



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

ELIANE OLIVEIRA LUCENA

**ESTABELECIMENTO DE UM MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO PARA A COMISSÃO PERMANENTE DE
PESSOAL DOCENTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO
GRANDE: UM ESTUDO DE CASO**

RIO GRANDE – RS

2020

ELIANE OLIVEIRA LUCENA

**ESTABELECIMENTO DE UM MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO PARA A COMISSÃO PERMANENTE DE
PESSOAL DOCENTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO
GRANDE: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional
Linha de Pesquisa: Tecnologias Gerenciais

Orientadora: Professora Doutora Angélica Conceição Dias Miranda

Rio Grande

2020

Eliane Oliveira Lucena

**Estabelecimento de um modelo conceitual de Gestão do Conhecimento para a
Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio
Grande: um Estudo de Caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA
da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito à obtenção do grau
de Mestre em Administração, aprovada pela comissão abaixo assinada:

Angélica Conceição Dias Miranda

Orientadora – FURG

André Andrade Longaray

FURG

Rita de Cássia Grecco dos Santos

FURG

Marta Lúcia Pomim Valentim

UNESP

Rio Grande

2020

AGRADECIMENTOS

À minha família, especialmente aos meus amados pais, meus grandes exemplos de vida e incentivadores, que sempre acreditaram na minha capacidade, quando eu mesma por vezes tinha dúvidas se conseguiria vencer este desafio.

Aos meus amados filhos, que em todos os momentos incentivaram e acreditaram nesta conquista, mesmo diante de todas as dificuldades, a quem sempre procurei mostrar que nunca devemos desistir dos objetivos, e por eles encontrei forças para enfrentar o cansaço e desânimo que muitas vezes senti.

Ao meu marido, pela compreensão nos momentos em que precisei de isolamento e concentração.

À minha irmã e amiga, companheira nos momentos de alegria e também de desabafo, e ao meu querido irmão, que sempre desejaram meu sucesso.

Aos meus amigos, pela torcida nessa caminhada.

Aos colegas do Mestrado, pela parceria nas aulas e estudos.

À minha orientadora Professora Angélica, por sempre acreditar no meu sucesso, pela amizade, pela paciência e tranquilidade nos encontros, mesmo quando batia a insegurança de estar no caminho certo.

Aos professores do PPGA, pelos ensinamentos e experiências compartilhadas.

Aos colegas e chefias da FURG, pelo reconhecimento da importância da capacitação dos servidores e pela aposta nessa possibilidade de contribuição para a Instituição.

Sou feita de retalhos

“Pedacinhos coloridos de cada vida que passa pela minha e que vou costurando na alma. Nem sempre bonitos, nem sempre felizes, mas me acrescentam e me fazem ser quem eu sou. Em cada encontro, em cada contato, vou ficando maior... Em cada retalho, uma vida, uma lição, um carinho, uma saudade... que me tornam mais pessoa, mais humana, mais completa. E penso que é assim mesmo que a vida se faz, de pedaços de outras gentes que vão se tomando parte da gente também. E a melhor parte é que nunca estaremos prontos, finalizados... haverá sempre um retalho novo para adicionar à alma. Portanto, obrigada a cada um de vocês, que fazem parte da minha vida e que me permitem engrandecer minha história com os retalhos deixados em mim. Que eu também possa deixar pedacinhos de mim pelos caminhos e que eles possam ser parte das suas histórias. E que assim, de retalho em retalho, possamos nos tornar, um dia, um imenso bordado de nós”.

Cora Coralina

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dado, informação e conhecimento	30
Quadro 2 - Síntese dos termos AO, CO, MO, GI, GC	40
Quadro 3 - Principais conceitos, definições e referências utilizadas na pesquisa	46
Quadro 4 - Componentes do projeto de pesquisa do estudo de caso	66
Quadro 5 - Validade e confiabilidade do estudo de caso	67
Quadro 6 - Atributos para avaliação de estudos de casos	68
Quadro 7 - Características dos entrevistados	82
Quadro 8 - Levantamento quantitativo das atas	82
Quadro 9 - Questões excluídas do grupo	84
Quadro 10 - Práticas de gestão do conhecimento destacadas na entrevista	114
Quadro 11 - Principais destaques sobre aquisição de conhecimento na CPPD	116
Quadro 12 - Unidades de sentido e codificação da entrevista	120
Quadro 13 - Categorização da entrevista	121
Quadro 14 - Elementos que facilitam e dificultam a implementação da GC	122
Quadro 15 - Unidades de sentido e codificação das atas	124
Quadro 16 - Categorização das atas	125
Quadro 17 - Julgamento das proposições do estudo	137
Quadro 18 - Etapas de implantação de gestão do conhecimento	141
Quadro 19 - Elementos que facilitam ou dificultam a implantação da GC na CPPD, relacionados com o manual de implantação de Batista (2012).....	143
Quadro 20 - Orientações para o estabelecimento do modelo conceitual de Gestão do Conhecimento para a CPPD.....	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra	81
Tabela 2 - Resultado do Alfa de <i>Cronbach</i>	85
Tabela 3 - Itens com menor concordância	86
Tabela 4 - Resultados descritivos da variável “ <i>Processo de gestão do conhecimento</i> ”.....	87
Tabela 5 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre “ <i>A alta Administração deve</i> ”.....	89
Tabela 6 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre “ <i>A infraestrutura de tecnologia da informação na FURG</i> ”	91
Tabela 7 - Resultados das ferramentas e técnicas para gerenciar o conhecimento explícito	92
Tabela 8 - Resultados das ferramentas e técnicas para gerenciar o conhecimento tácito..	92
Tabela 9 - Resultado das aplicações que podem ser viabilizadas pela tecnologia da informação	93
Tabela 10 - Resultado das aplicações que podem ser facilitadas pela tecnologia da informação	93
Tabela 11 - Resultado das ferramentas de suporte à gestão do conhecimento	94
Tabela 12 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Pessoas</i> ”	95
Tabela 13 - Resultados sobre o aprimoramento de habilidades	97
Tabela 14 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Processos</i> ” ..	98
Tabela 15 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Legislação</i> ” ..	99
Tabela 16 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Identificação</i> ”.	101
Tabela 17 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Criação</i> ”	102
Tabela 18 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Armazenamento</i> ”	104
Tabela 19 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Compartilhamento</i> ”	105
Tabela 20 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Utilização</i> ” ...	107
Tabela 21 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Direcionadores estratégicos</i> ”	108
Tabela 22 - Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Mudanças de gestão</i> ”	110
Tabela 23 - Análise referente às práticas de gestão do conhecimento	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo SECI	34
Figura 2 - A espiral do conhecimento	35
Figura 3 - Modelo de GC para a administração pública	51
Figura 4 - O ciclo do processo de gestão do conhecimento - ciclo <i>KDCA</i>	57
Figura 5 - Princípios orientadores do ensino, da pesquisa e da extensão	61
Figura 6 - Desenho de pesquisa	70
Figura 7 - Estrutura do questionário aplicado	73
Figura 8 - Estrutura das atas	74
Figura 9 - Estrutura do roteiro de entrevista	75
Figura 10 - Destaque das práticas de gestão do conhecimento	113
Figura 11 - Unidades de sentido da entrevista - frequência	119
Figura 12 - Unidades de sentido das atas - frequência	123
Figura 13 - Fluxo dos processos de Progressão Funcional	127
Figura 14 - Fluxo dos processos de Promoção para Associado	129
Figura 15 - Fluxo dos processos de Promoção para Titular	131
Figura 16 - Fluxo dos processos de Titulação e Retribuição por Titulação	133
Figura 17 - Triangulação metodológica	136
Figura 18 - Novo modelo após os resultados da pesquisa	138

LISTA DE SIGLAS

AO	Aprendizagem Organizacional
ATD	Análise Textual Discursiva
CO	Conhecimento Organizacional
COEPEA	Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração
CONSUN	Conselho Universitário
CPPAD	Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DIGEP/CCR	Diretoria de Gestão de Pessoas/Coordenação de Concessões e Registros
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
MEC	Ministério da Educação
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PROPESP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
RAD	Relatório de Atividade Docente
RSC	Reconhecimento de Saberes e Competências
RT	Retribuição por Titulação
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

O conhecimento é um recurso valioso para as organizações e o seu bom uso é uma estratégia importante de criação de valor e competitividade. As instituições de maior sucesso são aquelas que o administram de modo mais eficiente. É importante gerenciá-lo para que ocorra o compartilhamento das tarefas, das experiências e habilidades pessoais (conhecimento tácito) para o grupo; explicitado e codificado (conhecimento explícito). No setor público, a gestão do conhecimento é uma importante ferramenta de implementação de práticas inovadoras de gestão, que podem contribuir para o aprimoramento na qualidade dos processos, produtos e serviços, bem como evitar perda de informações profissionais relevantes e desperdício de importantes legados de experiência pessoal. Justifica-se o desenvolvimento da pesquisa como contribuição para a retenção, compartilhamento e disseminação do conhecimento na Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio Grande, além de contribuir para o crescimento da discussão sobre este recurso de grande valor para a Universidade. O estudo teve como objetivo analisar ações de gestão do conhecimento realizadas no âmbito da Comissão Permanente de Pessoal Docente visando a elaboração de um modelo conceitual. Os objetivos específicos consistiram em investigar abordagens, conceitos, modelos, métodos, técnicas e práticas de gestão do conhecimento existentes na literatura; verificar ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da Comissão Permanente de Pessoal Docente; conhecer a opinião dos gestores sobre o modelo de gestão do conhecimento para a Comissão Permanente de Pessoal Docente e propor um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à Comissão Permanente de Pessoal Docente. Quanto aos procedimentos metodológicos, em relação à sua natureza, tratou-se de pesquisa aplicada; quanto aos objetivos classificou-se como descritiva-exploratória e quanto ao delineamento, definida como pesquisa documental e estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa, constituída de método misto. A coleta dos dados foi realizada por meio de documentos, entrevista semiestruturada e questionário. Os dados foram analisados de acordo com a sua natureza, por meio da análise textual discursiva e estatística descritiva. Os principais resultados obtidos foram: as práticas de gestão do conhecimento na Comissão Permanente de Pessoal Docente são informais; a legislação pode ser um elemento influenciador e servir como estímulo à adoção da gestão do conhecimento; e as mudanças de gestão e a rotatividade de servidores podem obter resultados da gestão do conhecimento. Concluiu-se que o modelo conceitual proposto mostrou-se adequado para a Comissão Permanente de Pessoal Docente e os servidores reconhecem a importância da gestão do conhecimento e consideram as pessoas como papel fundamental para o êxito na implementação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Modelo de Gestão do Conhecimento. Universidade Federal do Rio Grande. Comissão Permanente de Pessoal Docente.

ABSTRACT

Knowledge is a valuable resource for organizations and its good use is an important strategy for creating value and competitiveness. The most successful institutions are those that manage it most efficiently. It is important to manage it so that the tasks, experiences and personal skills (tacit knowledge) are shared with the group; explicit and codified (explicit knowledge). In the public sector, knowledge management is an important tool for implementing innovative management practices, which can contribute to improving the quality of processes, products and services, as well as avoiding the loss of relevant professional information and wasting important legacy of experience folks. The development of research is justified as a contribution to the retention, sharing and dissemination of knowledge in the Permanent Teaching Staff Committee of the Federal University of Rio Grande, in addition to contributing to the growth of the discussion about this resource of great value for the University. The study aimed to analyze knowledge management actions carried out within the scope of the Permanent Teaching Personnel Commission aiming at the elaboration of a conceptual model. The specific objectives were to investigate approaches, concepts, models, methods, techniques and practices of knowledge management existing in the literature; verify actions and practices related to knowledge management in the activities of the Permanent Teaching Staff Committee; to know the opinion of managers on the knowledge management model for the Permanent Teaching Staff Committee and to propose a conceptual model of knowledge management applied to the Permanent Teaching Staff Committee. As for the methodological procedures, in relation to their nature, it was applied research; as for the objectives, it was classified as descriptive-exploratory and as for the design, defined as documentary research and case study, with a quantitative and qualitative approach, consisting of a mixed method. Data collection was performed through documents, semi-structured interviews and questionnaires. The data were analyzed according to their nature, through discursive textual analysis and descriptive statistics. The main results obtained were: knowledge management practices in the Permanent Teaching Staff Committee are informal; legislation can be an influencing element and serve as a stimulus for the adoption of knowledge management; and management changes and server turnover can achieve results from knowledge management. It was concluded that the proposed conceptual model proved to be suitable for the Permanent Teaching Personnel Commission and the civil servants recognize the importance of knowledge management and consider people as a fundamental role for the successful implementation.

KEYWORDS: Knowledge Management. knowledge management model. Federal University of Rio Grande. Permanent Teaching Staff Committee.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Justificativa.....	16
1.2	Questão de pesquisa	20
1.3	Objetivos	20
1.3.1	Objetivo Geral	20
1.3.2	Objetivos Específicos	20
1.4	Estrutura do trabalho	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	Gestão da Informação.....	22
2.2	Memória Organizacional.....	23
2.3	Aprendizagem organizacional.....	25
2.4	Conhecimento organizacional	27
2.4.1	Criação do conhecimento organizacional.....	32
2.4.2	Compartilhamento do conhecimento.....	36
2.5	A gestão do conhecimento organizacional.....	39
2.5.1	Práticas de gestão do conhecimento organizacional	41
2.5.2	A gestão do conhecimento na administração pública	48
2.6	Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira.....	50
2.6.1	Direcionadores estratégicos da instituição	52
2.6.2	Viabilizadores da gestão do conhecimento	53
2.6.3	O processo de gestão do conhecimento	55
2.6.4	Resultados da gestão do conhecimento	58
2.7	A Universidade Federal do Rio Grande.....	59
2.8	As Comissões Permanentes da FURG.....	62
2.8.1	A Comissão Permanente de Pessoal Docente	62
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1	O Estudo de Caso	65
3.2	Universo da pesquisa e amostra	68
3.3	Desenho de Pesquisa	69
3.4	Coleta dos dados	71
3.5	Análise dos dados.....	76
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	80
4.1	Caracterização da amostra	80
4.2	Análise das variáveis do modelo	83
4.2.1	Viabilizadores da gestão do conhecimento	89
4.2.2	Processo de gestão do conhecimento	101
4.2.3	Resultados da gestão do conhecimento	109
4.3	Análise descritiva das práticas de gestão do conhecimento.....	111
4.4	Tratamento dos achados da entrevista	117
4.5	Tratamento da análise das atas.....	123
4.5.1	Progressão funcional.....	126
4.5.2	Promoção para Associado.....	128
4.5.3	Promoção para Titular	130

4.5.4 Promoção por Titulação e Retribuição por Titulação	132
4.5.5 Procuradoria Jurídica/PROGEP/Força Executória.....	134
4.6 Julgamento das proposições do estudo.....	135
4.7 Orientações para o estabelecimento de um modelo conceitual	140
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
REFERÊNCIAS.....	151
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	162
APÊNDICE B - ENTREVISTA	171
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	172
APÊNDICE D - RESUMO DAS ATAS.....	173

1 INTRODUÇÃO

No contexto da Era do Conhecimento, na medida em que o mundo se torna cada vez mais competitivo e sem fronteiras, possuir conhecimento torna-se a melhor arma para sobreviver e crescer. A identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento tornam-se cada vez mais importantes (STEWART, 1998). O conhecimento é um recurso organizacional crítico que fornece vantagem competitiva sustentável em uma economia competitiva e dinâmica (WANG; NOE, 2010). Nesta perspectiva, sua gestão refere-se ao desenvolvimento de métodos, ferramentas, técnicas e valores organizacionais que promovam o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a recuperação, transformação e utilização deste conhecimento em atividades de melhoria e inovação (YANG, 2010). A Gestão do Conhecimento (GC) surge, neste contexto, visando mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho, unindo recursos humanos e tecnológicos. Diante desse panorama, percebe-se a GC como diferencial estratégico e importante quesito para que a organização cumpra sua função de maneira efetiva, obtendo assim melhores resultados organizacionais.

As organizações atuam em um ambiente dinâmico, em que o conhecimento passou a ser recurso gerador de vantagem competitiva e fator primordial para o desempenho efetivo de suas atividades (DRUCKER, 1993; NONAKA, 1994). Corroborando esse pensamento, Gonzales e Martins (2017) consideram que todas as organizações necessitam mobilizar seu conhecimento a fim de promoverem e sustentarem suas estratégias. Desta maneira, torna-se tarefa do gestor entender como este recurso impacta uma organização e proporcionar facilitadores que resultem no armazenamento, retenção e disseminação do conhecimento.

Segundo Burnham (2007), o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e introspecção experimentada, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Organizações de maior sucesso são aquelas que administram de modo mais eficiente a aquisição do conhecimento, sua disseminação e preservação (FREIRE *et al.*, 2012). Nesse sentido, o conhecimento tornou-se um dos fatores mais importantes para a geração de valor e

competitividade. No entanto, para que isso seja possível, é necessário administrar o processo de construção do conhecimento organizacional.

Valentim *et al.* (2008), entendem que o conhecimento, quando compartilhado, cresce e se transforma em conhecimento coletivo, fazendo parte integrante da organização, como um bem intangível. Assim, podemos considerar que essa interação dinâmica proporciona a transformação do conhecimento pessoal em organizacional.

As organizações devem reconhecer o conhecimento como um recurso valioso e desenvolver mecanismos que o incorporem à inteligência competitiva e às habilidades dos colaboradores, o que pode ser atingido com a gestão do conhecimento (BOLLINGER; SMITH, 2001). Pinho *et al.* (2012), tratam a gestão do conhecimento como um processo com fases específicas, as quais têm como objetivo central a disseminação do conhecimento para sua posterior reutilização por outros indivíduos e grupos e consequente transformação de seu conteúdo, gerando novos conhecimentos. Nesse sentido, surge a necessidade de um sistema que proporcione a interação entre os indivíduos, intensificando o compartilhamento do conhecimento e permitindo que este seja realimentado e renovado constantemente.

Segundo Batista (2012, p. 81), práticas de gestão do conhecimento constituem-se em “[...] práticas de gestão organizacionais voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”. Sendo assim, a gestão do conhecimento organizacional favorece ou cria condições para que sejam utilizadas da melhor maneira as informações, tecnologias e conhecimentos que levem a organização a inovar e a tornar-se mais competitiva.

De acordo com o autor, na administração pública a gestão do conhecimento contribui para o aumento da capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública de maneira coletiva, sistemática e integrada, de forma a criar, compartilhar e aplicar conhecimento para o alcance da melhoria na eficiência, qualidade e efetividade dos serviços prestados para o cidadão-usuário e para a sociedade em geral. Wiig (2002) afirma que gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública, para que possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve. Acompanhando esse

pensamento, Braun e Muller (2014) consideram que, para que haja maior segurança na tomada de decisão e para que estas resultem no melhor para a sociedade, devem estar à disposição informações corretas e de fácil acesso, às quais são a base da gestão e do planejamento da administração pública. Logo, percebe-se que a gestão do conhecimento é uma importante ferramenta que as organizações podem e devem utilizar na administração pública para enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e contribuir com o aprimoramento na qualidade dos processos, produtos e serviços.

Para majorar a eficiência, a qualidade e a efetividade social, e observar os princípios constitucionais da administração pública, é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível e, assim, nas palavras de Batista (2012), “[...] na medida em que as organizações públicas transformam-se em Instituições com foco no conhecimento, este passará a ser a sua marca principal”.

Dentre as organizações públicas estão as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), nas quais estão inseridas as Universidades Públicas Federais, que possuem como princípios constitucionais a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão e o atendimento às necessidades da sociedade (CARVALHO; SOUSA, 2017). Nesse contexto, destaca-se a Universidade Federal do Rio Grande (FURG), como uma “[...] Instituição educacional de natureza fundacional pública, gratuita, integrante da Administração Federal Indireta, dotada de autonomia didático-científica e administrativa e de gestão financeira e patrimonial” (FURG, 2019), que possui papel importante como instrumento de promoção de valores, formação profissional, acadêmica e multiplicadora de conhecimento.

No presente cenário, é preciso destacar a existência de comissões para assessorar a administração central das Universidades Federais Brasileiras, a exemplo da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), que foi criada pelo Art. 30 do Decreto nº 85.487, de 11/12/80 (BRASIL, 1980), Decreto nº 94.664, de 23/07/87 (BRASIL, 1987) e Portaria nº 475 do MEC, de 26/08/87 (BRASIL, 1987a).

Lacombe e Heilborn (2016, p.88) associam a relação de assessoria, na estrutura organizacional, a uma forma de assistência por meio de estudos, pareceres e trabalhos executados para a chefia e em seu nome, cuja existência tem como principais vantagens a possibilidade de se especializar em um assunto

podendo, assim, atingir conhecimentos mais profundos sobre o tema. Dessa maneira, as comissões desenvolvem a capacidade de diagnosticar uma situação e encaminhar as suas conclusões a quem couber implementá-las.

