reviews
	6. Storytelling
	10. Communities of Practice
	7. Collaborative Physical Workspaces
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	11. Taxonomy
	12. Document Libraries
	13. Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	14. Blogs
	15. Social Networking Services
	16. Voice and VOIP
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
	25. Knowledge Portal
26. Video Sharing	
24. Mentor/Mentee	
Ethnic Visions Case Study	

Quadro 6 – Ferramentas e técnicas para compartilhamento do conhecimento  
Fonte: Young (2010).

### 2.3.4 Aplicação / Disseminação do Conhecimento Organizacional

Para Nonaka e Takeuchi (1997), após apropriação dos conhecimentos as organizações precisam disseminá-los e aplicá-los a produtos, serviços e sistemas. A capacidade da organização para aplicar o conhecimento existente e criar novos conhecimentos constitui a base para alcançar a vantagem competitiva proporcionada pelos ativos baseados no conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Grant (1996), destaca os três principais modos de integração do conhecimento para criação da habilidade organizacional: 1) diretrizes; 2) rotinas organizacionais; e 3) equipes auto gerenciadas. Alavi e Leidner (2001) assinalam as seguintes definições:

- As **diretrizes** equivalem ao conjunto de regras, normas, procedimentos e instruções desenvolvidas através da conversão do conhecimento tácito, de especialistas, em explícito para comunicação eficiente de usuários não-especialistas;
- **Rotinas organizacionais** referem-se ao desenvolvimento tarefas padronizadas, protocolos de interação, e especificações de processo que permitem aos indivíduos para aplicar e integrar os seus conhecimentos especializados;
- As **equipes auto gerenciadas** são grupos de indivíduos especialistas formados para resolver problemas em situações complexas e de incerteza.

Dentre os principais métodos de disseminação do conhecimento, conforme Quadro 7, destacam-se algumas ferramentas, baseadas no Manual de Gestão de Conhecimento da APO (YOUNG, 2010):

Applying Knowledge	Peer Assist
	Collaborative Physical Workspaces
	Knowledge Cafés
	Communities of Practice
	Taxonomy
	Document Libraries
	Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	Blogs
	Advanced Search
	Knowledge Clusters
	Expert Locator
	Collaborative Virtual Workspaces
	Knowledge Worker Competency Plan
	Mentor/Mentee
Knowledge Portal	
Ethnic Visions Case Study	

Quadro 7 – Ferramentas e técnicas para aplicação do conhecimento  
Fonte: Young, 2010

## 2.4 MODELOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na literatura da Gestão do Conhecimento são abordados vários modelos e métodos conceituais que trabalham em diferentes fatores de análise. No estudo que analisou 160 estruturas e mapeou as atividades, elementos e fatores críticos da GC, Heisig (2009) identificou as principais dimensões utilizadas nos modelos de GC: 1) orientado a fatores humanos: cultura, pessoas e liderança; 2) organização: processo e estrutura; 3) tecnologia: infraestrutura e aplicações; e 4) gestão de processos: estratégia, metas e medição.

Baseado nessas dimensões, consideradas como fatores críticos da GC, e em consonância com a finalidade deste trabalho, restringiu-se aos modelos mais adequados para avaliação da GC em organizações de diferentes tamanhos e

categorias, principalmente em organizações públicas, e tomando por base os requisitos elencados por Papa (2009): a) disponibilidade para uso público; b) disponibilidade de acesso às métricas e formas de cálculos do método; c) opera com informações e indicadores não financeiros; d) poder ser aplicado em toda a organização ou em unidades específicas; e) recomendado pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica – CT - GCIE; e f) o modelo pode receber contribuições e melhorias.

Em seu estudo sobre a gestão do conhecimento em uma organização pública, De Angelis (2011) definiu como critério de escolha a não utilização de indicadores financeiros e a possibilidade de comparar as atividades de GC internamente e externamente, e averiguou que as ferramentas *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT), Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC) e *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) reuniam estas características em comum. Contudo, optou pelo método OKA por este oferecer uma medida mais verdadeira do conhecimento da organização.

Neste estudo, além das ferramentas avaliadas por De Angelis (2011), examinou-se também o APO KM *Assessment Tool* (2010) e o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (BATISTA, 2012), ferramentas mais recentes na literatura. Entretanto, levando em consideração os critérios estabelecidos, corroborado pela avaliação efetuada por De Angelis (2011), que destacou o método OKA como o mais apropriado entre os métodos que operam com indicadores não financeiros, o referido método foi escolhido para este estudo, por apresentar boa sistemática dos atributos da GC, por compreender questionário com métricas bem definidas e por demonstrar maior aderência aos fins desta pesquisa.

## 2.4.1 MÉTODO ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE ASSESSMENT (OKA)

O Método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) foi desenvolvido e utilizado pelo Banco Mundial para mapear a GC (FONSECA, 2006). Segundo Fresneda et al. (2009), um diagnóstico da GC em uma organização deve ter como foco principal a quantificação da capacidade desta em alavancar seus ativos de conhecimento cobrindo todos os aspectos-chave relativos aos três pilares da organização, segundo o método OKA, quais sejam: pessoas, processos e sistemas.

Tais pilares estão ilustrado na Figura 6, onde são destacadas, para cada um, as dimensões do conhecimento, alinhando os objetivos da organização com métricas associadas, escolhidas como resultado de entrevistas com especialistas e pesquisa na área de gestão do conhecimento e da experiência derivada do Banco Mundial (BOTELHO, 2009; DE ANGELIS, 2011).

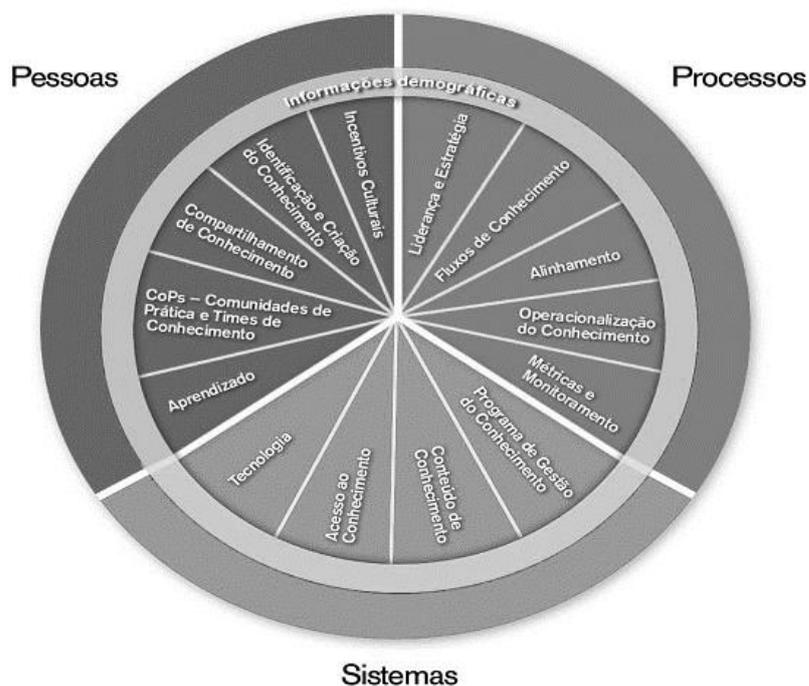


Figura 6 - Arquitetura do método Organizational Knowledge Assessment (OKA)  
Fonte: Fresneda et al. (2009)

O método OKA foca a avaliação da capacidade das organizações em ampliar seus ativos intelectuais através do prisma de pessoas, processos e sistemas. As dimensões utilizadas estão baseadas em uma extensa revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento, mas elas buscam refletir quais destas três áreas mais fortemente impactam as mudanças (FRESNEDA et al., 2009).

É importante notar que cada dimensão não necessariamente interfere em apenas um aspecto, mas impacta em vários deles, muitas vezes atuando mais em uns que em outros. Como exemplo, podemos citar o compartilhamento de conhecimento, que contém tecnologia (sistemas) e políticas (processos), mas fundamentalmente dá a sua maior contribuição na ampliação dos ativos intelectuais quando interfere com pessoas (FRESNEDA et al., 2009). No Quadro 8 os elementos e dimensões do método OKA são relacionados.

Elementos e Dimensões do Método OKA	
<b>Pessoas</b>	
Cultura e Incentivos	Os aspectos culturais implícitos e explícitos, crenças e incentivos que existem dentro das organizações para formatar, criar e dar suporte ao uso dos ativos intelectuais (incluindo conhecimento) para atingir suas metas.
Criação e identificação de Conhecimento	A capacidade das organizações e seus <i>stakeholders</i> em identificar e criar conhecimento (e outros ativos intelectuais), especialmente aqueles que contribuem para os objetivos da organização.
Compartilhamento de Conhecimento	A capacidade das organizações e seus <i>stakeholders</i> em compartilhar ativos intelectuais de maneira a permitir que a empresa atinja suas metas.
Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	A existência, natureza e uso de grupos de pessoas que possam ser efetivamente mobilizados para resolver problemas e permitir que a organização atinja suas metas.
Conhecimento e Aprendizado	A capacidade da organização no desenvolvimento de seu capital humano através de treinamentos e outras estruturas ou atividades formalmente dirigidas ao desenvolvimento do conhecimento.
<b>Processos</b>	
Liderança e Estratégias	A utilização das técnicas de GC como modelo de gestão dos líderes e gerentes da organização.
Fluxo de Conhecimento	A natureza e a capacidade do fluxo de conhecimento e outros ativos intelectuais dentro da organização. Inclui captura, armazenamento, disseminação e outros aspectos de distribuição do conhecimento.

(continua)

(continuação)

Operacionalização do Conhecimento	A capacidade da organização em integrar e aplicar conhecimento dentro de seu negócio e processos operacionais (incluindo desenvolvimento de novos produtos, marketing e outros). Representa o ciclo interativo de conhecimento dentro dos processos críticos da organização, e conseqüentemente de seus resultados.
Alinhamento	O grau no qual o objetivo do Programa de GC e seu resultado tenta satisfazer ou realizar os objetivos e metas da organização.
Métricas e Monitoramento	A capacidade da organização para medir a si mesma com respeito a gestão de seus ativos intelectuais e a monitorar e identificar melhores práticas, informação externa e aprendizado que pode desenvolver os diversos segmentos da empresa e gerar valor.
<b>Sistemas</b>	
Infraestrutura Tecnológica de GC	A capacidade e existência de infraestrutura tecnológica que permita a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas.
Acesso à Infraestrutura	A capacidade e a infraestrutura existente permitindo o acesso e interação dos <i>stakeholders</i> com os “ativos intelectuais” da empresa (sejam eles sistemas ou outras pessoas).
Gerência de Conteúdo	O tipo de conteúdo e as ferramentas de gerência da informação que a organização produz e gerencia.
Suporte e gerência do Programa de GC	A natureza, desenho e capacidade do Programa de GC, como construído dentro da organização, em envolver pessoas, unidades, grupos, etc.

Quadro 8 - Descrição dos elementos e dimensões do método OKA

Fonte: Fonseca e Fresneda (2010).

A aplicação do método OKA além de proporcionar entendimento da situação da GC na organização, permite estabelecer estratégias na priorização dos projetos e atividades e a identificação de deficiências e oportunidades no contexto da Gestão do Conhecimento (DE ANGELIS, 2011).

No Brasil, o método OKA foi disponibilizado para utilização a partir de 2009, através do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que instituiu o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), com o intuito de conduzir a pesquisa e o desenvolvimento da aplicação do referido método (BRAUN; MUELLER, 2014).

A Universidade Católica de Brasília (UCB) realizou a tradução e a adaptação do método para sua aplicação em organizações do setor público nacional (BRAUN; MUELLER, 2014). O método OKA foi objeto de estudos e propostas de melhorias

visando adequá-lo às necessidades das organizações da Administração Pública Federal Brasileira (FRESNEDA et al., 2009). O método foi utilizado e validado cientificamente por pesquisadores junto a diversos órgãos públicos do Brasil e de outros países. Sua utilização é incentivada pelo CEGE/MPOG (BRAUN; MUELLER, 2014).

## 2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NAS IES PÚBLICAS

A GC tem se expandido no âmbito das organizações e tem suas pesquisas e aplicações direcionadas para o prisma do conhecimento organizacional (LEITE e COSTA, 2007), que leva à inovação técnica e proporciona o desenvolvimento de novas competências e na melhoria de importantes atividades de trabalho organizacional (CHOO, 2011).

O campo de estudo da gestão pública pode ser conceituado de duas formas: a gestão governamental, com foco nos entes que executam as atividades públicas (colocar em prática um conjunto de políticas públicas a partir das demandas sociais), e a gestão organizacional, focada na própria atividade administrativa (BATISTA, 2006).

A GC no âmbito das organizações públicas, também pode ser vista sob essas duas óticas: atuando nas políticas públicas (que visam dar efetividade e excelência ao serviço público prestado) e como ferramenta gerencial, buscando otimizar processos, identificando os ativos e mapeando o conhecimento na instituição, acarretando as soluções que possam subsidiar o processo decisório (BOTELHO, 2009). Para Batista (2012), a contribuição da GC para a administração pública

consiste essencialmente em aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, de maneira coletiva, sistemática e integrada, para criar, compartilhar e aplicar conhecimento com vistas a aumentar a eficiência.

No nível institucional, a GC pode levar a melhorias exponenciais no compartilhamento de conhecimento, tanto explícito quanto tácito, aumentando os benefícios subsequentes de processos e serviços universitários e de planejamento estratégico (KIDWELL et al., 2000). Se nas universidades os conhecimentos incorporados aos professores e administradores são compartilhados e integrados, a eficiência da criação e inovação do conhecimento será melhorada. Assim, os trabalhadores do conhecimento nas universidades devem ser motivados a compartilhar seu conhecimento tácito ativamente (YE et al., 2005).

Ainda no âmbito das Instituições de Educação Superior, Rees e Protheroe (2009) salientam alguns benefícios da GC: a) compreensão da organização e as suas atividades, aproveitando seus os ativos do conhecimento; b) aumento da velocidade na inovação; c) foco no valor recebido do estudante; d) melhoria nas operações, e) apesar de recursos estritamente limitados (e muitas vezes encolhendo), f) prevenção de perda de informações por causa da mobilidade da força de trabalho. Srinivasan (2013) complementa os benefícios da GC nas IES destacando a melhoria nos serviços para os estudantes, aperfeiçoamento da capacidade de serviço dos professores e funcionários, melhoria e efetividade nos serviços internos e externos e redução dos custos administrativos. Kidwell et al. (2000) destacam ainda o avanço na capacidade de tomada de decisão.

Isto posto, e embora essencialmente geradoras de conhecimento, as IES no Brasil, notadamente no setor público, não possuem processos de GC eficientes,

eficazes e efetivos, ou seja, não utilizam a GC como ferramenta gerencial em sua gestão (ALVES et. al. 2008, MEYER JR. 2000; NERY et al., 2015; SCHALLER et al., 2008; SOUZA; FRANZONI, 2007).

Da forma como estão estruturadas, as IES públicas estão suscetíveis aos ambientes burocráticos (e suas disfunções), dispersão de poder e à descontinuidade administrativa (VIEIRA; VIEIRA, 2004), daí a importância da GC, como tecnologia de gestão a ser adaptada e plenamente usufruída para a melhoria de desempenho da função pública (COELHO, 2004).

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizado um estudo de caso, já que se dedica a compreender um fenômeno contemporâneo (YIN, 2010), com abordagem quantitativa e qualitativa, realizando a triangulação dos dados a partir de diferentes métodos de coleta. A análise quantitativa consiste nos dados apurados de uma *survey* baseada no questionário do método OKA. O tratamento qualitativo será utilizado para conhecer e relatar as percepções dos sujeitos e as particularidades da instituição pesquisada. Castro (2006), salienta que as pesquisas que combinam características qualitativas e quantitativas apresentam uma complementaridade virtuosa, onde uma pesquisa alcança resultados que à outra não é possível atingir. O método quantitativo pergunta “como” acontece, “o que” acontece. Já o método qualitativo pergunta “por que” acontece, dando sentido e confiança à exploração quantitativa (CASTRO, 2006, p. 108).

Para o levantamento de dados dessa natureza foram utilizadas entrevistas de aprofundamento, dados e fatos públicos e a observação participativa do pesquisador. Ressalta-se que apenas uma abordagem meramente quantitativa para medir a Gestão do Conhecimento não reflete a realidade e pode ser até contraproducente (PROBST et al., 2002, p. 212).

Quanto à finalidade, a investigação teve caráter descritivo, pois buscou descrever a situação da GC em uma universidade pública, de forma a contribuir para o entendimento do fenômeno da GC, sua aplicação e maturidade nas instituições

públicas de ensino superior. A unidade de análise foi a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

### 3.2 A INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) foi instituída pela Lei Delegada nº 12 de 30 de dezembro de 1980, autorizada pelo Decreto Federal nº 94.250, de 22 de abril de 1987 e reestruturada pela Lei estadual nº 7.176/1997, posteriormente, revogada pela Lei estadual 13.466/2015. Recentemente foi recredenciada pelo período de 08 (oito) anos por meio do Decreto Estadual nº 16.825, de 04.07.2016. É uma entidade autárquica, dotada de personalidade jurídica de direito público interno e regime especial de ensino, pesquisa e extensão, de caráter multicampi. Está vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia, com autonomias didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial, conforme a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96 (UESB, 2013).

A UESB é constituída de três campi: Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga. Tem sede e foro em Vitória da Conquista, região central da Mesorregião do Centro-Sul do Estado da Bahia (Região Sudoeste), distante 510 km de Salvador, capital do Estado (UESB, 2013). O modelo organizacional é binário, cuja Estrutura Departamental está diretamente ligada à Reitoria, que é o Órgão Central Executivo da Administração Superior, instalada no Campus Sede, responsável pelo Planejamento, Coordenação, Supervisão, Avaliação e Controle da Universidade e composta por: Gabinete do Reitor, Vice-Reitoria, Procuradoria Jurídica (PROJUR), Pró-reitoria de Administração e Recursos Humanos (PRARH), Pró-Reitoria de

Graduação (PROGRAD), Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (PROEX), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPG), Assessoria Técnica de Planejamento e de Finanças (ASPLAN) e Unidade de Desenvolvimento Organizacional de Informática (UINFOR) (CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, 2016). Em meados de 2014 a PRARH foi dividida em Pró-reitoria de Administração (PROAD) e Assessoria de Gestão de Pessoas (AGP). A estrutura hierárquica da Administração Superior da UESB está mostrada na Figura 7.

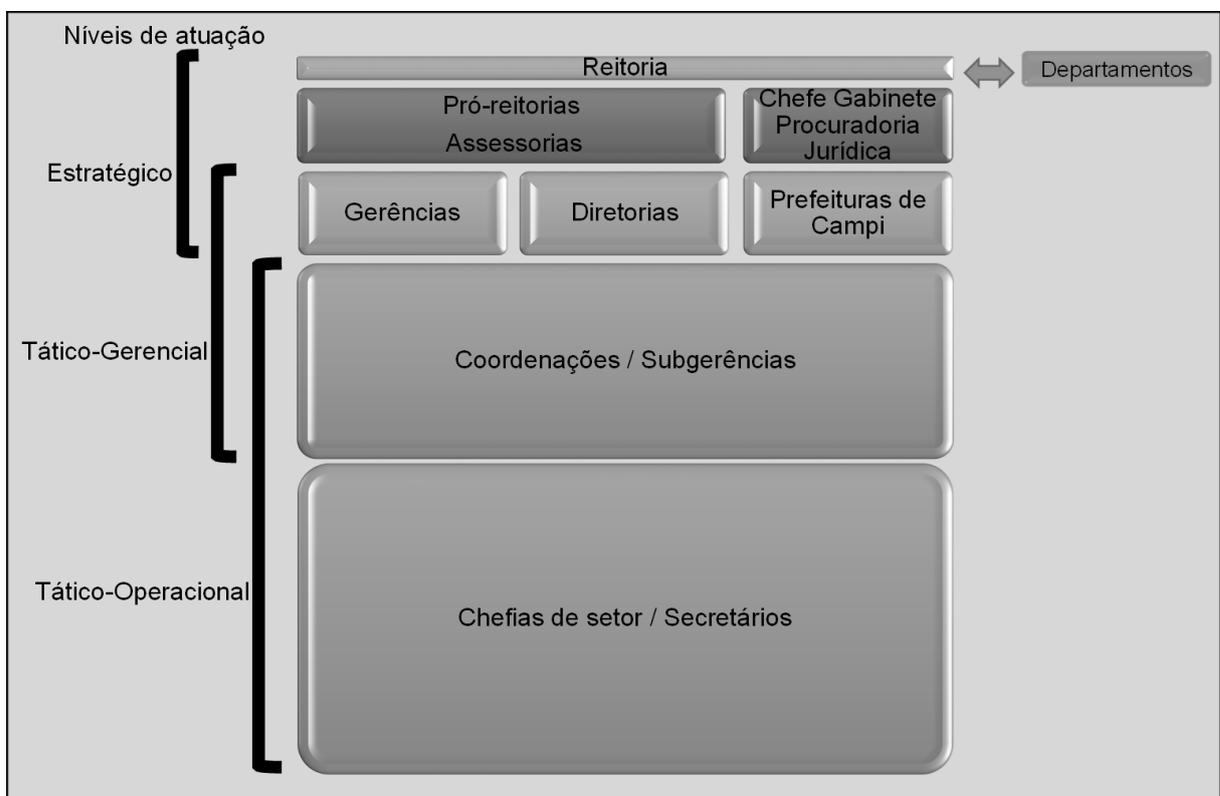


Figura 7 - Níveis hierárquicos da estrutura executiva da Administração Superior da UESB  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2016) a partir do macro organograma da Instituição contido na resolução Consu 08/1997

O quadro permanente de servidores que atuam nas mais diversas atividades das esferas administrativa e acadêmica da UESB é constituído por docentes e técnicos/analistas universitários. A maioria dos cargos comissionados (funções de chefia e direção) são ocupados por servidores de carreira do quadro efetivo. As demais atividades, a exemplo de limpeza, vigilância patrimonial, suporte e

manutenção são executadas com funcionários terceirizados e prestadores de serviços. A instituição possui um quadro de docentes e técnicos altamente qualificado, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 - Quantitativo de servidores da UESB por titulação

<b>Grau de Instrução</b>	<b>Docente</b>	<b>Docente (%)</b>	<b>Técnico/analista Universitário</b>	<b>Técnico/analista Universitário (%)</b>
Nível médio	0	0%	157	30%
Graduação	10	1%	175	34%
Especialização	174	16%	138	27%
Mestrado	421	39%	37	7%
Doutorado	441	40%	11	2%
Pós-Doutorado	47	4%	0	0%
	<b>1.093</b>	<b>100%</b>	<b>518</b>	<b>100%</b>

Fonte: Setor de Informações Funcionais (SIF) da UESB (dez.2016).

A UESB possui 47 (quarenta e sete) cursos de graduação presenciais regulares, totalizando 14.812 estudantes dos cursos de graduação, distribuídos nos três Campi (CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, 2016).

### 3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A seleção dos sujeitos que participaram como respondentes da pesquisa de percepções tipo *survey* foi centrada nos gestores que ocupam função gerencial nos níveis estratégico e tático. A amostra da *survey* foi intencional e teve como critérios de escolha dos sujeitos: 1º) a ocupação de função gerencial; 2º) o tempo de atuação na Instituição; e 3º) funcionários que possuíam domínio dos macros processos da organização. A amostra intencional da população dos gestores da UESB foi determinada a partir de levantamento documental, por meio de relatório de gestores em cargo comissionado e designados por portaria obtido junto ao Setor de Informações Funcionais (SIF) da Assessoria de Gestão Pessoas (AGP) da instituição pesquisada.

A segunda etapa da pesquisa de campo, na coleta de dados qualitativos, através de entrevistas semiestruturadas, os sujeitos pesquisados foram os gestores responsáveis pelos processos organizacionais do nível estratégico da Administração Superior (Pró-reitores e Assessores) da universidade pesquisada, onde estão situadas as instâncias relacionadas ao planejamento e processo de tomada de decisão. Em conformidade com a recomendação de Fonseca e Fresneda (2010), estudiosos do método OKA, a amostra envolveu gestores das três áreas englobadas pelo método (pessoas, processos e sistemas), ou seja, gestores da Administração Superior que possuíam ampla visão dos macros processos da organização, a exemplo de integrante da área de gestão de pessoas, membro do setor de tecnologia e sistemas de informação, representante da comunicação social e integrantes do desenvolvimento organizacional.

Para o levantamento dos dados quantitativos, a *survey* foi direcionada para os gestores do âmbito administrativo e acadêmico e que atuam nos níveis estratégicos e táticos, ocupantes de cargos comissionados e gestores designados por portaria de nomeação, perfazendo uma população de 385 gestores (N=385), conforme Tabela 2. A composição da amostra intencional, também está apresentada na referida Tabela.

Tabela 2 – População da pesquisa e amostra intencional

<b>Gestores por função</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>
Pró-reitor/Assessor	19	19
Diretor/Vice-Diretor de Departamento	34	9
Gerente/Prefeito de Campus/Diretores	38	37
Coordenador/Vice Coordenador de Colegiado de Curso ou Programa de Pós-Graduação	126	24
Coordenador/Subgerente de Setor ou Grupo de Trabalho	118	58
Chefe de Setor/Secretário	50	15
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>162</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016) a partir de pesquisa documental e Lei Estadual 7.176/1997.

Para definição da taxa de respostas, o tamanho da amostra foi determinado com base na fórmula de estimativa da proporção de população finita (BRUNI, 2008; OCHOA, 2013):

$$n = \frac{z^2 pqN}{z^2 pq + (N - 1)e^2}$$

Onde:

- N = tamanho da população
- p = Quantidade de Acerto esperado (50%)
- q = Quantidade de Erro esperado (50%)
- Z = transformada Z para o nível de confiança desejado de 95% (Z = 1,96) ou 90% (1,64)
- e = Erro padrão (5%)

De modo simples, assume-se que a população é homogênea, não havendo discrepâncias em função da área (administrativa ou acadêmica) ou do cargo que as pessoas ocupam na organização. Para um intervalo de confiança de 95% (Z = 1,96) e um erro de 0,5, o número mínimo de respostas seria de 193 pessoas. Considerando um intervalo de confiança de 90% (Z = 1,64) e um erro de 0,5, o número mínimo de respostas seria de 159 pessoas. De acordo, Bruni (2008, p.195) quando a população analisada apresenta um tamanho finito, é preciso relativizar o tamanho da amostra em relação ao tamanho da população. Conceitualmente amostras muito representativas podem ser encontradas quando o tamanho da amostra superar 5% do tamanho da população. Conforme Tabela 2, a população dos gestores da UESB é finita (N=385) e a *survey* alcançou uma amostra de 162 observações (n=162), correspondente a 42% da população. Portanto, aplicando-se o

Fator de Correção de População Finita (FCPF), a amostra é representativa da população pesquisada.