Diante do crescente volume de informações e conhecimento com que lidam diariamente, tornaram-se fundamentais a definição e consolidação de práticas voltadas à GC na CPPD. Lembra Alarcon:

[...] as Práticas de Gestão do Conhecimento (PGC) nem sempre são aderidas formalmente, em muitos casos, essas práticas são utilizadas informalmente ou não são utilizadas em um procedimento formal para melhoria dos fluxos de processos e compartilhamento do conhecimento, apesar de a estrutura organizacional envolver necessariamente a gestão da aprendizagem, financeira, de pessoas e do conhecimento (2015, p. 23).

A partir do consenso de que o conhecimento técnico e especializado é indispensável para as atividades realizadas na CPPD e, ao compreender a importância da gestão do conhecimento para o aprimoramento na execução dos processos e rotinas, busca-se a melhoria no desempenho de suas atribuições através de práticas de GC, que poderão contribuir para que o conhecimento adquirido ao longo do tempo seja retido, disseminado e institucionalizado na FURG, permitindo seu compartilhamento, além de proporcionar subsídios que poderão contribuir para a realização de novos estudos sobre o tema, direcionados aos demais órgãos de assessoramento e unidades da FURG e quem sabe, de outras Universidades, somando esforços para a melhoria do desempenho organizacional.

1.1 Justificativa

A gestão do conhecimento se apresenta como um modelo com um conjunto de técnicas e ferramentas que se ocupam dos processos gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos individuais e coletivos (TERRA, 2005). De acordo com Donate e Pablo (2015), baseando-se nos princípios da gestão do conhecimento, as empresas desenvolvem e implementam iniciativas para aumentar a eficiência dos processos de negócios, melhorar a produtividade e qualidade de seus serviços e encontrar novas soluções e produtos para seus clientes.

Segundo Santoro (2018), os principais desafios da gestão do conhecimento para as empresas brasileiras estão relacionados à criação de uma infraestrutura administrativa do conhecimento, que envolve a construção de redes, bancos de dados, estações de trabalho, centros de aprendizagem ou universidades corporativas para esta finalidade, bem como a construção de uma cultura do conhecimento, que derruba barreiras e cria mecanismos para o desenvolvimento e manutenção do conhecimento nas várias áreas organizacionais.

Apesar de as organizações públicas possuírem propósitos distintos das organizações privadas (para o setor público, a eficiência está associada ao atendimento das demandas da sociedade; para o setor privado, a eficiência está vinculada à lucratividade), atualmente, as estratégias e as tecnologias utilizadas para a consecução de seus objetivos tendem a ser semelhantes. Para Amarante (2015), as organizações públicas precisam romper com os modelos tradicionais, burocráticos e rígidos de administrar os recursos para concretizar uma gestão pública moderna. Em consequência, as organizações públicas sofrem pressão contínua por inovação e efetividade de seus resultados. Segundo Fernandes (2019), a exigência da sociedade por serviços de qualidade e transparência na aplicação dos recursos, tornou-se essencial para a administração pública, que busca dotar as pessoas envolvidas na formulação e implementação de políticas públicas, de ferramentas e metodologias como a gestão do conhecimento para atender às diversas necessidades dos cidadãos.

Batista (2012) pondera que “[...] os processos de criação, compartilhamento e manutenção (por meio do armazenamento) são essenciais em um modelo de gestão do conhecimento para a administração pública”. O resultado traz benefícios para o usuário e a sociedade, mediante a melhoria na qualidade dos serviços prestados. O estudo de Batista (2016) enfatiza a importância da gestão do conhecimento tanto para as organizações privadas quanto para as públicas, pois considera que:

Para a Alta Administração no setor privado, a gestão do conhecimento é relevante porque contribui para que a empresa seja competitiva e alcance a liderança estratégica. Na administração pública, por sua vez, a gestão do conhecimento é o caminho para a excelência por ser um método capaz de assegurar a qualidade nos serviços prestados à população. Também é vista como estratégica pela liderança das organizações porque permite melhorar de maneira significativa o desempenho organizacional, ao preconizar o foco da gestão em atividades intensivas em conhecimento: educação e treinamento, gerenciamento de projetos, gestão de processos, planejamento estratégico e trabalho em equipe (BATISTA, 2016, p. 10).

Enquanto o setor privado implementa a gestão do conhecimento visando a sustentabilidade do negócio e seu crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (BATISTA, 2012). Tal colocação tem amparo em Cong e Pandya (2003) que consideram que as organizações públicas lidam com prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento, não sendo motivadas por competição. Embora na própria Instituição possa existir uma espécie de “*ranking*” entre os setores, esta perspectiva pode ser considerada um estímulo à utilização da gestão do conhecimento como forma de aprimoramento na prestação dos serviços.

Para Castro *et al.* (2015), a ausência de uma política eficaz de gestão do conhecimento pode gerar perda de informações profissionais relevantes, dificuldade de reposição de recursos humanos e desperdício de importantes legados de experiência pessoal, entre outras consequências da falta de armazenagem, manutenção e organização estratégica das informações produzidas em uma organização. Frente ao cenário apresentado, observa-se a importância da implementação da GC a fim de reter e compartilhar conhecimento.

O estudo de Castro e Brito (2016) procurou levantar como as organizações públicas brasileiras percebem o modelo de gestão do conhecimento. De acordo com os autores, não há, na grande maioria das empresas pesquisadas, nem explicitação nem formalização dessa gestão, pois ainda não é uma prioridade para a maioria das organizações públicas, que mantêm suas ações focadas nos processos táticos para a resolução dos problemas do dia a dia. Em consonância com estes autores, Massaro, Dumay e Garlatti (2015) consideram que a gestão do conhecimento no setor público como área de pesquisa cresceu em importância nos últimos anos, porém ainda existem poucas publicações nas principais revistas que tratam do assunto. Além disso, a literatura acerca dessa área de pesquisa ainda contribui pouco para a sua implementação em organizações públicas.

No âmbito das Universidades Federais, essas destacam-se como organizações complexas que atendem a sociedade fornecendo conhecimento e constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias (MATOS; SOUZA; SILVA, 2019). Considera-se a CPPD um ambiente propício para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que trata-se de uma Comissão Permanente de assessoramento à Reitoria da Universidade, dotada de

grande importância na FURG, contribuindo de maneira significativa no processo organizacional. Sendo uma Comissão que possui renovação constante dos membros, é fundamental que saibam gerir de forma adequada os conhecimentos adquiridos para que permaneçam retidos na organização, garantindo que sejam compartilhados e disseminados por todos os seus sucessores, de maneira que este recurso não se perca e, além disso, que seja atualizado e renovado constantemente, agregando melhores resultados e benefícios para a organização como um todo.

O presente trabalho faz parte do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande e está vinculado à linha de pesquisa de Tecnologias Gerenciais, que abrange estudos relacionados a diferentes tecnologias, procedimentos e ferramentas aplicadas ao desenvolvimento e à gestão das organizações, sendo a gestão do conhecimento um dos temas abordados por essa linha. Assim, considera-se que analisar ações de gestão do conhecimento visando a elaboração de um modelo conceitual aplicado à CPPD é uma temática adequada a essa linha de pesquisa do PPGA/FURG e busca contribuir para o crescimento da discussão sobre o assunto dentro do programa.

Também se justifica pela escassez de trabalhos no âmbito das Instituições Públicas, especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior, tendo em vista que buscas realizadas em dezembro de 2018 comprovaram a lacuna de pesquisa, conforme apresentado mais detalhadamente nos procedimentos metodológicos, capítulo 3 seção 3.3.

A lacuna que a pesquisa visa preencher poderá contribuir com estudos para implementar a GC em outras Universidades Federais Brasileiras, visto que, como já mencionado, a CPPD faz parte da sua estrutura. Além disso, o estudo visa colaborar em questões sociais e técnicas relacionadas ao tema. Para a sociedade, observam-se propostas que permitam melhorar os serviços prestados, superando barreiras que dificultam o alcance da eficiência e da eficácia. E a contribuição técnica pela proposta da pesquisa, visando a elaboração de um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à CPPD.

Diante do exposto, justifica-se a realização da pesquisa para a retenção e compartilhamento do conhecimento na CPPD por meio da gestão do conhecimento, proporcionando resultados que poderão refletir na melhoria de desempenho na Instituição.

1.2 Questão de pesquisa

Como ações de gestão do conhecimento no âmbito da Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio Grande podem contribuir para o estabelecimento de um modelo conceitual?

1.3 Objetivos

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos e são apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar ações de gestão do conhecimento realizadas no âmbito da Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio Grande visando o estabelecimento de um modelo conceitual.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral desta pesquisa, faz-se necessária a busca dos seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar abordagens, conceitos, modelos, métodos, técnicas e práticas de gestão do conhecimento existentes na literatura;
- b) Verificar ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da Comissão Permanente de Pessoal Docente;
- c) Conhecer a opinião dos gestores sobre o modelo de gestão do conhecimento para a Comissão Permanente de Pessoal Docente;
- d) Propor um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à Comissão Permanente de Pessoal Docente.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco seções compostas de Introdução, Referencial Teórico, Procedimentos metodológicos, Análise dos resultados e Considerações finais.

Na Introdução foi inserida uma breve contextualização a respeito da temática estudada e lacunas de pesquisa observadas, justificando a escolha do assunto e apresentando os objetivos do trabalho.

O Referencial Teórico trouxe a literatura pertinente ao tema da pesquisa, buscando autores relevantes para sustentar o propósito do estudo.

Nos Procedimentos metodológicos foram contemplados os métodos de pesquisa utilizados, a forma de coleta e análise dos dados e a descrição das etapas da pesquisa.

A seção de Análise dos resultados apresentou os achados da pesquisa, os quais foram trabalhados para permitir o alcance dos objetivos estabelecidos.

O fechamento da pesquisa consistiu na seção de Considerações finais, com os principais resultados do estudo, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção buscou atender ao proposto no primeiro objetivo específico, investigar abordagens, conceitos, modelos, métodos, técnicas e práticas de gestão do conhecimento na literatura.

2.1 Gestão da Informação

Todas as atividades desenvolvidas em uma organização são dependentes da informação e do conhecimento, portanto, torna-se necessária a gestão de ambos, uma vez que são as pessoas que, por meio de suas ações e atividades, desenvolvem as organizações e, a partir disso, possibilitam o desenvolvimento econômico e social.

Valentim *et al.* definem a gestão da informação como

[...] um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos formais (conhecimento explícito) de informações nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão (2008, p.187).

A informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes organizacionais, pois “[...] todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiados por dado, informação e conhecimento” (VALENTIM, 2007). Logo, são matéria-prima para o processo de tomada de decisão e inteligência competitiva.

Para a autora, a gestão da informação “[...] atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital), ou seja, o que está explicitado”, e a gestão do conhecimento “[...] atua diretamente com os fluxos informais da organização; seu foco é o capital intelectual corporativo e sua ação é restrita à cultura e comunicação corporativa, o conhecimento tácito” (VALENTIM; 2007). Portanto, o conhecimento adquirido com a informação analisada é direcionado para melhorar a própria competitividade da organização.

Para os autores Porém, Santos e Belluzzo (2012), as organizações que fazem uso estratégico da informação utilizando eficientemente os processos de

criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão terão mais chances de se adaptar em ambientes dinâmicos e prosperar. Segundo De Sousa *et al.* (2017), o valor da informação se torna gerenciável no contexto organizacional para promover o desenvolvimento, produção e organização dos processos. Assim, a informação passa a ser trabalhada em todos os processos de organização e gestão, de forma conjunta para obtenção de êxito no desenvolvimento organizacional.

Segundo Calderon (2004) o termo gestão está relacionado à administração, ao ato de gerenciar, o que significa que ela permeia as fases de produção, utilização, conservação e destinação dos documentos, possibilitando a rápida localização da informação para a tomada de decisão.

A Gestão da Informação é aplicada em várias áreas, como a Administração, a Biblioteconomia e a Ciência da Informação, cujo principal objetivo, segundo Tarapanoff (2006, p. 22) é “[...] identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais”. Neste aspecto, a prática dessa gestão se tornou indispensável para qualquer tipo de organização, do setor privado ou público, principalmente devido à sociedade atual estar voltada para o valor da informação e nas implicações de sua utilização nos variados contextos.

2.2 Memória Organizacional

Considerando que a própria palavra memória traz consigo o sentido de tempo, a memória organizacional pode ser entendida como informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais, que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações. Menezes define memória organizacional como

[...] acervo de informação, conhecimento e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação de seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento (2006, p. 31).

Para Freire *et al.* (2012), trata-se da criação de um acervo com informações, sendo também uma espécie de “ferramenta” da organização para o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo. Sendo assim, a memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da

empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.

A memória organizacional configura-se em uma estrutura de rede, tanto de pessoas, quanto de artefatos, experiências e processos interligados, que se articulam de acordo com as necessidades organizacionais em diferentes situações (FREIRE *et al.*, 2012, p.44). Como resultado, essa estrutura permite a preservação do conhecimento ao longo do tempo.

Para Menezes (2006) a memória organizacional é um instrumento de retenção do conhecimento da organização e contribui para o aprendizado por meio de experiências passadas, fornecendo sustentação aos processos decisórios. Por este motivo, precisa ser socialmente construída, mantida e administrada, constituindo-se um componente importante nas iniciativas de gestão do conhecimento.

Nilakanta *et al.* (2006), argumentam que a memória organizacional pode ser entendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias, arquivadas e compartilhadas pelos usuários. É constituída por um conhecimento explícito (arquivos guardados, como manuais corporativos e banco de dados) e conhecimento tácito (como intuição, opiniões e experiência), abrangendo aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, do trabalhador e do ambiente de trabalho. Pode ser instituída dentro de uma empresa por meio de reuniões, *e-mails*, transação, sistemas de relatórios, conferências, entre outras formas, e servirá para apoiar a tomada de decisões em várias tarefas e em diferentes ambientes.

Um modelo de memória organizacional deve ter como metas: evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros; melhorar a circulação e comunicação da informação na organização; integrar o saber fazer de diferentes setores da empresa e melhorar o processo de aprendizagem individual e coletiva de toda a organização (FREIRE *et al.*, 2012). Acompanhando esse pensamento, Molina e Valentim (2015) afirmam que a organização deve estar atenta ao desenvolvimento de ações que visem detectar os conhecimentos que possui, e criar mecanismos de explicitação e retenção desse conhecimento. Compreende-se ficar claro que o conhecimento das pessoas e suas experiências são importantes e que de alguma forma, quando preservados, podem ser utilizados como ponto de partida para a criação de novos conhecimentos.

A informação armazenada deve ser útil e atender a necessidades importantes na organização, facilitando a recuperação de conhecimento relevante que agrega valor aos seus objetivos estratégicos (MIRANDA; MORESI, 2010). Sendo assim, a memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido para ser usado em atividades no presente.

2.3 Aprendizagem Organizacional

No cenário atual de alta competitividade, diante da necessidade de alcançar vantagem competitiva, as empresas cada vez mais necessitam gerenciar o capital intelectual e o conhecimento organizacional para promover a inovação, melhorando os processos de tomada de decisão e, conseqüentemente, o desempenho da organização. De acordo com Teece (2000), o capital intelectual é o guia-chave da inovação e da vantagem competitiva na economia baseada no conhecimento e está intimamente interligado com a gestão do conhecimento.

Wang *et al.* (2014), consideram que o conhecimento tácito compartilhado contribui significativamente para os três componentes do capital intelectual (humano, estrutural e relacional), enquanto o conhecimento explícito compartilhado tem influência significativa sobre o capital humano e estrutural. O capital humano, estrutural e relacional aprimora o desempenho operacional e financeiro das organizações. E o efeito do conhecimento compartilhado sobre o desempenho da empresa é mediado pelo capital intelectual. Corroborando com os autores, Obeidat *et al.* (2017), afirmam que o capital intelectual tem uma influência positiva significativa na gestão do conhecimento. A premissa por trás dessa relação é que a utilização adequada e a exploração do capital intelectual aumentarão a capacidade de absorção da organização, que, por sua vez, facilita os processos de GC.

Para Machado *et al.* (2015), é necessário que os gestores brasileiros identifiquem que os recursos físicos já não são os mais importantes, pois são incapazes de criar e inovar. Dessa maneira, as pessoas assumem a primeira posição em termos de elemento organizacional, capazes de criar valor organizacional. Segundo os autores, é fundamental destacar quão elevada é a importância do capital intelectual para atrair, reter e desenvolver as pessoas nas organizações. Portanto, quanto maior for o investimento das organizações em um modelo de gestão baseado na valorização e reconhecimento deste capital, mais

eficientes serão os processos e melhores serão os resultados para a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada como um dos principais fatores para a competitividade e sobrevivência das organizações, pois, segundo a definição de Souza (2004), é o processo pelo qual uma organização mantém ou aprimora seu desempenho a partir da experiência de seus colaboradores, que ocorre ao mesmo tempo individual e coletivamente e está atrelada à cultura da empresa. Takahashi (2007, p. 88) visualiza a aprendizagem organizacional como um “[...] processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (indivíduos, grupos e organização), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento”. Diante da visão dos autores, observa-se que a aprendizagem organizacional ocorre no âmbito coletivo, abrange aspectos comportamentais e culturais, considerando fatores como história, hábitos e experiências.

Para que a gestão do conhecimento possa permitir e gerenciar um ambiente de aprimoramento de aprendizagem e de criação é preciso compreender a cultura organizacional da Instituição. A cultura deve prever e incluir a gestão do conhecimento nos seus princípios e preceitos ético-políticos – sendo esta uma das resistências enfrentadas (SILVA; BURGUER, 2017). É preciso ter em mente que, quanto mais é incentivado o aprendizado individual, mais as pessoas se sentirão valorizadas e conseguirão criar um ambiente de compartilhamento de ideias, consolidando em uma cultura de aprendizado e uma nova realidade organizacional.

Inazawa (2009) considera que a gestão do conhecimento busca desenvolver sistemas e processos que contemplem as ações criativas, a identificação, a integração, a recuperação, o compartilhamento e a implementação do conhecimento na organização, resultando no aumento da aprendizagem individual e coletiva, promovendo competências específicas que repercutirão em uma maior competitividade no mercado. Organizações que aprendem são orientadas à capacitação, criação, aquisição e compartilhamento de conhecimentos, o que reflete em novos conhecimentos e *insights*; sua complexidade se encontra na operacionalização da aprendizagem no cotidiano organizacional (SILVA; BURGUER, 2017). Dessa maneira, a GC tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, que podem resultar em novos processos, produtos ou soluções inovadoras.

Para Moscardini e Klein (2015), a forma como a empresa se adapta ao ambiente e às mudanças internas e externas é uma das características da aprendizagem organizacional. Tahir *et al.* (2011), consideram que esse processo ocorre em três níveis: individual, grupal e organizacional. No nível individual, estão a intuição e a interpretação, envolvendo competência, capacidade e motivação para desempenhar tarefas. Em nível grupal, a aprendizagem ocorre por meio da integração, no momento em que as pessoas debatem, explicam um determinado processo, dialogam e compartilham seu entendimento com colegas em diferentes perspectivas. Quando o conhecimento aprendido pelos indivíduos é disseminado, envolve *feedbacks* e está alinhado com registros em sistemas, procedimentos, estratégias e cultura, passa-se à institucionalização, pois, nesse momento, o conhecimento passa a pertencer também à organização (Tahir *et al.* 2011; Alam *et al.* 2011). A GC se constitui como um novo modelo de gerenciamento das organizações focadas na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração do conhecimento.

2.4 Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação (CAPUANO *et al.*, 2009). Segundo Choo (2003), o conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões – se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação. Sendo assim, o potencial de uma empresa para resolver seus problemas depende de seus trabalhadores, do conhecimento altamente qualificado e das competências organizacionais coletivas.

Fialho (2009) considera que o conhecimento organizacional é também constituído de pensamentos, sentimentos, atitudes relacionadas aos fatos, opiniões, ideias, teorias, princípios e modelos mentais de cada indivíduo. Ziviani *et al.* (2019), corroboram esse pensamento, ao considerar que a base de conhecimento de uma organização consiste em ativos de conhecimentos individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas atividades.

Desta maneira, esses elementos constituem a força competitiva da organização, pois é a soma destas forças que forma a base de conhecimentos para a solução de problemas futuros.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), o conhecimento é um recurso econômico que, aplicado à empresa, possibilita a criação de novas estratégias competitivas, inovação de produtos e serviços, bem como melhorias na solução de problemas. Autores como Longo *et al.* (2014), consideram que organizações são quase como organismos, e portanto, aprendem, memorizam e compartilham. Entretanto, o conhecimento não é recurso exclusivo da organização em si, mas também é formado por seus membros integrantes. São as pessoas que possuem a inteligência, o conhecimento e a criatividade para trabalhar as informações, gerando valor para a empresa.

O esforço das empresas para tratar o conhecimento como um recurso gerenciável dá-se, principalmente, pelo fato dos recursos humanos, entendidos como capital intelectual, deterem parte significativa do conhecimento que diz respeito à organização e que por meio do compartilhamento deste, podem contribuir para sua produtividade e desempenho (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002; ANGELONI, 2008). Logo, é possível perceber a importância da interação como ferramenta de compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Para Davenport e Prusak (2003), o conhecimento se origina e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, normalmente, está inserido não somente em documentos e repositórios, como também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas. Enquanto alguns conhecimentos podem ser codificados e materializados com mais facilidade, outros estão enraizados nas pessoas, nas rotinas e na cultura da organização, tornando-os um recurso subjetivo e complexo (DINIZ, *et al.*, 2019). Desta maneira, por ser intangível e estar internalizado, torna-se necessário adotar uma cultura de compartilhamento dentro das organizações, que faça com que as pessoas se sintam valorizadas e assim, estimuladas a passar adiante o conhecimento adquirido.

Segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais. É possível dizer que o conhecimento está intimamente relacionado ao indivíduo que o detém. Por essa visão, o conhecimento coletivo

pode ser explicado como uma reunião de conhecimentos individuais. Assim, o conhecimento construído ao longo dos anos por um indivíduo no ambiente de trabalho se agrega ao conhecimento construído por outros colaboradores e cria o conhecimento coletivo ou organizacional. Porém, outras correntes defendem que o conhecimento coletivo não pode ser reduzido aos indivíduos, sendo criado e mantido coletivamente, tendo em vista que as pessoas aprendem e criam conhecimento através de interações sociais contínuas (NONAKA; PELTOKORPI, 2006).

Em se tratando de um conceito subjetivo e de acordo com as colocações dos autores, é possível perceber a natureza dinâmica do conhecimento, o que evidencia sua importância tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Isto posto, torna-se necessário identificar como o conhecimento é formado e quais são as suas origens.

No campo da gestão do conhecimento, é necessário distinguir as diferenças entre dado, informação e conhecimento. Os dados são a informação não tratada e, isoladamente, possuem pouca relevância, mas são necessários para todas as organizações, pois por meio deles são extraídas as informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Com o resultado do tratamento dos dados, surgem as informações, que acrescentam algum significado. O conhecimento vai além da informação e dos dados, possui um significado, uma aplicação e um contexto (NONAKA, 1994, p. 16). Observa-se a importância dos dados e da informação, em virtude da necessidade de registros e subsídios para a tomada de decisão, relevantes para a formação do conhecimento. Para Davenport e Prusak (2003), em um ambiente organizacional, o conhecimento deve ser utilizado para auxiliar na melhoria do desempenho institucional e para isso, é preciso que ele seja refletido em ações. Segundo os autores, a proximidade do conhecimento com a ação faz com que seu valor seja aumentado, pois pode ser avaliado de acordo com o acerto das decisões que serão tomadas com base no conhecimento (a partir dos dados e informações) em relação à estratégia, aos concorrentes, aos clientes, aos canais de distribuição e aos ciclos de vida de produtos e serviços. O conhecimento é a informação devidamente tratada, descrito por Davenport e Prusak (1998) como experiências, informação contextual e intuição que habilitam o indivíduo a interpretar, avaliar e tomar decisões.

O Quadro 1 resume o que são dados, informação e conhecimento, segundo Davenport (1998).

Quadro 1: Dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <p>Facilmente estruturado</p> <p>Facilmente obtido por máquinas</p> <p>Frequentemente quantificado</p> <p>Facilmente transferível</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <p>Requer unidade de análise</p> <p>Exige consenso em relação ao significado</p> <p>Exige necessariamente a mediação humana</p>	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <p>De difícil estruturação</p> <p>De difícil captura em máquinas</p> <p>Frequentemente tácito</p> <p>De difícil transparência</p>

Fonte: Davenport (1998, p. 18)

O Quadro 1 demonstra que os dados fornecem subsídios para análise, gerando a informação, que por sua vez forma o conhecimento, dotado de significado, aplicação e contexto. Silva (2015) identifica a existência de uma relação hierárquica de valores entre dados que, combinados e contextualizados, constituem a base, geram a informação e, por conseguinte, quando de sua formulação e processamento cognitivo (humano) geram o conhecimento. Logo, o conhecimento surge da identificação de seus elementos constitutivos e são dependentes do contexto e da dinâmica de interação social entre as pessoas.

Segundo Davenport e Prusak (2003), os componentes básicos do conhecimento são: experiência, verdade, discernimento e normas práticas. Cada um desses formativos é explicado a seguir, de acordo com a posição dos autores.

O conhecimento desenvolve-se por meio da experiência, referente ao que já foi feito e com situações ocorridas no passado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Para os autores, o principal benefício da experiência é a possibilidade de entender novas situações e eventos a partir de ocorrências passadas, de maneira que esse conhecimento permita reconhecer padrões e relacionar o que está acontecendo com o que já aconteceu.

Outra característica básica do conhecimento é que ele possui a verdade fundamental, ou seja, saber o que realmente funciona ou não, indicando a capacidade do conhecimento de lidar com a complexidade (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Para os autores, ao contrário dos dados e informações, o conhecimento possui discernimento, sendo capaz de julgar novas situações e informações a partir do que já é conhecido, mas que precisa estar em constante evolução interagindo com o ambiente.

Por fim, o conhecimento atua por meio de normas práticas geradas por tentativas e erros ao longo da sua experiência, o que facilita a resolução de novos problemas que remetem a problemas já solucionados, ao verificar um padrão e permitir a resposta de forma apropriada (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997) fundamentam a criação do conhecimento organizacional por meio da distinção entre conhecimento tácito e explícito (dimensão epistemológica) e nos níveis de entidades criadoras do conhecimento (indivíduo, grupo, organização e interorganização) dentro da organização (dimensão ontológica).

O conhecimento tácito se refere ao conhecimento individual, pessoal, é de difícil formalização e comunicação. Já o conhecimento explícito é formal e sistemático, de fácil compartilhamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Angeloni *et al.* (2016), consideram que o conhecimento explícito apoia-se na estruturação de repositórios e bases de informações, de maneira que possa ser acessado por todos os integrantes da organização e que o tácito tem seu foco na conexão de pessoas por meio da colaboração, criação de comunidades e redes de interação. A partir dessas definições percebe-se que há muito conhecimento nos ambientes organizacionais e gerir esse conhecimento, portanto, tornou-se um desafio, uma vez que ter acesso e compartilhar o conhecimento tácito de um trabalhador é uma tarefa complexa. Nesse contexto, é preciso que as organizações construam mecanismos e uma cultura propícia que despertem o interesse dos colaboradores em compartilhar o que sabem e o que já vivenciaram, visto que este conhecimento pessoal contribui decisivamente na formação do conhecimento organizacional.

Gonzales e Martins (2017) consideram que o conhecimento explícito pode ser facilmente armazenado e disseminado por meio de procedimentos e da própria estrutura organizacional, utilizando a Tecnologia da Informação (TI) como

instrumento facilitador de sua retenção e distribuição. O conhecimento tácito, por sua vez, exige o desenvolvimento organizacional, no sentido de criar uma cultura que estimule o compartilhamento, além de uma estrutura que facilite a integração dos indivíduos e do conhecimento (MARTINS; MEYER, 2012). Sendo assim, o papel da organização nesse processo é garantir um contexto adequado que facilite as atividades em grupo e voltado para o acúmulo de conhecimento dos indivíduos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), apesar das diferenças fundamentais, as duas formas de conhecimento são mutuamente complementares e a interação entre elas proporciona a criação do conhecimento, que será comentado a seguir.

2.4.1 Criação do Conhecimento Organizacional

Para Choo (2003), a gestão do conhecimento consiste no gerenciamento do contexto e das condições pelas quais o conhecimento pode ser criado, compartilhado e utilizado, tendo-se em mente o alinhamento à estratégia organizacional. Segundo o autor, a construção e a utilização do conhecimento ainda é um grande desafio para as empresas, em razão de seus conhecimentos e experiências se encontrarem dispersos pela organização, estando normalmente concentrados em determinados indivíduos ou unidades de trabalho.

Nonaka e Takeuchi (1997) atribuem ao processo do conhecimento a característica de dinamicidade e fluidez, o qual é construído por pessoas, enfatizando-se a ação. Na dimensão ontológica, consideram que o conhecimento só pode ser criado por indivíduos, pois uma organização, por si só, não pode criar conhecimento. Portanto, a existência do conhecimento organizacional é possível a partir de interações que permitam sua criação de forma individual e a disseminação para a organização como um todo.

Alvarenga Neto (2008) reconhece que o conhecimento reside no indivíduo, mas defende que sua construção ocorre com a inserção deste em uma determinada coletividade e que a criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se a organização proporciona condições favoráveis para isso. Segundo Santoro (2018), a criação do conhecimento organizacional ocorre em um processo no qual a empresa facilita e amplia o conhecimento criado pelas pessoas e o solidifica como parte de uma rede de conhecimentos internos. Trata-se de continuamente localizar e descobrir as

lacunas entre o que a organização sabe e aquilo que ela deve saber para ser competitiva nos dias atuais.

O desenvolvimento do processo de criação do conhecimento deve ser compreendido para além de uma simples relação de transferência, ou seja, deve ser considerado como uma forma de compartilhamento, pois se caracteriza pela necessidade de interação entre o emissor e o receptor, sendo que este processo, além de transferir, gera novos conhecimentos à medida que os atores envolvidos interagem, constroem ou reconstróem os significados e, assim, geram conhecimento aprimorado (NASCIMENTO; SOUSA JÚNIOR, 2019). Sendo assim, para que ocorra o compartilhado do conhecimento é necessária a interação entre quem possui o conhecimento e quem irá recebê-lo.

Em uma organização, a criação do conhecimento deve ser acompanhada de capacidades para difundi-lo em sua totalidade e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A fim de expandir a aprendizagem organizacional, o conhecimento deve ser disseminado de forma rápida e eficiente, além de utilizado e interiorizado nas rotinas e práticas organizacionais (SHINYACHIKI, TREVIZAN, MENDES, 2003; NUNES, ELLER, BISPO, 2013). Dessa maneira, além da criação do conhecimento, a organização deve fazer com que ele se mantenha, seja disseminado e evolua em um contínuo aprendizado, gerando novos conhecimentos.

O processo de criação do conhecimento depende da vontade do indivíduo de criar e compartilhar o conhecimento existente em sua mente para o grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Este processo que ocorre a partir da interação entre os indivíduos é chamado de conversão do conhecimento e está estruturado em quatro modos distintos: socialização, conhecimento tácito em tácito; externalização, tácito em explícito; combinação, explícito em explícito; e internalização, explícito em tácito, representado pelo modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (2008), conforme demonstra a Figura 1. Os autores mantêm a clássica divisão entre conhecimento tácito e explícito, além de denominar as interrelações existentes.

Figura 1 - Modelo SECI



Fonte: Nascimento e Carvalho (2019)

A Figura 1 ilustra que compartilhar experiências ou habilidades são ações que retratam a socialização entre indivíduos e permitem a criação do conhecimento tácito, constituindo formas para que seja possível a uma pessoa compreender o raciocínio de outra, de acordo com as emoções e contexto associados. Está relacionada à cultura organizacional, ao trabalho em grupo e compartilhamento de experiências, gerando conhecimento compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Portanto, torna-se necessário a existência de um ambiente propício que estimule o compartilhamento dessas experiências de maneira natural, incluído na rotina organizacional. Choo (2003) cita como exemplos de socialização modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas.

A exteriorização é o processo de construção do conhecimento, no qual o conhecimento tácito torna-se explícito de modo a disseminar, de maneira clara, as ideias do indivíduo através do diálogo, da reflexão coletiva e do uso de metáforas e analogias, gerando conhecimento conceitual (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Na combinação, conjuntos diferentes de conhecimento explícito se combinam e levam à formação de novo conhecimento, através da combinação, edição e processamento. Pauta-se pela troca de informações explícitas, com ou sem o auxílio de tecnologias de informação e comunicação. É a sistematização do conhecimento, gerando conhecimento sistêmico (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O último estágio de conversão é a internalização, quando o conhecimento explicitado na organização se torna tácito novamente no indivíduo. Incide na incorporação do conhecimento nas atividades operacionais da empresa para a obtenção de um resultado prático. Baseia-se fundamentalmente na cultura organizacional voltada à aprendizagem. Ocorre através do “aprender fazendo”, da verbalização, dos modelos mentais e da diagramação, gerando conhecimento operacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Quando esse conhecimento é internalizado pelo indivíduo, por meio de documentos, manuais ou relatos, torna-se tácito, que novamente deve ser socializado, dando início a uma nova espiral de criação do conhecimento, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – A espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A Figura 2 apresenta o processo de criação do conhecimento organizacional como uma interação sucessiva e dinâmica entre os tipos de conhecimento, partindo do nível individual e elevando-se a seções, departamentos, divisões e organizações, tanto em relação à dimensão epistemológica (conhecimento tácito e

explícito) quanto em relação à dimensão ontológica (nível do conhecimento). Para que o processo de conversão funcione, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a organização deve ofertar as condições necessárias, que incluem desde um ambiente físico ou virtual, dinâmico e interativo, que possibilite a socialização do conhecimento e o compartilhamento de experiência; até uma nova forma de diálogo, comunicação, gestão e interação que propicie a inovação. Corroborando esse pensamento, Matos, Souza e Silva (2019) afirmam que no processo de criação do conhecimento, a organização deve fornecer o contexto para facilitar as atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento individual.

A criação do conhecimento organizacional é um processo que não tem fim, pois recomeça a cada nova criação de conceitos, a cada nova espiral, que se move em várias direções através das dimensões ontológicas e epistemológicas e ultrapassando limites dentro da própria organização ou para outras organizações, iniciando novos ciclos de criação do conhecimento (NONAKA; UMEMOTO; SENOO, 1996). É também um processo complexo, pois as pessoas nem sempre aceitam passivamente novos conhecimentos, agindo de maneira a adequar às suas próprias situações e perspectivas, fazendo com que o sentido desse conhecimento mude conforme o contexto das pessoas envolvidas, na medida em que esse conhecimento é difundido pela organização (NONAKA, 2007). Para o autor, tais divergências podem representar uma oportunidade de criação de novos conhecimentos, desde que corretamente conduzidas, a fim de que os funcionários sintam-se desafiados a rever o que passa despercebido, especialmente como solução para tempos de crise ou situações de rupturas, em que os conhecimentos existentes não sejam mais adequados ou suficientes.

2.4.2 Compartilhamento do Conhecimento

O conhecimento é útil para aqueles que conseguem efetivamente aprender, e só é possível aprender de fato se conhecimentos úteis estiverem disponíveis, demonstrando que a interação entre esses dois elementos é essencial, mas que muitas vezes são tratados como duas coisas diferentes pelas organizações (STRONG; DAVENPORT; PRUSAK, 2008). O conhecimento nem sempre está explicitamente disponível para utilização. Uma maneira de possibilitar seu acesso é a codificação. O uso de ferramentas que traduzem o conhecimento a fim de que o

mesmo seja amplamente compreendido permite seu compartilhamento (SILVA, 2017). Segundo Davenport e Prusak (2003), codificar o conhecimento é convertê-lo em formato acessível e aplicável por meio de categorização, descrição, mapeamento, modelos, estímulos e inserção de regras e manuais, isoladamente ou de forma combinada, sendo fundamental que a organização identifique as fontes de conhecimento importantes e úteis, por isso o mapeamento dessas fontes é uma parte importante do processo de codificação.

Além das formas casuais de compartilhamento do conhecimento nas organizações, que podem ocorrer de maneira informal nos momentos de intervalo, outro meio de estimular o compartilhamento do conhecimento entre as unidades da organização é proporcionando eventos para que os funcionários interajam informalmente, como passeios, feiras e fóruns (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Contudo, apesar das interações facilitarem a socialização do conhecimento, apenas estimular essas formas não é suficiente para garantir que o compartilhamento ocorra, assim, a organização deve também considerar meios formais e intencionais de compartilhamento do conhecimento, contando com o auxílio de ferramentas de tecnologia da informação, com os valores, normas e com a cultura organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Autores como Neves e Cerdeira (2018) afirmam que não basta que as organizações tenham tecnologias de armazenamento de dados e repositórios de informação e conhecimento, é necessário que as pessoas que dela fazem parte partilhem por vontade própria o seu conhecimento, de modo a evidenciar o seu valor e significado para os diferentes processos organizacionais. Dessa maneira, destaca-se a importância de uma cultura de compartilhamento na organização, que incentive a prática entre todos que fazem parte do ambiente organizacional. Inazawa (2009) considera que para o sucesso na implementação da gestão do conhecimento é necessário o desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento.

A cultura organizacional é responsável pelo desenvolvimento de premissas e valores similares entre os indivíduos, criando um ambiente adequado para o compartilhamento e a integração do conhecimento, definido como o comportamento de um grupo de pessoas para enfrentar problemas apresentados pelos ambientes interno e externo (GONZALEZ; MARTINS, 2014). Expressa através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos seus membros, a cultura

organizacional produz normas de comportamento genericamente aceitas por todos, não existindo sem as pessoas (PIRES; MACEDO, 2006). Segundo Inazawa (2009), a falta de uma cultura organizacional que estimule as pessoas a desenvolverem relacionamentos e socializarem seus conhecimentos gera uma maior probabilidade de essas pessoas guardarem seus conhecimentos para si.

Autores como Dos Santos, Damian e Valentim (2019) reforçam que a cultura organizacional denota a criação de um ambiente colaborativo, visando à criação de um conjunto de práticas que contribuam para facilitar o compartilhamento de conhecimento entre sujeitos, equipes e áreas organizacionais. Esse fato tem relevância, pois o compartilhamento de conhecimento requer que os indivíduos se reúnam para interagir, discutir e socializar conhecimento. Valentim considera que:

Estabelecer uma cultura organizacional que favoreça o comportamento voltado à gestão do conhecimento não é fácil, primeiramente, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento, significa perder a propriedade intelectual da ideia, dos métodos, dos processos etc., pensado por elas. Em um segundo momento, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento, significa perder o poder frente às outras pessoas da organização, uma vez que não será o único a pensar sobre aquela possibilidade ou cenário (2003).

Assim sendo, para que essa transformação cultural ocorra, é necessário que a organização propicie um ambiente favorável ao diálogo e ao compartilhamento de informações, proporcionando um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros da organização.

Enquanto o compartilhamento de conhecimento tácito exige interação social e atividades de socialização, nas formas mais explícitas de conhecimento o compartilhamento pode ocorrer por meio de sistemas tecnológicos, processos estruturados e formais, que são alguns dos mecanismos de codificação (DINIZ, *et al.*, 2019). Battistella, De Toni e Pillon (2016) definem mecanismo de compartilhamento como o canal ou o meio pelo qual o conhecimento é desenvolvido e/ou compartilhado, permitindo que a socialização do conhecimento seja concretizada. Conversas informais, reuniões, comitês, comunidades de práticas, treinamentos, criação de manuais e de procedimentos são alguns exemplos de mecanismo.

Quanto mais tácito é o conhecimento, mais difícil de ser compartilhado, portanto, o tipo de conhecimento é uma variável decisiva na escolha dos mecanismos que facilitam o compartilhamento. Além disso, Davenport e Prusak

(2003) destacam que o conhecimento compartilhado poderá não ser utilizado por razões como falta de confiança na fonte, por orgulho, por falta de tempo, por falta de oportunidade ou medo de assumir riscos. Nessas barreiras é possível identificar situações muito comuns nas organizações, principalmente em relação à resistência quanto a mudanças.

2.5 A Gestão do Conhecimento Organizacional

A gestão do conhecimento é um conceito amplo que aborda diversas estratégias e ações praticadas em uma organização para identificar, criar, organizar, representar, armazenar, compartilhar e divulgar o conhecimento (Nonaka, 1994). Sendo assim, torna-se importante esclarecer como é realizada a gestão desse conhecimento de forma que a sua aplicação seja efetiva e proporcione o melhor retorno para as Instituições.

Valentim define gestão do conhecimento como

“[...] um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão” (2003).

Yang (2010) complementa essa definição como o desenvolvimento de métodos, ferramentas, técnicas e valores organizacionais que promovam o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a recuperação, transformação e utilização deste conhecimento em atividades de melhoria e inovação. Esse conhecimento pode estar incorporado nos indivíduos, nos processos, ou em estratégias organizacionais. Para Servin e Brun (2005), a gestão do conhecimento é constituída por três pilares básicos: pessoas, processos e tecnologias. As pessoas possuem experiências e carregam histórias particulares, com valores e comportamentos. Os processos representam a forma como as pessoas realizam suas atividades, rotinas, fluxos e procedimentos. A tecnologia, por sua vez, é o meio de conectar as pessoas ao processo e atua como suporte para a gestão.

Davenport e Prusak identificam as etapas do processo de gestão de conhecimento como

“[...] a) geração de conhecimento - criação e aquisição de conhecimento; b) codificação do conhecimento - armazenagem; c) transferência de conhecimento - compartilhamento; e d) aplicação do conhecimento - uso e reuso de fato do conhecimento disponível” (2003).

Drucker (1993) afirma que boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações e que o recurso mais valioso de uma instituição é o conhecimento, quando pode ser compartilhado e gerenciado. Por este motivo, o conhecimento deve ser reconhecido com um ativo corporativo, sendo gerenciado como qualquer outro ativo tangível. Davenport e Prusak (2003) consideram que, ao contrário dos ativos materiais que perdem o valor à medida que são utilizados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, pois ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

A implementação da gestão do conhecimento nas organizações deve considerar os diferentes modos de conversão do conhecimento, os quais envolvem a adoção de diferentes tipos de mecanismos de GC. Mapear o que já existe dentro da organização em termos de mecanismos é uma tarefa que deve ser realizada, a fim de identificar o que pode ser adequado para a gestão do conhecimento e, conjuntamente, adotar mecanismos que auxiliem a socialização, a externalização, a combinação e a internalização (OLIVEIRA; MAÇADA; CURADO, 2014).

O Quadro 2 apresenta síntese dos conceitos relacionados ao tema objeto do estudo.

Quadro 2 – Síntese dos termos AO, CO, MO, GI, GC

TERMO	CONCEITO/OBJETIVO	FOCO
Aprendizagem Organizacional	É o processo pelo qual uma organização mantém ou aprimora seu desempenho a partir da experiência de seus colaboradores. Ocorre individual e coletivamente e está atrelada à cultura da empresa (SOUZA, 2004). Quando o conhecimento aprendido é disseminado e está alinhado com registros em sistemas, procedimentos, estratégias e cultura, passa-se à Institucionalização, pois, nesse momento, o conhecimento passa a pertencer também à organização (TAHIR <i>et al.</i> , 2011; ALAM <i>et al.</i> , 2011).	Aprender
Conhecimento Organizacional	É uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação (CAPUANO <i>et al.</i> , 2009). Emerge quando os três processos de uso da informação – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões – se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação (CHOO, 2003).	Conhecer
Memória Organizacional	Estrutura de rede, tanto de pessoas, quanto de artefatos, experiências e processos interligados, de modo a formar uma estrutura de conteúdos e conhecimentos preservados ao longo do tempo, que se articulam de acordo com as necessidades organizacionais em diferentes situações (FREIRE <i>et al.</i> , 2012, p.44).	Preservar
Gestão da Informação	Conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais e mapear os fluxos formais de informação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no	Informar

	ambiente organizacional (VALENTIM <i>et al.</i> , 2008).	
Gestão do Conhecimento	Desenvolvimento de métodos, ferramentas, técnicas e valores organizacionais que promovam o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a recuperação, transformação e utilização deste conhecimento em atividades de melhoria e inovação (YANG, 2010).	Compartilhar

Fonte: Adaptado de MIRANDA (2010)

O Quadro 2 ilustra os conceitos da aprendizagem organizacional, conhecimento organizacional, memória organizacional, gestão da informação e gestão do conhecimento, relacionados no referencial teórico, destacando o foco de cada um dos termos abordados na pesquisa, respectivamente: aprender, conhecer, preservar, informar e compartilhar. Pode-se perceber que os conceitos são interligados e remetem ao propósito de retenção do conhecimento.

2.5.1 Práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional

Kianto e Andreeva (2014) definem as práticas de gestão do conhecimento como um conjunto de atividades organizacionais e gerenciais intencionais que tem como objetivo aumentar os processos de conhecimento da organização. Os autores identificaram que muitas práticas de gestão do conhecimento podem ser encontradas na literatura, sendo que as principais são referentes à gestão estratégica do conhecimento; à cultura organizacional; às práticas de gestão de pessoas; ao desenho organizacional e às ferramentas de tecnologia da informação e comunicação.

Oliva (2014) mapeou as práticas de gestão do conhecimento adotadas por grandes empresas brasileiras e identificou como principais: alinhamento com a estratégia organizacional, cultura focada em inovação, nível de competência, transparência na definição do conhecimento e ferramentas atualizadas.

O estudo desenvolvido por Batista (2012) é tido como pioneiro, pois é o primeiro que descreve um modelo genérico (concebido para todas as organizações públicas), holístico (permite um entendimento integral de GC), com foco em resultados (associando GC a eficiência, eficácia, efetividade social, desenvolvimento econômico e os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência) e específico de GC para a administração pública brasileira. Por tais razões, nesta pesquisa, será adotado o modelo de

Batista (2012), sendo descritas a seguir as principais práticas utilizadas para o desenvolvimento das etapas do processo de GC.

Repositório de conhecimentos: É definido por Batista (2012, p. 58) como repositório digital que tem como objetivo recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional.

Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento: são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas (BATISTA, 2012, p. 59). Para Trevisan e Damian (2018, p. 32) são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou um sentimento por algo que fazem e aprendem. No contexto da gestão do conhecimento, as autoras consideram que tais comunidades são formadas intencionalmente ou de forma espontânea para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os participantes.

Mentoring e Coaching: Para Batista (2012, p. 59), o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Melhores práticas (*Best practices*): Segundo Miranda e Moresi (2010), as melhores práticas representam o conhecimento explícito, que é facilmente acessado, compartilhado e registrado objetivamente, evitando esforços duplicados e permitindo o compartilhamento do conhecimento. Para os autores, uma base de dados de melhores práticas representa um instrumento de retenção, recuperação e disseminação do conhecimento e auxilia a não repetição de erros do passado; e a identificação das melhores práticas auxilia nas tomadas de decisão e na solução de problemas. Para Batista (2012) este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema, incluindo o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Fóruns presenciais e virtuais, ou listas de discussão, são definidos por Batista (2012, p. 59) como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. Em concordância com a definição de Batista (2012), Trevisan e Damian (2018, p. 32) consideram que tais práticas contribuem para a disseminação do conhecimento nas organizações.

Benchmarking interno e externo: Definido por Batista (2012, p. 60) como prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. Para Miranda e Moresi (2010), as melhores práticas seriam uma evolução do *benchmarking*, aplicado internamente à organização, por meio da identificação, do compartilhamento e do uso do seu próprio conhecimento. Para isso as organizações devem desenvolver políticas interativas, estimulando a criação de comunidades de prática, promoção de *workshop* e armazenamento das melhores práticas, o que desperta o interesse comum e incentiva o compartilhamento, resultando na melhora do desempenho através de sua própria experiência.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento: Batista (2012, p. 61) define como o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. Trevisan e Damian (2018, p. 31) definem o mapa do conhecimento como um processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento dentro da organização. Permite que uma organização possa alavancar competências existentes na organização, bem como identificar as barreiras e restrições para o cumprimento de metas e objetivos estratégicos.

O conjunto de práticas representado pelas ferramentas de colaboração é formado, segundo Batista (2012, p. 57), por portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Para o autor, um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo se constituir em um ambiente de trabalho e repositório de conhecimento

para a organização e seus colaboradores ao propiciar acesso a todas as informações e aplicações relevantes e, também, por servir como uma plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.

Sistema de gestão por competências: Para Batista (2012, p. 61), indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. Visa determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências.

Banco de competências organizacionais: Considerada particularmente importante para Batista (2012, p. 61), trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

Banco de competências individuais: Este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *online* do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades de negócios e processos (BATISTA, 2012, p. 61).

Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos: Batista (2012, p. 60) considera que este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. O autor comenta que as lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o

processo. Dessa maneira, a gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

Sistemas de inteligência organizacional: Também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão e visam a extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação (BATISTA, 2012, p. 60).

Universidade corporativa: Batista (2012, p. 59) define que é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.

Narrativas: São técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoas envolvidas nos eventos ocorridos (BATISTA, 2012, p. 59). Esta é uma prática voltada à socialização do conhecimento e à consolidação da espiral do conhecimento. Para Trevisan e Damian (2018, p. 31) são práticas utilizadas para compartilhar experiências e lições aprendidas, por meio de relatos e eventos que consistem em literalmente contar histórias de forma simples utilizando palavras e imagens.

Sistemas de *workflow*: Batista (2012, p.58) trata como práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e acelerar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários *etc*.

Gestão de conteúdo: É a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas *etc* (BATISTA, 2012, p. 58).

Gestão Eletrônica de Documentos (GED): Para Batista (2012, p. 58), trata-se de prática de gestão que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle

de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Batista (2012, p. 58) destaca duas ferramentas de TI para apoio à GC: *Data Warehouse*, uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais (bancos de dados organizados em tabelas bidimensionais), permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados; e *Data mining* (mineradores de dados) que são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

O Quadro 3 ilustra os principais conceitos, definições e referências utilizadas nesta pesquisa.

Quadro 3 - Principais conceitos, definições e referências utilizadas na pesquisa

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
PRÁTICA	AUTOR	DEFINIÇÕES
Repositório de conhecimentos	Batista (2012, p.58)	Repositório digital que tem como objetivo recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional.
Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento	Batista (2012, p. 59)	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
	Trevisan e Damian (2018, p. 32)	São formadas intencionalmente ou de forma espontânea para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os participantes.
<i>Mentoring e coaching</i>	Batista (2012, p. 59)	<i>Mentoring</i> é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. <i>Coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
Melhores práticas (<i>Best practices</i>)	Batista (2012, p. 60)	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
	Miranda e Moresi (2010)	Instrumento de retenção, recuperação e disseminação do conhecimento e auxilia a não repetição de erros do passado; e a identificação das melhores práticas auxilia nas tomadas de decisão e na solução de problemas.
Fóruns presenciais e virtuais/ listas de discussão	Batista (2012, p. 59)	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
	Trevisan e Damian (2018, p. 32)	Práticas que contribuem para a disseminação do conhecimento nas organizações.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Batista (2012, p. 60)	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.
	Miranda e Moresi (2010)	As melhores práticas seriam uma evolução do <i>benchmarking</i> , aplicado internamente à organização, por meio da identificação, do compartilhamento e do uso do seu próprio conhecimento.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Batista (2012, p. 61)	É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
	Trevisan e Damian (2018, p. 31)	Definem o mapa do conhecimento com um processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento dentro da organização. Permite alavancar competências existentes na organização, bem como identificar as barreiras e restrições para o cumprimento de metas e objetivos estratégicos.
Ferramentas de colaboração, como portais, intranets e extranets	Batista (2012, p. 57)	Capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos.
Sistema de gestão por competências	Batista (2012, p. 61)	Existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
Banco de competências organizacionais	Batista (2012, p. 61)	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.
Banco de competências individuais/Banco de Talentos ou Páginas Amarelas	Batista (2012, p. 61)	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário.
Memória organizacional/ Lições aprendidas/Banco de conhecimentos	Batista (2012, p. 60)	Indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. São relatos de experiências que mantêm atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.
Sistema de inteligência organizacional/Sistema de inteligência empresarial ou Inteligência competitiva	Batista (2012, p. 60)	São voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão e visam a extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação.
Universidade corporativa	Batista (2012, p. 59)	É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
Narrativas	Batista (2012, p. 59)	São técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
	Trevisan e Damian (2018, p. 31)	São práticas utilizadas para compartilhar experiências e lições aprendidas, por meio de relatos e eventos que consistem em literalmente contar histórias de forma simples utilizando palavras e imagens.
Sistemas de <i>Workflow</i>	Batista (2012, p. 58)	Práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e acelerar os negócios.
Gestão de conteúdo	Batista (2012, p. 58)	É a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas.

Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Batista (2012, p. 58)	Prática de gestão que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Batista (2012, p. 58)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Batista (2012, p. 58)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 3 mostra as práticas de GC voltadas para a administração pública presentes na literatura. Surge a necessidade de identificar quais poderão de fato ser utilizadas, de maneira a contribuir na melhoria dos serviços prestados pela instituição.

2.5.2 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela (BATISTA, 2012). Portanto, pode-se dizer que uma efetiva gestão do conhecimento pode contribuir para que a administração pública cumpra com seus princípios fundamentais. Em decorrência do princípio da legalidade, no âmbito público somente podem ser realizados atos permitidos em lei. Em virtude dessa previsão, a legislação torna-se um elemento crítico para as Instituições Públicas, influenciando os procedimentos a serem adotados nas diferentes fases do processo de gestão do conhecimento (OLIVEIRA; CALDEIRA, 2008). Segundo Gonçalves (2006), o governo deve estimular a adoção da gestão do conhecimento pelas Instituições Públicas, tornando esse assunto objeto de novas leis, como já foi realizado em outros países em que as estratégias de gestão do conhecimento são colocadas em práticas na forma de legislação. Assim, além de conduzir toda a atuação do setor público, a legislação também estimula a adoção da gestão do conhecimento de maneira sistematizada, unificada e abrangente nas Instituições Públicas.

Brito, Oliveira e Castro (2012) afirmam que para as organizações em geral ainda é um desafio gerenciar o conhecimento, o que se aplica também para as Instituições Públicas, em que o conhecimento ainda é armazenado sob padrões

regulares e previsíveis (rotinas de trabalho) e a experiência das pessoas não é vista como nova fonte de conhecimento. Os autores também atribuem às dificuldades as rígidas demarcações departamentais, de funções e de níveis de gestão, dificultando o compartilhamento voluntário das informações, perdendo conhecimento nas transferências e na rotatividade de pessoal, bem como nas aposentadorias, tornando-se assim um desafio manter o conhecimento mesmo depois da saída de um colaborador.

As Instituições Públicas, na busca pela modernização, devem trabalhar o seu sistema de controle social, melhorando a qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos e adotando modelos de gestão que visem o cumprimento dos seus objetivos estratégicos e a valorização do servidor público, a fim de obter maior flexibilidade, criatividade e compromisso (BRAUN; MUELLER, 2014). Tendo em vista que o lucro não é o objetivo dessas Instituições, os autores consideram que os seus esforços são direcionados para o alcance da eficiência na qualidade dos serviços prestados, devendo para isso utilizar modelos de gestão e ferramentas que permitam ampliar suas capacidades.

Nessa mesma linha de raciocínio, Pee e Kankanhalli (2016) apontam duas tendências para que as Instituições Públicas desenvolvam fortes capacidades de gestão do conhecimento: as problemáticas relacionadas a pessoal, em virtude de cortes, exonerações e aposentadorias, fazem com que seja necessária a adoção de formas efetivas para capturar o conhecimento a fim de minimizar perdas, pela retenção do capital intelectual, facilidade de treinamento de novos funcionários, assimilação da memória institucional e minimização de rupturas no funcionamento; e pelo uso cada vez maior de tecnologias da informação para colaboração, há uma necessidade maior de desenvolvimento de forte capacidade em compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento, especialmente pela formação de redes de conhecimento entre organizações do setor público. Pela colocação dos autores, fica clara a preocupação com a perda do conhecimento em função da rotatividade presente na administração pública.

Para Yao, Kam e Chan (2007), os governos e as organizações públicas reconhecem os benefícios da gestão do conhecimento para melhorar a eficiência e a efetividade, bem como ressaltam que para a gestão do conhecimento ser bem sucedida é necessária a existência de interação entre os sistemas, as pessoas e a cultura organizacional, e não somente apostar em tecnologias. Segundo os

autores, os trabalhadores do setor público podem fornecer maior retorno em relação à gestão do conhecimento se perceberem que estão contribuindo para a missão da organização, fazendo com que seja necessário um forte alinhamento entre o programa de gestão do conhecimento e os objetivos estratégicos aceitos e bem-vindos pelos funcionários.

Para que as Instituições Públicas implementem a gestão do conhecimento não é suficiente apenas colocar os serviços públicos *online* e melhorar a forma de acesso, por parte do cidadão, mas implementar um conjunto de processos, mediados pela tecnologia, que sejam capazes de modificar as interações entre os cidadãos e o governo e entre as próprias Instituições Públicas (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007). Para os autores, as ações de gestão do conhecimento nas Instituições Públicas são fragmentadas, limitadas às suas unidades e sem o alinhamento devido com as estratégias organizacionais, dessa maneira, para possibilitar o estabelecimento de um plano de gestão do conhecimento, é necessário o apoio e o comprometimento da Alta Administração.

Para Batista (2012), a contribuição da gestão do conhecimento para a administração pública é aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para alcançar melhores resultados. Dessa maneira, permite a criação de novos conhecimentos, ideias, novas maneiras de executar os processos de trabalho e novas práticas de gestão.

2.6 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

As organizações privadas se preocupam constantemente em ser mais competitivas por meio da adoção de novos métodos e ferramentas de gestão, como a GC. Por outro lado, as organizações públicas não são motivadas por competição, pois lidam com prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento (CONG; PANDYA, 2003). Além disso, no setor privado a GC é vista como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços, enquanto a inovação nas organizações públicas é

voltada para o aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

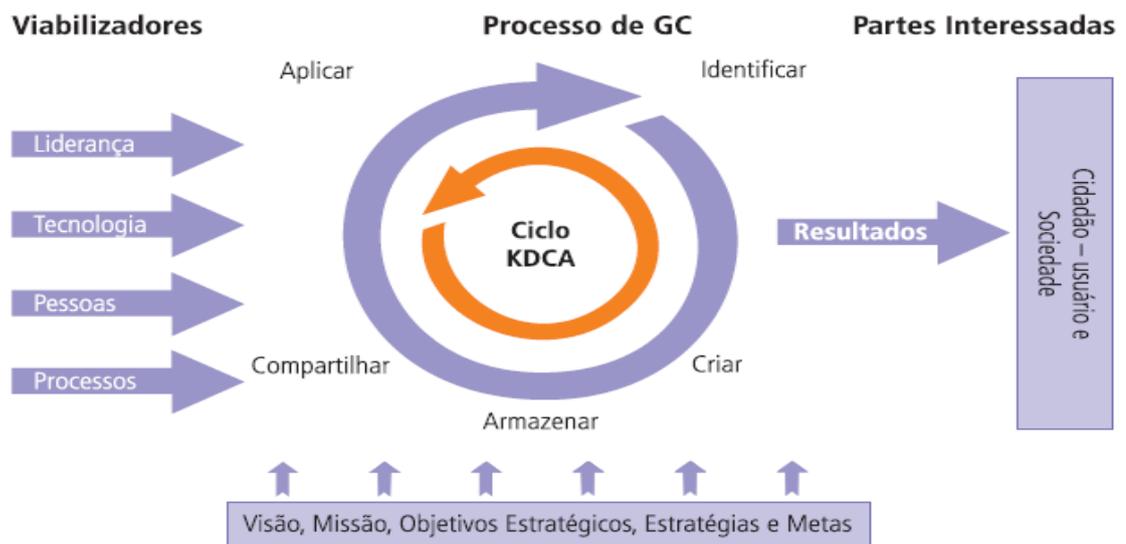
Batista (2012) pondera que enquanto o setor privado implementa a GC visando lucro e crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. O autor define a GC na administração pública como:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49).

Com base nessas premissas, o autor conclui que os modelos construídos para o setor privado não são adequados para o setor público, tornando-se necessário construir um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico de GC adequado à administração pública brasileira (BATISTA, 2012). Trata-se de um modelo híbrido, isto é, ao mesmo tempo descritivo – descreve os elementos essenciais da GC – e prescritivo – orienta como implementar a GC.

A Figura 3 apresenta o modelo de GC proposto para a administração pública brasileira.

Figura 3 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública



Fonte: Batista (2012, p. 52)

Sendo este um modelo genérico e devido às particularidades que envolvem as IFES que poderiam influenciar os antecedentes e as consequências do

processo de GC, a presente pesquisa propôs que o modelo apresentado na Figura 3 seja adaptado às especificidades da organização que busque implantar a gestão do conhecimento, com a inclusão das variáveis: Legislação, como elemento viabilizador e Mudanças de Gestão, como resultados. Como o estudo tem por objetivo estabelecer um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à CPPD, além da inclusão das variáveis citadas, a parte interessada do modelo será alterada para comunidade interna, ou seja, os docentes da FURG.

Para Batista (2012), o modelo de GC é formado por cinco componentes: os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC; o processo de GC, formado por cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; o ciclo *KDCA* e os resultados.

Para melhor compreender o funcionamento do modelo, a seguir serão descritos detalhadamente os elementos que o compõe, sendo que a proposta de adaptação será apresentada na etapa final da pesquisa, após análise dos dados.

2.6.1 Direcionadores Estratégicos da Instituição

O primeiro componente e ponto de partida do modelo são os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos e metas. A gestão do conhecimento deve estar alinhada a esses direcionadores, pois a sua implementação deve gerar resultados para a organização e contribuir para o alcance dos seus objetivos estratégicos (BATISTA, 2012).

Visão: Apresenta o que a organização pretende ser no futuro, incorporando suas ambições e o que pretende atingir (BATISTA, 2012).

A missão é uma declaração sobre o que é a organização pública, sua razão de ser, seus cidadãos-usuários e os serviços que presta. A missão define o que a organização pública é hoje, seu propósito e como pretende atuar no dia a dia (BATISTA, 2012).

Objetivos estratégicos e metas: a organização define seus objetivos e metas e desenvolve estratégias para atingi-los, sendo uma abordagem possível em instituições públicas, hierarquicamente organizadas e com missão definida (BRYSON, 1988).

2.6.2 Viabilizadores da Gestão do Conhecimento

O segundo componente do Modelo de GC para a administração pública são os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC. Neste modelo de GC para a administração pública, Batista (2012) adota os seguintes fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: liderança; tecnologia; pessoas; e processos.

Liderança: Segundo Batista (2012) a liderança é representada pela Alta Administração, que desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas. Cabe a ela definir uma estrutura de governança e políticas de incentivo dessa natureza e alocar recursos que possibilitem a utilização da gestão do conhecimento para melhorar processos, produtos e serviços. Junior *et al.* (2019), afirmam que o envolvimento e apoio de uma liderança estratégica são fundamentais para o êxito de iniciativas de GC na organização.