Na fase de coleta de dos dados qualitativos, realizada por meio das entrevistas de aprofundamento, foram selecionados os gestores titulares do primeiro escalão que ocupam as principais pró-reitorias e assessorias da Administração Superior da Instituição. Deste modo, a amostra foi intencional e foram convidados a participar da entrevista os seguintes gestores:

1. Pró-reitor de Administração;
2. Pró-reitora de Graduação;
3. Pró-reitora de Pesquisa e Inovação;
4. Pró-reitora de Extensão;
5. Assessora de Gestão de Pessoas;
6. Assessor/Diretor da Unidade Organizacional de Informática;
7. Assessora de Comunicação.

Ressalte-se que todos os gestores convidados para participar das entrevistas de aprofundamento haviam respondido o questionário de percepções tipo *survey*.

### 3.4 COLETA DOS DADOS

A primeira etapa da coleta de dados (*survey*) foi realizada por meio de questionário estruturado, sistematizado através do método OKA. Objetivando o maior alcance possível de informações sobre a GC, o referido questionário (Apêndice A) conteve, predominantemente, perguntas de escalas de avaliação variadas e ainda questões de múltipla escolha, conforme o seguinte:

- Perguntas fechadas dicotômicas (1 – Não: discordância; e 2 – Sim: concordância, com o enunciado da questão);
- Perguntas fechadas de escalas de avaliação de 3 pontos (1 – Não: discordância; 2 - Não sei: não concorda nem discorda; e 3 – Sim: concordância, com o enunciado da questão). Em seu estudo, Rodriguez (2005), realizou uma meta-análise, constatando que uma escala com três opções de resposta é suficiente, além de tornar mais fácil as respostas e diminuir o tempo da coleta de informações.
- Questões fechadas de escalas específicas com classificação de 4 pontos;
- Questões fechadas tipo Likert (1-5 pontos) com escalas específicas. Em conformidade com Saris et al. (2010), as escalas específicas têm uma qualidade superior e, sempre que possível, devem ser usadas na formulação de perguntas, ao invés de questões do tipo de “concordo-discordo”. A escala de Likert é utilizada em pesquisas para mensurar a intensidade da concordância das pessoas a determinados enunciados. No questionário OKA, todas as questões tipo Likert (1-5 pontos) são de escalas específicas, convencionando-se a sua variação de 5 – “alto grau de concordância ou relação de alto nível de intensidade” a 1 – “baixo grau de concordância ou ausência de atributo” com o enunciado em análise. No referido questionário as questões de escala tipo Likert de cinco pontos estão invertidas, ou seja, inicia com a opção de resposta que denota maior grau de concordância e varia até a opção com menor grau de concordância com a afirmativa. Contudo, o efeito médio da inversão do formato da escala não é significativo, bem como o nível de confiabilidade e consistência é muito semelhante à escala de “menor concordância para maior concordância” (DALMORO e VIEIRA, 2013).

- Questões fechadas de múltiplas respostas, com possibilidade de assinalar mais de uma opção de resposta, possibilitando um maior aprofundamento das questões.

A partir do questionário desenvolvido por De Angelis (2011), o instrumento de coleta de dados foi adaptado para a amostra a ser estudada.

Foi realizado um pré-teste antes da aplicação dos questionários da *survey* com 06 (seis) servidores da Instituição (parte da população da pesquisa), e não foi relatada nenhuma dificuldade de preenchimento ou entendimento do questionário, constatando-se que o instrumento estava adequado.

Durante a aplicação da *survey*, o *link* da pesquisa na plataforma *Google forms*® foi enviado para o endereço eletrônico dos 385 servidores que atualmente exercem função gerencial ou de chefia, no período de 06/10/2016 a 06/12/2016, conforme informações fornecidas pela Assessoria de Gestão de Pessoas (AGP) da Instituição pesquisada.

A pesquisa documental e telematizada foi realizada em paralelo com a coleta de dados da *survey*, e teve como objetivo a busca de dados e informações sobre instituição pesquisada, dentro dos parâmetros da GC, e abrangeu documentos oficiais, de domínio público, entre outros, a exemplo de:

- Legislação estadual pertinente à UESB;
- Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017;
- Projeto Pedagógico Institucional (2013)
- Relatórios de gestão;
- Relatório do Conselho Estadual de Educação (2016) – Parecer nº 106/2016 - credenciamento da Uesb por oito anos.

- Plano anual de capacitação 2016;
- Planilhas de cursos de graduação (dez.2016);
- Planilhas de cursos de pós-graduação (dez.2016);
- Portarias emitidas pela instituição pesquisada;
- Relatório de cargos comissionados e portarias de designação (ago.2016)
- Resoluções do Conselho Superior Universitário (CONSU);
- Relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA) 2006 a 2008.

Foram realizadas pesquisas em *websites*, a exemplo do portal de internet da UESB ([www.uesb.br](http://www.uesb.br)), site do Diário Oficial do Estado da Bahia (<http://dovirtual.ba.gov.br/egba/reader2/>), entre outros.

Posteriormente, foram conduzidas entrevistas de aprofundamento, junto aos Pró-reitores e Assessores participantes da *survey* e que ocupam os principais cargos estratégicos da instituição. Na elaboração do roteiro da entrevista semiestruturado (Apêndice B) foram levadas em consideração as informações obtidas nas pesquisas documentais e bibliográficas (fontes secundárias). Algumas perguntas da entrevista foram adaptadas do roteiro de entrevista do estudo sobre abordagem fundamentada na gestão do conhecimento nas universidades federais brasileiras, desenvolvido por Souza (2009).

Ainda como forma de aprofundar os resultados obtidos na *survey* e compreender a prática das atividades de gestão do conhecimento organizacional na instituição pesquisada, cada dimensão do conhecimento do método OKA foi relacionado com pelo menos uma pergunta do roteiro de entrevista semiestruturado, de modo a direcionar e confrontar os dados obtidos na pesquisa quantitativa e suas possíveis explicações colhidas nas entrevistas. Durante algumas as entrevistas,

surgiram outras questões pertinentes que foram indagadas aos entrevistados com o objetivo de melhor detalhar as informações.

As entrevistas foram realizadas na segunda quinzena do mês de dezembro de 2016. Todos participantes foram convidados por e-mail e antes da entrevista assinaram o Termo Livre de Consentimento Esclarecido - TCLE (vide Apêndice C), concordando com as condições da pesquisa e, portanto, cientes que a mesma seria gravada para posterior transcrição e incorporação no trabalho final da pesquisa. Dentre os sete entrevistados escolhidos, apenas uma entrevista deixou de ser realizada por motivos de indisponibilidade de tempo por parte do gestor. Contudo, a falta da mesma não comprometeu a coleta dos dados qualitativos, tendo em vista que se percebeu a repetição de opiniões entre a quarta e quinta entrevistas, de modo que se avaliou que a quantidade de entrevistas foi suficiente em razão da exaustão do conteúdo.

Em razão do ambiente informal das entrevistas, o pesquisador, buscando trazer os fatos e informações de maneira clara, detalhou o significado de algumas siglas (de secretarias e órgãos), bem como o de cargos de algumas pessoas que foram mencionadas nas entrevistas, visando um melhor entendimento das informações.

A experiência e vivência do pesquisador na Instituição pesquisada, na condição de servidor de carreira, também proporcionou o enriquecimento das entrevistas e da análise dos dados confrontando informações da *survey* com as entrevistas e outras informações oficiais da instituição, obtidas por meio da pesquisa documental.

A importância da triangulação de métodos para coleta de dados reside no fato de que a mesma é intrínseca ao estudo de casos, método de pesquisa experimentado e reconhecido, adequado a determinadas realidades, com princípios interdisciplinares e que deve ser utilizado quando puder proporcionar a ampliação de determinado conhecimento e atender aos fins almejados (MINAYO et al., 2005).

Os resultados da pesquisa de percepções, realizada por meio de entrevistas com os gestores do maior nível hierárquico da instituição, em sua grande maioria, suportaram os resultados da pesquisa quantitativa de percepções tipo *survey*, realizada junto aos gestores dos níveis estratégico e tático (gerencial e operacional). Dessa forma, a pesquisa qualitativa evidenciou as percepções das pessoas e as peculiaridades da instituição pesquisada e colaborou para a afirmação (na grande maioria das vezes) e melhor entendimento dos dados apurados na pesquisa quantitativa e corroborados por documentos (dados e fatos) à disposição do pesquisador, observando-se uma boa coerência entre as diversas fontes de dados utilizadas. A triangulação dos dados das diversas fontes enriqueceu e permitiu conclusões robustas do fenômeno pesquisado, como é esperado de um estudo de caso.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados apurados na aplicação da *survey* foram agrupados e categorizados de acordo com os parâmetros do Método OKA (três elementos e suas respectivas dimensões), tendo em vista que, no referido método cada uma das questões busca informações para medição de alguma característica inerente às dimensões da gestão do conhecimento na organização (Quadro 9). Este procedimento possibilitou

também auferir a (s) dimensão (ões) do conhecimento que estão mais ou menos presentes e o seu nível de desenvolvimento ou desempenho nas atividades de GC da instituição pesquisada.

Elementos	Dimensões	Seção / Questões
PESSOAS	Cultura e Incentivos	I – Pessoas: 1, 4, 7 e 10
	Criação e identificação de Conhecimento	III – Processos: 7, 13 e 14
	Compartilhamento de Conhecimento	III – Processos: 2 e 12
	Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	II – Sistemas: 6 a 14
	Conhecimento e Aprendizado	I – Pessoas: 8
PROCESSOS	Demográfica	III – Processos: 1
	Liderança e Estratégias	I – Pessoas: 2, 3, 5 e 6 III – Processos: 17 e 18
	Fluxo de Conhecimento	II – Sistemas: 4 III – Processos: 3, 8, 9 e 10
	Operacionalização do Conhecimento	I – Pessoas: 9 III – Processos: 6, 22 e 23
	Alinhamento	III – Processos: 16, 19, 21 e 24
	Métricas e monitoramento	III – Processos: 15 e 20
SISTEMAS	Demográfica	II – Sistemas: 5
	Infraestrutura Tecnológica de GC	II – Sistemas: 1 e 2 III – Processos: 4 e 5
	Acesso à Infraestrutura	II – Sistemas: 3 III – Processos: 11
	Gerência de Conteúdo	II – Sistemas: 15, 16 e 17
	Suporte e gerência do Programa de GC	-

Quadro 9 – Distribuição das questões do questionário OKA por dimensões do conhecimento  
 Fonte: Adaptado pelo autor (2016), a partir de Angelis (2011) e Fonseca (2006)

O Quadro 9 apresenta as questões englobadas por cada uma das dimensões do OKA. Percebe-se que cada dimensão do método OKA interfere em mais de um elemento (pessoas, processos e sistemas), às vezes em todos eles, atuando em um mais do que nos outros, conforme mencionado no Capítulo 2 (Referencial Teórico). A questões demográficas, próprias do questionário OKA, têm por objetivo medir a intensidade da informação na organização. A dimensão Suporte e Gerência do Programa de GC não foi contemplada em nenhuma das perguntas, tendo em vista que a mesma está direcionada para avaliação das organizações que já possuem um programa de GC formalmente implantado, e dessa forma não se aplica ao contexto da pesquisa.

As respostas foram convertidas em números para possibilitar a tabulação e organização dos dados. Em seguida foram interpretados e discutidos sob a ótica quantitativa por meio de estatística descritiva, que consiste em sumarizar os dados e informações coletadas, expondo-as da maneira simplificada (BRUNI, 2008). Em razão do questionário possuir perguntas de diversos tipos, os dados e informações de todas as questões foram resumidas em gráficos com percentuais. Foram destacados os principais dados e informações obtidos na tabulação dos dados. Nas perguntas de escalas de avaliação e tipo Likert, foram realizadas análises estatísticas, evidenciando a média e desvio padrão (vide Apêndice D).

Os dados oriundos das entrevistas de aprofundamento foram tratados de forma qualitativa, por meio da técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 1977) com o intuito de investigar a GC a partir dos elementos pessoas, processos e sistemas e suas respectivas dimensões. Realizou-se uma leitura prévia (leitura flutuante) das transcrições das entrevistas, no intuito de identificar e selecionar informações relevantes para a pesquisa. Para sistematização da análise dos dados qualitativos utilizou-se os softwares *nvivo*® e *MAXQDA Analytics Pro*®, que proporcionaram agilidade e facilidade na codificação e formulação das categorias de análise das entrevistas e recortes dos textos em unidades de registros. A princípio, como categorias iniciais de análise, utilizou-se as dimensões do conhecimento do método OKA. Por tratar-se de um método que possui ampla abrangência das principais dimensões da GC, outras poucas categorias foram observadas e por conter informações relevantes para o entendimento do contexto da GC na organização, as mesmas foram adicionadas conforme avançou-se nas leituras, totalizando 18 categorias iniciais. Contudo, após a sistematização das categorias intermediárias, essas categorias foram aglutinadas nas dimensões de conhecimento do método

OKA (13 categorias intermediárias), que por sua vez foram reunidos nos três elementos do método (Pessoas, Processos e Sistemas) que representa as categorias finais do processo de análise de conteúdo (vide Apêndice E). No processo de análise de conteúdo, selecionou-se 142 unidades de registro dos depoimentos, relacionando-os com o referencial teórico da GC e seus processos (criação, armazenamento, compartilhamento e disseminação do conhecimento) proposto por Heisig (2009) e também com os elementos e dimensões do conhecimento do método OKA (FONSECA, 2006), evidenciando as percepções (ou a ausência delas) dos gestores da Administração Superior (pró-reitores e assessores) em relação aos processos da gestão do conhecimento organizacional.

## Capítulo 4

### 4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Inicialmente foram coletadas informações demográficas dos respondentes, na “Seção Inicial – Perfil do Servidor” do questionário de percepções, como o objetivo de caracterizar detalhar as informações demográficas dos respondentes. O resultado encontra-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Perfil demográfico dos respondentes da survey (n = 162)

	Frequência	%
<b>Gênero</b>		
Masculino	77	47,53%
Feminino	85	52,47%
<b>Titulação</b>		
Ensino Médio	10	6,17%
Graduação	31	19,14%
Pós-graduação	60	37,04%
Mestrado	24	14,81%
Doutorado	34	20,99%
Pós-doutorado	3	1,85%
<b>Cargo/Função</b>		
Pró-reitor/Assessor	19	11,73%
Diretor/Vice-Diretor de Departamento	9	5,56%
Gerente/Prefeito de Campus/Diretores	37	22,84%
Coordenador/Vice-Coodenador de Colegiado de Curso ou Programa de Pós-Graduação	24	14,81%
Coordenador/Subgerente de Setor ou Grupo de Trabalho	58	35,80%
Chefe de Setor/Secretário	15	9,26%
<b>Tempo de Trabalho na organização</b>		
Até 5 anos	16	9,88%
Entre 5 e 10 anos	36	22,22%
Entre 10 e 15 anos	30	18,52%
Entre 15 e 20 anos	44	27,16%
Mais de 20 anos	36	22,22%

Fonte: Dados desta pesquisa (2016)

Quase 75% dos respondentes possuem pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado), guardando proximidade com o percentual do

grau de instrução dos servidores em geral (vide Tabela 1 – quantitativo de servidores por grau de instrução). Esses dados conduzem ao entendimento de que o corpo de gestores administrativos e acadêmicos possuem alto grau de instrução, e teoricamente, estão aptos a desenvolver e implementar soluções criativas e inovadoras. Outro aspecto importante é quase 70% dos gestores possui mais de 10 de trabalho na Instituição, permitindo inferir que os gestores são conhecedores dos macroprocessos da Instituição, da cultura organizacional, dos fluxos de informação etc. Os coordenadores/subgerentes (35,80%) seguidos dos gerentes/diretores (22,84%), gestores do nível tático-gerencial, foram as categorias com maior número de respostas em termos proporcionais da amostra. Por outro lado, a totalidade da categoria dos pró-reitores/assessores convidados a participar da *survey*, atenderam ao preenchimento do questionário, conforme pôde ser verificado na Tabela 2 (população e amostra da pesquisa).

Após a caracterização do perfil demográfico dos gestores da Instituição pesquisa, procedeu-se à análise descritiva das questões do método OKA (questionário), a partir das categorizações das dimensões do conhecimento e dos elementos que compõe o referido método conforme Quadro 9 do Capítulo 3 (Metodologia). Simultaneamente, os dados e informações apurados na *survey* foram confrontados com as percepções dos gestores do nível estratégico da organização, colhidas nas entrevistas e sistematizadas por meio da análise de conteúdo. Ocasionalmente, dados e fatos coletados na pesquisa documental também foram confrontados com os dados da pesquisa quantitativa e qualitativa com o objetivo dar ainda mais robustez nas inferências realizadas, completando a triangulação de fontes condizente com o estudo de casos, metodologia adotada.

Como princípio organizacional, a GC pode fundamentalmente impactar em três elementos presentes em todas as organizações: Pessoas, Processos e Sistemas (FRESNEDA et al., 2009). Desse modo, a análise dos dados foi desenvolvida levando em consideração cada um dos elementos e suas respectivas dimensões do conhecimento estabelecidas no método OKA.

## 4.1 PESSOAS

### 4.1.1 DIMENSÃO: CULTURA E INCENTIVOS

Os dados apontam que os servidores têm importante participação na melhoria do desempenho da organização, seja de uma forma *ad hoc*, para 33,33% dos respondentes, ou ainda participando nas revisões sistemáticas dos processos nas organizações para 40,12% dos pesquisados. De uma forma ou de outra, os servidores estão presentes e envolvidos com os processos organizacionais. Isso pode ser visto no Gráfico 1.

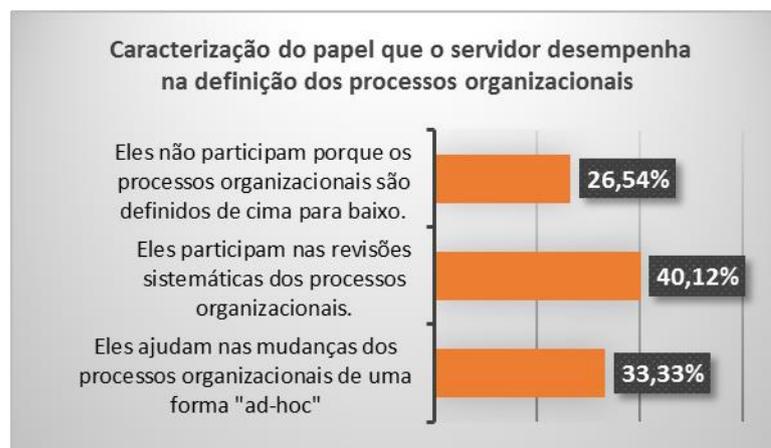


Gráfico 1 - Papel do servidor na definição dos processos da organização  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Apesar disso, os respondentes se mostraram fragmentados quando se trata da receptividade da organização em relação à sugestão dos servidores. De acordo com

os dados, 43% dos respondentes entendem que a organização é receptiva, ao passo que 37% relataram que a organização é pouco receptiva, demonstrando o prevailecimento dessas duas respostas. Não por acaso, a média da referida afirmativa foi de 3,33 e do desvio padrão de 0,86, numa escala de 1 a 5, denotando a receptividade em relação à sugestão dos servidores está proporcionalmente dividida, como indicado no Gráfico 2.



Média = 3,33 | DP = 0,86

Gráfico 2 – Receptividade da organização às sugestões dos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Pouco mais de 80% dos participantes afirmaram que os padrões de comunicação da organização são influenciados pela estrutura hierárquica, demonstrando que a comunicação segue o fluxo da estrutura hierárquica piramidal e departamentalizada da organização (Gráfico 3).



Média = 4,10; Desvio Padrão = 0,75

Gráfico 3 – Influência da estrutura hierárquica nos padrões de comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Os resultados apurados demonstraram que, na visão dos gestores que responderam o questionário, os elementos da organização que mais influenciam o desempenho dos servidores são a motivação, o ambiente organizacional e habilidades (42,59%), como mostrado no Gráfico 4. Para o desenvolvimento de novas habilidades são necessárias políticas permanentes de qualificação e capacitação dos servidores. Este tópico será abordado de forma mais específica na dimensão Conhecimento e Aprendizado.

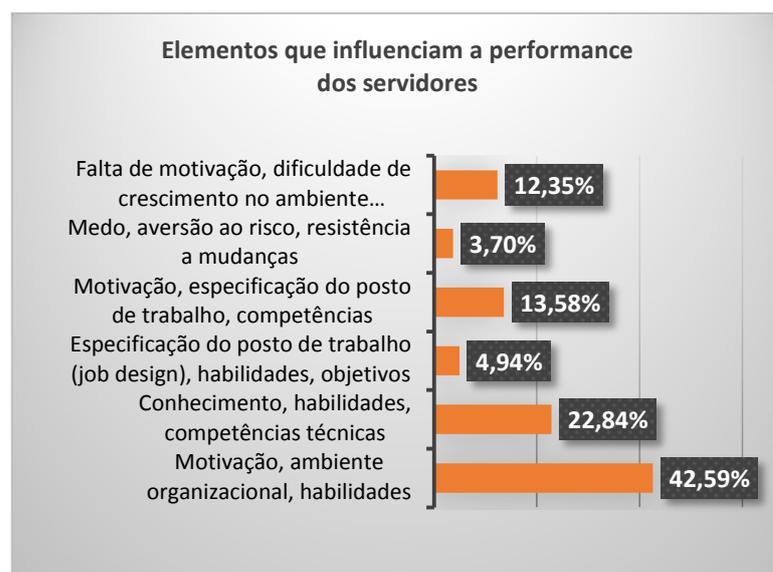


Gráfico 4 – Os três elementos que influenciam a performance dos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

A perspectiva das informações coletadas nas entrevistas aponta na mesma direção dos resultados da *survey*. Durante as entrevistas foi possível observar alguns aspectos positivos direcionados para as pessoas da organização. Os entrevistados ressaltaram a existência de um ambiente organizacional agradável na instituição. Os servidores, de modo geral, possuem grau de instrução elevado e alguns poucos possuem habilidades específicas e buscam formas inovadoras de executar os processos organizacionais. Porém, aspectos negativos também estão presentes na organização, a exemplo da falta de incentivos e recompensas de diversas naturezas, incluindo remuneração inadequada. Aliada a isso, soma-se a forte influência da estrutura hierárquica na comunicação dos servidores, denotando pouca flexibilidade no fluxo de comunicação. Tais fatores acarretam desmotivação na execução das atividades ou na proposição de soluções inovadoras. No Quadro 10 são mostrados alguns trechos extraídos das entrevistas, com destaques em negrito, que caracterizam o enfoque da cultura e incentivos na organização que sustentam essas conclusões.

Ambiente de trabalho e cultura organizacional	
E2	" <b>é um ambiente de trabalho bom, a gente tem harmonia no desenvolvimento das atividades</b> , dos processos, mas, hoje tem uma questão que está pesando muito que é a satisfação da remuneração. Isso interfere em todo o trabalho, a gente tem observado a questão da desmotivação das pessoas em relação ao trabalho" (grifo nosso)
E5	"A gente percebe assim, temos muitos servidores, ainda <b>que infelizes financeiramente , sentem-se felizes no "ambiente UESB", sente como uma família</b> " (grifo nosso)
E2	"(...) a gente está com um <b>contigente de servidores diminuído, o estado não autoriza concurso desde 2012</b> , então, a gente vem diminuindo cada vez mais o quantitativo de pessoal e existe uma sobrecarga de função que ocorre naturalmente, existe uma dificuldade de remuneração decorrente do próprio estado, de conhecimento público, que até as atualizações da inflação não estão sendo repassadas, isso tudo repercute numa desmotivação" (grifo nosso)
E3	"O ambiente ele é, porque é bem democrático. <b>Uma coisa que tem que valorizar na UESB é essa democracia, e o espaço para que as pessoas, servidores de uma maneira em geral, libertem seu pensamento</b> . Agora, o estímulo não! Não existe um programa, um planejamento de estímulo, deveria ter" (grifo nosso)

(continua)

(continuação)

(Falta de) Incentivos à práticas inovadoras	
E4	"E ainda tem outro um agravante, nem todo mundo que está nos setores, quer realmente estar nos setores, <b>e obviamente a criatividade está muito ligada à uma fonte de prazer, você é criativo na medida que você tem prazer com aquilo que você está fazendo e você quer criar dispositivos pra te dar mais prazer ainda de fazer aquilo que você está fazendo.</b> (...) Primeiro que <b>o salário de um servidor é bastante questionável do ponto de visto do seu trabalho e da relação com o seu trabalho, eu não sei quanto é líquido, mas eu tenho idéia que é muito pouco. Isso também é um fator desmotivante.</b> Ou seja, é <b>difícil ser criativo nessas circunstâncias, porque não tem nada que te faça ser criativo,</b> pelo contrário, o que você tem é expediente pra você permanecer na invisibilidade da função, fazer as coisas do dia a dia, do feijão com arroz e está de bom tamanho, passe bem!" (grifo nosso)
E1	"Na verdade <b>elas (as pessoas da organização) são auto-incentivadas</b> também, por conta até da própria área, as pessoas elas querem também aprender, aprender pra depois aplicar em outros locais, trabalhar." (grifo nosso)
E6	"Não, incentivo eu acho que a gente não tem muito não."
Reconhecimento profissional e sistema de recompensas	
E4	"(...) ela vai ter também um ataque direto à sua <b>condição como servidor, financeiramente, então,</b> você com a especialização você vai mudar de nível, vai mudar um percentual no seu salário, você vai agregar qualidade de servidor, porque você está de qualquer maneira se qualificando e se formando continuando, <b>mas para a sua função, efetivamente, vai agregar no quê?</b> Isso é uma boa pergunta!" (grifos nossos)
E5	"Sim, falta! <b>Acho que uma recompensa, mas não financeira.</b> Talvez uma flexibilização de horários, quando você flexibiliza e dá oportunidade para o servidor fazer dentro de suas possibilidades, eu acho que a produtividade é maior" (grifo nosso)
E5	"E também <b>reconhecer essas pessoas no dia a dia,</b> o que elas desenvolvem, acho que falta esse aconchego da gente chamar o outro e dizer: Você foi excelente, pelo o que você fez... continue assim! Palavras de motivação" (grifo nosso)
Influência da estrutura hierárquica nos padrões de comunicação	
E6	" <b>Então, querendo ou não, a informação ela faz o caminho. Ela está estruturada na hierarquia.</b> Pra seguir todo o percurso, alcançar toda a gama de servidores, eu acho que as vezes a gente encontra algumas falhas nesse percurso." (grifo nosso)

Quadro 10 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da cultura e incentivos na organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

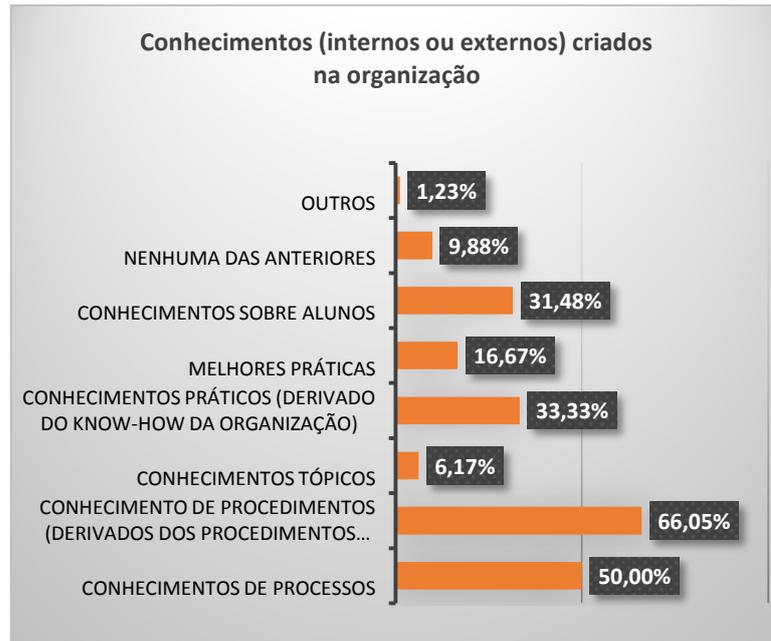
Obs.: Destaques em negrito pelo autor

Uma das contribuições da GC para a administração pública consiste, especialmente, em aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores, de maneira coletiva, sistemática e integrada, para criação compartilhamento e aplicação do conhecimento melhoria da eficiência (BATISTA, 2012). Contudo, fundamentado nas informações quantitativas e qualitativas apresentadas, é razoável deduzir que, apesar do ambiente democrático e favorável de trabalho, o nível das políticas de cultura e incentivos direcionadas aos servidores, principal capital intelectual da instituição, estão abaixo do padrão desejado para favorecer as atividades de GC.