A liderança é um elemento crítico para o sucesso da gestão do conhecimento e é através do exemplo dos líderes que esse processo é respaldado e disseminado em toda a organização (Batista, 2012). Davenport e Prusak (2003) afirmam que os projetos de gestão do conhecimento são muito beneficiados pelo suporte da Alta Administração, principalmente para aqueles que envolvem transformação, indicando a importância da gestão do conhecimento para o sucesso da empresa, proporcionando espaços e recursos e definindo o conhecimento mais adequado para a organização. Portanto é vital o envolvimento e apoio da liderança na implementação de um modelo de GC.

Tecnologia: A tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC por meio de ferramentas e técnicas que contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, seja ele explícito – através de mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, *intranets* e *extranets*, ou tácito - colaboração presencial e virtual, melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal quanto no informal (Batista, 2012). O autor cita outras práticas que utilizam as ferramentas de tecnologia da informação para capturar e difundir conhecimento e experiência entre os colaboradores, como Gestão Eletrônica de Documentos (GED), *Data Warehouse*, *Data mining*. Para que o conhecimento seja construído e mantido, a tecnologia da informação deve reduzir as incertezas decorrentes da perda de conhecimento derivada da rotatividade de

pessoas nos setores e departamentos e reduzir a dependência de pessoas específicas, transformando o conhecimento pessoal em conhecimento organizacional e melhorando a resposta da organização em períodos complexos (SHER; LEE, 2004).

Pessoas: De acordo com Batista (2012), as pessoas desempenham um papel importante nos processos de GC, assim, a organização pública deve investir em programas de educação, capacitação e de desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos servidores e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento, o que contribuirá para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho institucional. Algumas práticas relacionadas à gestão de pessoas ajudam no compartilhamento do conhecimento e podem ser implementadas nas organizações públicas, como fóruns (presenciais e virtuais), comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, educação corporativa, narrativas, *mentoring* e *coaching*, Universidade corporativa (Batista, 2012). Gonzales e Martins (2017) enfatizam a importância do indivíduo como instrumento de retenção do conhecimento tácito e, dessa maneira, é essencial a constante capacitação do indivíduo a fim de que este possa adquirir uma capacidade de absorção cada vez maior, e, conseqüentemente, possibilitando um acúmulo maior de conhecimento. Isto posto, pode-se inferir que as pessoas são o fator principal para criação do conhecimento organizacional, devendo as organizações considerar os servidores como o recurso de conhecimento mais importante e adotarem a gestão do conhecimento nas políticas de gestão de pessoas, pois é fundamental que o funcionário se sinta motivado a participar da obtenção e do compartilhamento do conhecimento.

Processos: Para Batista (2012), o processo é um conjunto de atividades realizadas pelas pessoas para a transformação de insumos em produtos e serviços no âmbito da organização, que aumenta a contribuição do conhecimento dentro da organização. O autor cita ações importantes de GC na gestão de processos:

[...] *i)* definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização; *ii)* modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; *iii)* adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção; *iv)* gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização; e *v)* avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o

desempenho e melhorar produtos e serviços públicos (BATISTA, 2012, p. 60).

Algumas práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais, que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional são citadas por Batista (2012): melhores práticas (*best practices*), *benchmarking* interno e externo, memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos, sistemas de inteligência organizacional, mapeamento ou auditoria do conhecimento, sistema de gestão por competências, banco de competências organizacionais, banco de competências individuais, gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.

2.6.3 O Processo de Gestão do Conhecimento

O terceiro componente do modelo de GC para a administração pública é o processo de GC. Segundo Batista (2012), para que haja uma mobilização sistemática do conhecimento é necessário, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Essas atividades formam um processo integrado chamado de Processo de GC. Nesse caso, o conhecimento deve ser visto como um insumo dos processos de apoio e finalísticos e, ao mesmo tempo, um resultado desses processos. Esse produto pode ser reutilizado no mesmo processo ou em outro dentro ou fora da organização (HEISIG, 2009).

Identificar: As competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos (BATISTA, 2012). As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas na identificação do conhecimento organizacional: instrumento para a avaliação da GC na administração pública; café do conhecimento; comunidades de prática; mapeamento do conhecimento; ambientes virtuais colaborativos; e banco de competências individuais ou banco de talentos ou páginas amarelas (BATISTA, 2012).

Criar: A organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação de novo conhecimento, que podem ocorrer nos níveis individual, da equipe e organizacional (BATISTA, 2012). Esse processo pode ocorrer pelo desenvolvimento de novos conteúdos ou pela

substituição de conteúdos existentes na organização, através de processos sociais, colaborativos e individuais (CHANG; LIN, 2015). As práticas de GC que devem ser consideradas para proporcionar a criação do conhecimento organizacional são *brainstorming*; café do conhecimento; comunidades de prática; revisão pós-ação; ambientes virtuais colaborativos; *blogs*; e repositórios de conhecimento (BATISTA, 2012).

Armazenar: O conhecimento organizacional é preservado quando é armazenado, o que nem sempre é uma tarefa fácil, especificamente em relação ao conhecimento tácito (BATISTA, 2012). Nesse caso, é necessário colocar as pessoas detentoras desse conhecimento em contato, para viabilizar a socialização do conhecimento. O estágio de armazenamento do conhecimento refere-se ao processo de formação de memória organizacional, na qual o conhecimento é formalmente armazenado em sistemas físicos de memória e informalmente retido na forma de valores, normas e crenças, que se associam à cultura e estrutura organizacional (GONZALES; MARTINS, 2017). Para armazenar o conhecimento organizacional Batista (2012) indica as práticas de GC: revisão pós-ação; café do conhecimento; comunidades de prática; taxonomia; repositórios de conhecimento; *blogs*; e ambientes virtuais colaborativos.

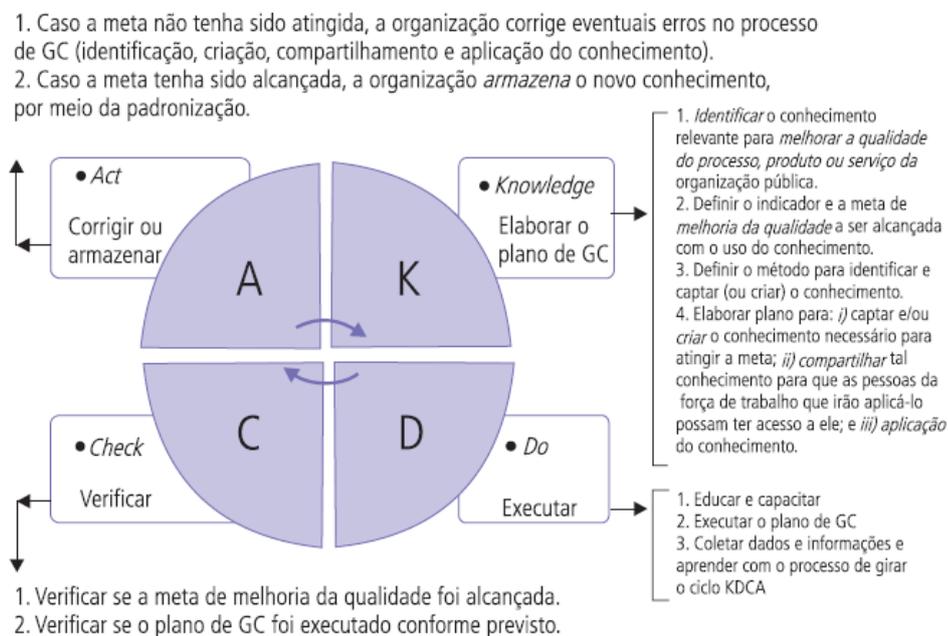
Compartilhar: As organizações públicas devem promover a criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento, assim promovem a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permitem atingir os objetivos organizacionais. O compartilhamento entre os membros da organização pode ocorrer por meio do método de armazenamento, no qual o conhecimento é armazenado em repositórios ou base de conhecimentos e, depois, disponibilizado para todos que dele necessitem, ou do método de fluxo, no qual a socialização do conhecimento se dá diretamente entre as pessoas (BATISTA, 2012). As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para compartilhar conhecimento: revisão pós-ação; café do conhecimento; comunidades de prática; taxonomia; repositórios de conhecimento; *blogs*; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; e narrativas (BATISTA, 2012).

Aplicar: O conhecimento agrega valor quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública. A aplicação é a utilização e reutilização do conhecimento na organização, transformando o conhecimento em ação ou em decisão (BATISTA,

2012). As práticas que colaboram para a efetiva utilização do conhecimento são: café do conhecimento; comunidades de prática; taxonomia; repositórios de conhecimento; *blogs*; ambientes virtuais colaborativos; e ambientes físicos colaborativos (BATISTA, 2012).

As atividades do processo de GC são executadas no Ciclo de GC chamado no Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública de Ciclo *KDCA*, sendo este o quarto componente do modelo (BATISTA, 2012). A Figura 4 demonstra essas cinco atividades do processo de gestão do conhecimento.

Figura 4 – O ciclo do processo de gestão do conhecimento – ciclo *KDCA*



Fonte: Batista (2012)

A Figura 4 ilustra as atividades do processo de gestão do conhecimento de maneira cíclica, ou seja, para que a gestão do conhecimento ocorra efetivamente, essas etapas devem ser constantemente reproduzidas pela organização, buscando sempre a melhoria contínua a cada novo ciclo (BATISTA, 2012). Segundo o autor, a elaboração de um plano de gestão do conhecimento pode auxiliar esse processo, em que baseada nessas atividades a organização planeja a sua estratégia de conhecimento, executa o que foi definido, verifica se o que foi executado está de acordo com o planejado e age para corrigir o que não deu certo ou manter aquilo que deu resultados positivos.

2.6.4 Resultados da Gestão do Conhecimento

Este é o quinto componente do Modelo de GC para a administração pública, divididos em imediatos e finais. De acordo com Batista

“[...] os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento” (2012, p. 68).

Por sua vez, os resultados finais são decorrentes dos imediatos, de acordo com o autor, e basicamente são o aumento da eficiência, melhoria na qualidade e na efetividade social. Dessa maneira, contribuindo para os princípios norteadores da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Por fim, o sexto e último componente do Modelo de GC para a administração pública brasileira são as partes interessadas na administração pública. O modelo de Batista (2012, p. 69) destaca o cidadão-usuário e a sociedade. Para o autor, “[...] é fundamental que a organização pública cumpra sua missão e atenda às necessidades e expectativas dos destinatários dos seus serviços bem como estabeleça um retorno para a sociedade”. Nesse sentido, o foco no cidadão-usuário e na sociedade é fundamental para o êxito da estratégia de GC nas organizações públicas.

A implementação da gestão do conhecimento nas Instituições Públicas é uma questão que é observada na literatura, porém ainda não é suficiente para extrair conclusões a respeito das particularidades do setor público em relação a esse tema (BATISTA, 2012). Existem Instituições Públicas com diferentes características e objetivos, ensejando assim uma adaptação das propostas existentes a fim de que os melhores resultados sejam alcançados ao utilizar a estratégia da gestão do conhecimento. Dentre essas organizações estão as Universidades Federais Públicas, que possuem finalidades e estrutura particulares, necessitando, portanto, de uma abordagem específica de gestão do conhecimento.

2.7 A Universidade Federal do Rio Grande

A Universidade Federal do Rio Grande (FURG) foi autorizada a funcionar nos termos do Decreto-Lei nº 774, de 20/08/1969, e instituída pelo Decreto nº 65.462, de 21/10/1969 (BRASIL, 1969). Possui sede e foro no Município do Rio Grande, Estado do Rio Grande do Sul. Suas atividades fins – o ensino, a pesquisa e a extensão – são desenvolvidas com o sentido de crescente integração, de modo que, indissociáveis, mutuamente se enriqueçam e se projetem na comunidade (FURG, 2019a).

No Município do Rio Grande é constituída pelo campus-sede, denominado Campus Carreiros e pela Unidade Saúde. Atualmente, através de sua estrutura multicampi, a FURG estende sua atuação para as cidades de Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar consolidando-se como um importante dinamizador social do extremo sul do Rio Grande do Sul e do Brasil. O Estatuto da FURG, em seu Artigo 4º determina como fins específicos da Universidade Federal do Rio Grande:

I- gerar, transmitir e disseminar o conhecimento, com padrões elevados de qualidade e equidade; II- formar profissionais nas diferentes áreas do conhecimento, ampliando o acesso da população à educação; III- valorizar o ser humano, a cultura e o saber; IV- promover o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social, artístico e cultural; V- educar para a conservação e a preservação do meio-ambiente e do patrimônio histórico e cultural, o desenvolvimento autossustentável e a justiça social; VI- estimular o conhecimento e a busca de soluções, em especial para os problemas locais, regionais e nacionais (FURG, 2019a).

A FURG, enquanto uma Instituição Pública, destaca-se pela integração com a comunidade no exercício diário de respeito às diferenças, da construção dos saberes e da valorização das diversidades, bem como pelo compromisso com uma formação técnica e cidadã, voltada para as questões de sustentabilidade ambiental e de desenvolvimento humano, cultural, científico e tecnológico.

Nesse sentido, foi elaborado o planejamento estratégico da FURG através do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) para o período de 2011-2022, que estabelece: filosofia; missão; visão; diretrizes; princípios orientadores do ensino, da pesquisa e da extensão; perfil dos servidores; perfil dos estudantes; avaliação e planejamento; e objetivos estratégicos que orientam as ações da Universidade para um período de 12 anos (FURG, 2019b).

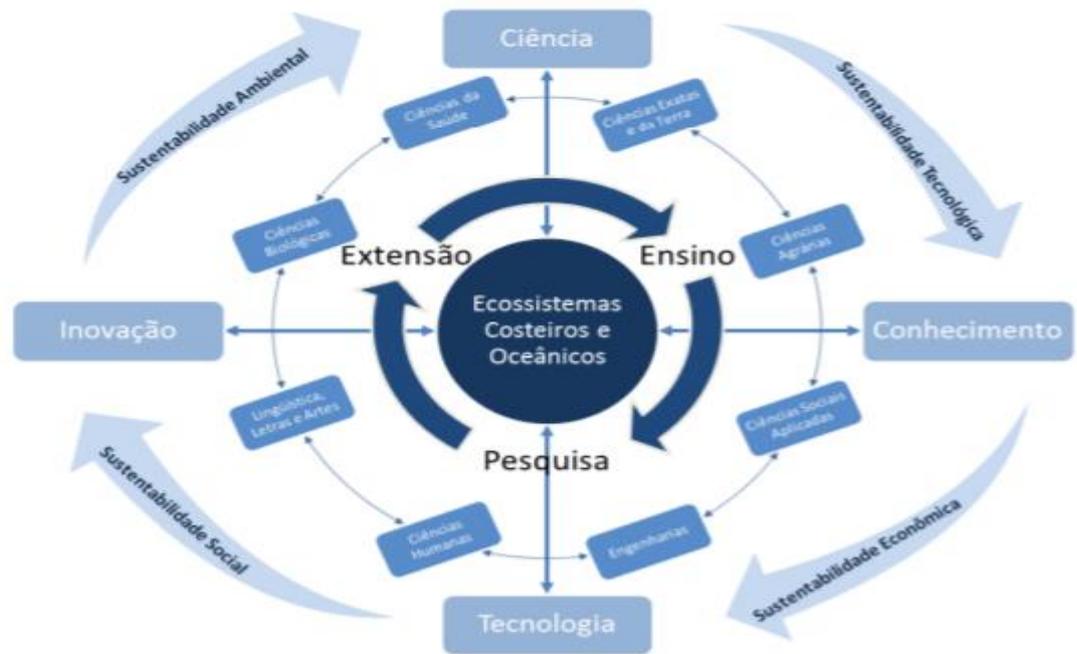
O PPI, embora apresente uma visão de longo prazo, pressupõe uma avaliação periódica vinculada às revisões obrigatórias a cada quadriênio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é o documento que expressa os eixos norteadores, os objetivos, as estratégias e os programas pelos quais as diferentes áreas de atuação da FURG buscam cumprir a missão, a visão e os objetivos estratégicos previstos no PPI (FURG, 2019b).

A vocação da FURG – uma Universidade voltada para os ecossistemas costeiros e oceânicos – expressa seu compromisso socioambiental e seu alinhamento com o desenvolvimento local, regional, nacional e global, envolvendo todas as áreas do conhecimento (FURG, 2019b). A definição da filosofia da Universidade como voltada para o ecossistema costeiro tem a virtude de compreendê-la como imediatamente compromissada com a comunidade, exercendo, assim, sua relevante função social desenvolvida nas mais diversas atividades promovidas pela Instituição, quer sejam seus cursos de Graduação, Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu, ou ainda, atividades de pesquisa e extensão (FURG, 2019b).

Possui como missão promover o avanço do conhecimento e a educação plena com excelência, formando profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento humano e a melhoria da qualidade socioambiental (FURG, 2019b). Como visão, a FURG consolidará sua imagem nacional e internacional como referência em educação, desenvolvimento tecnológico e estudo dos ecossistemas costeiros e oceânicos (FURG, 2019b).

A missão e a visão, em consonância com a filosofia e vocação da FURG, expressam o papel da Instituição e orientam suas ações e interações com os ecossistemas, no desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, por meio de uma gestão de excelência. A filosofia e vocação da FURG podem ser representadas na Figura 5.

Figura 5 – Princípios orientadores do ensino, da pesquisa e da extensão



Princípios orientadores do ensino, da pesquisa e da extensão

Fonte: FURG, (2019b)

A Figura 5 ilustra que a FURG tem suas ações pautadas no princípio básico da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, na formação de profissionais, na produção e socialização de conhecimentos e tecnologias. Com essa interação, a Instituição rege sua função social, comprometida com o desenvolvimento de políticas inovadoras voltadas para as necessidades locais, regionais, nacionais e globais, na busca de melhor qualidade de vida FURG (2019b). Como diretrizes que orientam as ações pedagógicas da Instituição, a FURG pauta suas ações, segundo o PDI:

“[...] no compromisso com a busca e valorização da qualidade; na construção de um projeto de sociedade comprometido com valores éticos, estéticos e educacionais; na produção e socialização de conhecimentos e de inovação tecnológica, cujos resultados impliquem, de forma ética, a melhoria das condições de vida da população brasileira; na formação comprometida com as questões socioambientais e o desenvolvimento humano, científico e tecnológico; na formação de profissionais com autonomia para administrar seus conhecimentos e saberes e para tomar decisões éticas, solidárias e justas, participando ativamente na sociedade; na consolidação como referência nacional e internacional no ensino, na pesquisa e na extensão; na integração com os diferentes níveis e modalidades de educação; na gestão democrática; na proposição e participação em políticas públicas voltadas às comunidades que vivem em situação de vulnerabilidade; na busca da participação em diferentes esferas da sociedade e de governo; na integração da ciência e da

tecnologia, em relação dialógica com a sociedade; na valorização dos saberes populares para a produção de conhecimentos; na promoção de políticas inclusivas de acesso e permanência dos estudantes; no planejamento e avaliação como orientadores dos processos educativos e da gestão” (FURG, 2019b).

Observa-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional firma o compromisso da Universidade Federal do Rio Grande com a produção e disseminação do conhecimento. A seguir, são apresentadas as Comissões Permanentes da FURG e mais detalhadamente a CPPD.

2.8 As Comissões Permanentes da FURG

Segundo a estrutura da FURG, são Comissões Permanentes da Universidade: de Pessoal Docente (CPPD); de acompanhamento do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação; de Processo Administrativo Disciplinar (CPPAD); de Acúmulo de cargos; e de Ética Pública (FURG, 2019d).

Recentemente, em 20 de novembro de 2019, por meio da portaria nº 3061/2019, a FURG instituiu a Comissão Permanente de Heteroidentificação da Universidade para avançar na igualdade racial (FURG, 2019e).

2.8.1 A Comissão Permanente de Pessoal Docente

A Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) é um órgão de assessoramento vinculado à Reitoria que possui o objetivo de colaborar para a formulação e alteração da política de pessoal docente da Instituição, bem como acompanhar sua execução (FURG, 2019c). De acordo com o Regimento Interno da CPPD, o artigo 4º define como suas atribuições:

I - apreciar os assuntos concernentes: a) a alteração do regime do trabalho dos docentes; b) a avaliação do desempenho para a progressão funcional dos docentes; c) aos processos de ascensão funcional por titulação; d) a solicitação de afastamento para aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado. II - desenvolver estudos e análises que permitam fornecer subsídios para fixação, aperfeiçoamento e modificação da política de pessoal docente e de seus instrumentos (FURG, 2019c).

A CPPD é constituída por um representante docente de cada Unidade Acadêmica da FURG, sendo que cada membro titular possui um primeiro e um

segundo suplentes para substituição temporária ou definitiva, quando necessário. O mandato dos representantes é de dois anos, sendo permitida a recondução.

Os membros são empossados por meio de portaria homologada pela Reitoria, e em seguida é realizada a eleição entre os representantes para escolha do (a) Presidente da CPPD e do (a) Vice-Presidente, por maioria dos votos.

A pesquisadora atua como secretária da CPPD há nove anos e observa que, durante o período de atuação como relatores, os docentes adquirem o conhecimento na prática, mediante a análise dos processos, e o conhecimento é compartilhado na forma de conversas, debates e trocas de experiências de maneira informal, durante as reuniões que ocorrem semanalmente. Ao término do mandato de dois anos, o conhecimento adquirido pelos relatores não é repassado aos sucessores, constituindo uma perda para a CPPD e para a Universidade. Esse conhecimento adquirido constitui a memória organizacional e a gestão deste recurso tem o papel de reter o conhecimento, de maneira que possa ser compartilhado com os novos representantes da Comissão.

A presente seção buscou o aporte teórico para o desenvolvimento deste estudo. A próxima seção discute as questões metodológicas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Fonseca (2002, p. 11) diz que a ciência é uma forma particular de conhecer o mundo. É o saber produzido através do raciocínio lógico associado à experimentação prática. Caracteriza-se por um conjunto de modelos de observação, identificação, descrição, investigação experimental e explanação teórica de fenômenos. Lakatos e Marconi (2007, p. 80) acrescentam que, além de ser “[...] uma sistematização de conhecimentos”, ciência é “[...] um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar”.

Etimologicamente, *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa, um estudo, ou para se fazer uma pesquisa científica. O método científico envolve técnicas exatas, objetivas e sistemáticas, regras fixas para a formação de conceitos, para a condução de observações, para a realização de experimentos e para a validação de hipóteses explicativas (FONSECA, 2002). Prodanov e Freitas (2013) partem da concepção de que método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento. Assim, concluem que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento.

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real. Segundo este autor, a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos.

A presente pesquisa, em relação à sua natureza, trata-se de pesquisa aplicada; quanto aos objetivos classifica-se como descritiva-exploratória e quanto ao delineamento é definida como pesquisa documental e estudo de caso. Baseia-se em uma abordagem quantitativa e qualitativa, constituída de método misto que permite expandir o entendimento de um método para o outro e convergir ou confirmar resultados de diferentes fontes de dados (Creswell, 2007), realizada por

meio de um estudo de caso na Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio Grande.

3.1 O Estudo de Caso

Segundo Yin (2015) o estudo de caso refere-se ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa mostra-se apropriada à forma como a questão de pesquisa está formulada, utilizando a pergunta “como”, pela falta de exigência de controle sobre eventos comportamentais e pelo foco em acontecimentos contemporâneos, sendo o caso estudado em seu contexto real (YIN, 2015).

Para o autor, o estudo de caso corresponde a uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu próprio contexto, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Pela forma como estão dispostos a questão de pesquisa, os objetivos específicos e pela viabilidade da coleta de dados, considerou-se que um estudo de caso único seria adequado para atender a esta estrutura.

A escolha pelo estudo de caso único deu-se pela necessidade de confirmação, contestação ou extensão das proposições teóricas estabelecidas, considerando-se que o caso escolhido possui todas as condições para realização desse teste, podendo ser uma forma importante de contribuição à base de conhecimento e à construção de teoria (YIN, 2015). O objeto desse estudo, a CPPD da FURG, foi escolhido por conveniência, facilidade de acesso e proximidade geográfica da pesquisadora, além de estar inserida em uma Instituição que não tem a gestão do conhecimento formalmente implantada, caracterizando um caso comum, o que pode vir a auxiliar outras IFES nessa mesma situação. Por se tratar de um único caso, mas com mais de uma unidade integrada de análise, o estudo de caso é dito integrado, permitindo adicionar oportunidades significativas a uma análise mais aprofundada, aumentando o valor dos achados de um caso único (YIN, 2015). Ainda segundo o autor, como uma estratégia de pesquisa abrangente, o estudo de caso baseia-se em diversas fontes de evidência, fazendo com que os dados sejam triangulados e partindo de proposições teóricas para a condução da

coleta e da análise dos dados. Desta maneira, vai ao encontro da proposta desta pesquisa, que tem base em mais de uma fonte de evidência (documentos, entrevista e questionário) e utilizando um pressuposto teórico para atingir seus objetivos.

Conforme Yin (2015), o estudo de caso exige a elaboração de um projeto de pesquisa que englobe componentes específicos, os quais são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Componentes do projeto de pesquisa do estudo de caso

Componente	Aplicação no estudo de caso
Questão do estudo	Como ações de gestão do conhecimento no âmbito da Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio Grande podem contribuir para o estabelecimento de um modelo conceitual?
Proposições do estudo	A legislação é um viabilizador da gestão do conhecimento para a CPPD; A gestão do conhecimento pode gerar resultados para as mudanças de gestão na CPPD; A gestão do conhecimento pode gerar resultados para a atuação da CPPD; A CPPD possui práticas de gestão do conhecimento; e O modelo conceitual estabelecido é adequado para a gestão do conhecimento na CPPD.
Caso	Comissão Permanente de Pessoal Docente
Unidades de análise	Documentos; Gestores da CPPD; Servidores participantes da CPPD nos últimos cinco anos.
Lógica que une os dados às proposições	Combinação de padrão
Crítérios de interpretação das descobertas	Análise Textual Discursiva Análise Estatística Descritiva

Fonte: Baseado em Yin, 2015

Os componentes apresentados no Quadro 4 fazem parte da estrutura de pesquisa do estudo de caso, de maneira a balizar a elucidação dos resultados. Segundo Yin (2015) parte-se de uma teoria previamente desenvolvida que servirá de modelo para comparação dos resultados empíricos do estudo de caso.

Quanto à qualidade do estudo de caso, Yin (2015) indica alguns testes para avaliar a validade e a confiabilidade da pesquisa. O Quadro 5 apresenta os testes utilizados nesse estudo.

Quadro 5 – Validade e confiabilidade do estudo de caso

Teste	Objetivo do teste	Tática utilizada	Fase aplicada
Validade do construto	Estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos estudados	Utilização de fontes múltiplas de evidência Encadeamento de evidências	Coleta de dados
Validade interna	Realizar inferências Encadear os dados logicamente	Combinação de padrão	Análise dos dados
Validade externa	Estabelecer o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas	Uso da teoria Generalização analítica	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Mostrar que as operações do estudo podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados	Protocolo de estudo de caso	Coleta de dados

Fonte: Baseado em Yin (2015)

A qualidade da pesquisa é verificada pelos testes apresentados no Quadro 5. Para a validade de construto foram utilizadas variáveis que representassem cada um dos construtos analisados, conforme a fundamentação teórica pesquisada, bem como a realização de coleta de dados de diferentes fontes e por diferentes métodos, que posteriormente foram analisados conjuntamente por meio de triangulação. A combinação dos dados coletados com a teoria que fundamenta a pesquisa foi a técnica utilizada para obter a validade interna. Para garantir a validade externa o estudo de caso foi teorizado e teve seus resultados comparados com a teoria pesquisada, de maneira a formar nova teoria. Em relação à confiabilidade, todos os passos do estudo de caso foram registrados ao longo dessa seção para viabilizar a reprodução da pesquisa e minimizar possíveis vieses, constituindo uma forma de protocolo. Dubé e Paré (2003) relatam que a confiabilidade pode minimizar erros e vieses dos estudos, devendo o estudo ser claro o suficiente para que outro pesquisador repita os procedimentos e obtenha as mesmas conclusões.

Foram seguidos ainda os passos indicados por Dubé e Paré (2003) em relação ao rigor metodológico dos estudos de caso positivistas a fim de aumentar a qualidade da pesquisa, contendo os atributos indicados para pesquisas aplicadas e descritivas-exploratórias nas fases de desenho da pesquisa, coleta de dados e análise dos dados. O Quadro 6 apresenta esses atributos.

Quadro 6 – Atributos para avaliação de estudos de casos

Desenho de Pesquisa	Coleta de dados	Análise de dados
Questões de pesquisa claras	Elucidação do processo de coleta de dados	Elucidação do processo de análise dos dados
Especificação dos construtos a priori	Métodos múltiplos de coleta de dados	Verificação da codificação e da confiabilidade
“Limpar” o quadro teórico	Mistura de dados qualitativos e quantitativos	Processo flexível e oportunista
Natureza do desenho de único caso	Triangulação dos dados	Cadeia lógica de evidências
Unidade de análise	Protocolo do estudo de caso	Teste empírico
Contexto do estudo de caso		Quotas (evidências)
		Comparação com a literatura existente

Fonte: Baseado em Dubé e Paré (2003)

Dubé e Paré (2003) afirmam que esses atributos são relevantes a estudos de caso positivistas de qualquer natureza. O Quadro 6 relaciona os passos utilizados nesta pesquisa, conforme a necessidade e características do estudo, contribuindo para aumentar o rigor metodológico. Para os autores, os atributos não são definitivos nem uma fórmula rígida, mas fornecem uma base das principais considerações do estado da arte sobre os estudos de caso.

3.2 Universo da pesquisa e amostra

O universo de pesquisa explicita a ambiência em que é realizada, delimita a pesquisa quanto à abrangência, ou seja, ambientes, pessoas, documentos e fatos que farão parte do objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2017). O universo da presente pesquisa consiste na Comissão Permanente de Pessoal Docente da FURG. Como asseguram os autores citados, às vezes não é possível “[...] pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo. Nesse caso, utiliza-se o método da amostragem”. Contudo, a amostra deve ser suficientemente representativa ou significativa para que possibilite uma análise consistente e coerente com os objetivos inicialmente propostos. Sendo assim, para representar a visão dos servidores da CPPD, na etapa quantitativa, foram selecionados como respondentes os membros que participaram da Comissão nos últimos cinco anos,

iniciando pela gestão 2012/2014 até a gestão 2018/2020, constituindo a população da pesquisa, em um total de 58 (cinquenta e oito) membros. Foi considerada amostra do estudo aqueles docentes que efetivamente responderam ao instrumento de coleta de dados, classificada como não probabilística por conveniência.

3.3 Desenho de Pesquisa

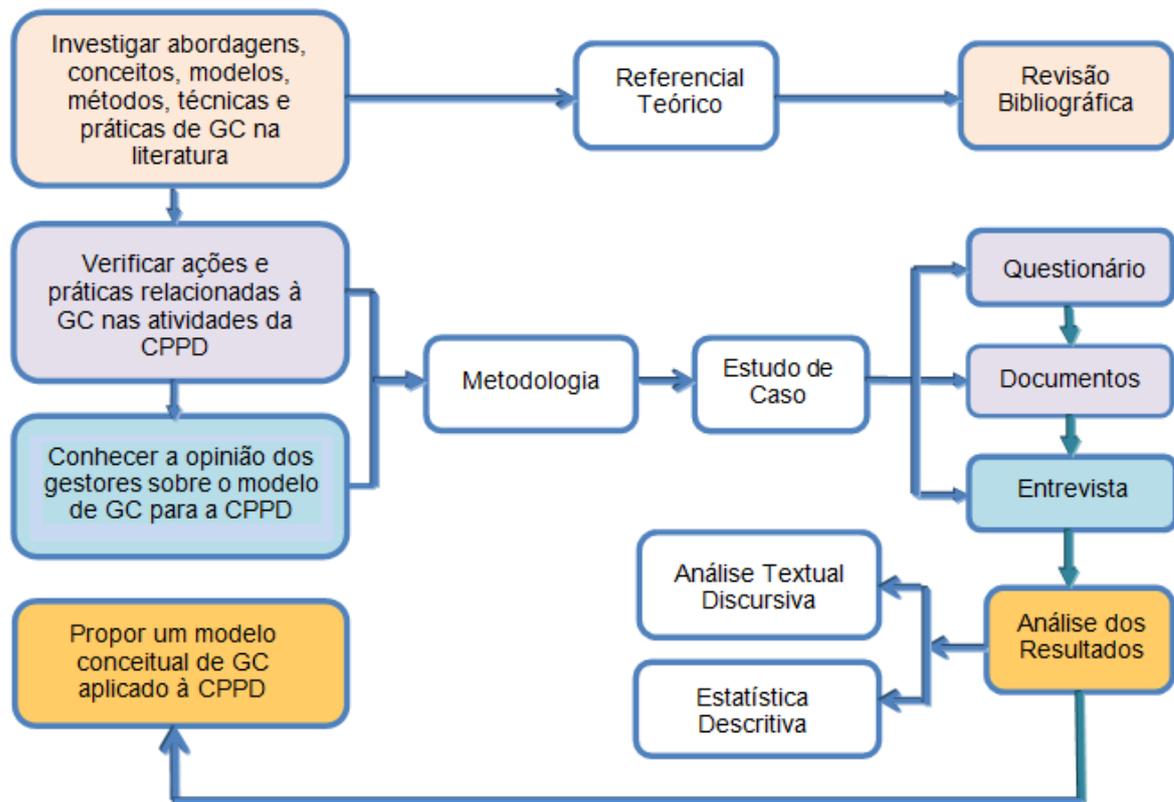
De acordo com a sua natureza, tratou-se de uma pesquisa aplicada, com o objetivo de obter maior familiaridade e profundidade sobre o problema proposto (COOPER; SCHINDLER, 2011). Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, o que vai ao encontro do pensamento de Vergara (2013, p. 41), no qual afirma que a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como descritiva-exploratória, pela necessidade de verificar ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da CPPD. Segundo Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis; e as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato. Para Prodanov e Freitas (2013), este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador e, além disso, busca proporcionar mais informações sobre o assunto investigado e assume, em geral, a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Com relação ao delineamento, tratou-se de pesquisa documental e estudo de caso, devido à fonte dos dados nas atas das reuniões, na entrevista com os gestores e no questionário aplicado aos servidores que atuaram na Comissão nos últimos cinco anos. Prodanov e Freitas (2013) consideram que a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa e no estudo de caso a fonte de obtenção dos dados são as pessoas.

A Figura 6 explica o desenvolvimento do presente estudo.

Figura 6 – Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se na Figura 6 que a revisão bibliográfica foi realizada a fim de encontrar amparo teórico e explorar a temática da gestão do conhecimento nas Instituições Públicas, para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, investigar abordagens, conceitos, modelos, métodos, técnicas e práticas de gestão do conhecimento existentes na literatura.

De acordo com Tasca *et al.* (2010), procurar informações a respeito da temática em bases bibliográficas caracteriza o início de um projeto de pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2017) a revisão bibliográfica é uma técnica que percorre a bibliografia já publicitada em relação ao tema de estudo, variando por diversas fontes. Segundo Prodanov e Freitas (2013), trata-se de estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, publicações em periódicos e bases de dados, dissertações e artigos científicos que abordam o tema de pesquisa. Lima e Mioto (2007, p. 8) ressaltam que “[...] ao tratar da revisão bibliográfica, é importante destacar que ela é sempre realizada para fundamentar

teoricamente o objeto de estudo, contribuindo com elementos que subsidiam a análise futura dos dados obtidos”.

Para a realização da etapa referida, foi efetuada uma busca, em dezembro de 2018, nas publicações mais recentes sobre o tema, no período compreendido entre 2013 e 2018, em Periódicos disponibilizados pela Capes, nas bases de dados *Scopus*, *Scielo*, *Spell*, *Web of Science* e no *Google Scholar*. Utilizando-se os termos de busca “gestão do conhecimento”; “Gestão do Conhecimento *and* CPPD”; “gestão do conhecimento *and* Comissão Permanente de Pessoal Docente”; “Gestão do Conhecimento *and* CPPD *and* Universidade* Federa*”; “Gestão do Conhecimento *and* Universidade* Federa*”; “*knowlege management*” e “*knowlege management and federal university*”, em todos os campos de busca, foram encontradas 1.702 publicações, sendo selecionadas nesta etapa 13 publicações, por se aproximarem do tema objeto da pesquisa. Nas publicações selecionadas, foi utilizada a técnica “bola de neve” nas referências, com o intuito de buscar outras publicações que pudessem contribuir para o enriquecimento do referencial teórico. Segundo Baldin e Munhoz (2012), a técnica bola de neve é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais em que os participantes de um estudo indicam novos participantes e assim sucessivamente. Dessa maneira, as referências indicaram novas referências que direcionaram para outras publicações sobre o tema.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa por meio de estudo de caso na Comissão Permanente de Pessoal Docente da FURG a fim de aprofundar os achados da literatura e atender ao segundo e terceiro objetivo específico, respectivamente, verificar ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da CPPD e conhecer a opinião dos gestores sobre o modelo de gestão do conhecimento para a CPPD.

Por fim, a análise dos resultados buscou atingir ao quarto objetivo específico, propor um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à CPPD.

3.4 Coleta dos dados

A fim de cumprir com o segundo e com o terceiro objetivo específico, foram elaborados os instrumentos de coleta de dados para verificar, respectivamente,

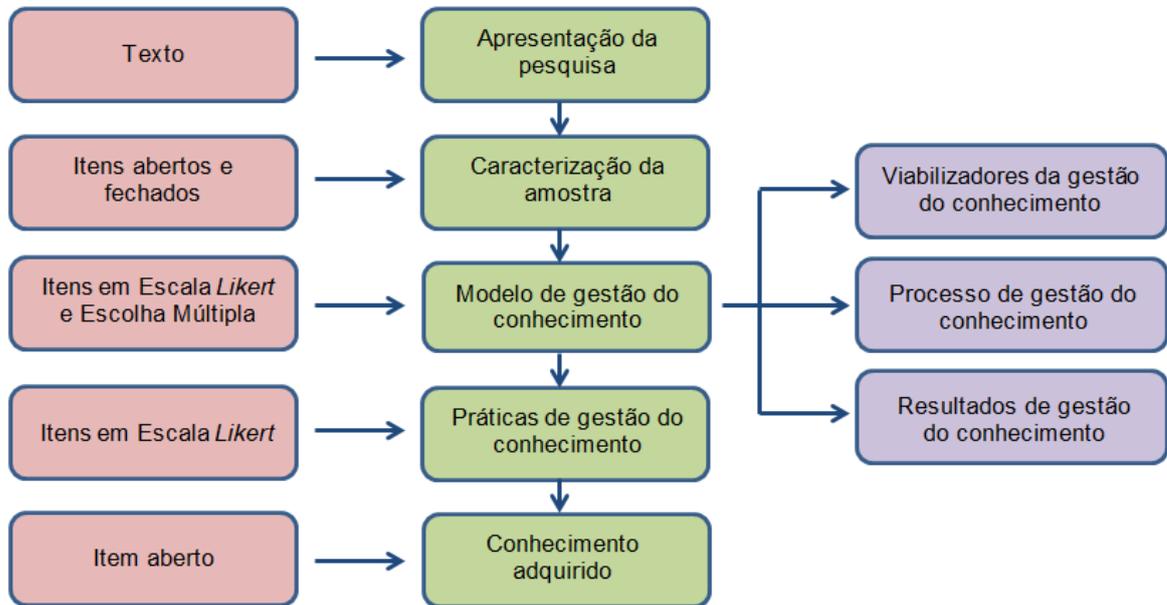
ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da CPPD e conhecer a opinião dos gestores sobre o modelo de gestão do conhecimento para a CPPD.

Segundo Dubé e Paré (2003), o estudo de caso pode combinar muitos métodos de coleta de dados qualitativos, como entrevistas, documentos e observação, como também métodos quantitativos, como questionários e séries temporais. Um dos pontos fortes da coleta de dados do estudo de caso é poder utilizar diferentes fontes de evidência, permitindo que o pesquisador aborde um número maior de aspectos históricos e comportamentais, além de desenvolver linhas convergentes de investigação (Yin, 2015), conforme é detalhado na seção de análise dos dados.

Para dar início ao procedimento de coleta dos dados, o passo inicial foi a elaboração de uma lista com todos os docentes que fizeram parte da Comissão entre 2013 e 2018, de acordo com as informações disponíveis nos arquivos da CPPD.

Após a elaboração da lista foram relacionados os *e-mails* dos docentes, a partir dos endereços disponíveis no catálogo do *webmail* da CPPD e nos sistemas da FURG, tendo em vista que o questionário foi confeccionado de forma eletrônica, por meio da ferramenta *Google Forms*. O primeiro *e-mail*, contendo um texto de apresentação e de encaminhamento e o *link* para acesso ao questionário, foi enviado aos docentes em 17 de março de 2020. Cabe destacar que três *e-mails* retornaram com a mensagem “*endereço não encontrado*”, talvez por inativação do endereço e não atualização dos dados cadastrais no sistema. Seguindo a metodologia proposta por Sivo *et al.* (2006), foram encaminhados *e-mails* posteriores de *follow up*, a fim de lembrar e reforçar a necessidade de participação na pesquisa, nas datas de 30 de março, 22 de abril, 05 de maio e 11 de maio. Esse último já incluía um agradecimento aos participantes e indicava o encerramento do questionário em 17 de maio, dois meses após o início da coleta. Esses procedimentos foram realizados na tentativa de aumentar a taxa de resposta ao questionário. A Figura 7 mostra a estrutura do questionário aplicado (Apêndice A).