#### 4.1.2 DIMENSÃO: CRIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO

A dimensão Criação e Identificação de Conhecimento buscar refletir sobre a capacidade da organização e seus servidores em identificar e criar conhecimento e outras práticas visando a melhoria dos processos organizacionais, especialmente aqueles que contribuem para os objetivos da organização (FONSECA, 2006).

Os conhecimentos de procedimentos administrativos (66,05%), seguido de conhecimento de processos (50%) foram os tipos de conhecimentos criados na organização mais relatados pelos respondentes (Gráfico 5). Por outro lado, outras técnicas de criação do conhecimento, a exemplo de melhores práticas, foram citadas por poucos respondentes. Isto leva ao entendimento de que os esforços da organização em identificar e capturar informações relevantes aos seus objetivos organizacionais ainda são incipientes e os conhecimentos criados, a exemplo dos conhecimentos de procedimentos administrativos e de processos, mais relatados na *survey*, emergem da atividade administrativa cotidiana da organização, não caracterizando práticas totalmente inovadoras.



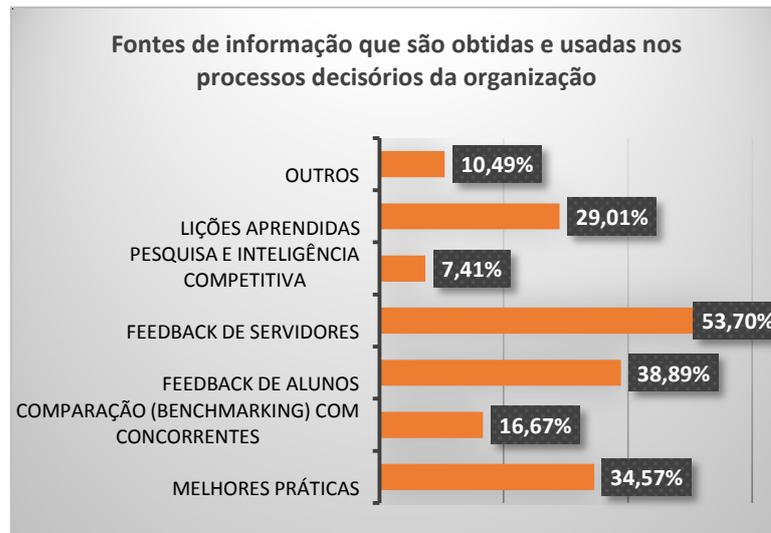
Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 348  
 Número Médio de respostas por respondente =  $348/162 = 2,15$   
 Gráfico 5 – Tipos de conhecimentos criados na organização  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

A experiência de servidores (60,49%) foi apontada como a principal fonte que a organização utiliza para identificar conhecimentos (Gráfico 6). A pesquisa em bases de informações e também na internet são outras importantes fontes relatadas pelos respondentes, conduzindo ao entendimento que no processo de identificação do conhecimento, a organização combina o conhecimento tácito das pessoas (na maioria das vezes) aliado aos sistemas existentes e pesquisas na internet.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 322  
 Número Médio de respostas por respondente =  $322/162 = 1,98$   
 Gráfico 6 – Fontes utilizadas para identificar os conhecimentos  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

O *feedback* de servidores (53,70%) também é a principal fonte de informação que a organização utiliza para o processo de tomada de decisão (Gráfico 7). Em menor proporção, o feedback de alunos (38,89%) e melhores práticas também são utilizados no processo decisório, segundo a opinião dos respondentes.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 309

Número Médio de respostas por respondente =  $309/162 = 1,9$

Gráfico 7 – Fontes de informações obtidas e utilizadas no processo decisório

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Tal resultado indica que a organização obtém informações de várias fontes que sirvam de base para a estruturação de novo conhecimento. Todavia, importantes práticas de GC relevantes para o processo decisório, a exemplo do *benchmarking* e pesquisa e inteligência competitiva, foram pouco mencionadas.

A opinião dos gestores entrevistados vão ao encontro dos resultados da *survey*, principalmente em relação às pouquíssimas práticas desenvolvidas na busca de melhoria dos processos organizacionais, bem como da falta de estímulo para desenvolvê-las. O Quadro 11 mostra algumas das principais falas, com destaques em negrito.

E1	"Eu posso citar a digitalização de documentos (GED) que foi um novo processo, um novo projeto que foi um funcionário nosso que pegou e fez."
E1	"a parte de administração de backup e cópias de todas as máquinas virtuais, banco de dados, todos os projetos de professores... <b>Isso aí a gente também não comprou, foi a gente que aprendeu lá usando um software livre chamado baco, e a gente mesmo estudou, nossos funcionários estudaram e eles mesmo implantaram.</b> "
E5	"Sim, nós temos um quadro hoje, qualificado, capacitado na sua formação. Então, a gente percebe quando a gente encaminha uma demanda pra um determinado servidor, ele nos dá um feedback relacionado à uma criatividade em responder isso. <b>Então, eu percebo que existe, agora falta praticar.</b> "
E6	"Acho que as vezes <b>a gente se perde um pouquinho com a correria do dia a dia e não se permite aplicar isso</b> , mas eu acho se a gente tiver, aparecer alguém com vontade de fazer, eu não vejo barreiras pra se aplicar isso."

Quadro 11 - Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da criação e identificação de conhecimento na organização

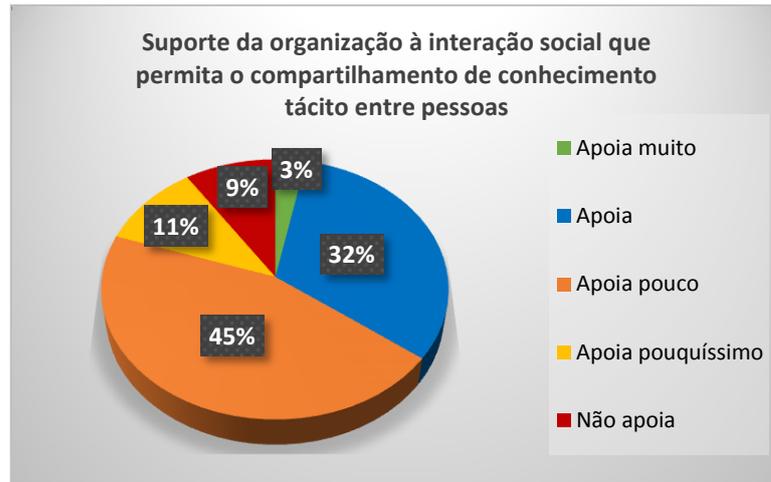
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Obs.: Destaques em negrito pelo autor

Nesse sentido, à exceção de alguns poucos setores vinculados à área de tecnologia e sistemas, observa-se que, ainda são bastante incipientes as ações de criação de conhecimento e proposição de práticas de GC por parte dos servidores da organização, principalmente, na perspectiva de melhoria dos processos organizacionais. Isso indica que a criação e identificação do conhecimento organizacional encontra-se num estágio entre o inicial e o intermediário.

#### 4.1.3 DIMENSÃO: COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

De acordo com as percepções dos respondentes, cerca de 65% (apoia pouco, apoia pouquíssimo e não apoia) consideram insuficiente o apoio oferecido pela organização para propiciar a interação social e o compartilhamento de conhecimento implícito entre os servidores (Gráfico 8). Esta situação compromete bastante o grau com que a organização compartilha conhecimento tácito.

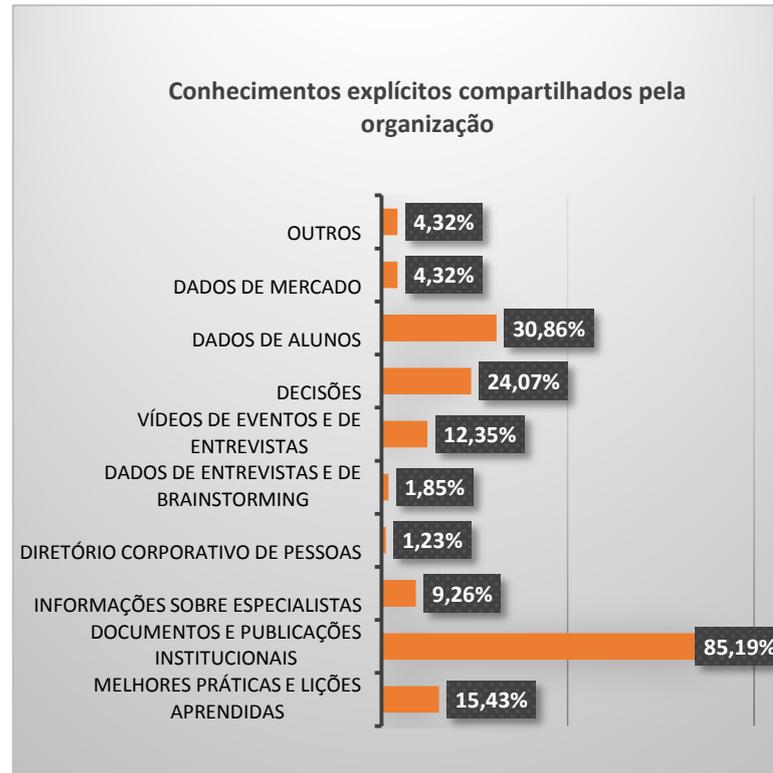


Média = 3,09; DP = 0,96

Gráfico 8 – Apoio da organização ao compartilhamento de conhecimento tácito

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

A opção “Documentos e publicações institucionais” foi assinalada por 85,19% dos respondentes como o tipo de conhecimento explícito mais compartilhado na organização. Dados de alunos e decisões também foram relatados em menor escala. Estes conhecimentos são o produto das atividades habituais da organização. Em contrapartida, outras importantes formas de compartilhamento do conhecimento explícito, a exemplo do diretório corporativo de pessoas e informação sobre especialistas tiveram citações pouco significativas, transparecendo limitações nas formas com que a organização compartilha conhecimento explícito. Esses dados encontram-se no Gráfico 9.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 306

Número Médio de respostas por respondente =  $306/162 = 1,88$

Gráfico 9 – Tipos de conhecimento explícito que a organização compartilha

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Nesse aspecto, embora não seja uma unanimidade, a maioria das opiniões das entrevistas também direcionam para o entendimento de que o nível de intensidade do compartilhamento do conhecimento tácito (interação entre as pessoas) e do conhecimento explícito na organização é baixo, e na melhor das circunstâncias, talvez seja razoável. Isto é, tanto a organização como os seus *stakeholders* não demonstram plena capacidade em compartilhar ativos intelectuais objetivando o alcance dos objetivos da organização. No Quadro 12 são mostradas tais evidências nas falas dos entrevistados, com destaques em negrito.

<b>Sobre o (suporte ao) compartilhamento de conhecimento na organização</b>	
E1	"A universidade assim hoje ainda tem um <b>problema da falta de integração de alguns setores</b> . Então existe, algumas informações que são compartilhadas."
E1	"(...) então, <b>a informação está lá, mas ela está em cada local, sem estar compartilhada, sem estar integrada</b> . Agora às vezes pra fazer isso é complicado porque cada um usa um solução separada (...) <b>a gente já tentou fazer isso uma vez, mas assim é um processo muito desafiador pra fazer, a gente ainda não conseguiu.</b> "
E2	"Não, a gente está tentando estabelecer um melhor critério nesse sentido, mas assim, <b>a gente vê muita boa vontade das pessoas em relação à isso, mas não existe um</b>

	<b>manual de procedimentos, muitas vezes as pessoas sabe o que fazer, faz, mas não compartilha</b> , é o fazer dela ali, ela não entende que o conhecimento deve ser compartilhado. Então, numa eventual ausência dela a gente acaba tendo dificuldades"
E4	" <b>Não, se a gente colocasse de 0 a 5, a gente estaria no 1, mas entre 1 e 5, eu acho que colocaria no máximo no 2</b> "
E5	" <b>As vezes eu tenho conhecimento, mas eu não sei redistribuir, é uma visão um pouco centralizada das pessoas, então, eu acho que a dificuldade é essa.</b> Falta a gente trabalhar essa questão dentro desse contexto de organização"
E6	"No caso da gente, se um sabe, <b>a gente tem sempre aquela intenção de que o conhecimento tem que ser compartilhado</b> , porque, na falta daquele um, um outro pode exercer. Então, a gente precisa ter isso enquanto rotina pra não fica refém de um só"

Quadro 12 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca do compartilhamento do conhecimento na organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Obs.: Destaques em negrito pelo autor

#### 4.1.4 DIMENSÃO: COMUNIDADES DE PRÁTICA E TIMES DE CONHECIMENTO

Ao analisar a existência, tipos, finalidades e utilização de grupos de pessoas que possam ser impulsionadas para a solução de problemas da organização, constatou-se que 67% dos respondentes afirmaram que a instituição recorre ao trabalho de equipes e comitês para resolver problemas, evidenciando a capacidade da organização em catalisar a formação de equipes para resolver problemas ou para dar suporte aos objetivos da organização (Gráfico 10).



Média =1,67; DP =0,47

Gráfico 10 – Uso de equipes/comitês para resolução de problemas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Entretanto, os grupos de trabalho (77,78%), geralmente constituídos por ação da Administração Superior para desenvolver e aprofundar estudos sobre uma temática específica e por um período determinado, configuram-se como o principal tipo de equipe existente na organização (Gráfico 11). Outros formatos de times de conhecimento, a exemplo de redes virtuais, e, principalmente, das comunidades de prática, talvez sejam o tipo de equipe mais importante para proporcionar o compartilhamento do conhecimento em virtude de facilitar o acesso das pessoas ao conhecimento interno e externo à organização, e acima de tudo, preservam e mantêm o conhecimento quando os funcionários deixam a organização (ALLEE, 2000). Este cenário revela ausência da capacidade organização em dar suporte e privilegiar a criação de grupos de compartilhamento de conhecimento dentro de sua área de atuação.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 250

Número Médio de respostas por respondente =  $250/162 = 1,54$

Gráfico 11 – tipos de equipes existentes na organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Mesmo diante da relevância das comunidades de prática para o compartilhamento do conhecimento tácito, grande parte dos respondentes desconhecem (39%) ou não sabem (18%) se a organização possui comunidades de prática, ou não sabem como são criados tais tipos de equipe, ou ainda quantas

comunidades de prática e quais tipos existem na organização, como se organizam, seus resultados etc. Esse cenário de desconhecimento dos times de conhecimento na organização, permitem induzir que não existe efetividade das comunidades de prática na organização. Esses dados encontram-se no Gráfico 12.



Média = 2,25; DP = 0,75

Gráfico 12 – Existência de comunidades de prática na organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Destoante da *survey*, na qual 43% dos respondentes afirmaram que a instituição possui comunidades de práticas, o que se constatou das percepções dos gestores entrevistados (vide trechos das entrevistas no Quadro 13, com destaques em negrito) é que estes desconhecem o termo “comunidades de prática”, a finalidade e a existência desse tipo de equipe do conhecimento na instituição.

Sobre a consciência da existência, natureza e finalidade das comunidades de prática e times do conhecimento na organização	
E1	" <b>Eu não identifico também não.</b> Se tiver, assim, o que pode ter é que eu acho que tenha, tem muitos grupos de discussão, de afinidades, mas assim fora do nosso contexto de universidade. As vezes, você tem um grupo na internet e as pessoas compartilham informações, conversam e tal, mas não dentro, tipo não gerenciadas. <b>Na parte administrativa não tem muita discussão.</b> "
E2	"Sem dúvida eu acho que assim, <b>é um conhecimento novo para a maioria dos gestores e realmente eu não sei se isso está, digamos assim, de uma forma mais clara, mais institucionalizada,</b> então eu acho que também teria dificuldade para caracterizar quais seriam, como seriam essas comunidades de especialistas, mesmo entendendo que na universidade a gente tem diversas áreas com pessoas com expertise, com diversidade de conhecimento, mas, <b>eu não saberia como é que funciona essa comunidade de especialistas</b> "
E3	" <b>Então, no contexto do ensino e pesquisa, temos os grupos de pesquisa.</b> Nós temos hoje 43 grupos de pesquisa cadastrados no diretório de grupos do Cnpq. E <b>eses grupos de pesquisa atuam dessa forma, inclusive, nós temos grupos que se comunicam.</b> "

	Então ae, algo que a gente tem investido e estimulado é interdisciplinaridade"
E4	<b>"Eu acho que as pessoas desconhecem realmente!"</b>
E4	"Eu acho que muito pouco, se tiver eu desconheço. Dentro da minha equipe de trabalho, por exemplo, a gente não tem essa relação. Eu acho que não! <b>Eu desconheço esse tipo de consolidação de grupo pra discutir as questões do dia a dia pra procurar soluções"</b>
E6	<b>"Eu acho que entre os respondentes eu estou na maioria (risos) do questionário</b> , mas após esclarecimento, eu consigo visualizar isso na universidade, não posso dizer muito por outros setores"

Quadro 13 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da existência e natureza das comunidades de prática e times do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Obs.: Destaques em negrito pelo autor

Ressalve-se que o gestor da área de pesquisa relatou a existência dos grupos de pesquisa, que em alguns aspectos se assemelham ao formato das referidas comunidades. Os demais gestores não demonstraram conhecimento sobre o tema e sequer identificam esse tipo de equipe na organização, principalmente, no âmbito da gestão administrativa da organização. Este fato revela que a organização não dispõe de grupos de pessoas interessadas em buscar inovações técnicas e o desenvolvimento de novas competências para solução de problemas e melhoria das atividades de trabalho organizacional e, portanto, é praticamente insignificante a existência desta atividade na gestão do conhecimento organizacional na UESB. Adicionalmente aos achados da pesquisa quantitativa e qualitativa, nos documentos consultados na etapa de pesquisa documental não foram encontradas citações ou utilizações do termo “comunidades de prática”, muito embora a instituição possua grupos de pesquisa, cujo formato de trabalho possui características muito semelhantes às comunidades de prática.

Ainda, em relação à divergência entre os dados da pesquisa quantitativa e qualitativa, guardadas as devidas proporções, pelo fato do questionário ter sido respondido por muitos servidores da área acadêmica, incluindo pesquisadores e outros estudiosos, talvez o tema acerca da comunidade de prática não seja uma

novidade, e por conta disso, boa parte dos respondentes teriam afirmado na *survey* que a instituição possui comunidades de prática. Outra possibilidade também é que muitos respondentes da *survey* tiveram um entendimento equivocado da natureza, tipo e finalidade desses times de conhecimento, embora na referida questão tenha sido apresentado um breve resumo do conceito de comunidades de prática.

#### 4.1.5 DIMENSÃO: CONHECIMENTO E APRENDIZADO

O enfoque do conhecimento e aprendizado busca examinar a capacidade da organização no desenvolvimento de seu capital humano através de treinamentos e outras estruturas ou atividades formalmente dirigidas ao desenvolvimento do conhecimento (FONSECA, 2006).

Em relação ao oferecimento de treinamentos específicos para desenvolvimento de novas habilidades relacionadas ao conhecimento, as percepções dos respondentes da *survey* demonstraram a falta de consenso sobre o assunto (Gráfico 13). Quase metade dos respondentes (49%) afirmaram que a organização não possui esses tipos de treinamento, ao passo que 39% declararam que a Instituição disponibiliza os treinamentos e outros 12% não souberam opinar sobre a questão.



Média = 1,90; DP = 0,94

Gráfico 13 – Disponibilização de treinamentos para desenvolvimento de novas habilidades

Fonte: Dados desta pesquisa (2016)

Considerando as respectivas proporções, a percepção dos gestores participantes das entrevistas de aprofundamento, acerca da oferta (ou não) de treinamentos singulares para desenvolvimento do conhecimento divergiu dos resultados apurados na pesquisa quantitativa. Observou-se que a maioria dos gestores do alto escalão afirma desconhecer a oferta de tais treinamentos, demonstrando falta de consenso sobre a questão. No Quadro 14 encontram-se algumas evidências nas falas dos entrevistados, com destaques em negrito.

<b>Sobre treinamentos para desenvolvimento de habilidades específicas direcionadas ao desenvolvimento do conhecimento</b>	
E1	"No meu setor, <b>eu acho que deveríamos ter mais treinamentos né</b> , hoje não acontece porque os treinamentos normalmente eles são externos, então assim, eu gostaria que houvesse treinamento das áreas mais técnicas e áreas mais sensíveis (...). <b>Teria que ter um investimento maior, assim, principalmente na parte de investimento em treinamento.</b> Mas principalmente porque recentemente a gente vem tendo corte de recursos, a gente colocou no planejamento de 2013 não conseguiu, em 2014 não conseguiu, 2015 não conseguiu" (grifos nosso)
E2	"Em parte, na verdade assim, a gente tem tido algumas dificuldades em capacitação, geralmente, a gente faz atualizações mais específicas, geralmente pra uma área (...) mas no geral, eu acho que essa atualização de conhecimento e essa capacitação, <b>ela nem sempre foca as necessidades principais da instituição, ao meu ver a gente está em déficit um pouco com isso.</b> "
E3	" <b>Não, não, especificamente não!</b> (...) Falei que eram dados que me incomodavam muito, porque <b>apesar de ter aquele número expressivo de servidores técnicos e analistas em qualificação ou qualificados, não era na área de atuação</b> "
E4	"Fica muito no plano da Gestão de Pessoas, mas isso não chega como uma proposta a ser discutida com a Administração Central, <b>para que todos nós saibamos o que está acontecendo em termos de qualificação de profissionais.</b> (...) Então, pra onde é que ele vai dentro da instituição com a formação dele de mestrado e doutorado? ele vai aprofundar e vai ampliar o grau de atuação dele dentro do órgão de que maneira? <b>Nós não temos isso na universidade.</b> Então, isso daí teria que ser reajustado, assim, um plano estratégico de reorganização do potencial técnico que a universidade tem."
E6	" <b>Eu acho que a gente precisar avançar, a gente precisa avançar bastante, acho que a gente tem pouco</b> , e quando acontece eu acho que não consegue atender toda a instituição, até porque, a instituição é muito plural, ela é muito segmentada."
E5	" <b>Sim! Na verdade, esse planejamento ele feito com a aferição dos setores, a gente encaminha um formulário para os servidores e eles indicam quais os cursos que eles pretendem na área de sua capacitação.</b> Feito essa pesquisa, a gente faz um plano, esse plano é anual e a medida que os recursos vão sendo liberados a gente vai disponibilizando os cursos."

Quadro 14 - Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca do conhecimento e aprendizado na organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Obs.: Destaques em negrito pelo autor

Por meio da pesquisa documental, foram examinados os planos de capacitação de anos anteriores, que relacionam os cursos e treinamentos que a instituição ofereceu ou pretendia oferecer internamente aos servidores. Percebe-se que a maioria dos cursos são inerentes aos trabalhos rotineiros de cada setor. Alguns outros cursos, mais sistêmicos e direcionados para a mudança comportamental e desenvolvimento do conhecimento, também são oferecidos por meio de parcerias com a Universidade Corporativa do Servidor (UCS), vinculada ao Governo Estadual e também com à Escola Nacional de Administração Pública

(ENAP). A escassez de recursos para oferta de cursos de capacitação e participação nesses treinamentos externos foi citada como uma das possíveis causas da falta de treinamentos adequados para desenvolvimento de novas habilidades dos servidores.

Diante do exposto, observou-se que a organização oferece treinamentos para os servidores, todavia, poucos são dirigidos às mudanças comportamentais, levando ao entendimento de que o aprendizado para o conhecimento se encontra em um nível mediano na organização.

O Quadro 15 apresenta os principais aspectos observados (forças e fraquezas) acerca da situação atual do processo da gestão do conhecimento na UESB pelo prisma do Elemento Pessoas.