Figura 7 – Estrutura do questionário



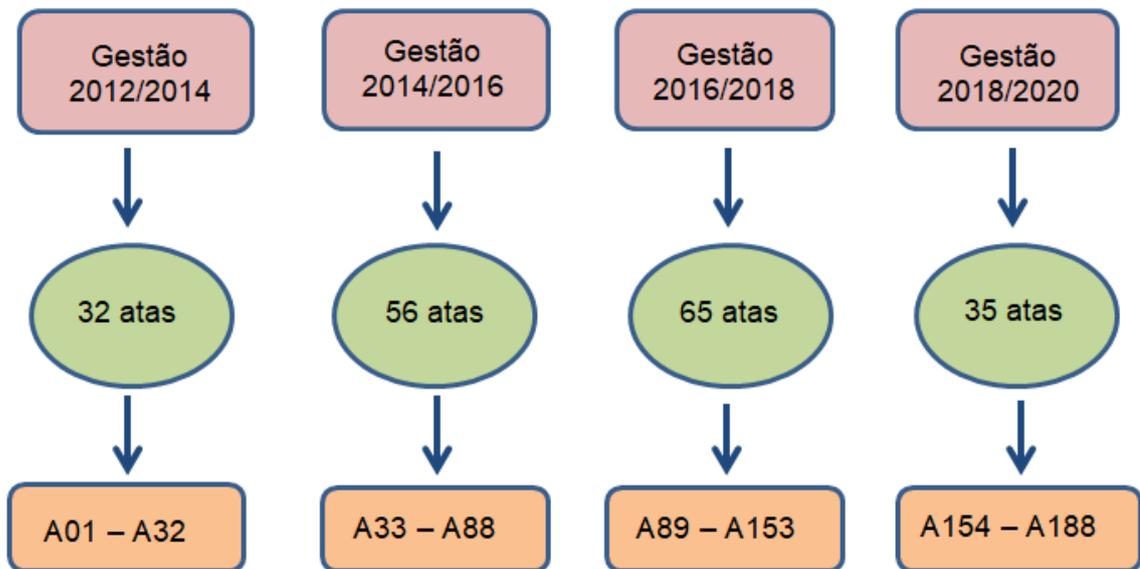
Fonte: Elaboração própria

A Figura 7 demonstra que o questionário foi estruturado de maneira a contemplar as proposições do estudo de caso e colaborar no alcance dos objetivos da pesquisa. Foi elaborado com base na literatura e adaptado de Silva (2017) e teve como objetivo aprofundar e explorar a questão da gestão do conhecimento, bem como verificar ações e práticas de gestão do conhecimento nas atividades da CPPD. As questões fechadas foram compostas por perguntas do tipo Escala *Likert* de cinco pontos e escolha múltipla, exceto nas questões de caracterização do respondente. Ao final do questionário foi incluída uma pergunta aberta com o intuito de investigar se o respondente considera que houve aquisição de conhecimento durante sua atuação na CPPD e de que maneira foi adquirido.

O próximo passo foi a etapa de coleta de dados por meio de documentos da CPPD, constituído pelas atas das reuniões, com a finalidade de verificar ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da CPPD. Segundo Strauss e Corbin (2008), a literatura não-técnica (cartas, biografias, diários, relatórios, vídeos, jornais, catálogos...) permite que se aprenda muito sobre uma organização, sua estrutura e funcionamento, por meio da análise de seus relatórios, correspondências, memorandos, entre outros. Yin (2015) afirma que no estudo de caso o uso dos documentos é mais importante para confirmar e

aumentar a evidência de outras fontes. A Figura 8 apresenta a estrutura das atas (Apêndice D).

Figura 8 – Estrutura das atas



Fonte: Elaboração própria

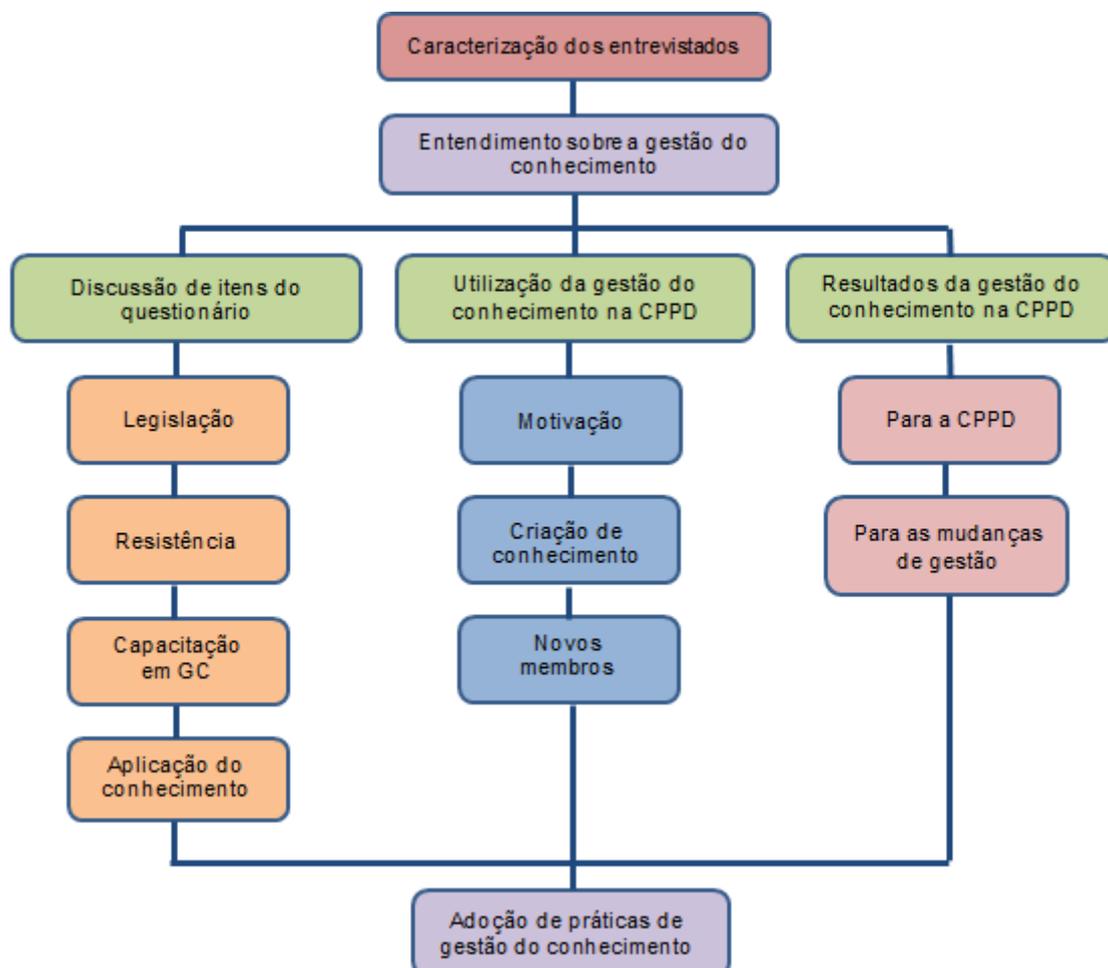
A Figura 8 ilustra a etapa do estudo documental em que foram analisadas as atas do período correspondente. Na primeira gestão (2012/2014) o ponto inicial foi em março de 2013 e finalizando em março de 2014, totalizando 32 atas. A próxima gestão (2014/2016) foi de abril de 2014 até março de 2016, abrangendo 56 atas. A terceira gestão (2016/2018) teve início em março de 2016 e terminou em março de 2018, somando 65 atas e finalmente a última gestão analisada (2018/2020) compreendeu o período entre março de 2018 e dezembro de 2018, que resultou em 35 atas. Cabe explicar que tanto a primeira gestão quanto a última tiveram um menor número de atas analisadas, devido ao intervalo não contemplar o período completo de dois anos, o que ocorreu somente na gestão 2014/2016 e 2016/2018.

O acesso aos documentos foi possível pelo fato de que a pesquisadora exerce suas funções como secretária da CPPD, possuindo, assim, livre acesso aos arquivos. Segundo Gil (2010), a utilização da pesquisa documental busca organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta. Prodanov e Freitas (2013) consideram que a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento

analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Na sequência foi realizada uma entrevista com os gestores da CPPD na gestão 2018/2020, a fim de conhecer a opinião dos servidores sobre o modelo de gestão do conhecimento para a CPPD. Os gestores foram escolhidos por lidar diariamente com as atividades da CPPD, possuir vasta experiência na Comissão, amplo conhecimento dos procedimentos adotados e buscar a perpetuação do conhecimento, elementos fundamentais para garantir a eficiência do desempenho institucional. A Figura 9 apresenta a estrutura do roteiro de entrevista (Apêndice B).

Figura 9 – Estrutura do roteiro de entrevista



Fonte: Elaboração própria

Conforme a Figura 9 é possível verificar que o roteiro da entrevista foi elaborado de maneira a corroborar os achados da pesquisa quantitativa, com a utilização de questões específicas, o que Yin (2015) chama de entrevista curta de

estudo de caso e Moraes e Galiazzi (2006) consideram como entrevista semiestruturada.

Na etapa da entrevista, considerada por Yin (2015) uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso, primeiramente foi realizado um contato prévio por telefone com os gestores da CPPD a fim de agendar data e horário para realização da entrevista. Para melhor compreensão da opinião dos entrevistados foi realizada uma única entrevista em grupo por *Skype*, devido ao momento atual impossibilitar encontros presenciais. No momento da entrevista foi enviado aos entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) com as condições de participação, proteção das respostas e identidade. Também foi solicitada a permissão para gravação da entrevista, pois segundo Yin (2015), a gravação permite uma interpretação mais precisa do que apenas fazer anotações. Os entrevistados concordaram com as condições.

Yin (2015) ressalta que a pesquisa utilizando métodos mistos pode permitir abordar questões mais complexas e coletar evidências mais ricas e fortes do que em um método isolado, o que vai ao encontro de Sampieri, Collado e Lucio (2013) que afirmam que este enfoque, entre outros aspectos, consegue dar uma perspectiva mais ampla e profunda do fenômeno, ajuda a formular o problema de maneira mais clara e produz dados mais ricos e variados.

3.5 Análise dos dados

Os dados obtidos por meio da aplicação dos instrumentos de pesquisa foram analisados de acordo com a sua natureza, para atender ao quarto objetivo específico deste estudo, propor um modelo conceitual de gestão do conhecimento para a CPPD. Segundo Yin (2015) consiste na recombinação das evidências para produzir resultados baseados na pesquisa empírica, mas trata-se de uma etapa complexa para o estudo de caso por não possuir técnicas bem definidas.

Para descobrir o que os dados coletados representam e como devem ser tratados para cumprir os objetivos estabelecidos, foram seguidas as proposições teóricas que deram origem ao estudo, as quais refletem a questão de pesquisa, os objetivos e o referencial teórico e que deram suporte ao processo de coleta de dados (YIN, 2015).

Definidas as estratégias de análise, diferentes métodos, técnicas e instrumentos são utilizados de acordo com a natureza dos dados, mas de maneira geral, busca-se a combinação de padrão, que compara as descobertas do estudo com o visto anteriormente na fundamentação teórica (YIN, 2015). Strauss e Corbin (2008) denominam essa técnica como análise de comparações teóricas, resgatando a revisão da literatura ao realizar comparações com que já foi produzido por outros autores para dar origem a propriedades e dimensões que permitam examinar os dados coletados e compreender o problema e o objeto de pesquisa, aumentando a possibilidade de que o pesquisador descubra tanto variações como padrões gerais.

Considera-se que essa técnica permite obter a validade interna do estudo, ao relacionar de maneira lógica os dados coletados empiricamente às proposições estabelecidas, podendo ser obtida pela comparação dos padrões coletados com padrões pesquisados anteriormente quando os mesmos coincidem (YIN, 2015; DUBÉ; PARÉ, 2003).

Os dados quantitativos provenientes do questionário foram analisados por meio da estatística descritiva (Hair *et al.* 2005), com a utilização do *Software IBM SPSS Statistics Version 20*. Segundo Gil (2008), o estudo de caráter quantitativo descritivo refere-se aquele cujo principal objetivo é descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Rampazzo (2005) contribui afirmando que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los, ou seja, sem a interferência do pesquisador.

Os dados foram lançados no *Software*, sendo realizadas as análises de distribuição de frequências, médias, valores mínimos e máximos, desvio-padrão, valores ausentes, referência cruzada e comparação de médias independentes. Além disso, foram realizados dois testes estatísticos: a Análise Fatorial e o Alfa de *Cronbach* para garantir a validação do instrumento.

O método selecionado para examinar as informações discursivas das atas e da entrevista foi a Análise Textual Discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2011). Tal opção tornou-se a melhor para entendimento, em face da característica que possui: a de produzir novas compreensões a partir do que foi escrito, contado e

conversado. Além disso, nessa metodologia, fez-se a escolha pelo processo indutivo, isto significa que se pretende construir categorias a partir das informações analisadas, sem adotar categorias *a priori*.

Sendo assim, a Análise Textual Discursiva (ATD) corresponde a uma metodologia de análise de informações discursivas, de natureza qualitativa, com a finalidade de produzir novas compreensões em relação a determinados objetos de estudo (MORAES; GALIAZZI, 2011). Um aspecto a destacar é a aprendizagem do pesquisador e a reconstrução do seu conhecimento acerca do fenômeno investigado, bem como a identificação de elementos fundamentais para o entendimento do que está sendo investigado.

A análise tem início com o processo de unitarização, que corresponde à desconstrução das informações discursivas e à reconstrução de uma multiplicidade de sentidos pelo pesquisador. Dessa maneira, realiza-se a leitura atenta e a interpretação dos textos que dispõem o *corpus*, com a intenção de destacar as unidades de sentido, as quais são definidas por fragmentos desses textos e em acordo com os objetivos da pesquisa. Estas unidades, por si mesmas, podem gerar outros conjuntos de unidades oriundas da interlocução empírica, da interlocução teórica e das interpretações feitas pelo pesquisador (MORAES; GALIAZZI, 2006).

A ATD recomenda esmiuçar as informações para que possam emergir categorias que permitirão entender o *corpus* analisado. Porém, Moraes e Galiazzi sinalizam que esse movimento desconstrutivo necessita ter como referência o todo, ou seja, “[...] mesmo que se recortem os textos, a visão do fenômeno em sua globalidade precisa estar sempre presente como pano de fundo” (MORAES; GALIAZZI, 2011, p. 49). Outro aspecto referente à unitarização diz respeito à elaboração de um sistema de códigos que permita identificar a origem de cada unidade e, ainda, a relação entre as unidades de sentido e o contexto do qual se originam.

Na sequência, parte do processo de análise das informações discursivas se dá por meio da categorização, isto é, um processo de ordenamento, organização e agrupamento das unidades de sentido por elementos semelhantes. Assim, novas ordens e relações entre as unidades são estabelecidas, exigindo do pesquisador a leitura intensa, recursiva e exaustiva das unidades (MORAES; GALIAZZI, 2011). É um momento constituído de construção de categorias capazes de expressarem as novas aprendizagens e compreensões. Portanto, categorizar:

[...] corresponde a simplificações, reduções e sínteses de informações da pesquisa, concretizadas por comparação e diferenciação de elementos unitários, resultando em formação de conjuntos de elementos que possuem algo em comum. A categorização constitui um processo de classificação em que elementos de base – as unidades de significado – são organizados e ordenados em conjuntos lógicos abstratos, possibilitando o início de um processo de teorização em relação aos fenômenos investigados (MORAES; GALIAZZI, 2011, p. 75).

Trata-se de um processo em que o pesquisador assume a vertente subjetiva e indutiva, na busca pela emergência ao longo da análise. Assim, as categorias construídas na ATD podem ser constituídas por diferentes níveis: iniciais, intermediárias e finais. O primeiro reúne elementos com uma aproximação muito estreita e os demais níveis, reagrupam-se essas categorias iniciais em âmbitos cada vez mais abrangentes, sempre reunindo o que se mostra próximo (MORAES; GALIAZZI, 2011).

Os resultados de uma investigação – a captura do novo emergente – consiste na produção escrita de metatextos, isto é, a apresentação das categorias extraídas dos processos anteriores e a expressão dos argumentos construídos pelo pesquisador. Inicialmente é feito o movimento da descrição e, por conseguinte, a busca por autores, fazendo um entrelaçamento entre o empírico e o teórico, juntamente com a revelação das concepções que surgem ao olhar do pesquisador (MORAES; GALIAZZI, 2011). Esse assume a função de interpretar as informações, dialogar com os referenciais teóricos e com os sujeitos, tendo como princípios suas experiências e os conhecimentos construídos.

Sintetizando os fundamentos teóricos apresentados (Moraes e Galiazzi, 2011), descreve-se essa abordagem de análise como um ciclo que se inicia com a unitarização das informações discursivas, movendo-se para a categorização das unidades de sentido e, a partir da impregnação atingida, surge a emergência de novas compreensões e aprendizagens. Ao fim do ciclo são produzidos metatextos de maneira a representar a teorização sobre o fenômeno investigado.

A presente seção explicou como o estudo foi desenvolvido, enquanto a próxima apresenta os resultados obtidos ao longo da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é organizado em sete seções. A primeira descreve a caracterização da amostra do estudo, conforme apresentado na seção 3.2; a segunda apresenta a análise das variáveis do modelo, contemplando os viabilizadores da GC, os processos e os resultados de GC, de acordo com o apresentado na seção 2.6; a terceira demonstra a análise descritiva das práticas de gestão do conhecimento; a quarta e a quinta seção descrevem, respectivamente, o tratamento dos achados da entrevista e das atas; a sexta demonstra o julgamento das proposições do estudo e por fim, a última seção propõe orientações para o estabelecimento de um modelo conceitual.

4.1 Caracterização da amostra

Na etapa quantitativa da pesquisa, em que desenvolveu o objetivo de verificar ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da CPPD, os membros que participaram da CPPD nos últimos cinco anos foram o público alvo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário (relacionado na seção 3.4 dos Procedimentos Metodológicos, como Apêndice A), no qual em sua primeira parte continha questões relacionadas a caracterização dos respondentes, compreendendo: tempo de trabalho na FURG, tempo de participação na CPPD e realização de treinamento formal em gestão do conhecimento. Essas informações foram consideradas como relevantes para identificar o perfil dos servidores e verificar as relações dessas características com os resultados da pesquisa.

O total de participantes na CPPD no período estipulado para a coleta dos dados foi de 58 servidores, com base nas informações obtidas por meio dos arquivos. Dos 58 servidores para os quais foi encaminhado o *link* do questionário, três *e-mails* retornaram por endereço não encontrado, sendo considerados então 55 respondentes. Destes, 30 responderam, correspondendo a uma taxa de resposta de 54,55%. A não ocorrência de mais respostas ao questionário pode ser atribuída a não verificação periódica do *e-mail*, dificuldades tecnológicas e ao conteúdo extenso do instrumento de coleta de dados. Tendo em vista que o objetivo desse estudo não foi obter uma amostra representativa de uma população,

mas sim a opinião dos membros a respeito da gestão do conhecimento na CPPD, considerou-se que o tamanho da amostra foi adequado. A Tabela 1 apresenta os dados sobre a caracterização dos respondentes.

Tabela 1 - Caracterização da amostra

Característica da amostra		n	%
Tempo de trabalho na FURG	1 a 10 anos	05	16,67
	11 a 20 anos	07	23,33
	Mais de 20 anos	18	60
	Total	30	100
Tempo de participação na CPPD	0 a 5 anos	24	80
	6 a 10 anos	06	20
	Total	30	100

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 demonstra que em relação ao tempo de trabalho na FURG, 83,33% dos respondentes possui mais de 10 anos de trabalho na Instituição e 20% faz parte da CPPD há mais de cinco anos. Os dados mostram que há uma renovação dos membros, seja por trocas de mandatos de gestão ou pela rotatividade natural dos servidores, caracterizando um grupo que passa por mudanças de participantes, o que pode apresentar períodos de ruptura.

Do total de respondentes, vinte e sete não obteve capacitação/treinamento em gestão do conhecimento, correspondendo a uma taxa de 90%. Apenas três respondentes declararam já ter passado por algum treinamento dessa natureza.

Em relação à etapa qualitativa da pesquisa, em que se relaciona o objetivo de conhecer a opinião dos gestores sobre o modelo de gestão do conhecimento para a CPPD, foi realizada uma entrevista (descrita na seção 3.4 dos Procedimentos Metodológicos, como Apêndice B) com os gestores da CPPD na gestão 2018/2020, que desenvolvem um trabalho de grande demanda de conhecimento. Participaram da entrevista dois servidores, com o objetivo de enriquecer os achados da pesquisa quantitativa e aprofundar os estudos sobre como pode ser estabelecido um modelo conceitual de gestão do conhecimento para a CPPD. O Quadro 7 apresenta as características dos entrevistados.

Quadro 7 – Características dos entrevistados

Característica	Entrevistado A	Entrevistado B
Tempo de trabalho na FURG	16 anos e 3 meses	30 anos e 6 meses
Tempo que atua na CPPD	8 anos	9 anos
Função	Presidente	Vice-Presidente
Tempo que atua na função	4 anos	4 anos
Treinamento formal em gestão do conhecimento	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se no Quadro 7 que, embora o tempo de trabalho dos gestores na Instituição seja bastante diferenciado (o entrevistado “A” possui 16 anos e o entrevistado “B” possui 30 anos), o tempo de atuação na CPPD é semelhante (8 e 9 anos). Na função ambos contabilizam 4 anos, sendo que o atual Vice-Presidente foi eleito Presidente em outra gestão, permanecendo no cargo por dois anos. Nenhum deles recebeu treinamento formal em gestão do conhecimento.