Dimensão do conhecimento	Estágio na organização	Principais aspectos observados:	
	Presente/Ausente Nível/Desempenho	Pontos Fortes/favoráveis	Pontos Fracos/desfavoráveis
<b>Pessoas</b>			
Cultura e Incentivos	Presente em nível intermediário	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente de trabalho agradável e democrático;</li> <li>➤ Alto grau de instrução dos servidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de incentivos;</li> <li>➤ Ausência de recompensas;</li> <li>➤ Influência da estrutura hierárquica no fluxo de comunicação.</li> </ul>
Criação e identificação de Conhecimento	Presente em nível inicial/Intermediário	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Servidores agregam e detêm muito conhecimento (principal fonte de utilizada pela organização),</li> <li>➤ A organização obtém informações de várias fontes (tácita e explícita) para estruturação de novo conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pouca utilização de ferramentas apropriadas de GC para criação e identificação do conhecimento;</li> <li>➤ Pouquíssimas práticas desenvolvidas na busca de melhoria dos processos organizacionais.</li> </ul>

(continua)

(continuação)

Dimensão do conhecimento	Estágio na organização	Principais aspectos observados:	
	Presente/Ausente Nível/Desempenho	Pontos Fortes/favoráveis	Pontos Fracos/desfavoráveis
<b>Pessoas</b>			
Compartilhamento de Conhecimento	Presente em nível inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alto grau de compartilhamento de Documentos e publicações institucionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pouco apoio da organização para propiciar a interação social e compartilhamento de conhecimento tácito entre os servidores;</li> <li>➤ Pouca utilização de ferramentas apropriadas de GC para o compartilhamento do conhecimento;</li> <li>➤ Pouca integração de sistemas e banco de dados eletrônicos para compartilhamento de conhecimento explícito.</li> </ul>
Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	Pouco presente; nível muito baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A organização utiliza o trabalho de equipes (grupos de trabalhos) para resolver problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desconhecimento pela maioria dos <b>servidores e gestores</b> da existência, natureza e finalidade das comunidades de prática;</li> <li>➤ Falta de capacidade da organização em apoiar e proporcionar a criação de grupos de compartilhamento de conhecimento;</li> <li>➤ Ausência de times de conhecimento, principalmente na esfera da gestão administrativa na organização.</li> </ul>

(continua)

(continuação)

Dimensão do conhecimento	Estágio na organização	Principais aspectos observados:	
	Presente/Ausente Nível/Desempenho	Pontos Fortes/favoráveis	Pontos Fracos/desfavoráveis
<b>Pessoas</b>			
Conhecimento e Aprendizado	Presente em nível intermediário	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A organização busca oferecer treinamentos e capacitações para os servidores. Entretanto, poucos são dirigidos a mudanças comportamentais e desenvolvimento do conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A maioria dos treinamentos oferecidos não são direcionados para o desenvolvimento de habilidades relacionadas ao conhecimento;</li> <li>➤ A falta de investimentos em treinamentos compromete o aprendizado e a valorização do capital humano da organização;</li> <li>➤ Falta alinhamento e envolvimento das pró-reitorias e assessorias no planejamento de treinamentos.</li> </ul>

Quadro 15 - Principais aspectos (pontos fracos e fortes) sob a ótica do Elemento Pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

## 4.2 PROCESSOS

### 4.2.1 DIMENSÃO: LIDERANÇA E ESTRATÉGIAS

Segundo a percepção dos respondentes, a cultura organizacional da UESB tende a ser altamente influenciada pela Administração Superior (M=4,28), como indicado no Gráfico 14. Esse fato é bastante relevante dentro da organização, tendo em vista que a cultura organizacional é um dos principais fatores a serem considerados em eventuais mudanças na organização, pois demonstra flexibilidade e pode facilitar a mudança de estratégias e implementação de ações e programas de gestão com aceitação junto aos servidores.



Média = 4,28; DP = 0,83

Gráfico 14 – Influência da Administração sobre a cultura organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

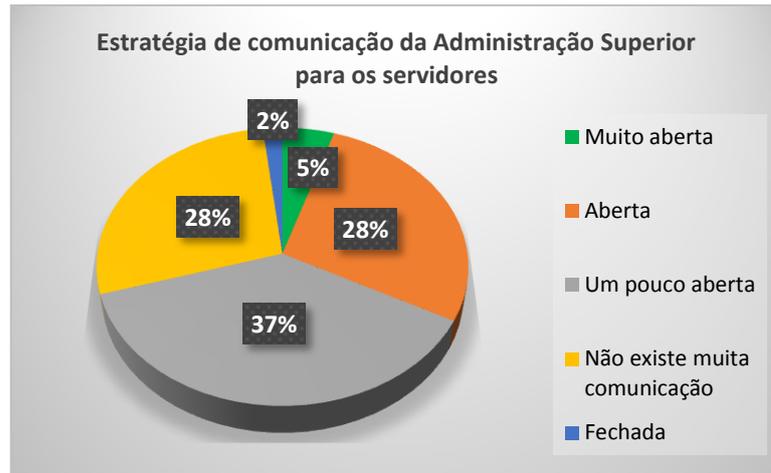
Outra situação que se destacou na pesquisa diz respeito à comunicação. A frequência que a Administração se comunica com os servidores foi considerada baixa (M=2,60). Além disso, a estratégia de comunicação com os servidores é pouco aberta, ocupando um nível intermediário, de indiferença (M=3,06). Esses dados demonstram que Administração Superior, embora exerça influência sobre a cultura da organização, precisa aperfeiçoar suas estratégias, principalmente em relação à qualidade do relacionamento entre a administração e os demais níveis da estrutura administrativa da Instituição. Tais dados encontram-se nos Gráficos 15 e 16.



Média = 2,60 DP = 0,97

Gráfico 15 – Frequência da comunicação entre Administração e servidores

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.



Média = 3,06; DP = 0,91

Gráfico 16 – Estratégia de comunicação da Administração

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

No que se refere à liderança das atividades de GC na organização (Gráfico 17), segundo a percepção dos respondentes, o protagonismo de tais atividades é partilhado entre a Administração Superior e Gerências e Coordenações. Embora seja responsabilidade da Alta Administração estabelecer as diretrizes para implementação da GC, os dados indicam que as atividades relacionadas ao conhecimento não estão concentradas somente no nível hierárquico mais alto, mas compartilhadas com o nível gerencial. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que o melhor estilo gerencial não é nem o modelo *top-down* nem o *bottom-up*, e sim o modelo *middle-up-down*, onde os gerentes do nível intermediário atuam como elo entre as metas da alta administração e as realidades vivenciadas pelos funcionários da “linha de frente”.

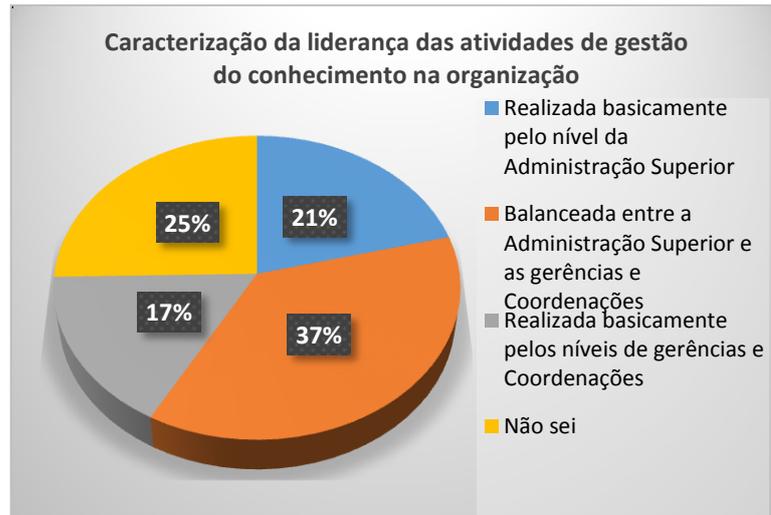


Gráfico 17 – Caracterização da liderança da atividades de GC  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Apesar da percepção dos servidores em relação à liderança das atividades de GC, os dados da *survey* demonstraram que os respondentes desconhecem ou afirmam não existir uma estratégia de CG claramente articulada para a organização. Esta afirmativa teve média de 1,62, indicando o baixo grau com que a organização considera a GC como um valor corporativo. O desvio padrão das respostas a essa pergunta também foi baixo, o que indica uma clara tendência (Gráfico 18).



Média = 1,62; DP = 0,59

Gráfico 18 – Existência de estratégia de GC articulada  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Outro reflexo da ausência de uma estratégia de GC articulada na organização é que um pouco menos da metade (49%) dos servidores declararam conhecer o

quanto a sua atuação contribui para o desempenho da Instituição, mostrada no Gráfico 19.



Média = 2,05; DP = 0,96

Gráfico 19 – Compreensão do papel dos servidores sobre seu papel

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Embora a Administração Superior da UESB as gerências demonstrem, superficialmente, a execução de algumas técnicas e práticas inerentes às atividades de GC, grande parte dos servidores estão alheios à clareza de seu papel. A inexistência de uma estratégia de gestão do conhecimento sistematizada na organização deixa claro que tais ações não são deliberadamente utilizadas como um modelo da organização para o desenvolvimento do conhecimento.

As opiniões dos gestores, coletadas nas entrevistas (vide Quadro 16, com destaques em negrito pelo autor), demonstram concordância com as percepções dos respondentes da *survey* em relação à estratégia de comunicação da administração com os servidores, na qual os gestores também avaliam como inadequados a estratégia de comunicação com os servidores. Também em linha com os resultados da *survey*, nas entrevistas os gestores demonstraram enxergar a ausência de uma estratégia de GC oficializada na organização e os benefícios que a mesma poderia trazer para melhoria de processos da organização.

Além disso, os entrevistados enxergam a influência da administração superior sobre a cultura organizacional como algo positivo e vantajoso para a organização, ao mesmo tempo que maiores responsabilidades para os gestores na aplicação de boas práticas para condução da instituição.

Sobre a cultura organizacional e estrutura da organização	
E1	"A gente acaba... a cultura pelo que eu entendo, de costumes, de formas de práticas administrativas, a gente acaba copiando ou imitando os nossos chefes, na verdade acaba acontecendo dessa forma. Então assim, é positivo, <b>agora isso faz com que aumente a responsabilidade dos setores administrativos, dos setores dos pró-reitores à implantarem boas práticas para que sejam copiadas pelo restante da organização</b> "
E2	"eu acho que se você <b>tem um perfil de gestor que de alguma forma consegue influenciar a cultura organizacional pra seguir o seu perfil</b> , se o seu perfil for bom a tendência é que a instituição possa caminhar de forma positiva"
Sobre a frequência e estratégia de comunicação na organização	
E1	<b>"Normalmente vem através de circulares né, não tem muitas reuniões. É poderia ser mais eficiente um pouco"</b>
E2	"uma coisa que eu identifiquei na universidade, principalmente quando a gente vai ascendendo à cargos maiores <b>é que existe uma dificuldade de comunicação, comunicação intersetorial, comunicação sistêmica</b> "
E2	"Eu acho que existe uma tentativa de uma comunicação para que se funcione, na verdade assim, <b>vem do gestor máximo e compartilha para as pró-reitorias e eles tentam passar para suas gerências e coordenações, dentro daquela rede hierárquica, mas de fato a gente ainda precisa melhorar</b> , é como eu falei, por mais que eu entenda que existe, não existe da forma que a gente precisaria que houvesse. Então, assim, a instituição como um todo tem dificuldade na comunicação intersetorial, na comunicação interpessoal, na comunicação sistêmica"
E3	"Muitas vezes existem situações em que pra que tudo flua perfeitamente, ou pelo menos próximo ao ideal, <b>é necessário simplesmente uma comunicação entre dois ou três setores e isso não acontece</b> . Então eu acho que é muita burocracia, muito burocrático, aliás, "burrocrático". Eu acho que a gente gasta muita energia com coisas pequenas, mas, eu acho que a gente tem que melhorar, assim, essa questão da comunicação é algo que desgasta."
E1	"Eu digo assim, dentro do nosso setor de informática, a gente tem grupos de whatsapp, então todo mundo tá lá, facilita a comunicação. E <b>também tem o grupo dos gestores no whatsapp, hoje tem facilitado muito a comunicação</b> , se precisou de qualquer coisa a gente não manda email, manda mensagem de "zap"."
E6	"É outra coisa que vou te falar pela vivência do dia a dia, muitas vezes a gente não procura. Pela vivência que tenho, <b>eu vejo que existe abertura, quem procura consegue ter um contato, passar suas idéias, conversar...</b> Mas, as vezes, eu acho que o próprio servidor se retrai e não vão em busca disso."
E6	"Eu acho que nos dois pontos, acho que cada um desenvolver um papel para que essa abertura possa ser maior. <b>A gestão procurar mais os servidores como um todo pra esse diálogo e o servidores também se considerarem parte de toda essa estrutura, pra ter suas idéias ouvidas, pra ter suas necessidades levadas em consideração.</b> "

(continua)

(continuação)

Sobre liderança, estratégia e importância das atividades de GC na organização	
E1	" <b>Tem que ter um assessor, de planejamento, da administração. Teria que ter um projeto dessas áreas e que sensibilizasse todos os setores.</b> Criasse a ferramenta, disponibilizasse aos usuários. E que isso tem que ser o costume de todos, ao documentar, implementar uma rotina"
E1	" <b>Falta ter alguém que puxe a carreta, um setor, alguém responsável,</b> gestor do conhecimento, alguma coisa assim... Alguém que vai puxar isso."
E1	" <b>A gestão do conhecimento ela vai de alguma forma amenizar esse problema de falta de integração. Como é uma área muito estratégica deveria ter um setor, alguém responsável por essa área muito importante.</b> "
E2	" <b>Eu acho que é extremamente necessária a gestão do conhecimento,</b> o compartilhamento desse conhecimento, uma memória institucional. Eu acho que tudo isso faz parte de um processo de comunicação que a gente precisa realmente efetivar."
Restrições e dificuldades enfrentadas pela organização que podem afetar as atividades de GC	
E2	"Hoje a gente está com <b>tantos problemas já instalados que a gente não está conseguindo tentar sair dessa situação pra imaginar uma instituição que a gente possa planejar, que a gente possa perceber as principais falhas para tomar uma atitude,</b> então assim, muitas vezes não tenho a condição de realizar, eu acho que todos os gestores acabam passando um pouco por isso"
E2	" <b>estamos vivenciando uma situação conjuntural muito ruim... financeiramente, administrativamente, acerca da autonomia (...)</b> "
E4	"nós tínhamos uma rotina mais plena de discutir os problemas acadêmicos, isso diminui, acho que <b>por conta do perfil dos problemas de ordem financeira.</b> Terminou que cada um ficou tão disperso pra resolver todos os dias, <b>apagar incêndio todos os dias,</b> que a gente diminuiu essa frequência de discutir os problemas do dia a dia acadêmico"
E5	" <b>Eu creio que a falta de tempo e a falta de planejamento.</b> Nós temos tentado, existe um objetivo da Assessoria de fazer essa memória, pra que outras pessoas quando assumir essa posição tenham conhecimento que foi desenvolvido"
E5	"Eu percebe que o nosso problema hoje é tempo pra realizar as atividades dentro de tal setor, porque diante da crise que estamos passando, nós ficando todo o tempo usando aquela linguagem vulgar: " <b>apagando incêndio</b> ", e tudo isso leva tempo!"

Quadro 16 - Depoimentos/Fragments dos entrevistados acerca da liderança e estratégias na organização

Fonte: Dados desta pesquisa (2016)

Obs.: Destaques em negrito pelo autor

Além dos fatores intrínsecos da GC relatados pelos entrevistados, foi também possível observar de forma recorrente a menção de dificuldades e restrições ocasionadas na organização que estão ligadas à postura liderança e ausência de estratégia, a exemplo da falta de planejamento, restrições financeiras e falta de tempo para execução de atividades.

#### 4.2.2 DIMENSÃO: FLUXO DO CONHECIMENTO

A dimensão do fluxo do conhecimento busca avaliar a efetividade dos processos da GC (captura, armazenamento, disseminação e outros aspectos de distribuição do conhecimento) e outros ativos intelectuais dentro da organização (FONSECA, 2006).



Média = 1,70 DP = 0,78

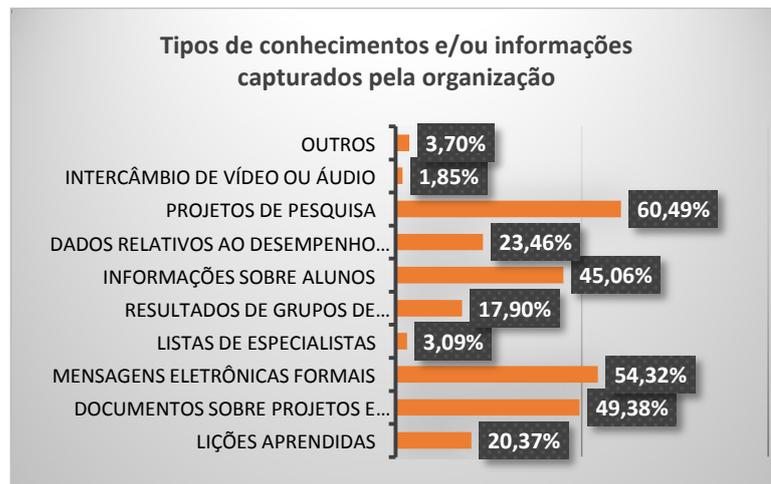
Gráfico 20 – Existência de arquitetura de informação corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

A percepção dos respondentes em relação à existência de uma arquitetura de informação corporativa (Gráfico 20), evidencia que 31% desconhecem e 49% afirmaram que a instituição não possui uma arquitetura de informação corporativa, ou seja, a informação não está estruturada de uma forma coerente, compreensível e acessível aos servidores da organização.

Os projetos de pesquisa (60,49%), mensagens eletrônicas formais (54,32%) e documentos sobre projetos (49,38%) foram relatados como os tipos de conhecimento mais capturados pela organização (Gráfico 21). Notoriamente, conhecimentos utilizados nas atividades diárias da organização. Apesar da ampla variedade de conhecimentos capturados pela organização, destaca-se mais uma vez, que outros importantes tipos de conhecimentos oriundos de ferramentas de GC

a exemplo da Lista de especialistas e intercâmbio de áudio e vídeo não tiveram citações significativas. Tal contexto, revela que a organização captura informações e conhecimentos razoavelmente, contudo, precisa aprimorar a natureza e efetividade da captura do conhecimento.



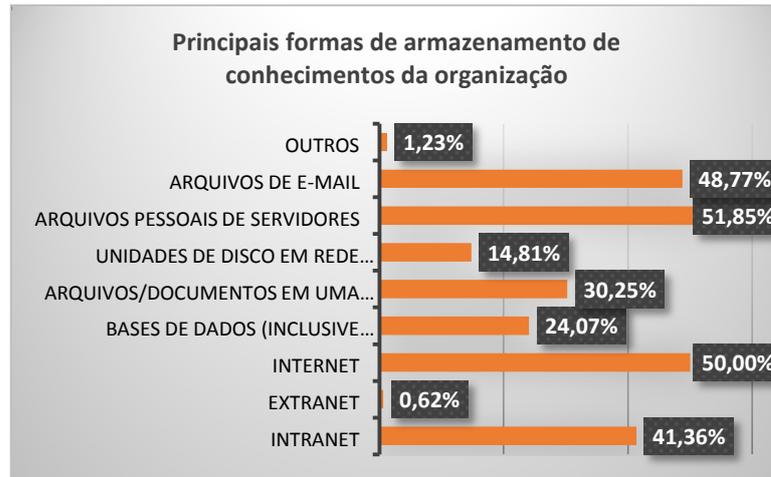
Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 453

Número Médio de respostas por respondente =  $453/162 = 2,8$

Gráfico 21 – Tipos de conhecimento e informações capturados pela organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Tratando-se das principais formas de armazenamento do conhecimento da organização, mais uma vez o servidor ocupa papel central na retenção do conhecimento (Gráfico 22). Cerca de 51,85% dos respondentes afirmaram que os conhecimentos estão armazenados nos arquivos pessoais dos servidores, seguidos de armazenamento na internet (50%) e em arquivos de e-mail (48,77%). Outros mecanismos eletrônicos de armazenagem de dados também foram citados com relevância. Conclui-se, portanto, que a organização utiliza vários mecanismos e demonstra um grau mediano de efetividade na armazenagem do conhecimento, todavia, a ausência de uma memória corporativa poderá colocar em risco a perpetuidade dos conhecimentos criados ou capturados e armazenados na Instituição.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 426  
 Número Médio de respostas por respondente =  $426/162 = 2,63$   
 Gráfico 22 – Formas de armazenamento de conhecimento  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Com base nas respostas coletadas, a “Mensagem eletrônica (70,99%) é a principal forma de disseminação do conhecimento na Instituição (Gráfico 23). Em paralelo, o conhecimento disseminado “por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento (64,81%), principalmente, e também “por meio de reuniões realizadas pela Administração Superior (43,21%) são as formas de disseminação do conhecimento entre indivíduos e grupos. Desse modo, percebe-se um grau mediano de efetividade na disseminação do conhecimento na organização, que ocorre de duas formas: a transmissão do conhecimento tácito, através da interação entre as pessoas da organização (principalmente nas reuniões), e também a disseminação de forma explícita por meios eletrônicos, a exemplo da internet, intranet e e-mail.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 469  
 Número Médio de respostas por respondente =  $469/162 = 2,9$   
 Gráfico 23 – Formas de disseminação do conhecimento na organização  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Além disso, 43% dos respondentes afirmaram que a instituição não tem memória corporativa e outros 48% desconhecem a existência da mesma (Gráfico 24), realçando a inexistência, por parte da administração, de políticas direcionadas para dar suporte ao fluxo e aos processos de conhecimento, principalmente no armazenamento do conhecimento tácito e explícito da organização.

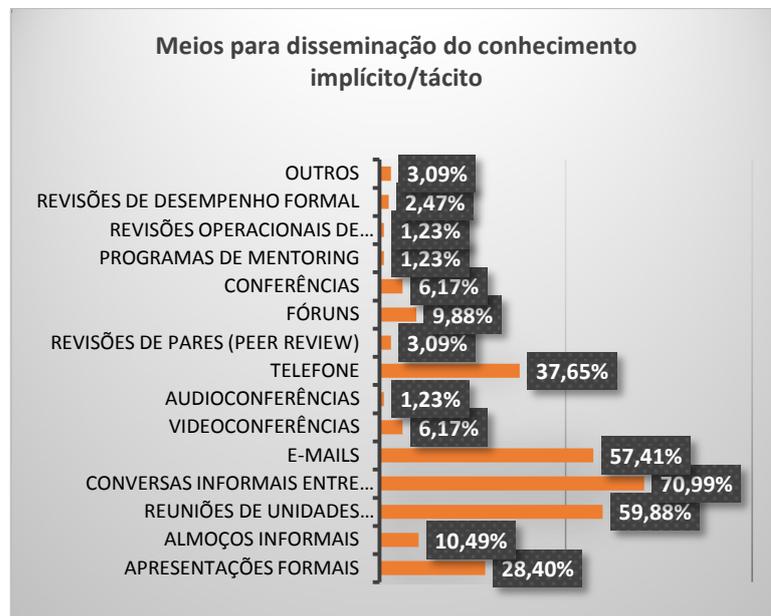


Média = 1,65; DP = 0,63

Gráfico 24 – Existência de memória corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Ao abordar, especificamente, a disseminação do conhecimento tácito (Gráfico 25), geralmente promovido pela interação das pessoas, as conversas informais entre servidores (70,99%) configuram-se com a principal forma de transmissão de conhecimento implícito. Possivelmente o caráter descontraído e sem formalidades das conversas entre os servidores, privilegia esse tipo de transmissão do conhecimento em detrimento de outras formas a exemplo de “Reuniões de unidades organizacionais” e “e-mails, cujas informações ficam formalizadas.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 485  
 Número Médio de respostas por respondente=  $485/162 = 3$   
 Gráfico 25 – Formas de disseminação do conhecimento implícito/tácito  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Durante as entrevistas, foram questionados aos gestores a sua percepção sobre a forma como as informações e conhecimentos são armazenadas e disseminadas na organização, principalmente em como tornar o conhecimento tácito, contido na mente dos servidores, disponível para todos os membros da organização, ou seja, torna-lo explícito, na medida do possível. A opinião dos gestores (vide Quadro 17, com destaques em negrito) segue a mesma direção dos resultados da *survey*. É evidenciado que os servidores ocupam papel importante

como fontes de consulta de conhecimento e também são responsáveis pelo armazenamento do mesmo, seja em arquivos pessoais ou outras maneiras. Entretanto, os gestores se mostraram divididos quanto ao compartilhamento desse conhecimento. Alguns afirmam que os servidores compartilham o conhecimento tácito, outros gestores dizem que não.

Justificativas para o fato da organização não possuir uma Memória organizacional para o adequado armazenamento do conhecimento	
E1	" <b>A razão pra ter isso eu não sei, acho que é preciso parar um pouco pra pensar, eu acho que assim, é você precisa, porque principalmente num setor igual ao meu que tem um grande rotatividade de pessoas</b> , e as atividades são bem técnicas, você demora pra... tem um curva de aprendizagem um pouco maior"
E2	" <b>a gente não tem um memória, e acaba que fica como procurar agulha no palheiro</b> , porque assim você não tem uma referência de onde esse arquivo eventualmente possa estar,"
E6	" <b>Uma memória organizacional? Sinceramente eu não sei, não consigo te responder.</b> Pensando na pergunta, eu não sei nem qual seria o setor responsável por conseguir fazer toda essa compilação de dados, porque eu acho que é muita coisa."
E6	" <b>Eu acho que falta isso, falta avaliar que é importante e tomar iniciativa pra que isso seja uma realidade.</b> "
E4	" <b>Acho que a gente não valoriza, isso é uma questão de valor. (...)</b> Eu acho que seria, <b>acho que seria da administração a consolidação de espaços para se debater sobre o que tem dado certo...</b> O que tem dado certo? O que a gente acertou com primor?"
Sobre o compartilhamento (ou não) do donhecimento tácito e conversão em conhecimento explícito	
E2	"Eu creio que assim, <b>tem muitos perfis na universidade, tem pessoas que sabem fazer, mas são centralizadores</b> , então acaba que não conseguem passar...ou até, não sei, gostam de ser realmente essencial"
E1	"As vezes sim, <b>esse conhecimento são dos servidores, mas seria importante que todos os setores tivessem uma base de dados pra poder documentar tudo que o servidor sabe para não perder depois</b> , quando a pessoa vai embora"
E2	"Então, assim na minha equipe eu tenho duas pessoas que trabalharam muito tempo na instituição, <b>são memórias vivas, e são as pessoas a quem eu mais recorro para saber como alguns procedimentos precisam ser elaborados que a gente não tem institucionalmente.</b> E hoje, quando eu avalio assim que a gente não consegue transcrever isso pra um manual, pra um sistema, um banco de dados, (...), e a memória e como fazer aquilo, a gente não está conseguindo alimentar"
E5	"Então, eu creio que isso é uma questão que a gente tem superado, <b>não tem sido aquele conhecimento centralizado numa só pessoa, a gente tem uma equipe bem dinâmica e na ausência de um, o outro está disponível.</b> E assim, a questão da transição também de uma área pra outra, ela é feita com muita tranquilidade e eu acho que isso é um ponto postiiivo na administração, porque a gente até um tempo atrás sofria com isso. A informação... Esses dias até vivenciei isso, a pessoa falou assim: <b>Olha não vou passar o que eu sei não, porque senão, não retorno mais!</b> Eu falei: Não pense assim não, você está indo pra um outro setor onde você vai adquirir novas experiências e que na verdade esse conhecimento ele precisa ser compartilhado."
E5	"Eu acho que reuniões periódicas a gente precisa intensificar mais né, as vezes, com as demandas diárias a gente acaba não tendo tempo de se reunir e compartilhar essas informações. Por outro lado, nas <b>conversas diárias que acontecem dentro do setor, a gente percebe essa transição direta de conhecimento</b> "
E3	" <b>Eu acho que um bom protocolo, construído à várias mãos, em que fique registrado o passo a passo. É um manual, aquilo ali registrado e socializado.</b> A gente tenta fazer isso, nós temos uma cartilha, mas o nosso desejo é que aquela cartilha fosse maior, ela

	fosse divulgada, e que todos departamentos tivessem..."
--	---

(continua)

(continuação)

E6	"O que gente pretende fazer com essa cartilha, <b>é colocar nessa cartilha o exercício da função diária</b> , a rotina da assessoria, de como a gente produz"
----	---

Quadro 17 - Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca do armazenamento e disseminação das informações e conhecimentos na organização

Fonte: Dados desta pesquisa (2016)

Obs. Destaques em negrito pelo autor

Além disso, já cientes dos dados da *survey* acerca da não existência de uma memória organizacional na instituição, os entrevistados foram questionados acerca das razões pela qual a instituição não possui memória organizacional, evidenciando, de forma indireta que é necessário que a administração vislumbre a importância e o valor dessa importante prática para armazenamento do conhecimento da organização.

De modo resumido, os achados da pesquisa quantitativa e qualitativa levam ao entendimento de que embora ocorra de forma espontânea e não dirigida, o fluxo de conhecimento na organização transcorre de forma razoável. Todavia, a sistematização de uma arquitetura de informação corporativa aliada à implantação de uma memória organizacional poderia potencializar o fluxo do conhecimento e as atividades de GC na organização.

#### 4.2.3 DIMENSÃO: OPERACIONALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

A operacionalização do conhecimento busca avaliar a capacidade da organização em integrar e aplicar conhecimento dentro de seu negócio e processos operacionais (FONSECA, 2006).

Nesse contexto, conforme a percepção de 75% dos respondentes, os servidores são incentivados a identificar conhecimentos que possam

beneficiar/melhorar processos operacionais na organização (sendo 65% apenas em algumas áreas da organização) levando ao entendimento de que a organização possui a estrutura adequada para viabilizar a absorção e integração do conhecimento aos processos operacionais (Gráfico 26).

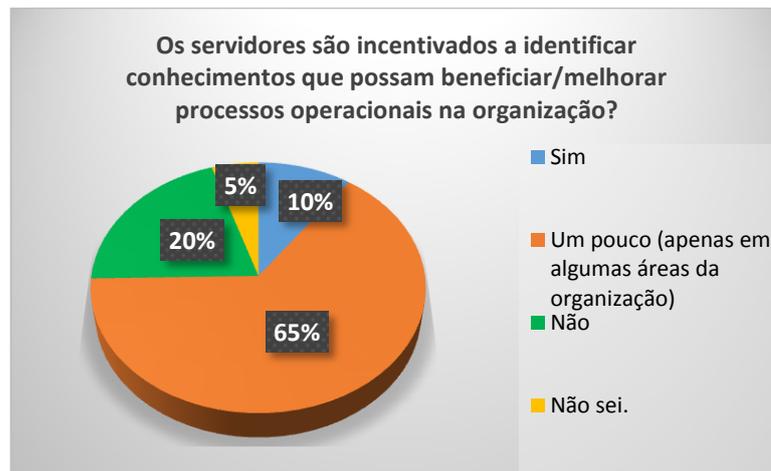


Gráfico 26 – Incentivo para identificação de conhecimentos para melhoria dos processos organizacionais

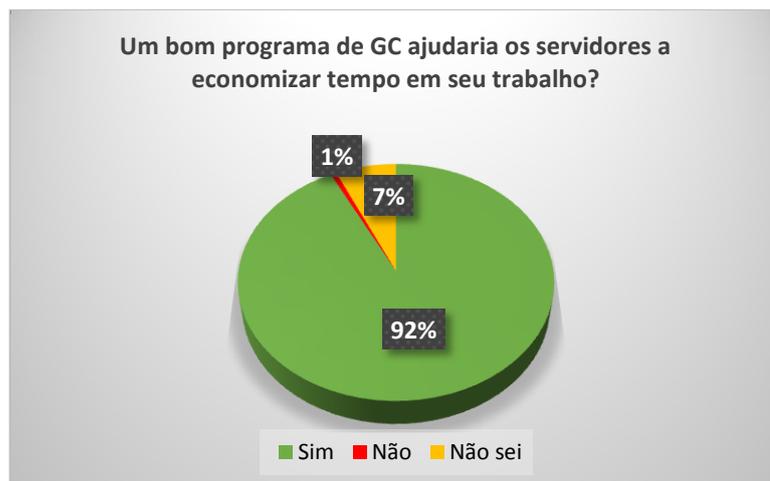
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Na *survey* buscou-se averiguar qual a contribuição e os benefícios que a implantação de um programa de gestão do conhecimento poderia ocasionar na estrutura da organização e conseqüentemente nos processos operacionais da mesma, principalmente em relação à melhoria no trabalho dos servidores e no aumento do valor das oportunidades de desenvolvimento profissional.

Essas duas afirmativas obtiveram médias próximas aos 3 pontos, o que indica que os servidores estão cientes que a implantação de um programa de GC pode aumentar o grau em que eles podem usufruir da integração e disseminação do conhecimento na estrutura da organização.

Na percepção dos respondentes “um bom programa de GC ajudaria os servidores a economizar tempo em seu trabalho” ( $M = 2,92$ ) e também “aumentaria o valor das oportunidades de desenvolvimento profissional para os servidores”.

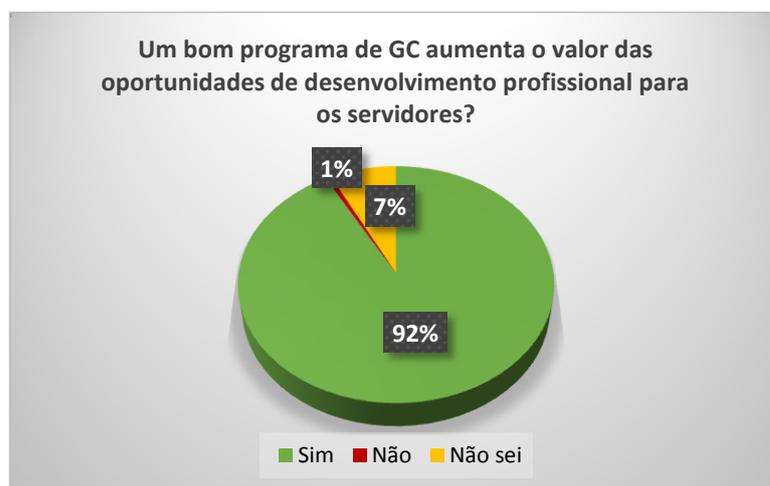
(=2,91). O desvio padrão em ambas as perguntas foi muito baixo (DP= 0,29 e 0,30, respectivamente). Esse cenário revela que, embora os servidores não enxerguem ou utilizem um sistema de gestão de conhecimento na instituição, percebem os benefícios da aplicação da GC para a melhoria dos processos e para o desenvolvimento profissional (Gráficos 27 e 28).



Média = 2,92; DP = 0,29

Gráfico 27 – Benefício da GC para economizar tempo no trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.



Média = 2,91 DP = 0,30

Gráfico 28 – Programa de GC aumenta oportunidades de desenvolvimento profissional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Na pesquisa qualitativa, de posse das informações da *survey* acerca da percepção positiva dos respondentes em relação à implantação da GC e dos

benefícios que podem advir da mesma, buscou-se investigar, junto aos gestores entrevistados (vide Quadro 18, com destaques em negrito), se a estrutura hierárquica burocrática da instituição pesquisada seria receptiva à integração e aplicação do conhecimento em seus processos operacionais, ou seja, se ambiente burocrático típico de uma universidade pública, de alguma forma dificultaria as atividades de gestão do conhecimento organizacional e de inovação na Instituição. Parte-se do princípio, que as IES públicas, como qualquer outra instituição pública tem suas práticas transformadas em rotinas burocráticas. Para Nussenzveig (2004) as IES públicas convivem com a antinomia de ser, por concepção, uma burocracia e ao mesmo tempo ser ambiente de inovação e criação de conhecimento.

Sobre o fato do ambiente burocrático da organização pesquisada dificultar (ou não) as atividades de GC e de inovação	
E1	<b>"A legislação é rígida, mas se tiver planejamento a gente consegue, tipo preaver..."</b>
E2	<b>"a gente mesmo tendo autonomia didática, científica e financeira, a gente está submetido ao estado, à SEC, à SAEB e todas as normativas e legislações que vem sendo aprovadas ultimamente vem restringindo a nossa autonomia"</b>
E1	<b>"Ela é burocrática e vai ser sempre, por causa da necessidade, não tem como a gente não ser burocrático.</b> Agora, a gente pode usar mais o planejamento, documentar mais as informações. <b>Tendo planejamento, a gente consegue inovar bastante</b> na forma de não ter muito problema."
E2	<b>"Então, essa dependência dessa burocracia que não nos ajuda, uma burocracia, que eu chamo de burocracia muito burra,</b> porque a gente sabe que o estado, a burocracia esta aí pra regulamentar as relações e pra ter um controle de tudo que ocorre de forma legal, legítima e transparente, <b>mas a disfunção da burocracia tem atrapalhado demais"</b>
E3	<b>"Eu acho que o excesso da própria burocracia imposta pela própria legislação dificulta muitas ações. (...)"</b> porque muitas vezes pra que a gente faça a essa difusão do conhecimento em atividade de pesquisa e inovação sobretudo, nós precisamos de recursos. <b>Somos capazes, temos competências para captar os recursos, mas nos esbarramos com excesso de burocracia para que a gente execute"</b>
E6	<b>"Eu não sei se tornar essa gestão do conhecimento algo real e mais palpável, se ele está tão atrelado à questão burocrática que envolve a universidade. Então, eu acho que mais uma questão de iniciativa da gente, enquanto instituição, de fazer. Óbvio que a democracia faz parte do nosso cotidiano, mas a gente tem condições."</b>

Quadro 18 - Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da ambiente burocrático da organização pesquisada

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Obs.: Destaques em negrito pelo autor

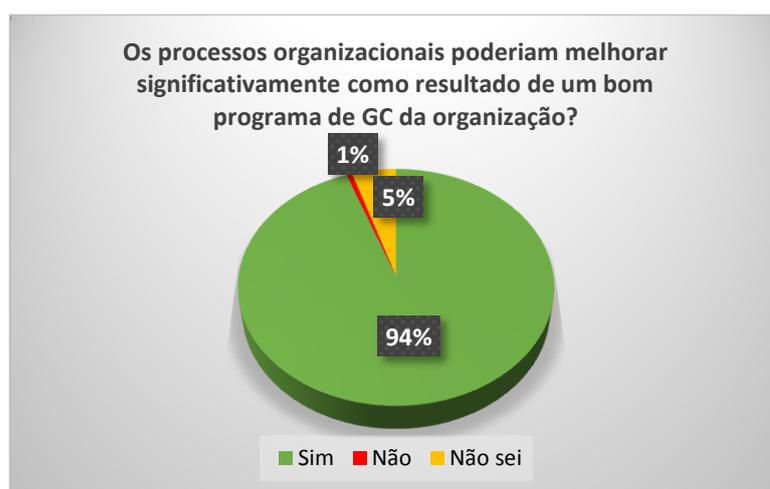
Foi possível observar que, embora reconhecendo as dificuldades que a burocracia (ou suas disfunções) impõe à execução das atividades na universidade, os gestores compreendem que os servidores da organização têm capacidades e

competências, que aliadas ao planejamento, propósito e iniciativa da administração podem colaborar para a estruturação de atividades de GC, ou até mesmo a implantação de programa sistematizado de gestão do conhecimento na organização.

#### 4.2.4 DIMENSÃO: ALINHAMENTO

A dimensão alinhamento busca avaliar o grau no qual o objetivo das atividades de GC e seu resultado tenta satisfazer os objetivos e metas da organização (FONSECA, 2006).

Inicialmente os respondentes foram questionados acerca dos benefícios que os resultados de um bom programa de GC podem proporcionar nos processos organizacionais. Nesse quesito, 94% disseram que sim, com alta média e baixo desvio padrão ( $M=2,94$  e  $DP=0,27$ ), conforme mostrado no Gráfico 29. Portanto, ficou evidenciado que os servidores enxergam que o alinhamento da GC com os objetivos organizacionais trará benefícios e melhorias nos resultados da instituição.

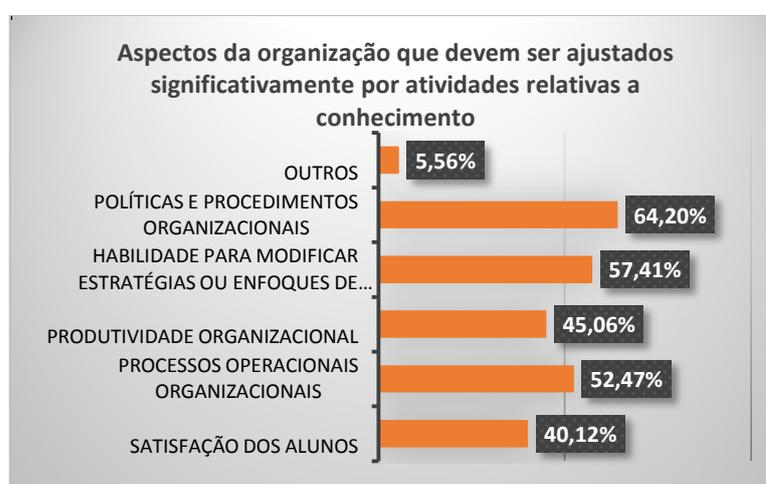


Média = 2,94 DP = 0,27

Gráfico 29 – Benefícios da GC para melhoria dos processos organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Nesse sentido, cerca de 64,20% dos respondentes elegeram as “as políticas e procedimentos organizacionais”, seguida pela “habilidade para modificar estratégias ou enfoques de resolução de problemas” (57,41%) como os principais aspectos da organização que devem ser ajustadas por atividades relativas a gestão do conhecimento. Isso denota a necessidade dos servidores de ferramentas e práticas da GC para melhoria da execução de atividades rotineiras da organização, como mostrado no Gráfico 30.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 429

Número Médio de respostas por respondente =  $429/162 = 2,65$

Gráfico 30 – Aspectos da organização a serem ajustados pela GC

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Nesse contexto, buscou-se avaliar a percepção dos respondentes a respeito da consciência dos servidores, dos vários níveis organizacionais, acerca das lacunas de conhecimento que a organização precisa preencher para atingir seus objetivos (Gráfico 31). Na opinião de 56,79% dos respondentes, a Administração Superior está ciente das lacunas. Cerca de 60,49% dos respondentes acreditam que as Gerências, coordenações e Chefias têm consciência das lacunas de conhecimento da organização que devem ser supridas. Em relação aos servidores em geral, apenas 44,44% dos respondentes consideram que esta categoria está ciente das lacunas de conhecimento. Percebe-se, que em todos os níveis da organização,

principalmente dos servidores da linha de frente, que parte considerável dos servidores desconhecem ou não tem consciência das lacunas de conhecimento que organização precisa preencher para atingir seus objetivos.

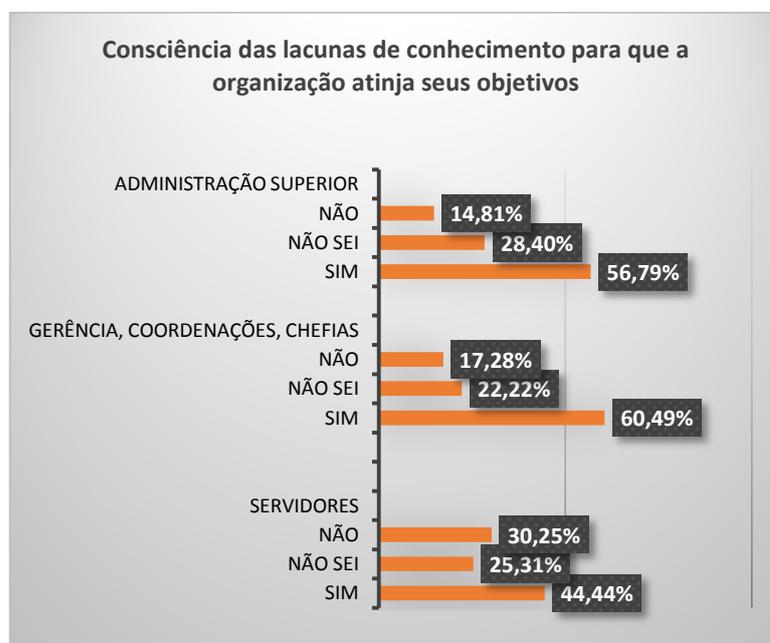
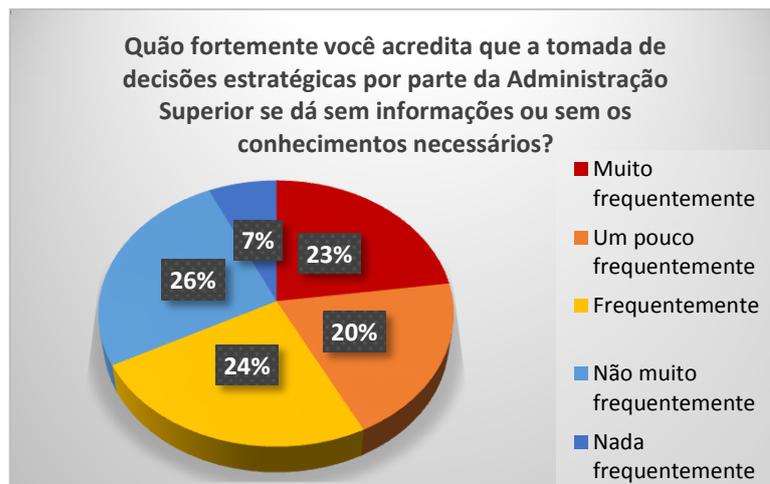


Gráfico 31– Consciência das lacunas do conhecimento  
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Por fim, buscou-se percepções acerca do processo decisório na organização. Na opinião dos respondentes a tomada de decisões por parte da Administração Superior obteve média de 4,04, intermediária aos status de “Muito frequentemente” e “Não muito frequentemente” sem os conhecimentos necessários, como mostrado no Gráfico 32. A falta de informações ou conhecimentos para o processo de tomada de decisão, expõe os prejuízos que a ausência de um programa de GC alinhado com os objetivos da organização poderia propiciar para a instituição.



Média = 4,04 DP = 1,16

Gráfico 32 – Frequência da tomada de decisão sem informações necessárias

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Em razão da importância do processo decisório para o alcance dos objetivos da organização, durante as entrevistas com os gestores foram endereçadas perguntas que buscavam averiguar a opinião dos gestores acerca do resultado *survey*, ou seja, que a maioria dos respondentes acreditam que as decisões na organização são tomadas muito frequentemente sem informações ou conhecimentos necessários. Além disso, buscou-se averiguar a importância dada ao PDI, equivalente ao planejamento estratégico da organização.

As opiniões expressadas pelos gestores entrevistados (vide Quadro 19, com destaques em negrito) apontam no mesmo sentido da *survey*, ou seja, a instituição carece de maior planejamento e em muitas vezes os gestores tomam decisões sem os requisitos necessários ou ainda baseado na sua intuição.

Sobre o processo de tomada de decisão na organização	
E1	" <b>Tomar decisão sem ter informações é um tiro no escuro, é um coisa ruim, se a pesquisa evidenciou isso.</b> Qualquer área, é claro que as vezes você tem dificuldade de encontrar uma informação, mas ela existe, as vezes pode não estar no sistema, pode estar na cabeça de uma pessoa um documento, mas ela existe."
E1	"O que a gente tem é um emaranhado de sistemas, de formas, de processos diferentes em cada unidade. <b>E a gente precisa de alguma forma organizar isso para as pessoas terem alguma forma de tomar decisão (...).</b> "
E2	"Eu estou querendo evitar ser redundante, mas <b>a gestão como um todo ela vem sofrendo muito com a dificuldade de planejar suas ações.</b> Então assim, hoje a gente trabalha muito como o pessoal fala: apagar fogo!"
E2	"estamos vivenciando uma situação conjuntural muito ruim... financeiramente, administrativamente, acerca da autonomia, então, <b>acaba que a decisão do gestor é muitas vezes é uma decisão improvisada, a gente acaba tendo uma decisão improvisada, intuitiva, baseada no que está vivenciando agora.</b> "
E3	" <b>Mas eu ainda acho incipiente outras ações, porque elas constam no PDI, mas de fato não são executados,</b> eu não gostaria de citar, mas existe muita coisa que está ali, mas de fato não acontece."
E2	" <b>A gente teve um PDI, que foi um plano norteador, a gente viu que cumpriu parte, mas a outra parte a gente não conseguiu cumprir,</b> são algumas coisas que a gente precisa realmente, mas o gestor, não é uma má vontade, <b>é uma indisponibilidade mesmo de poder realizar. Eu acho que a gente precisaria de mais equipe, uma condição financeira mais favorável</b> pra gente poder tomar algumas providências"
E3	" <b>Global, eu concordo, porque tem algumas decisões que são tomadas de forma muito rápida, sem uma avaliação mais delicada,</b> ou seja, você convocar as pessoas com o conhecimento daquela área específica pra você dialogar antes tomar essa decisão."
E4	"Por exemplo, no caso de Paulo (reitor), ele tem uma experiência de 36 anos de universidade, <b>então, a própria experiência desenvolve nele um feeling, uma sensibilidade, uma olhar mais polido, um olhar mais político, que dá condição de uma certa prosperidade,</b> mas que também acaba incorrendo em alguns equívocos de análise porque você não conversou com seus gestores imediatos."
E5	" <b>Na minha percepção, as tomadas de decisões, elas são bem pensadas. Elas não são aleatórias.</b> "
E6	" <b>Eu acho perigoso, mas, eu acredito que realmente aconteça, porque, muitas vezes, a gente ou pela correria ou pela falta de conhecimento mesmo, ou pela falta de acesso à informação, a gente tem que tomar uma decisão muito rápida,</b> que requer uma abreviação de tempo, que não lhe dá o tempo necessário pra você se cercar de todas as informações necessárias pra tomar aquela decisão."

Quadro 19 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca do processo de tomada de decisão na organização

Fonte: Dados desta pesquisa (2016)

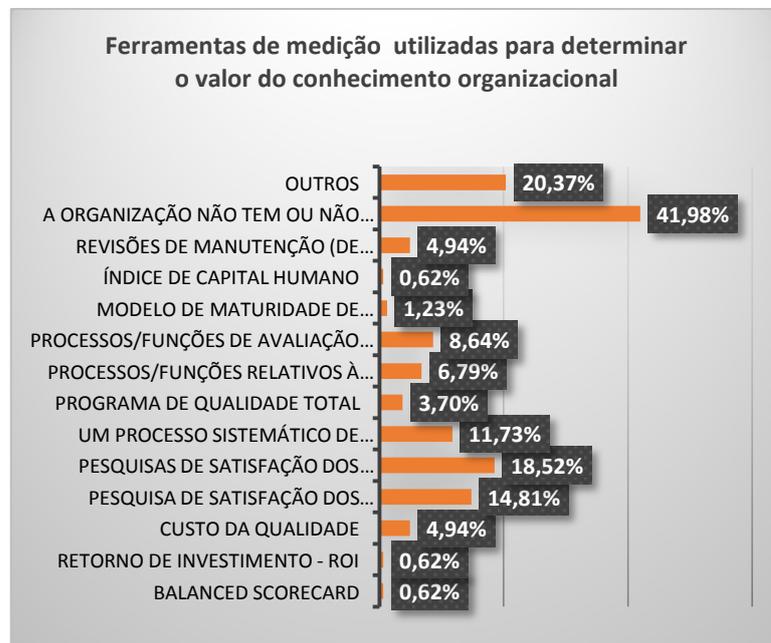
Obs. Destaques em negrito pelo autor

As informações apuradas nas pesquisas quantitativa e qualitativa deixam claro que a instituição carece de ferramentas e boas práticas para alcançar os seus objetivos e cumprir com efetividade a sua missão. O fato da organização não possui um programa de GC sistematizado, por si só já leva ao entendimento de que não existe alinhamento das atividades de GC aos objetivos da organização, estas práticas são inexistentes.

#### 4.2.5 DIMENSÃO: MÉTRICAS E MONITORAMENTO

A dimensão “Métricas e Monitoramento” busca capacidade da organização para medir a si mesma com respeito a gestão de seus ativos intelectuais e a monitorar e identificar melhores práticas (FONSECA, 2006).

Indagados acerca do grau com que a organização identifica, avalia e busca aperfeiçoar sua operação interna, 41,98% dos respondentes afirmaram que a instituição não usa métricas de medição do conhecimento ou possui ferramentas de medição e de avaliação das diversas ações institucionais, percentual que permite concluir que a organização não possui ferramentas sistematizadas para avaliação e aperfeiçoamento de sua operação interna de maneira sustentável. Isso é mostrado no Gráfico 33.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 226

Número Médio de respostas por respondente=  $226/162 = 1,4$

Gráfico 33 – Tipos de ferramentas de medição do valor do conhecimento organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Os dados colhidos nas opiniões dos gestores entrevistados (vide Quadro 20, com destaques em negrito) também apontam nesse sentido, ou seja, a organização não dispõe de muitos mecanismos de avaliação, a exceção do trabalho desenvolvido, por exigência legal, pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e a avaliação funcional dos servidores técnicos administrativos. Ainda não foi implementado nenhum mecanismo efetivo para avaliação dos docentes.

<b>Sobre os mecanismos de avaliação na organização</b>	
E1	<b>"Tem um comissão, que eu sei, eles fazem um formulário, eu não sei a efetividade disso.</b> Mas o que deveria ser feito é que esses relatórios fossem produzidos e apresentados em um seminário para gestão inteira, pró-reitores, gerentes etc. pra todos saberem."
E2	<b>"se você não pegar esses resultados e dar um tratamento de maneira que você possa usar isso pra melhorar as práticas institucionais,</b> então é uma pesquisa que pouco adianta."
E3	<b>"Não, é bem incipiente. Muito incipiente, eu acho que a gente precisaria de uma ferramenta mais arrojada para avaliação."</b>
E3	<b>"É sempre feito no apagar das luzes, quando o prazo está sendo expirado, pra atender uma prerrogativa legal,</b> e ae é tudo correndo, a equipe pira, tem trancar a porta e botar estamos em reunião, desligar os telefones, sempre é desse jeito. E ai você tem três dias, quatro dias pra compilar aqueles dados todos de forma grosseira. Eu acho importante em qualquer relatório você fazer a discussão dos dados, mas não tem. Então vai aquele relatório capenga, meia boca, só pra atender uma exigência."
E4	"Ela não tem cumprido as designações de apresentação anual de relatórios que deveria servir para que todos nós nos debruçassémos para <b>pensar as questões apresentadas pelas avaliações da comunidade universitária, em termos administrativos, em termos didáticos-pedagógicos, como nós estamos caminhando, a gente não tem esse termômetro...</b> Simples assim!"
E5	<b>"Existe a avaliação de desempenho dentro da universidade. ela acontece com os servidores,</b> dentro dessa avaliação a gente pode mensurar a questão pessoal como na questão financeira. A gente consegue diagnosticar uma insatisfação enorme na parte financeira"
E6	<b>"Eu acho que isso não acontece de forma muito efetiva, eu não consigo visualizar.</b> Pra gente, enquanto instituição, seria um ganho enorme se a gente tivesse pra poder avaliar, pra poder ter conhecimento."

Quadro 20 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca dos mecanismos de avaliação na organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Obs.: Destaques em negrito pelo autor

Além disso, conforme observado em pesquisa documental, o último relatório produzido pela CPA é datado de 2008, o que sugere que desde essa data a organização não tem nenhum parâmetro de avaliação de suas ações. A questão da avaliação e outras medidas de desempenho na organização pode está resumida no relatório da Comissão de Verificação, responsável pelo relatório de

recredenciamento da instituição, no qual relata que não há relação entre os processos de Planejamento e Avaliação Institucional e a ausência da avaliação institucional esbarra na falta de elementos, proposições, reflexões e críticas, que seriam pertinentes como instrumentos de gestão e de ações acadêmico-administrativas para a melhoria da gestão institucional, ou seja, para o planejamento de suas ações (CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, 2016). Conclui-se que é baixo o nível da capacidade da organização para medir a si mesma.

O Quadro 21 retrata os principais aspectos observados (forças e fraquezas) acerca da situação atual do processo da gestão do conhecimento na UESB pela ótica do Elemento Processos:

Dimensão do conhecimento	Estágio na organização	Principais aspectos observados:	
	Presente / Ausente Nível / Desempenho	Pontos Fortes/favoráveis	Pontos Fracos/desfavoráveis
<b>Processos</b>			
Liderança e Estratégias	Presente em nível inicial / intermediário	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A Administração Superior exerce alta influência sobre a cultura organizacional;</li> <li>➤ Administração Superior e Gerências e Coordenações compartilham a liderança das atividades ligadas ao conhecimento na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Servidores não estão totalmente cientes da clareza do seu papel para o desempenho da organização;</li> <li>➤ A frequência que a Administração se comunica com os servidores é baixa;</li> <li>➤ A estratégia de comunicação com os servidores é pouco aberta;</li> <li>➤ Ausência de uma estratégia de CG oficializada para a organização.</li> </ul>

(continua)

(continuação)

Dimensão do conhecimento	Estágio na organização	Principais aspectos observados:	
	Presente / Ausente Nível / Desempenho	Pontos Fortes/favoráveis	Pontos Fracos/desfavoráveis
<b>Processos</b>			
Fluxo de Conhecimento	Presente em nível intermediário	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ampla variedade de conhecimentos capturados pela organização;</li> <li>➤ A organização utiliza vários mecanismos de armazenamento do conhecimento;</li> <li>➤ A disseminação do conhecimento na organização ocorre de forma tácita e explícita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A organização não possui uma arquitetura de informação corporativa</li> <li>➤ A organização precisa aprimorar a natureza e efetividade da captura, armazenamento e disseminação do conhecimento.</li> <li>➤ Ausência de memória corporativa na organização.</li> </ul>
Operacionalização do Conhecimento	Presente em nível Intermediário / alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os servidores são incentivados a identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos operacionais na organização;</li> <li>➤ A organização possui a estrutura adequada para viabilizar a absorção e integração do conhecimento aos processos operacionais;</li> <li>➤ Os servidores consideram a GC proporciona a melhoria dos processos e para o desenvolvimento profissional;</li> <li>➤ Mesmo em um ambiente burocrático, os servidores acreditam na possibilidade de sistematização de atividades de GC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A maioria dos servidores são incentivados a identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos operacionais na organização apenas em algumas áreas da organização.</li> </ul>

(continua)

(continuação)

Dimensão do conhecimento	Estágio na organização	Principais aspectos observados:	
	Presente / Ausente Nível / Desempenho	Pontos Fortes/favoráveis	Pontos Fracos/desfavoráveis
<b>Processos</b>			
Alinhamento	Ausente (a organização não possui programa de GC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os servidores enxergam que o alinhamento da GC com os objetivos organizacionais trará benefícios e melhorias nos resultados da instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Necessidade dos servidores de ferramentas e práticas de gestão do conhecimento para melhoria da execução de atividades rotineiras da organização;</li> <li>➤ Parte considerável dos servidores não tem consciência das lacunas de conhecimento que organização precisa preencher para atingir seus objetivos;</li> <li>➤ Na opinião dos gestores, a Administração Superior toma decisões muito frequentemente sem informações ou sem os conhecimentos necessários.</li> </ul>
Métricas e Monitoramento	Presente em nível baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A organização possui uma comissão própria de avaliação (CPA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Parte dos respondentes afirmaram que a instituição não usa métricas de medição do conhecimento ou possui ferramentas de medição e de avaliação das diversas ações institucionais;</li> <li>➤ A organização não dispõe de mecanismos efetivos de avaliação institucional;</li> <li>➤ Os trabalhos da CPA estão inadequados e desatualizados;</li> <li>➤ Os gestores não vislumbram os resultados práticos do trabalho da CPA.</li> </ul>

Quadro 21 - Principais aspectos (pontos fracos e fortes) sob a ótica do Elemento Processos  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

## 4.3 SISTEMAS

### 4.3.1 DIMENSÃO: INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA DE GC E ACESSO À INFRAESTRUTURA

Esta dimensão busca avaliar a existência de infraestrutura tecnológica que proporcione a gestão do conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas na organização (FONSECA, 2006). No tocante à existência de um sistema de gestão do conhecimento na instituição, 35% dos respondentes afirmam que não existe e outros 40% declararam desconhecer a existência do mesmo (Gráfico 34). Tal fato denota que embora a organização tenha alguns softwares e outros ambientes de comunicação, tais aplicações não oferecem suporte às atividades de Gestão do Conhecimento.



Gráfico 34 – Existência de sistema de gestão de conhecimento  
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Esse fato pode ser comprovado pelo fato de que 64% dos respondentes consideram baixo o grau que os sistemas de GC estão integrados no fluxo de trabalho da organização, ou seja, a organização também dispõe de infraestrutura tecnológica, mas não há suporte aos processos da empresa relacionados a GC. O Gráfico 35 demonstra isso.



Média = 1,39; DP = 0,56

Gráfico 35 – Integração do sistema de GC no fluxo de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Na percepção dos respondentes, na organização o nível de comunicação realizado por meio de sistemas “online” é intermediário ( $M=3,04$ ), mas com alto desvio padrão ( $DP=0,94$ ), mostrando que não há grande variabilidade de percepções (Gráfico 36). Tal situação pode revelar a falta de alocação de recursos de infraestrutura tecnológica ou também a falta de sistemas e ambientes de comunicação relacionadas às atividades de GC. Afinal, a existência dos sistemas requer a infraestrutura tecnológica adequada.



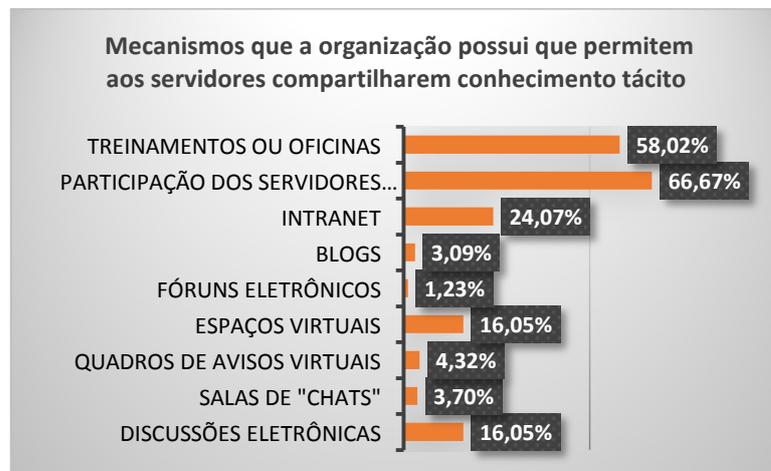
Média = 3,04; DP = 0,94

Gráfico 36 – Nível de comunicação realizado por meio de sistemas “online”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Em relação ao acesso à infraestrutura (Gráfico 37), para os respondentes, os principais mecanismos que a organização disponibiliza para facilitar o acesso e o

compartilhamento de conhecimento implícito entre os servidores são: “participação dos servidores em eventos presenciais (conferências, seminários, palestras etc.) (66,67%) e “Treinamentos ou oficinas” (58,02%), ambos mecanismos de interação social, demonstrando a força que as relações interpessoais exercem entre os servidores da organização. Em paralelo, outros mecanismos que fazem uso de tecnologias e sistemas de informação para facilitar o acesso ao conhecimento implícito, a exemplo de: Discussões eletrônicas, Salas de "chats", Quadros de avisos virtuais, Espaços virtuais, Fóruns eletrônicos e Blogs, foram pouco citados pelos respondentes, permitindo inferir-se que tais ferramentas não são disponibilizadas para os servidores, e dessa maneira dificultando o acesso ao conhecimento implícito da organização.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 313

Número Médio de respostas por respondente =  $313/162 = 1,93$

Gráfico 37 – Mecanismos da organização para compartilhamento do conhecimento tácito

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Sobre a infraestrutura tecnológica e o acesso à mesma, a percepção dos gestores entrevistados também não é um consenso (vide Quadro 22, com destaques em negrito). Todavia, transparece a ideia de que a organização possui infraestrutura de *hardware* razoável, entretanto, é deficitária na disponibilização de softwares integrados que possibilite a “comunicação online”. E é justamente a disponibilização

das informações em meios eletrônicos, sistemas, banco de dados, entre outros que vão torna-los explícitos para toda a organização e desse modo, facilitar o acesso de qualquer interessado às informações e conhecimentos capturados, produzidos e armazenados pela organização.

Sobre a infraestrutura tecnológica da organização	
E2	" <b>Infraesturura, até acredito que a gente tenha, a gente pode até eventualmente precisar ampliar né...</b> servidores, entre outras coisas pra ter um melhor parque tecnológico"
E3	" <b>Precisáramos de um projeto inovador na área de informática.</b> "
E3	" <b>E a gente não tem suporte, então, as outras instituições está tudo informatizado, tem pequenos programas, tem tudo, mas enfim.</b> "
E5	" <b>Nós dispomos de tecnologias e pessoas qualificadas pra isso, então, acha que falta planejamento e disposição!</b> "
E6	" <b>Tem, mas precisa melhorar.</b> No caso mesmo da gente que trabalha com site, a gente está melhorando, tem uma série de questões que precisam ser melhoradas, que precisam ser aperfeiçoadas"

Quadro 22 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da infraestrutura tecnológica da organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

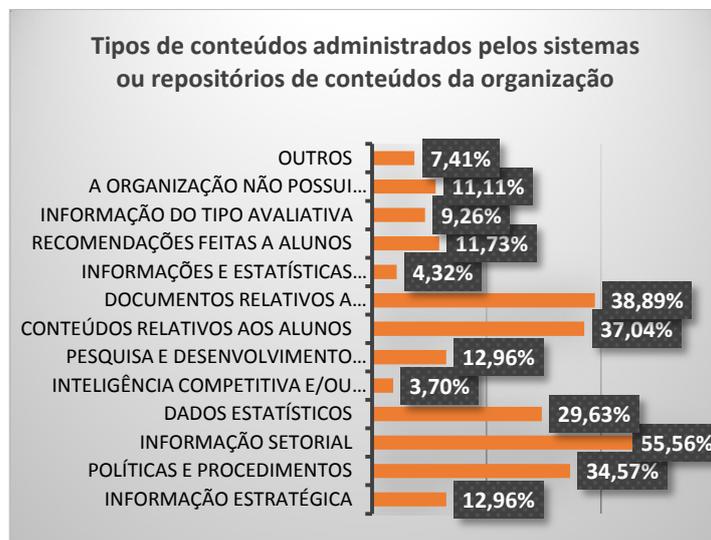
Obs.: Destaques em negrito pelo autor

Pelo exposto, é possível perceber que o acesso e a infraestrutura tecnológica da universidade variam entre um estágio baixo e intermediário no sentido de proporcionar a gestão do conhecimento, o acesso e interação dos servidores com os conhecimentos da organização, seja por meio de sistemas ou outras pessoas.

#### 4.3.2 DIMENSÃO: GERÊNCIA DE CONTEÚDO

Em relação ao grau que a organização armazena e possui informações sobre as suas necessidades (Gráfico 38), os servidores indicaram que os principais tipos de conteúdo administrados pelos sistemas da organização são Informação setorial (55,56%), Documentos relativos a processos organizacionais (38,89%), Conteúdos relativos aos alunos (37,04%) e Políticas e procedimentos (34,57%). Outros tipos de conteúdo também foram mencionados, demonstrando, aparentemente, que a

universidade gerencia os principais tipos de conteúdo requisitados nas suas atividades.



Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 436

Número Médio de respostas por respondente =  $436/162 = 2,7$

Gráfico 38 – Tipos de conteúdos administrados pelos sistema da organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

No tocante à forma mais abrangente que a Instituição organiza conteúdos (Gráfico 39), destacou-se a organização por projeto ou atividade (37,65%), seguida por conteúdo Organizado por processo (30,25%), refletindo a forma usual de organização de universidades, e organizações públicas em geral.

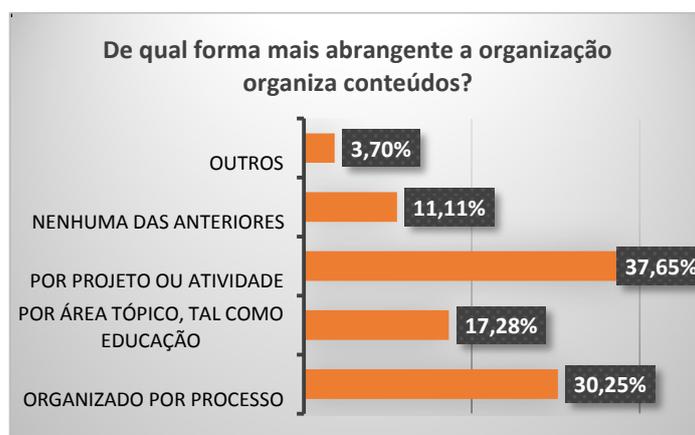


Gráfico 39 – Formas de organização de conteúdos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Entretanto, em relação aos tipos de conteúdo que a organização possui (Gráfico 40), os respondentes listaram, principalmente, os Documentos oficiais

(88,89%) e Publicações (80,25%), ambos inerentes às atividades habituais da organização. Todavia, outros importantes conteúdos relacionados à GC foram pouco mencionados, levando ao entendimento que a organização pouco utiliza de ferramentas de GC para organização de conteúdos de conhecimentos.



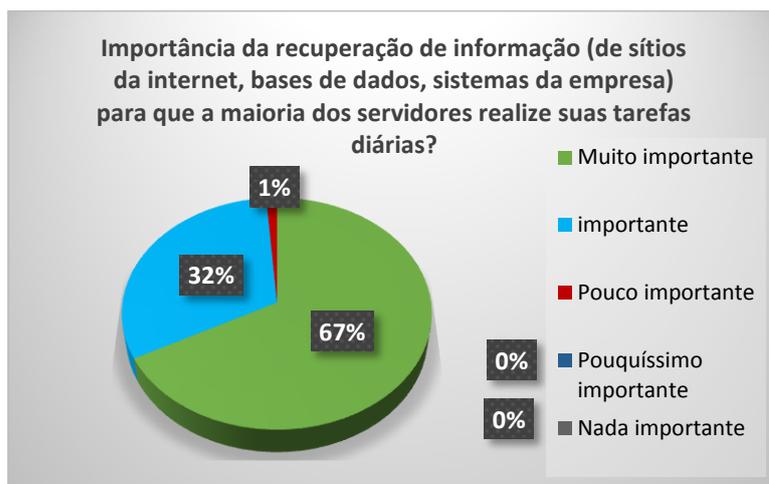
Número de pesquisados: 162. Quantidade de respostas múltiplas: 746

Número Médio de respostas por respondente =  $746/162 = 4,6$

Gráfico 40 – Tipos de conteúdo que a organização possui

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

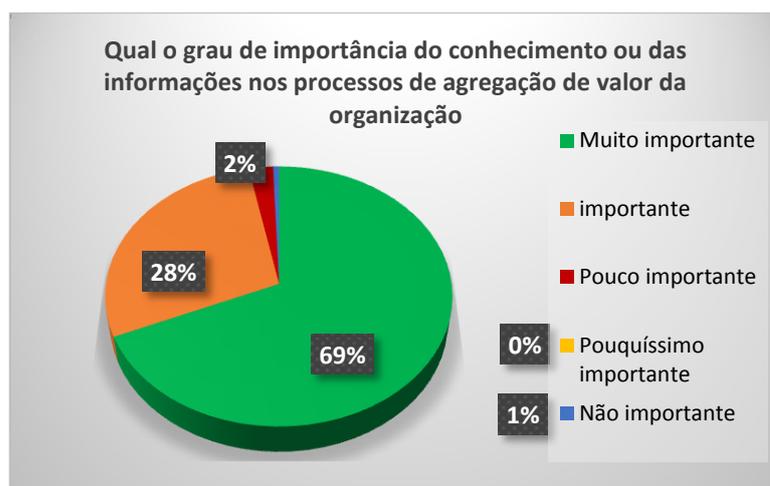
A recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas da empresa ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) para que a maioria dos servidores realize suas tarefas diárias, juntamente com a importância das informações no processo de agregação de valor da organização foram as afirmativas que obtiveram alta média ( $M=4,66$ ), tendendo à classificação de muito importante e demonstrando a intensidade da informação na organização e o reconhecimento dos servidores em relação a importância do conhecimento e das informações para agregar valor à organização, ou seja, na conversão de insumos em resultados. Os baixos desvios padrão corroboram essa tendência, que é mostrada nos Gráficos 41 e 42.



Média = 4,66; DP = 0,50

Gráfico 41 – Importância da recuperação de informação para as tarefas diárias dos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.



Média = 4,66; DP = 0,52

Gráfico 42 – Importância do conhecimento nos processos de agregação de valor da organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Para caracterizar a gerência de conteúdo e a intensidade que a informação tem na universidade, nas entrevistas realizadas com os gestores, buscou-se a opinião dos mesmos acerca da facilidade (ou não) de acesso às informações necessárias às rotinas diárias do setor e onde e como esses conhecimentos estão organizados.

A opinião dos entrevistados (vide Quadro 23, com destaques em negrito) mostra que muitos ainda não dispõem de facilidade de acesso às informações necessárias para execução de atividades do dia a dia. Embora a Universidade disponha de muitas informações, as mesmas não estão sistematizadas em bancos de dados eletrônicos ou outras aplicações de comunicação. Na maioria das vezes, estão armazenadas em planilhas e arquivos individuais. Além disso, grande parte do conhecimento é tácito, de domínio de determinados servidores, que ainda não foram explicitados e formalizados para toda a organização. Nesse sentido, avalia-se que o nível em que a Universidade armazena e possui informações segundo suas necessidades é intermediário. Mais uma vez fica evidente a necessidade de uma memória organizacional para explicitação do conhecimento dentro da organização.

Sobre a gerência de conteúdo na organização	
E1	"Então, a gente tem que fazer muito esse tradeoff, essa negociação entre a informação que eu preciso ter pra tomar decisão e não ter tanto prejuízo, mas não posso ter um sistema pra controlar tudo porque não tenho pessoal pra cuidar disso."
E1	" <b>A gente tem mais em planilhas compartilhadas, temos muita coisa no drive.</b> Então, a gente tem bastante informação nesse sentido, <b>mas também tem muita informação na cabeça de cada pessoa.</b> "
E2	"então, de fato, <b>hoje a gente precisa informatizar essa relação e ter isso de forma mais fácil em uma base de dados que a gente possa recorrer</b> "
E3	"Interna não, não supri porque a gente precisaria... Todo ano eu faço o orçamento de uma ferramenta, (...), a Stela Experta, é perfeito, você puxa e compila os dados de todos os pesquisadores. Eu venho lutando com isso já. A Uneb tem, a Uesc tem..."
E4	" <b>A gente não tem isso, inclusive, uma das questões que a gente vem colocando é página da universidade.</b> A nossa página é indecente, no sentido de participar a comunidade do que está acontecendo. Por exemplo, se você fizer uma resolução, você encontra com mais rapidez no google do que na página da universidade. Como uma universidade como a nossa não está com o site em inglês, em espanhol, em libras, com acesso para a pessoa cega."
E4	" <b>Então, assim, nós chegamos em um ponto em que a gente toma isso como uma ferramenta importante pra o dia a dia da rotina institucional ou todos os dias vou estar pedindo pra você refazer a mesma coisa.</b> "
E5	" <b>Sim, eu tenho fácil acesso. Mesmo porque no RH tudo é muito específico, então, as informações de contexto técnico, sim. Agora as informações do dia a dia, a gente tem dificuldade por essa falta de comunicação.</b> "
E5	" <b>Não, elas estão na memória física das pessoas. A gente tem que pegar e dar uma ligadinha, passar um email para que essa pessoa dê um retorno pra gente. Mas a memória pra ficar arquivada não.</b> "

Quadro 23 – Depoimentos/Fragmentos dos entrevistados acerca da gerência de conteúdo na organização

Fonte: Dados desta pesquisa (2016)  
Obs. Destaques em negrito pelo autor

O Quadro 24 mostra os principais aspectos observados (forças e fraquezas) acerca da situação atual do processo da gestão do conhecimento na UESB pela perspectiva do Elemento Sistemas:

Dimensão do conhecimento	Estágio na organização	Principais aspectos observados:	
	Presente/Ausente Nível/Desempenho	Pontos Fortes/favoráveis	Pontos Fracos/desfavoráveis
<b>Sistemas</b>			
Infraestrutura Tecnológica de GC e Acesso à Infraestrutura	Presente em nível inicial / intermediário	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidade de infraestrutura física de TI;</li> <li>➤ A organização possui diversos sistemas, porém, não são integrados em sua maioria;</li> <li>➤ Intensidade nas relações interpessoais entre os servidores da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Softwares e aplicações não oferecem suporte às atividades de Gestão do Conhecimento;</li> <li>➤ É baixo o grau que os sistemas de GC estão integrados no fluxo de trabalho da organização;</li> <li>➤ A comunicação online é moderada;</li> <li>➤ Ausência de mecanismos que fazem uso de tecnologias para facilitar o acesso ao conhecimento implícito.</li> </ul>
Gerência de Conteúdo	Presente em nível intermediário	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A universidade gerencia os principais tipos de conteúdo necessários às suas atividades;</li> <li>➤ É alta a intensidade da informação na organização;</li> <li>➤ É grande o reconhecimento dos servidores em relação a importância do conhecimento e das informações para agregar valor à organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A organização pouco utiliza de ferramentas de GC para organização de conteúdos de conhecimentos;</li> <li>➤ Grande parte das informações da organização não estão sistematizadas em bancos de dados eletrônicos ou outras aplicações de comunicação. Na maioria das vezes estão armazenadas em planilhas e arquivos individuais.</li> </ul>
Suporte e Gerência do Programa de GC	Totalmente ausente na organização	➤ Não avaliado.	➤ Não avaliado.

Quadro 24 - Principais aspectos (pontos fracos e fortes) sob a ótica do Elemento Sistemas  
 Fonte: Dados desta pesquisa (2016)

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados possibilitou a identificação dos pontos fortes e fracos da Organização, e o estágio atual de suas capacidades e potencialidades inerentes à GC. Essas forças e fraquezas podem exercer influência nas atividades (formalizadas ou não) de GC e, conseqüentemente, facilitar ou dificultar a realização de tais práticas. Ancorando a discussão nos três elementos (pessoas, processos e sistemas) do método OKA, podemos sublinhar os seguintes principais resultados:

**1) Elemento Pessoas:** Em nenhuma das dimensões do conhecimento desse elemento foi observado um desempenho alto, satisfatório ou condizente com as práticas da GC. Algumas ações realizadas nas dimensões Culturas e Incentivos e Conhecimentos e Aprendizado estão em um nível intermediário, demonstrando que a Organização possui uma discreta capacidade para fomentar e desenvolver seu capital humano em direção ao aperfeiçoamento profissional e às atividades de GC. O aspecto mais negativo, do elemento Pessoas, fica por conta da dimensão Comunidades de Práticas e Times do Conhecimento, que se mostraram pouco presentes na Universidade, revelando pouco suporte e incentivo à formação desse tipo de equipe.

Em síntese, as atividades de GC relacionadas ao elemento Pessoas e suas respectivas dimensões do conhecimento encontram-se em, de modo geral, em estágio baixo e moderado.

**2) Elemento Processos:** A Organização demonstrou desempenho regular em algumas dimensões, a exemplo de Lideranças e Estratégias e Fluxo de

Conhecimento. A melhor avaliação da organização, entre todas as dimensões, foi observada no enfoque da Operacionalização do Conhecimento, com destaque para fato de que a organização possui estrutura adequada para viabilizar a absorção e integração do conhecimento aos processos operacionais e mesmo em um ambiente burocrático, os servidores acreditam na possibilidade de sistematização da GC na universidade.

Por outro lado, a dimensão Métricas e Monitoramento demonstrou ineficiência nos processos de avaliação interna da Organização. Além disso, o alinhamento dos objetivos da organização às atividades de GC é praticamente ausente, em razão da mesma não possuir um programa de GC implantado e sistematizado. As poucas atividades informais de GC realizadas pela organização não estão em linha com o planejamento estratégico.

De forma resumida, as atividades de GC relacionadas ao elemento Processos e suas respectivas dimensões do conhecimento encontram-se em, de maneira geral, em nível inicial/intermediário.

**3) Elemento Sistemas:** Nenhuma das dimensões desse elemento alcançou um nível satisfatório, embora a Gerência de Conteúdo esteja em nível intermediário, onde a organização demonstra capacidade para gerenciar os principais tipos de conteúdo necessários às suas atividades. A Infraestrutura Tecnológica ainda está em um estágio inicial e o Acesso à Infraestrutura em um nível intermediário. O aspecto desfavorável, está relacionado à ausência total do Suporte e Gerência do Programa de GC na Organização. Esta última dimensão não foi considerada no estudo, em razão da mesma medir o programa de GC que não está em curso na Organização.

De forma resumida, as atividades de GC relacionadas ao elemento Sistemas e suas respectivas dimensões do conhecimento encontram-se em, de maneira geral, em nível inicial/intermediário.

## Capítulo 6

### 6 CONCLUSÕES

O objetivo principal da pesquisa, que foi compreender a situação atual do processo da gestão do conhecimento em uma universidade pública do âmbito estadual, a UESB, à luz do método Organizational Knowledge Assessment (OKA), a partir das percepções dos gestores administrativos e acadêmicos, foi alcançado. Partiu-se do pressuposto de que as IES, como a organização estudada, de alguma forma, gerenciam o conhecimento, mas não seguem práticas ou programas de GC estruturados.

Confrontando os resultados da literatura e os parâmetros do método OKA, observou-se que na UESB as práticas e atividades, informais, são realizadas de maneira principiante e dispersa. Apenas algumas áreas, a exemplo dos setores vinculados à tecnologia da informação e da pesquisa acadêmica demonstram alguns esforços isolados na busca por soluções inovadoras e uso de ferramentas e práticas de GC. A administração superior demonstrou não possuir diretrizes estabelecidas para as atividades de GC na Universidade.

As evidências encontradas confirmaram o argumento da pesquisa de que, embora essencialmente geradoras de conhecimento, as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas não possuem processos de gestão do conhecimento eficientes, eficazes e efetivos. O estudo também proporcionou o mapeamento dos elementos do processo de GC da UESB, evidenciando seus pontos fracos e fortes.

Tendo por base as evidências analisadas, principalmente aquelas que constituem obstáculos ou lacunas no processo de GC da Organização, emergiram

algumas contribuições práticas que podem colaborar para a melhoria no processo de GC da UESB.

A princípio, a UESB deve enxergar seus servidores como os mais valiosos ativos intelectuais da organização, promovendo programas de valorização e estabelecendo mecanismos de aprendizagem permanentes, de modo, a garantir as condições necessárias para o desenvolvimento de habilidades direcionadas para o desenvolvimento do conhecimento na universidade. Em paralelo, a UESB necessita desenvolver ações contínuas que elevem a autoestima e a motivação dos servidores, programas de recompensa, entre outras formas estimuladoras de criatividade e inovação.

A UESB deve potencializar o seu ambiente organizacional, reconhecido pelos entrevistados como agradável e democrático, favorecendo a interação entre as pessoas, criando condições para que o conhecimento individual se torne conhecimento explícito e coletivo. É imprescindível a consolidação da infraestrutura tecnológica da organização por meio do desenvolvimento (ou aquisição) de sistemas integrados de informações, ambientes de comunicação e outras ferramentas baseadas na gestão do conhecimento, como forma de facilitar a captura, acesso e compartilhamento do conhecimento tácito e explícito.

O uso estratégico da informação para a tomada de decisão é um dos três pilares da gestão do conhecimento nas organizações (CHOO, 2011). Nesse sentido, o processo de tomada de decisão deve ser encarado como um dos processos organizacionais mais importantes para o êxito da organização e precisa ser executado com o máximo de informações e conhecimentos necessários. A organização precisa adotar ferramenta de GC baseada em processos, a exemplo da

sistematização de melhores práticas, *benchmarking*, lições aprendidas, entre outras. Tais práticas, mesmo em situações inusitadas, aumentarão bastante a probabilidade de acerto na decisão tomada. Em decorrência disso, são esperados benefícios para a gestão da UESB.

Mesmo diante da impossibilidade de implantação de um programa completo e sistematizado de gestão do conhecimento, é imperativo que a Universidade adote práticas de GC baseadas em tecnologias, buscando a formalização dos processos de captura e armazenamento do conhecimento existente na organização, principalmente o conhecimento implícito. Além da rotatividade de pessoal, decorrente da remuneração pouco atrativa, impossibilitando a retenção do capital humano, a UESB completou, recentemente (em dezembro de 2016) trinta e sete anos em atividade. Apesar de ganhar em maturidade, grande parte do primeiro ciclo de servidores da instituição alcançou a idade para aposentadoria. Isso, independentemente de outros fatores, reforça a urgência na implantação de atividades de gestão de conhecimento, notadamente em relação ao uso de ferramentas de GC de base tecnológica, a exemplo da memória organizacional, para evitar que o conhecimento gerado há anos retire-se da organização juntamente com o servidor. Nesse aspecto, a GC se apresenta como ferramenta adequada para a transição e compartilhamento do conhecimento implícito entre antigos e novos servidores e, principalmente, na explicitação desses conhecimentos e posterior armazenamento na memória da organização.

Para Wiig (2002), a gestão do conhecimento deve estar completamente alinhada aos principais objetivos da organização. Todavia, os resultados da pesquisa deixaram claro que as atividades formais ou informais de GC existentes na UESB não estão alinhadas ao seu planejamento estratégico, no caso o Plano de

Desenvolvimento Institucional - PDI (2013-2017), que representa, no contexto das universidades, o documento formal onde a organização traça sua missão, valores, objetivos, metas e planos de ação.

Apesar disso, a administração superior da instituição, se reconhecer o importante papel que GC pode proporcionar para a melhoria dos processos organizacionais, e ainda ciente das deficiências e falhas apuradas neste estudo e outras pesquisas que por ventura virão, terá plenas condições para iniciar um trabalho de conscientização da comunidade universitária, e principalmente dos servidores, no sentido de adotar práticas de GC, mesmo que isoladas. Havendo condições favoráveis, esse programa pode ser inserido como um objetivo no planejamento estratégico da instituição, tendo em vista que o atual PDI está no último ano de execução.

Ressalte-se porém, que a simples inserção da implantação de um programa de GC no PDI da Instituição não é suficiente. É preciso que cada uma das etapas, e cada uma das ações de implantação sejam cumpridas, gerenciadas e monitoradas constantemente através de indicadores confiáveis aliados à mecanismos efetivos de avaliação institucional e funcional, com visibilidade perante a comunidade universitária. Afinal, a adoção de um comportamento de avaliação institucional incorporado ao planejamento estratégico é fundamental para que a comunidade universitária e a própria organização possa avaliar se a sua missão institucional está sendo cumprida.

Apesar do fato de que as organizações públicas, em razão de sua conhecida estrutura de rotinas mais burocráticas, possam aparentemente apresentar maiores obstáculos ao processo de mudança em sua estrutura e cultura organizacional, os

resultados da pesquisa também revelaram que a UESB possui importantes fatores facilitadores para iniciar seus primeiros passos em direção à implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento:

- A Administração Superior exerce alta influência sobre a cultura organizacional;
- As gerências compartilham a responsabilidade das atividades de GC com a Administração Superior, atuando como elo entre as metas da administração superior e as realidades vivenciadas pelos servidores;
- Os servidores acreditam na possibilidade de sistematização de atividades de GC na UESB, apesar do ambiente burocrático da organização.

Caso realmente a Universidade tome a importante decisão de sistematizar um programa de GC na organização, poderá utilizar esse trabalho como diagnóstico preliminar e ainda outros, afinal, o diagnóstico do atual estágio das atividades de GC é o primeiro passo para implantação de um programa de GC. Posteriormente, poderá adotar um dos muitos modelos conceituais de implantação da GC disponíveis na literatura, principalmente um modelo cujo formato esteja direcionado para as organizações públicas brasileiras.

Com relação a outras IES, o estudo de caso, seguindo o protocolo realizado, pode ser replicado, de modo que um consenso venha a ser construído quanto à GC em IES, notadamente as públicas. Por sua vez, o acúmulo de conhecimento em estudos de caso semelhantes pode contribuir para novas teorias e práticas relativas à GC.

Este trabalho apresentou limitações de cunho teórico, pois, apesar do referencial teórico do trabalho ter buscado tratar os processos da GC, as dimensões do conhecimento e alguns modelos de maturidade em GC, trata-se de uma abordagem incompleta, tendo em vista a amplitude da temática da Gestão do Conhecimento e suas várias perspectivas. Outros fatores limitadores de natureza metodológica também foram percebidos, na aplicação da pesquisa quantitativa:

- Muitos servidores, embora não reconhecendo explicitamente, aparentemente desconheciam os termos técnicos das ferramentas, práticas e atividades relacionadas à gestão do conhecimento;

- Falta de interesse de muitos servidores, principalmente da área acadêmica, em responder o questionário (*survey*), talvez pelo grande número de questões do formulário;

Destacam-se também outras limitações encontradas na realização da etapa de entrevista, a exemplo de:

- A pouca disponibilidade de tempo dos entrevistados e os prazos exíguos do pesquisador para finalização da coleta e análise dos dados;

- A possibilidade de influência, mesmo que inconsciente do pesquisador enquanto servidor da instituição, sobre algumas opiniões dos entrevistados, e ao mesmo tempo o risco do caráter subjetivo das respostas que podem apresentar caráter político ou diverso daquilo que realmente acontece na organização;

- Possibilidade de a amostra intencional escolhida não representar de forma apropriada os gestores do nível estratégico da organização pesquisada.

A pesquisa documental, pode não ter alcançado todos os documentos necessários e relevantes para a pesquisa, além da possibilidade de interpretações subjetivas pelo pesquisador. Na análise e interpretação dos dados, o método OKA, apesar de possuir boas métricas e abrangência acerca do diagnóstico da GC, também possui um grande número de dimensões do conhecimento, fato que tornou a análise dos dados um pouco complexa e, talvez, sem o aprofundamento adequado em algumas discussões. Além disso, também existiu o risco de interpretações subjetivas pelo pesquisador. Para tanto, foi adotada a estrita postura de pesquisador e buscou-se conduzir com o rigor científico necessário todas as fases da pesquisa, de modo a reduzir qualquer viés involuntário, em razão do pesquisador ser membro da organização pesquisada.

Por trata-se de um estudo de caso, e, portanto, não sendo possível generalizar este estudo para outras IES brasileiras, esta pesquisa buscou trazer novos elementos sobre o entendimento (fatores que impactam positivamente e negativamente) do processo da gestão do conhecimento organizacional em IES públicas, e apesar das limitações enfrentadas, considera-se que este trabalho alcançou o seu propósito, por meio do cumprimento dos objetivos elencados no capítulo introdutório.

Os resultados obtidos por meio de estudo de caso único, direcionam para o desenvolvimento de novas investigações que poderão colaborar com a ratificação ou não da lacuna apontada pela pesquisa, na literatura da gestão do conhecimento e de sua aplicação na administração pública e em IES públicas.

Este trabalho foi realizado na área de processos organizacionais de uma universidade pública do âmbito estadual, contexto que trouxe algumas diferenças de

outros estudos em IES, servindo de um primeiro passo para produção de novos estudos, principalmente pela importância do tema, a exemplo do grau de contribuição GC para melhoria dos processos organizacionais e da tomada de decisão nas IES públicas.

Também podem ensejar novos estudos a avaliação ou consolidação da adequação do método OKA na compreensão do processo de GC em IES públicas; e a ampliação do público alvo da pesquisa para os servidores de todos os níveis das universidades, principalmente os servidores que atuam na linha de frente da organização, possibilitando comparar a percepção dos gestores do nível estratégico com a visão dos demais servidores da organização.

Além do mais, podem ser desenvolvidos estudos que avaliem o impacto dos aspectos políticos e dos possíveis entraves que o ambiente burocrático possa acarretar na implantação de um programa de GC nas IES públicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, p. 107-136, 2001.

ALEXANDROPOULOU, Dionysia A.; ANGELIS, Vasilis A.; MAVRI, Maria. Knowledge management and higher education: present state and future trends. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 5, n. 1, p. 96-106, 2009.

ALLEE, Verna. Knowledge networks and communities of practice. **OD practitioner**, v. 32, n. 4, p. 4-13, 2000.

AL-OQAILY, Ali Taha et al. Success Factors of Knowledge Management in Universities (A Case Study: Jordanian Private Universities). **Middle-East Journal of Scientific Research**, v. 22, n. 7, p. 994-1002, 2014.

ALVES, Lourdes et al. **Identificando Características de Organizações Intensivas em Conhecimento em Universidades**: Um Estudo de Caso nas Instituições do Sistema ACADE de Santa Catarina-Brasil. Anais do XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, Florianópolis, Santa Catarina, 2008.

AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 01-22, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1931/2052>>. Acesso em: 01 mar. 2016

ANGELONI, Maria Terezinha et al. Gestão estratégica da informação e o processo decisório: uma preparação para a gestão do conhecimento. **Anais do 19º ENEGEP. Rio de Janeiro**, 1999. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999\\_A0054.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0054.PDF)>. Acesso em: abr. 2016.

BAHIA. Lei nº 7.176/1997 de 10 de setembro de 1997. **Reestrutura as Universidades Estaduais da Bahia e dá outras providências**. Salvador, Ba, 1997.

BAHIA. Lei nº 13.466/2015 de 22 de dezembro de 2015. **Dispõe sobre a organização e funcionamento das Universidades Estaduais da Bahia, revoga a Lei nº 7.176, de 10 de setembro de 1997, e dá outras providências**. Salvador, Ba, 2015.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 20, 2004.

BATISTA, F. F. O governo que aprende: implementando a gestão do conhecimento no Executivo Federal. In: **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, p. 185-194, 2006.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir

resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>>. Acesso em: 30 abr., 2016.

BOTELHO, Cássia Regina Ossipe Martins. **Gestão do Conhecimento para a melhoria da gestão pública**: os caminhos da implantação da gestão do conhecimento na Câmara dos Deputados. 2009. Painel 20: Painel Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (CONSED). Painel 20. Disponível em: <<http://goo.gl/vLc1GA>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia Política**, v. 17, n. 3, p. 24-38, 1997.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística Aplicada à Gestão Empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, v. 18, n. 1, 2012.

CALVO-MORA, Arturo; LEAL, Antonio; ROLDÁN, José L. Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 14, n. 2, p. 99-122, 2006.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ARAÚJO, NM de. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 3, p. 38-45, 2003.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3.ed. São Paulo: Senac, 2011.

COOK, Scott DN; BROWN, John Seely. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 55, n. 1-2, p. 89-115, 2014.

CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO (Bahia). Parecer CEE nº. 106, de 17 de maio de 2016. **Dispõe sobre o recredenciamento da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)**. Salvador, Ba, 2016.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DE ANGELIS, Cristiano Trindade. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 137-166, 2014.

FARKAS, Ferenc et al. Knowledge Management Asymmetries in Higher Education. In: **Proceedings-7th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2009)**. Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, 2009. p. 79-87.

FONSECA, Ana Flávia. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank, 2006.

FONSECA, A. F.; FRESNEDA, P. S. V. **Método Organizational Knowledge Assessment - OKA**: Documento Base. Brasília: CTGCIE/CEGE/UCB/UNIPÊ, 2010.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches et al. **Referenciais de implantação de GC na Administração Pública**: modelo *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*. In: Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (CONGEP), 7, Brasília, *Painel* "Referências de Implantação de Gestão do Conhecimento na Administração Pública", Brasília: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/Mjl8NQ>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

GILL, Avninder. Knowledge management initiatives at a small university. **International Journal of Educational Management**, v. 23, n. 7, p. 604-616, 2009.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

HEIJST, G. V.; SPEK, R. V. D.; KRUIZINGA, E. Corporate memories as a tool for knowledge management. **Expert systems with applications**. v. 10, n. 5, p. 4154, jul. 1997.

HEISIG, Peter. Harmonisation of knowledge management-comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of knowledge management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HOQ, Kazi Mostak Gausul; AKTER, Rowshan. Knowledge management in universities: Role of knowledge workers. *Bangladesh Journal of Library and Information Science*, v. 2, n. 1, p. 92-102, 2012.

KIDWELL, Jillinda J.; VANDER LINDE, Karen; JOHNSON, Sandra L. Applying corporate Knowledge Management practices in higher education. **Educause quarterly**, v. 23, n. 4, p. 28-33, 2000.

LEITE, Fernando C. Lima; COSTA, Sely M. de Souza. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, Abril. 2007.

MCADAM, Rodney; REID, Renee. A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 6, p. 317-329, 2000.

MEYER JR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres**. Novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos. Florianópolis: Insular, 2000.

METAXIOTIS, Kostas; PSARRAS, John. Applying knowledge management in higher education: the creation of a learning organisation. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 2, n. 04, p. 353-359, 2003

METCALFE, Amy Scott. The political economy of knowledge management in higher education. **Knowledge management and higher education: A critical analysis**, p. 1-20, 2006.

MILAM, John H. Knowledge Management for Higher Education. **ERIC Clearinghouse on Higher Education**. Washington DC, USA. 2001.

MINAYO, M. C. S. et al. Métodos, técnicas e relações em triangulação. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.) **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2005. p. 71-103.

MOHAYIDIN, Mohd Ghazali et al. The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian universities. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 3, p. 301-312, 2007.

NAZEM, Fattah; ROUDEHEN, Iran. The Compilation of a Structural Model for Intellectual Capital Based on the Knowledge Management in Universities. In: **ePub-Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital: ECIC 2012**. Academic Conferences Limited, 2012. p. 330.

NERY, Vitor Sousa Cunha et al. A importância da gestão do conhecimento para as instituições de educação superior públicas: um estudo de caso na universidade do estado do Pará. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 207, 2015.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro. Campus, v. 16, p. 360, 1997.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

NUSSENZVEIG, H. M. **Repensando a universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.

OCHOA, Carlos [2013]. Qual é o tamanho da amostra que eu preciso? Disponível em: <<http://www.netquest.com/blog/br/qual-e-o-tamanho-de-amostra-que-preciso>>. Acesso em: 30 de set.2016.

PAPA, M. A. **Análise do método *Organizational Knowledge Assessment*, OKA para diagnóstico da situação da gestão do conhecimento em uma organização de geração e transmissão de energia elétrica: Caso Eletronorte**. 2008. 210 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação), Universidade Católica de Brasília, Brasília. 2008. Disponível em: <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1554>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago: The University of Chicago Press, 1967.

POPADIUK, Silvio; CHOO, Chun Wei. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. **International journal of information management**, v. 26, n. 4, p. 302-312, 2006.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REES, Stephen John; PROTHEROE, Huw. Value, Kaizen and Knowledge Management: Developing a Knowledge Management Strategy for Southampton Solent University. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 1, p. 135-144, 2009.

REGINATO, G. E. R.; GRACIOLI, Odacir Deonísio. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento-um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 705-716, 2012.

RODRIGUEZ, Michael C. Three options are optimal for multiple-choice items: a metaanalysis of 80 years of research. **Educational Measurement: Issues and Practice**. Summer, 2005.

ROWLEY, Jennifer E. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of information science**, 2007.

ROWLEY, Jennifer. Is higher education ready for knowledge management?. **International journal of educational management**, v. 14, n. 7, p. 325-333, 2000.

SALLÁN, Joaquín Gairín et al. Review of Knowledge Creation and Management processes through communities of practice in Public Administration. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 2198-2204, 2012.

SANTO, Susan A. Knowledge management: An imperative for schools of education. **TechTrends**, v. 49, n. 6, p. 42-49, 2005.

SANTOS, M. D. Perfis de gerenciamento estratégico da informação nas empresas brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 3, n. 1, p. 118-136, 2006.

SARIS, W., REVILLA, M., KROSNICK, J., SHAEFFER, E. (2010). "Comparing Questions with Agree/Disagree Response Options to Questions with Item-Specific Response Options". **Survey Research Methods** (2010) Vol.4, No.1, pp. 61-79. ISSN 1864-3361.

SCHALLER, R.; ALLERT, H.; RICHTER, C. Knowledge Management in Universities. In: **EdMedia: World Conference on Educational Media and Technology**. 2008. p. 495-504.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO [2015]. **Série Grandes teóricos da GC: Karl Wiig**. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/serie-grandes-teoricos-da-gc-karl-wiig>>. Acesso em: 26 de jul. 2016.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 399 f. 2009. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)–Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SOUZA, Irineu Manoel de; FRANZONI, Ana Maria Benciveni. **Gestão universitária: identificação das práticas de gestão do conhecimento na UFSC**. VII COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITÁRIA EM AMÉRICA DEL SUR, Mar Del Plata, Argentina, 2007.

SRINIVASAN, D. Enhancement in higher education with knowledge management. **International Journal of Science, Engineering and Technology Research**. Volume 2, Issue 3, March 2013

SYED-IKHSAN, S. O. S; ROWLAND, F. Knowledge management in a organization public: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal Knowledge Management**. Vol. 8, N. 2. p. 95-111. 2004.

SVEIBY, Karl. A nova riqueza das nações. **Rio de Janeiro: Campus**, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman Editora, 2008.

TAN, J. Managing Knowledge – how to do it – a practical case study. **The British Journal of Administrative Management**, n.12, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TOLOIE-ESHLAGHY, Abbas; POOREBRAHIMI, Alireza; FAROKHI, Ebrahim Nazari. Pathology of knowledge management in universities. In: **Science and Information Conference (SAI)**, 2013. IEEE, 2013. p. 590-596.

TSOUKAS, Haridimos. Do we really understand tacit knowledge?. **Managing Knowledge: An Essential Reader**, v. 107, 2005.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 3, p. 103-117, Winter 1999.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB). **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2013-2017.** Vitória da Conquista: UESB. 2013. Disponível em: <[http://www.uesb.br/pdi/arquivos/PDI\\_Final.pdf](http://www.uesb.br/pdi/arquivos/PDI_Final.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2016.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB). [2016a]. Disponível em: <[http://www.uesb.br/ascom/ver\\_noticia\\_.asp?id=14554](http://www.uesb.br/ascom/ver_noticia_.asp?id=14554)> Acesso em: 12 dez. 2016.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB). [2016b]. Disponível em: <[http://www.uesb.br/ascom/ver\\_noticia\\_.asp?id=13714](http://www.uesb.br/ascom/ver_noticia_.asp?id=13714)> Acesso em: 12 dez. 2016.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB). [2016c]. Disponível em: <[http://www.uesb.br/ascom/ver\\_noticia\\_.asp?id=13689](http://www.uesb.br/ascom/ver_noticia_.asp?id=13689)> Acesso em: 12 dez. 2016.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da Informação e Gestão Do Conhecimento: especificidades e convergências. **Infohome**, 2004. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)> Acesso em 20 abr. 2016.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of knowledge management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

YE, Ning; ZHI-PING, Fan; BO, Feng. Motivation factors that make knowledge workers share their tacit knowledge in universities: an empirical research. In: **Services Systems and Services Management, 2005. Proceedings of ICSSSM'05. 2005 International Conference on.** IEEE, 2005. p. 923-927.

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

YOUNG, Ronald. Knowledge management tools and techniques manual. **Asian Productivity Organization**, v. 98, 2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na UESB

Prezado (a) Servidor (a), o presente questionário é parte integrante da pesquisa de Mestrado de Allen Krysthiano Saraiva Figueiredo (Dissertação de Mestrado – do Programa de Administração da Fucape Business School). O estudo tem como objetivo efetuar o levantamento de dados acerca da Gestão do Conhecimento (GC) como ferramenta gerencial na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB. Gostaria de solicitar a sua contribuição para evoluir o conhecimento sobre este tema, por meio da resposta ao questionário disponibilizado. Destacamos, que os dados fornecidos não serão divulgados de forma individual, bem como os nomes não serão publicados. Comprometemo-nos com a estrita confidencialidade de suas respostas.

Importante frisar que este instrumento de pesquisa foi ajustado para aplicação em universidades públicas baseado em um questionário desenvolvido para diagnóstico da política de Gestão do Conhecimento na administração pública federal, fundamentado no questionário do Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (Organizational Knowledge Assessment - OKA).

Quaisquer dúvidas, críticas ou sugestões podem ser enviadas para o seguinte e-mail: [allenfigueiredo@uesb.edu.br](mailto:allenfigueiredo@uesb.edu.br)

#### PERFIL DO SERVIDOR

Nome completo: \_\_\_\_\_ \*Obrigatória

Esta informação será utilizada apenas para controle dos respondentes e para devolução do resultado da pesquisa para os interessados

#### **Campus onde exerce atividades\*Obrigatória**

Escolha apenas uma das opções seguintes:

- Vitória da Conquista-Ba
- Jequié-Ba
- Itapetinga-Ba

#### **Qual a sua maior titulação?\*Obrigatória**

Escolha apenas uma das opções seguintes:

- Ensino Médio
- Graduação
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

#### **Qual o cargo/função você ocupa?\*Obrigatória**

Nomeação em cargo comissionado ou Portaria de designação

- Pró-reitor/Assessor
- Diretor/Vice-Diretor de Departamento
- Gerente/Prefeito de Campus/Diretores
- Coordenador/Vice-Coodenador de Colegiado de Curso ou Programa de Pós-Graduação
- Coordenador/Subgerente de Setor ou Grupo de Trabalho
- Chefe de Setor/Secretário

#### **Informe o seu tempo de trabalho na organização\*Obrigatória**

Escolha apenas uma das opções seguintes:

- Até 5 anos
- Entre 5 e 10 anos

Entre 10 e 15 anos  
Entre 15 e 20 anos  
Mais de 20 anos

**Sexo\*Obrigatória**

Masculino  
Feminino

**SEÇÃO I – PESSOAS****1) Qual dos itens abaixo melhor caracteriza o papel que o servidor desempenha na definição dos processos organizacionais? \*Obrigatória**

1. Eles ajudam nas mudanças dos processos organizacionais de uma forma "ad-hoc"
2. Eles participam nas revisões sistemáticas dos processos organizacionais.
3. Eles não participam porque os processos organizacionais são definidos de cima para baixo.

**2) Qual é o nível de influência da Administração Superior sobre a cultura organizacional?\*Obrigatória**

No contexto universitário a ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR equivale ao 1º escalão (Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias e Assessorias)

1. Muito influente
2. Influyente
3. Pouco Influyente
4. Pouquíssimo influente
5. Nada influente.

**3) Em geral, você acredita que os servidores compreendem o quanto seu papel contribui para a performance da Organização?\*Obrigatória**

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**4) Qual é o nível de influência da estrutura hierárquica na definição dos padrões de comunicação na organização?\*Obrigatória**

1. Muito influente
2. Influyente
3. Pouco Influyente
4. Pouquíssimo influente
5. Nada influente.

**5) Como você caracteriza a estratégia de comunicação da Administração Superior para os servidores?\*Obrigatória**

1. Muito aberta
2. Aberta
3. Um pouco aberta
4. Não existe muita comunicação
5. Fechada

**6) Com que frequência a Administração Superior se comunica com os servidores?\*Obrigatória**

1. Muito alta
2. Alta
3. Média
4. Baixa
5. Muito baixa

**7) Qual o grau de receptividade que a organização parece ter em relação a sugestões dos servidores?\*Obrigatória**

1. Muito receptiva
2. Receptiva
3. Pouco receptiva
4. Pouquíssimo receptiva

5. Não receptiva.

**8) A organização oferece treinamentos específicos visando auxiliar os servidores na adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (treinamento para desenvolvimento de novas habilidades)?\*Obrigatória**

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**9) Os servidores são incentivados a identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos operacionais na organização?\*Obrigatória**

1. Sim
2. Um pouco (apenas em algumas áreas da organização)
3. Não
4. Não sei.

**10) Performance é função de vários fatores. Qual das seguintes respostas melhor representa os três elementos que mais influenciam a performance dos servidores? \*Obrigatória**

1. Motivação, ambiente organizacional, habilidades
2. Conhecimento, habilidades, competências técnicas
3. Especificação do posto de trabalho (job design), habilidades, objetivos
4. Motivação, especificação do posto de trabalho, competências
5. Medo, aversão ao risco, resistência a mudanças
6. Falta de motivação, dificuldade de crescimento no ambiente organizacional, medo

## **SEÇÃO II - SISTEMAS**

**1) Como você classifica o nível de comunicação realizado por meio de sistemas "on-line" (tais como mensagens eletrônicas, mensagens instantâneas e espaços virtuais de trabalho) na organização?\*Obrigatória**

1. Muito alto
2. Alto
3. Médio
4. Baixo
5. Muito baixo

**2) A organização possui uma arquitetura de informação corporativa?\*Obrigatória**

Uma arquitetura de informação corporativa é um sistema esquemático que descreve os fluxos de informação entre os processos e os sistemas de TI na organização.

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**3) Quais dos seguintes mecanismos a organização possui que permitem aos servidores compartilharem conhecimento tácito?\*Obrigatória**

O conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, pela experiência, e que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa. Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Discussões eletrônicas
2. Salas de "chats"
3. Quadros de avisos virtuais
4. Espaços virtuais
5. Fóruns eletrônicos
6. Blogs
7. Intranet
8. Participação dos servidores em eventos presenciais (conferências, seminários, palestras etc)
9. Treinamentos ou oficinas

**4) A organização possui registros ou arquivos visando criar uma memória corporativa (i.e., lições e experiências aprendidas pelos membros da equipe)?\*Obrigatória**

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**5) Qual é a importância da recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas da empresa, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) para que a maioria dos servidores realize suas tarefas diárias?\*Obrigatória**

1. Muito importante
2. importante
3. Pouco importante
4. Pouquíssimo importante
5. Nada importante

**6) A organização utiliza equipes/comitês regularmente para resolver problemas?\*Obrigatória**

1. Sim
2. Não

**7) Quais dos seguintes tipos de equipe existem na organização?\*Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Comunidades de prática
  2. Equipes virtuais
  3. Grupos de trabalho
  4. Redes de pessoas por processos ou funções
  5. Equipes centradas nos alunos
- Outros:

**8) A organização possui comunidades de prática?\*Obrigatória**

Comunidades de prática podem ser caracterizadas como grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um tópico e que aprofundam o seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo de forma contínua, um meio eficiente no processo de disseminação do conhecimento

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**9) Como as comunidades de prática são criadas na organização?\*Obrigatória**

1. Por um processo formal dirigido pela Administração
2. Por um processo formal iniciado por servidores
3. informalmente por servidores da organização
4. Não sei.

Outros:

**10) Que tipos de comunidades de prática a organização possui?\*Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Organizada por tópicos ou assuntos
2. Organizada para resolver problemas específicos
3. Organizada por processos ou atividades organizacionais ou tarefas de negócios
4. Não sei
5. Nenhuma das anteriores

Outros:

**11) Quantas comunidades de prática distintas e identificáveis a organização possui?\*Obrigatória**

- Nenhuma
- 1-5
  - 6-20
  - 21-50
  - 51-100

101 ou mais  
 Não sei

**12) Alguma das comunidades de prática da organização possui conexões ou interage com grupos externos?\***Obrigatória

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**13) Qual dos itens abaixo caracteriza a estrutura das comunidades de prática da organização?\***Obrigatória

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Regras e procedimentos
  2. Processos de retroalimentação feedback)
  3. Listas de membros disponíveis
  4. Líderes de grupos designados
  5. Reuniões regulares
  6. Meios eletrônicos para compartilhamento de informações (espaço virtual na rede, base de conhecimentos, sítio na internet)
  7. Não sei
- Outros:

**14) Quais dos itens abaixo são alguns dos resultados usuais das comunidades de prática na organização?\***Obrigatória

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Treinamento (criação ou execução)
  2. Criação de conteúdos ou base de conhecimentos
  3. Serviços de assistência técnica (Help Desks)
  4. Participação sistemática em revisões por pares/colegas ou processos similares
  5. Participação sistemática em decisões de processos organizacionais
  6. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas estratégicos da organização
  7. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas operacionais da organização
  8. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas nicho
  9. Conteúdos ou aconselhamentos relativos a produtos/serviços da organização
  10. Conteúdos ou aconselhamentos que levem à inovação.
  11. Não sei
- Outros:

**15) Que tipos de conteúdos são administrados pelos sistemas ou repositórios de conteúdos da organização?\***Obrigatória

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Informação estratégica
  2. Políticas e procedimentos
  3. Informação setorial
  4. Dados estatísticos
  5. Inteligência competitiva e/ou dados de indicadores
  6. Pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos
  7. Conteúdos relativos aos alunos
  8. Documentos relativos a processos organizacionais
  9. Informações e estatísticas nacionais
  10. Recomendações feitas a alunos
  11. Informação do tipo avaliativa
  11. A organização não possui sistemas/repositórios de conteúdos.
- Outros:

**16) De qual forma mais abrangente a organização organiza conteúdos?\***Obrigatória

1. Organizado por processo
2. Por área tópico, tal como Educação
3. Por projeto ou atividade
5. Nenhuma das anteriores

Outros:

**17) Qual dos tipos de conteúdos de conhecimento a organização possui?\*Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Documentos oficiais
2. Publicações
3. Material publicado na web
4. Noticiários, boletins
5. Videoconferências, fóruns eletrônicos, discussões eletrônicas
6. Novidades (knowledge nuggets)
7. Dados estatísticos
8. Dados de sistemas de informação geográficos
9. Informações e publicações externas
10. Informações de pessoas, diretórios
11. Conhecimento sobre processos internos da organização
12. Conhecimento sobre organizações parceiras
13. Informação do tipo "saber-fazer" (know-how)
14. Informações sobre habilidades

### **SEÇÃO III – PROCESSOS**

**1) Qual o grau de importância do conhecimento ou das informações nos processos de agregação de valor da organização (i.e., conversão de insumos em resultados)?\*Obrigatória**

1. Muito importante
2. importante
3. Pouco importante
4. Pouquíssimo importante
5. Não importante

**2) Em que medida a organização apoia a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento tácito entre pessoas?\*Obrigatória**

1. Apoia muito.
2. Apoia.
3. Apoia pouco.
4. Apoia pouquíssimo.
5. Não apoia.

**3) Como a informação ou o conhecimento é disseminado pela organização aos seus servidores?\*Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Pela intranet
2. Por um sítio público da internet
3. Por meio de um boletim (eletrônico ou físico)
4. Por meio de reuniões realizadas pela Administração Superior
5. Por meio de eventos sociais informais
6. Por mensagem eletrônica (e-mail)
7. Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento
8. Não é disseminada.

Outros:

**4) A organização possui um sistema de gestão do conhecimento?\*Obrigatória**

Sistema de gestão do conhecimento é o conjunto de práticas distintas e interligadas visando melhorar o desempenho organizacional por meio de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação dessas com o mundo exterior.

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**5) Em que grau os sistemas de gestão do conhecimento estão integrados no fluxo de trabalho da organização com vistas a criar novos conhecimentos? \*Obrigatória**

Exemplos de sistemas de GC: Fóruns presenciais/listas de discussão, comunidades de prática, melhores práticas, benchmarking, memória organizacional, mapeamento do conhecimento, gestão por competências, banco de competências organizacionais e individuais, gestão do capital intelectual, portais/intranets/extranets, sistemas de workflow, gestão de conteúdo, gestão eletrônica de documentos.

1. Baixo
2. Médio
3. Alto

**6) Quais das seguintes frases melhor descrevem o grau em que os processos de conhecimento são internalizados na organização? \*Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Os processos organizacionais essenciais tornaram-se líderes na aplicação da gestão do conhecimento;
2. Princípios de GC são considerados nos incentivos e avaliações pessoais;
3. A aplicação dos componentes de GC está disseminada em grande escala nos produtos e serviços da organização;
4. O conhecimento de feedback provido pelos alunos é incorporado nos processos da organização;
5. Lições aprendidas são introduzidas sistematicamente em novos produtos, serviços, projetos e outras atividades;
6. Comunidades de prática são apoiadas pela organização e usadas para fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimentos
7. A organização possui ferramentas de TI para, sistematicamente, capturar e disseminar conhecimento;
8. Houve clara melhoria no comportamento dos servidores em relação ao compartilhamento de conhecimentos;
9. Os agentes de GC têm conseguido atuar na organização como um todo e participam dos encontros estratégicos e dos exercícios de planejamento organizacionais;
10. Nenhuma das anteriores.

**7) Quais tipos de conhecimentos (internos ou externos) são criados na organização? \*Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

- Conhecimentos de processos
- Conhecimento de procedimentos (derivados dos procedimentos administrativos)
- Conhecimentos tópicos
- Conhecimentos práticos (derivado do know-how da organização)
- Melhores práticas
- Conhecimentos sobre alunos
- Nenhuma das anteriores
- Outros:

**8) Quais dos tipos de conhecimentos e/ou informações abaixo são capturados por sua organização? \*Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Lições aprendidas
2. Documentos sobre projetos e produtos
3. Mensagens eletrônicas formais
4. Listas de especialistas
5. Resultados de grupos de discussões ou discussões eletrônicas
6. Informações sobre alunos
7. Dados relativos ao desempenho dos servidores
8. Projetos de pesquisa
9. Intercâmbio de vídeo ou áudio
- Outros:

**9) Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento de conhecimentos da organização? \*Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Intranet

2. Extranet
  3. Internet
  4. Bases de dados (inclusive sistemas de gerenciamento de documentos, inteligência em negócios, sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), sistemas de gestão de projetos etc.)
  5. Arquivos/documentos em uma pasta pública hierarquizada (servidor de arquivos ou servidor FTP — Protocolo de Transferência de Arquivos)
  6. Unidades de disco em rede (arquivos/documentos armazenados, disponíveis para o público — servidor de arquivos ou servidor FTP)
  7. Arquivos pessoais de servidores
  8. Arquivos de e-mail
- Outros:

**10) Como o conhecimento implícito/tácito é disseminado?\*****Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Apresentações formais
  2. Almoços informais
  3. Reuniões de unidades organizacionais
  4. Conversas informais entre servidores
  5. E-mails
  6. Videoconferências
  7. Audioconferências
  8. Telefone
  9. Revisões de pares (peer review)
  10. Fóruns
  11. Conferências
  12. Programas de mentoring
  13. Revisões operacionais de qualidade
  14. Revisões de desempenho formal
- Outros:

**11) Qual é o nível de efetividade dos sistemas de gestão do conhecimento em conectar as pessoas com os sistemas de informação?\*****Obrigatória**

1. Muito efetivo
2. Efetivo
3. Pouco efetivo
4. Pouquíssimo efetivo
5. Não efetivo.
6. Não sei

**12) Quais dos seguintes tipos de conhecimentos explícitos a organização compartilha?\*****Obrigatória**

O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em uma linguagem formal e sistemática, compartilhado em dados, formulários científicos, especificações e manuais e que pode ser processado, transmitido e armazenado com facilidade. Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Melhores práticas e lições aprendidas
  2. Documentos e publicações institucionais
  3. Informações sobre especialistas
  4. Diretório corporativo de pessoas
  5. Dados de entrevistas e de brainstorming
  6. Vídeos de eventos e de entrevistas
  7. Decisões
  8. Dados de alunos
  9. Dados de mercado
- Outros:

**13) Quais são as fontes que a organização utiliza para identificar os conhecimentos que ela deseja coletar?\*****Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Pesquisa pela internet
2. Pesquisa usando bases de informações (interno e externo)

3. Da experiência de servidores
  4. Da experiência de parceiros
  5. Nenhuma das anteriores
- Outros:

**14) Quais fontes de informação abaixo são obtidas e usadas nos processos decisórios da organização?\***Obrigatória

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Melhores práticas
2. Comparação (benchmarking) com concorrentes
3. Feedback de alunos
4. Feedback de servidores
5. Pesquisa e inteligência competitiva
6. Lições aprendidas

Outros:

**15) Quais tipos de métricas operacionais ou ferramentas de medição a organização usa para determinar o valor do conhecimento organizacional?\***Obrigatória

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Balanced Scorecard
2. Retorno de Investimento - ROI
3. Custo da qualidade
4. Pesquisa de satisfação dos alunos
5. Pesquisas de satisfação dos servidores
6. Um processo sistemático de avaliação de pessoal
7. Programa de qualidade total
8. Processos/funções relativos à auditoria
9. Processos/funções de avaliação operacional
10. Modelo de Maturidade de Processos (CMM)
11. Índice de Capital Humano
12. Revisões de manutenção (de qualquer tipo)
13. A organização não tem ou não usa métricas de medição do conhecimento.

Outros:

**16) Quais são alguns dos aspectos da organização que devem ser ajustados significativamente por atividades relativas a conhecimento (tais como compartilhamento de conhecimentos e operacionalização do conhecimento)?\***Obrigatória

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Satisfação dos alunos
2. Processos operacionais organizacionais
3. Produtividade organizacional
4. Habilidade para modificar estratégias ou enfoques de resolução de problemas
5. Políticas e procedimentos organizacionais

Outros:

**17) Há uma estratégia de GC claramente articulada (i.e., escrita) para a organização?\***Obrigatória

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**18) Como você caracterizaria a liderança das atividades de gestão do conhecimento na organização?\***Obrigatória

1. Realizada basicamente pelo nível da Administração Superior
2. Balanceada entre a Administração Superior e as gerências e Coordenações
3. Realizada basicamente pelos níveis de gerências e Coordenações
4. Não sei

**19) De que modo as atividades de GC (criação do conhecimento, armazenamento, disseminação) concorrem para os objetivos explícitos da organização?\***Obrigatória

1. Essencial para a performance do negócio

2. Importante para a obtenção de vantagem competitiva
  3. Importante para levar à inovação
  4. Defasado ou não necessário
  5. Não sei
  6. Nenhuma das anteriores
- Outros:

**20) Quais áreas devem se beneficiar mais do programa de GC ou de atividades de compartilhamento de conhecimentos?\*Obrigatória**

Pode ser assinalada mais de uma resposta.

1. Desenvolvimento de novos produtos
  2. Desenvolvimento de novos serviços
  3. Desenho de processos organizacionais
  4. Criação de uma estratégia de comunicação com alunos
- Outros:

**21) Você acha que os processos organizacionais poderiam melhorar significativamente como resultado de um bom programa de GC da organização?\*Obrigatória**

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**22) Um bom programa de GC ajudaria os servidores a economizar tempo em seu trabalho?\*Obrigatória**

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**23) Um bom programa de GC aumenta o valor das oportunidades de desenvolvimento profissional para os servidores?\*Obrigatória**

1. Sim
2. Não
3. Não sei.

**24) Os seguintes grupos estão cientes das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a organização atinja seus objetivos?\*Obrigatória**

	Sim	Não	Não sei
Funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerência média	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alta gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25) Quão fortemente você acredita/sente/pensa que a tomada de decisões estratégicas por parte da Administração Superior se dá sem informações ou sem os conhecimentos necessários? \*Obrigatória**

1. Muito frequentemente
2. Um pouco frequentemente
3. Frequentemente
4. Não muito frequentemente
5. Nada frequentemente

Agradeço pela disponibilidade, atenção e valiosa colaboração para esta pesquisa.  
 Allen Krysthiano Saraiva Figueiredo  
 alenfigueiredo@uesb.edu.br

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado (a) Servidor (a), a presente entrevista corresponde à segunda Etapa de coleta de dados da pesquisa de Mestrado de Allen Krysthiano Saraiva Figueiredo (Dissertação de Mestrado – do Programa de Administração da Fucape Business School). O estudo tem como objetivo efetuar o levantamento de dados acerca da Gestão do Conhecimento (GC) como ferramenta gerencial na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB. Destacamos, que os dados fornecidos não serão divulgados de forma individual, bem como os nomes não serão publicados. Comprometemo-nos com a estrita confidencialidade de suas respostas.

### INFORMAÇÕES DO SERVIDOR

Nome completo/Cargo: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo você ocupa a função de \_\_\_\_\_?

### PERGUNTAS:

1. O planejamento de capacitação e os treinamentos realizados pela UESB estão visivelmente relacionados com os objetivos da instituição? Na sua opinião, a instituição atende as pretensões e expectativas de crescimento de seus servidores?
2. Na sua opinião e na sua vivência na Instituição, você enxerga um ambiente favorável à ideias criativas e soluções inovadoras? As pessoas são incentivadas para realização de novas práticas?
3. É possível identificar alguma inovação realizada dentro da UESB que contribui para melhoria nos processos organizacionais ou auxílio na tomada de decisão? Em caso afirmativo, exemplifique.
4. Você acredita que a informação e o conhecimento são devidamente compartilhados na organização. Qual é sua opinião a respeito dessa situação?
5. Os resultados da pesquisa (*survey*) demonstraram que os gestores desconhecem ou tem dificuldade de identificar a existência de comunidades de especialistas (comunidades de prática) na UESB que buscam compartilhar informações e conhecimento. Qual a sua avaliação sobre esse fato?
6. Os resultados da pesquisa (*survey*) conduzem ao entendimento de que a Administração Superior exerce grande influência sobre a cultura organizacional da UESB. Você enxerga essa influência como uma vantagem positiva ou negativa? Qual a sua opinião sobre isso?
7. Você acredita que a comunicação entre a Adm. Superior e os servidores é eficiente (de cima pra baixo). E de baixo pra cima (servidores com a Adm. Superior). E entre os setores da Instituição?
8. Você acredita que muito do conhecimento e das boas práticas do setor são habilidades individuais de alguns servidores?
9. Pelos dados apurados na pesquisa, os respondentes tendem a concordar que a principal forma de disseminação do conhecimento tácito (existente na mente das pessoas) é feita através de “conversas informais” e reuniões de unidades que a organização. Qual seria a melhor forma de disponibilizar (tornar explícito) esses conhecimentos individuais para os membros da Instituição que necessitam de tais informações e conhecimentos?
10. Qual(is) a(s) razão(es) para a organização não possuir uma “memória organizacional”, que registre o conhecimento organizacional sobre os processos, boas práticas e atividades institucionais desenvolvidas com sucesso?
11. O fato da UESB ser um órgão público e portanto, submetida à legislação específica e suscetível aos ambientes burocráticos (e suas disfunções), de alguma forma dificulta as atividades de gestão do conhecimento organizacional e de inovação na Instituição? Porquê? Falta apoio e estímulo da Adm. Superior? Falta capacitação e interesse aos servidores?

12.Os resultados da pesquisa (*survey*) conduzem ao entendimento de que a tomada de decisões por parte da Administração Superior, na maioria das vezes, se dá “Frequentemente” e “Muito frequentemente” sem informações ou sem os conhecimentos necessários. Qual a sua explicação para este fato?

13.No PDI (2013-2017) a Instituição traçou importantes valores que deveriam nortear a Instituição, a exemplo da modernização administrativa, efetividade no ensino, inovação, entre outros. Na sua opinião, em que pontos a gestão da Universidade ainda é considerada tradicional (burocrática)? Em que aspecto (s) a UESB demonstra inovação, ou seja, se aproxima de um modelo mais gerencial?

14.Como ocorre a avaliação institucional? Existe interesse e empenho na medição resultados sob perspectivas estratégicas, financeiras, operacionais etc.?

15.Em sua opinião, a organização dispõe de tecnologias adequadas para facilitar a troca de informações e montar sistemas de informação de fácil acesso aos gestores e demais servidores da Instituição?

16.A Pró-reitoria/Assessoria buscar identificar, estruturar e disseminar as boas práticas, que podem (ou devem) ser utilizadas como um modelo padrão validado para a execução das atividades do Setor ou para resolver um determinado problema?

17.Pelos dados apurados na pesquisa, os respondentes tendem a concordar como “Importante” ou “Muito importante” a recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas da organização) para que a maioria dos servidores realize suas tarefas diárias. Na sua opinião, você tem fácil acesso às informações que você necessita nas rotinas diárias do setor? Onde e como esses conhecimentos estão organizados? Em sistemas e banco de dados eletrônicos ou na interação com outros servidores?

18.Você gostaria de dizer algo mais ou acrescentar mais alguma informação acerca da GC na UESB?

## APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: “GESTÃO DO CONHECIMENTO: Estudo de caso em uma universidade pública estadual no Brasil”

Nome do Pesquisador: Allen Krysthiano Saraiva Figueiredo

Nome do Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

Comitê de Ética e Pesquisa: (27) 4009-4444 | pesquisa@fucape.br (para recurso ou reclamações do sujeito de pesquisa)

A (O) Sr.<sup>a</sup> (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade diagnosticar a situação atual do processo da gestão do conhecimento em uma universidade pública do âmbito estadual, a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), à luz do método Organizational Knowledge Assessment (OKA), a partir da visão dos gestores administrativos e acadêmicos.

Ao participar deste estudo a (o) Sr.<sup>a</sup> (sr.) permitirá que o pesquisador Allen Krysthiano Saraiva Figueiredo (integrante do quadro de pessoal técnico-administrativo da UESB) utilize os dados coletados para fins de divulgação científica. Estas informações serão utilizadas na dissertação de Mestrado em Administração da Fucape.

A (O) Sr.<sup>a</sup> (sr.) tem a liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa ao pesquisador.

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Não haverá risco à sua integridade física ou moral. O único desconforto será a disponibilização do tempo, em que deverão ser gastos cerca de 30 a 40 minutos para as respostas das perguntas formuladas. A (o) Sr.<sup>a</sup> (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada lhe será pago por sua participação. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais, garantindo-lhes o anonimato. Somente o pesquisador e o orientador terão conhecimento dos dados brutos.

Esperamos que este estudo traga informações importantes sobre o tema proposto e que de alguma forma o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para melhorar a qualidade do serviço.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa. Por favor, preencha os itens que se seguem:

### Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, \_\_\_\_\_ portador do RG / CPF nº \_\_\_\_\_ de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar desta pesquisa. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Allen Krysthiano Saraiva Figueiredo sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do sujeito de pesquisa

Vitória da Conquista, \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

Vitória da Conquista, \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_.

## APÊNDICE D - ANÁLISES ESTATÍSTICAS DAS QUESTÕES DE ESCALAS DE AVALIAÇÃO E TIPO LIKERT

	Questões	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
SEÇÃO I - PESSOAS	2) Qual é o nível de influência da Administração Superior sobre a cultura organizacional?	162	<b>4,28</b>	0,83	1	5
	3) Em geral, você acredita que os servidores compreendem o quanto seu papel contribui para a performance da Organização?	162	2,05	<b>0,96</b>	1	3
	4) Qual é o nível de influência da estrutura hierárquica na definição dos padrões de comunicação na organização?	162	4,10	0,75	2	5
	5) Como você caracteriza a estratégia de comunicação da Administração Superior para os servidores?	162	3,06	0,91	1	5
	6) Com que frequência a Administração Superior se comunica com os servidores?	162	2,60	<b>0,97</b>	1	5
	7) Qual o grau de receptividade que a organização parece ter em relação a sugestões dos servidores?	162	3,33	0,86	1	5
	8) A organização oferece treinamentos específicos visando auxiliar os servidores na adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (treinamento para desenvolvimento de novas habilidades)?	162	1,90	0,94	1	3
	1) Como você classifica o nível de comunicação realizado por meio de sistemas "on-line" (tais como mensagens eletrônicas, mensagens instantâneas e espaços virtuais de trabalho) na organização?	162	3,04	0,94	1	5
SEÇÃO II - SISTEMAS	2) A organização possui uma arquitetura de informação corporativa?	162	1,70	0,78	1	3
	4) A organização possui registros ou arquivos visando criar uma memória corporativa (i.e., lições e experiências aprendidas pelos membros da equipe)?	162	<b>1,65</b>	0,63	1	3
	5) Qual é a importância da recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas da empresa, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) para que a maioria dos servidores realize suas tarefas diárias?	162	<b>4,66</b>	0,50	3	5
	6) A organização utiliza equipes/comitês regularmente para resolver problemas?	162	1,67	0,47	1	2
	8) A organização possui comunidades de prática?	162	2,25	0,75	1	3
	1) Qual o grau de importância do conhecimento ou das informações nos processos de agregação de valor da organização (i.e., conversão de insumos em resultados)?	162	<b>4,66</b>	0,52	3	5
	2) Em que medida a organização apoia a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento tácito entre pessoas?	162	3,09	<b>0,96</b>	1	5
	4) A organização possui um sistema de gestão do conhecimento?	162	1,90	0,77	1	3
SEÇÃO III - PROCESSOS	5) Em que grau os sistemas de gestão do conhecimento estão integrados no fluxo de trabalho da organização com vistas a criar novos conhecimentos?	162	<b>1,39</b>	0,56	1	3
	17) Há uma estratégia de GC claramente articulada (i.e., escrita) para a organização?	162	<b>1,62</b>	0,59	1	3
	21) Você acha que os processos organizacionais poderiam melhorar significativamente como resultado de um bom programa de GC da organização?	162	2,94	<b>0,27</b>	1	3
	22) Um bom programa de GC ajudaria os servidores a economizar tempo em seu trabalho?	162	2,92	<b>0,29</b>	1	3

Questões	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
23) Um bom programa de GC aumenta o valor das oportunidades de desenvolvimento profissional para os servidores?	162	2,91	<b>0,30</b>	1	3
24) Os <b>Servidores</b> estão cientes das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a organização atinja seus objetivos?	162	2,14	0,86	1	3
24) As <b>Gerência, Coordenações e Chefias</b> estão cientes das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a organização atinja seus objetivos?	162	2,43	0,77	1	3
24) A <b>Administração Superior</b> está ciente das lacunas de conhecimento que devem ser preenchidas para que a organização atinja seus objetivos?	162	2,42	0,74	1	3
25) Quão fortemente você acredita/sente/pensa que a tomada de decisões estratégicas por parte da Administração Superior se dá sem informações ou sem os conhecimentos necessários?	162	4,04	<b>1,16</b>	1	5

## APÊNDICE E – CATEGORIAS DE ANÁLISE

Categorias iniciais	Unidades de registro coletadas	Categorias intermediárias	Categorias finais
1. Cultura e Incentivos	14	I. Cultura e Incentivos	1) Pessoas
2. Criação e identificação de Conhecimento	8	II. Criação e identificação de Conhecimento	
3. Busca de solução inovadoras para melhoria dos processos	2		
4. Prática de GC - Processos	5		
5. Práticas de GC - Tecnologias e sistemas	2	III. Compartilhamento de Conhecimento	
6. Compartilhamento de Conhecimento	9		
7. Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	6	IV. Comunidades de Prática e Times de Conhecimento	
8. Conhecimento e Aprendizagem	6	V. Conhecimento e Aprendizagem	
9. Liderança e Estratégias	19	VI. Liderança e Estratégias	2) Processos
10. Restrições orçamentárias, financeiras e operacionais	5		
11. Fluxo de Conhecimento	13	VII. Fluxo de Conhecimento	
12. Memória Organizacional	6		
13. Alinhamento	13	VIII. Alinhamento	
14. Operacionalização do Conhecimento	6	IX. Operacionalização do Conhecimento	
15. Métricas e Monitoramento	11	X. Métricas e Monitoramento	
16. Acesso à Infraestrutura	1	XI. Acesso à Infraestrutura	3) Sistemas
17. Gerência de Conteúdo	9	XII. Gerência de Conteúdo	
18. Infraestrutura Tecnológica de GC	7	XIII. Infraestrutura Tecnológica de GC	