A presente pesquisa contemplou ainda outra etapa qualitativa, com o objetivo de verificar ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da CPPD, que consistiu na análise das atas das reuniões da CPPD no período de março de 2013 a dezembro de 2018 (descrita na seção 3.4 dos Procedimentos Metodológicos, como Apêndice D). Tais informações foram consideradas como elementos que contribuíram para verificação de relações entre os procedimentos da CPPD e os resultados da pesquisa.

O total de atas no período estipulado para a coleta dos dados foi de 188, com base no levantamento quantitativo demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Levantamento quantitativo das atas analisadas

Período	Gestão	Quantidade
Março de 2013 a março de 2014	2012/2014	32 atas
Abril de 2014 a março de 2016	2014/2016	56 atas
Março de 2016 a março de 2018	2016/2018	65 atas
Março de 2018 a dezembro de 2018	2018/2020	35 atas
Total		188 atas

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 8 apresenta a quantidade de atas utilizadas na pesquisa e demonstra que tanto a primeira gestão analisada (2012/2014) quanto a última (2018/2020) tiveram um menor número de atas analisadas (32 atas e 35 atas), em comparação com as demais gestões (56 atas e 65 atas). A diferença ocorreu em

virtude de que ambas não contemplaram o período completo de dois anos, como ocorreu com a segunda (2014/2016) e a terceira gestão (2016/2018), pois se optou por fazer o recorte com início em março de 2013 e finalizando em dezembro de 2018, abrangendo um período de cinco anos.

Em decorrência das mudanças na composição da CPPD a cada dois anos, de acordo com Regimento Interno, em março de 2014 chegou ao fim a gestão 2012/2014 e teve início a gestão 2014/2016. Em março de 2016, ocorreu o fim dessa gestão e o início da gestão 2016/2018 e, da mesma forma, em março de 2018 houve o fim dessa e o início da gestão 2018/2020.

Nas seções a seguir serão detalhados os procedimentos de análise dos dados coletados referentes ao segundo e terceiro objetivo específico, a fim de verificar ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da CPPD e conhecer a opinião dos gestores sobre o modelo de gestão do conhecimento para a CPPD, bem como contemplar o quarto objetivo específico, propor um modelo conceitual de GC aplicado à CPPD.

4.2 Análise das variáveis do modelo

Do total de itens do questionário 80 foram relacionados ao modelo. Para complementar a avaliação dos servidores a respeito do modelo, foram incluídas no questionário questões de escolha múltipla, nas quais os respondentes tinham a opção de marcar mais de uma alternativa dentre aquelas disponíveis, além da possibilidade de indicar outra resposta em um espaço livre. Ao final do questionário, foi inserida uma questão aberta a fim de verificar se houve ou não, aquisição de conhecimento durante a atuação na CPPD, e de que maneira ocorreu, em caso afirmativo. Na entrevista foram incluídas questões que buscassem aprofundar os principais achados das respostas do questionário em relação ao modelo e a análise das atas procurou verificar relações entre procedimentos da Comissão e as respostas do questionário e da entrevista. A seguir são apresentados esses resultados.

Foram realizados dois testes estatísticos para garantir a validação do instrumento: a Análise Fatorial, com o propósito de formar grupos de variáveis associadas entre si, elaborados através das cargas fatoriais identificadas na

análise e o Alfa de *Cronbach*, de modo a confirmar a fidedignidade das escalas utilizadas (HAIR *et al.*, 2005).

Realizou-se a Análise Fatorial Exploratória para cada variável identificada no questionário, nos construtos viabilizadores da gestão do conhecimento e processo de gestão do conhecimento. Em um primeiro momento, observou-se as comunalidades, que mostram o quanto uma variável tem de correlação com um índice que é criado, levando-se em consideração todas as questões que foram incluídas na Análise Fatorial. Segundo Hair *et al.* (2005), considera-se como ideal um valor de comunalidade maior que 0,04 em cada questão. Um valor abaixo demonstra uma baixa comunalidade com as demais questões, sugerindo a sua exclusão. No final desta análise, seis questões foram eliminadas do instrumento original por apresentar baixa correlação com os demais itens do seu grupo. O Quadro 9 apresenta as questões.

Quadro 9 – Questões excluídas do grupo

Variável	Questão excluída
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> A infraestrutura de tecnologia da informação da FURG pode auxiliar no gerenciamento do conhecimento.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> O trabalho na FURG envolve a formação de pequenas equipes (grupos de trabalho, comissões, equipes interfuncionais). A realização do trabalho em equipes menores facilita o alcance de resultados.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Definir as competências organizacionais essenciais da CPPD pode auxiliar no processo de gestão do conhecimento. Adotar um sistema organizado na CPPD para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos pode assegurar a continuidade, prevenção e correção das operações.
Legislação	<ul style="list-style-type: none"> A legislação a que a FURG está submetida pode influenciar (positiva ou negativamente) os processos de gestão do conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se no Quadro 9 que as questões excluídas se referem às variáveis tecnologia, pessoas, processos e legislação. Após a exclusão das questões, foi realizada novamente a Análise Fatorial que confirmou a unidimensionalidade das variáveis propostas no estudo, uma vez que as cargas fatoriais convergiram para um único fator e apresentaram carga fatorial alta, o que indicou que nenhuma questão está destoando do grupo.

De modo a avaliar a confiabilidade das escalas, foi realizado o teste Alfa de *Cronbach*, que apresentou valores entre 0,80 e 0,97, apontando uma boa

consistência interna das escalas utilizadas. Segundo Hair *et al.* (2005), o valor ideal do Alfa é maior que 0,70, sendo que para estudos exploratórios pode ser considerado como parâmetro um valor acima de 0,60. Cabe lembrar que quanto mais próximo de 1 for o valor do Alfa, maior será a fidedignidade do instrumento. Os resultados do Alfa de *Cronbach* para cada grupo de variáveis são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Resultado do Alfa de *Cronbach*

Grupo	Alfa de <i>Cronbach</i>
Identificação	0,970
Liderança	0,969
Pessoas	0,964
Mudanças de gestão	0,964
Tecnologia	0,957
Utilização	0,943
Compartilhamento	0,942
Processos	0,917
Processos de GC	0,903
Direcionadores estratégicos	0,846
Criação	0,826
Legislação	0,808
Armazenamento	0,800

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 comprova que a análise estatística resultou valores altos em todos os grupos, apresentando o valor do Alfa de *Cronbach* com variação entre 0,80 e 0,97, atestando a confiabilidade nas variáveis que compõem o instrumento de pesquisa.

O instrumento de pesquisa apresentou sessenta e um itens com resultado acima de 4,00, ou seja, mais próximo das opções “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente”, o que representa 76,25%, demonstrando um alinhamento dos respondentes. Destaca-se o item com média mais alta (4,67) e menor desvio padrão (0,994): “A Alta Administração deve incentivar o compartilhamento de conhecimento e o trabalho colaborativo na Instituição”, demonstrando um consenso na opinião dos respondentes em relação ao papel da Alta Administração na disseminação do conhecimento na Instituição.

Os itens que apresentaram desvio-padrão mais alto também foram os itens com menor concordância pelos respondentes, com médias abaixo de 4,00 e variação das respostas entre discordar totalmente e concordar totalmente. Esses itens foram referentes às questões sobre mudanças de gestão, liderança,

processos, legislação, compartilhamento, utilização e criação do conhecimento. A Tabela 3 relaciona os itens.

Tabela 3 – Itens com menor concordância

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
A mudança de gestão pode causar alterações na maneira como os servidores desempenham suas funções.	3,93	1,437
A Alta Administração deve definir quais são os conhecimentos mais adequados e relevantes para a Instituição.	3,90	1,647
Fazer com que o conhecimento passe por todos os níveis hierárquicos da FURG assegura maior qualidade e produtividade aos processos organizacionais.	3,80	1,648
Se as estratégias de gestão do conhecimento fossem previstas em lei, as Instituições Públicas adotariam essas práticas de maneira sistematizada, unificada e abrangente.	3,77	1,755
O conhecimento será compartilhado pelos servidores se houver um <i>feedback</i> positivo dos colegas.	3,67	1,470
O conhecimento pode não ser utilizado por orgulho.	3,30	1,765
É possível identificar resistência por parte dos servidores quando há a tentativa da FURG incorporar novos conhecimentos.	2,93	1,893

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 relaciona os itens que apresentaram menor concordância entre os respondentes, com médias entre 2,93 e 3,93. A variável “legislação” foi uma das incluídas no modelo como viabilizadora da gestão do conhecimento. A menor concordância na questão deste item (média 3,77): “Se as estratégias de gestão do conhecimento fossem previstas em lei, as Instituições Públicas adotariam essas práticas de maneira sistematizada, unificada e abrangente” indica que os respondentes possuem entendimentos diferenciados a respeito da necessidade de determinação legal para que práticas de gestão do conhecimento sejam adotadas na FURG. Para alguns servidores, a adoção da gestão do conhecimento condicionada a meios legais não significa maior adesão por parte da Instituição, não indicando que esse fator exerce grande influência na implantação da gestão do conhecimento. Este resultado foi corroborado pelos entrevistados, aos serem questionados se a gestão do conhecimento fosse prevista em lei, teria maior adesão, ambos afirmaram que não faria diferença.

Outra variável que apresentou diferenças de opinião entre os respondentes foi referente à utilização ou aplicação do conhecimento, que faz parte do ciclo do processo de gestão do conhecimento. De maneira geral, os servidores consideraram que todos os motivos apresentados nesses itens (falta de confiança

na fonte, orgulho, falta de tempo, falta de oportunidade e medo de assumir riscos) podem colaborar para a não utilização do conhecimento na FURG.

Ainda nos itens de menor concordância e maior variação por parte dos respondentes, está presente também uma questão relacionada à criação do conhecimento, outro ponto parte do processo de gestão do conhecimento. Na opinião de 56,7% dos respondentes, é possível identificar resistência por parte dos servidores quando existe a tentativa da Instituição de incorporar novos conhecimentos. Pode-se inferir que para alguns servidores este motivo pode ser considerado decisivo para a criação do conhecimento na FURG.

Aos respondentes também foram solicitadas respostas a questões relacionadas ao processo de gestão do conhecimento. A Tabela 4 apresenta os resultados.

Tabela 4 – Resultados descritivos da variável “*Processo de gestão do conhecimento*”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
A CPPD deve dispor de processos sistematizados para identificar, criar, armazenar, compartilhar, utilizar e reter o conhecimento.	4,37	1,273
O processo de gestão do conhecimento na CPPD pode auxiliar nas situações de trocas de gestão.	4,37	1,326
O processo de gestão do conhecimento na CPPD pode influenciar a atuação junto à comunidade interna.	4,27	1,285

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens relacionados na Tabela 4 apresentaram nível de concordância acima de 4,00, indicando que os respondentes concordam parcial ou totalmente que a gestão do conhecimento é adequada para proporcionar resultados nos casos de trocas de gestão e pode influenciar a atuação dos membros da CPPD, na opinião dos respondentes. Eles também reconhecem que a CPPD deve realizar a gestão do conhecimento ao concordar com a existência de processos sistematizados de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento.

Na questão de escolha múltipla, os servidores indicaram com maior expressividade (76,7%) que os objetivos da gestão do conhecimento na CPPD deveriam ser a padronização do conhecimento existente na forma de procedimentos e protocolos, e ainda a transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo, de maneira que se obtenha a aprendizagem

organizacional, ambas com 23 indicações. Esse resultado vai ao encontro das afirmações de Takahashi (2007), Inazawa (2009) e de Silva; Burguer (2017), que relacionam o aprendizado organizacional com a integração, criação e compartilhamento de novos conhecimentos, bem como vai ao encontro do pensamento de Tahir *et al.* (2011), que consideram que o conhecimento passa a pertencer também à organização quando está alinhado com registros em sistemas, procedimentos e estratégias.

Tais respostas demonstram que os servidores entendem como necessidade principal para a CPPD que o conhecimento das pessoas passe a ser o conhecimento da Instituição, desvinculando a característica individual e colaborando para o crescimento institucional. Essa dinâmica corresponde ao processo de externalização introduzido por Nonaka e Takeuchi (1997) para a criação de conhecimento organizacional, no qual o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito para criação de novos conceitos, que se tornarão disponíveis para toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

As demais respostas, embora em menor número, são complementares e podem ser consideradas como os objetivos específicos da gestão do conhecimento na CPPD a consolidação do conhecimento sobre as operações, que obteve 22 indicações dos respondentes e a criação de novos conhecimentos dentro da organização, com 10 indicações. O resultado encontra suporte nas colocações de Santoro (2018), ao discorrer que a criação do conhecimento organizacional ocorre em um processo no qual a empresa facilita e amplia o conhecimento criado pelas pessoas e o solidifica como parte de uma rede de conhecimentos internos.

Na entrevista foi questionado aos gestores da CPPD qual o entendimento sobre a gestão do conhecimento. Os entrevistados indicaram que, para eles, a gestão do conhecimento é o tratamento da informação, sua utilização, a forma como se recebe, como se armazena e como se compartilha [TRATAMINF]. Essa visão apresentada pelos entrevistados é condizente com publicações na literatura que tratam sobre a gestão do conhecimento, ao considerar conhecimento e informação com significados muito próximos, o que remete à necessidade destacada por Davenport e Prusak (2003) de diferenciar dados, informação e conhecimento e ao que pontua Nonaka (1994) sobre o conhecimento ir além da informação e dos dados, possuindo um significado, uma aplicação e um contexto.

Essas indicações, apesar de fragmentadas, apresentam elementos da gestão do conhecimento.

Devido à estruturação do modelo em três diferentes pilares da implantação da gestão do conhecimento (viabilizadores, processo e resultados), a seguir serão apresentados os resultados referentes a cada uma das variáveis que compõe o modelo de acordo com o bloco a que pertencem.

4.2.1 Viabilizadores da gestão do conhecimento

O bloco “Viabilizadores da gestão do conhecimento” é composto das variáveis “Liderança”, “Tecnologia”, “Pessoas”, “Processos” e “Legislação”. Para analisar cada uma delas foram adaptados os itens do questionário (Silva, 2017), de acordo com o embasamento teórico pesquisado. Os servidores responderam ao instrumento proposto analisando cada um desses itens e indicando concordância ou não em relação à sua opinião sobre o modelo conceitual de gestão do conhecimento para a CPPD.

Em relação à variável “Liderança”, todos os itens relacionados aos questionamentos sobre “A Alta Administração da FURG” apresentaram média acima de 4,00, com exceção de uma questão, indicando que os servidores concordam parcial ou totalmente com o fato de que a gestão do conhecimento pode ser estabelecida por meio da atuação da Alta Administração da FURG. A Tabela 5 apresenta esses resultados.

Tabela 5 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre “A Alta Administração da FURG deve”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
Incentivar o compartilhamento de conhecimento e o trabalho colaborativo na Instituição.	4,67	0,994
Proporcionar espaços para promover a gestão do conhecimento na Instituição.	4,63	0,999
Criar ambientes favoráveis para que os servidores desenvolvam suas habilidades de gestão do conhecimento.	4,63	1,033
Definir políticas que incentivem as iniciativas de gestão do conhecimento.	4,43	1,305
Atuar como exemplo para o restante da Instituição na promoção da gestão do conhecimento.	4,40	1,276
Promover a disseminação da gestão do conhecimento em toda a Organização.	4,40	1,303
Definir políticas que protejam o conhecimento.	4,40	1,329
Definir uma estrutura para incentivar iniciativas de gestão do conhecimento.	4,30	1,317
Aplicar recursos para utilizar a gestão do conhecimento na melhoria de	4,27	1,337

processos, produtos e serviços.		
Criar setores ou equipes específicas que deem suporte às iniciativas de gestão do conhecimento.	4,20	1,349
Direcionar esforços para implementar a gestão do conhecimento.	4,17	1,533
Definir quais são os conhecimentos mais adequados e relevantes para a Instituição.	3,90	1,647

Fonte: Dados da pesquisa

Os três primeiros itens relacionados na Tabela 5 que apresentaram média mais alta e menor desvio-padrão foram aqueles em que “A Alta Administração deve incentivar o compartilhamento de conhecimento e o trabalho colaborativo na Instituição”, “Proporcionar espaços para promover a gestão do conhecimento na Instituição” e “Criar ambientes favoráveis para que os servidores desenvolvam suas habilidades de gestão do conhecimento”. O resultado indica a concordância de que a Alta Administração deve incentivar os servidores a compartilhar o conhecimento, ao mesmo tempo em que deve promover espaços que possibilitem as iniciativas de gestão de conhecimento na Instituição (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; BATISTA, 2012; NEVES; CERDEIRA, 2018).

Durante as falas dos entrevistados, em vários momentos, foram identificadas referências que reforçam grande parte dos itens destacados, como o incentivo ao trabalho colaborativo [COMPCOLAB], que na opinião dos gestores já é realizado naturalmente nas reuniões e ainda a necessidade de divulgação e compartilhamento com a comunidade interna, de maneira a dar visibilidade ao conhecimento. O entrevistado “A” citou como exemplo participação em evento promovido pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), no qual ministrou uma palestra aos novos docentes da FURG. Na ocasião foi destacado o que é a CPPD, quando surgiu o conceito de CPPD nas Universidades Brasileiras e qual é a sua dinâmica de trabalho [APRESCPPD]. A percepção do entrevistado ao final do evento foi o sentimento de satisfação e surpresa dos participantes, ao perceberem a importância da CPPD na sua vida profissional [DESCONHIMPORT]. Essa fala vai ao encontro do pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997) que atribuem ao processo de conhecimento a característica de dinamicidade e fluidez, o qual é construído por pessoas, enfatizando-se a ação. É possível observar a presença da questão do acesso ao conhecimento, que remete diretamente aos itens referentes ao armazenamento e utilização do conhecimento.

O último item, sobre a Alta Administração “Definir quais são os conhecimentos mais adequados e relevantes para a Instituição”, obteve a média mais baixa (3,90), o que pode ser uma indicação de que os respondentes entendem que essa definição não deva partir apenas da Alta Administração, mas da FURG como um todo. Este pensamento vai ao encontro das considerações de Ziviani *et al.* (2019), que afirmam que a base de conhecimento de uma organização é o resultado da soma de conhecimentos individuais e coletivos.

A variável “Tecnologia” apresentou itens com resultados equilibrados, conforme demonstra a Tabela 6.

Tabela 6 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre “A infraestrutura de tecnologia da informação na FURG pode”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
Facilitar que os servidores compartilhem novas ideias e conhecimentos entre eles.	4,50	1,280
Melhorar a resposta da organização em períodos adversos (contingências de recursos, mudanças de gestão).	4,43	1,305
Dar suporte às decisões de gestão e ao trabalho de conhecimento.	4,43	1,305
Dar suporte para os processos de criação armazenamento, recuperação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.	4,37	1,520
Reduzir as incertezas decorrentes da perda de conhecimento pela rotatividade de servidores.	4,23	1,406
Permitir compartilhar dados, informações, conhecimento e <i>expertise</i> com todos os interessados na organização.	4,20	1,562
Fazer com que o conhecimento pessoal se torne conhecimento organizacional.	4,10	1,494
Reduzir a dependência de pessoas específicas.	4,10	1,583

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 apresenta os três itens com média mais alta, demonstrando que a infraestrutura de tecnologia da informação na FURG pode “Facilitar que os servidores compartilhem novas ideias e conhecimentos entre eles” (4,50), “Melhorar a resposta da organização em períodos adversos” (4,43) e “Dar suporte às decisões de gestão e ao trabalho de conhecimento” (4,43), indicando que os respondentes estão em consenso com relação à importância da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento.

De maneira similar à variável “Liderança”, o item com maior média (4,50) também foi referente ao compartilhamento de conhecimento. Esses resultados indicam a tecnologia da informação como um forte viabilizador da implantação da gestão do conhecimento na CPPD (BATISTA, 2012; DINIZ, *et al.*, 2019).

Nas questões de escolha múltipla sobre a tecnologia da informação e a gestão do conhecimento, os respondentes indicaram as ferramentas e técnicas mais adequadas para gerenciar o conhecimento explícito na CPPD. O resultado é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Resultado das ferramentas e técnicas para gerenciar o conhecimento explícito

Ferramentas e técnicas	Frequência	%
Mecanismos de busca	22	73,3
Repositórios de conhecimento	22	73,3
<i>Intranet</i>	13	43,3
<i>Extranet</i>	04	13,3
Não sei opinar	01	3,3

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 7 indica que os “Mecanismos de busca” e “Repositórios de conhecimento”, ambos com vinte e duas indicações, foram considerados como as ferramentas e técnicas mais adequadas para gerenciar o conhecimento explícito na CPPD, na opinião dos respondentes. A *Intranet* recebeu treze indicações e a *Extranet* não foi considerada uma opção tão viável, com apenas quatro indicações.

Em relação ao conhecimento tácito os respondentes apontaram as ferramentas e técnicas indicadas na Tabela 8.

Tabela 8 – Resultado das ferramentas e técnicas para gerenciar o conhecimento tácito

Ferramentas e técnicas	Frequência	%
Promover a interação entre a pessoa que busca determinado conhecimento e a pessoa que detém aquele conhecimento	22	73,3
Colaboração presencial	19	63,3
Colaboração virtual	18	60

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 8 ilustra o consenso dos respondentes de que “Promover a interação entre a pessoa que busca determinado conhecimento e a pessoa que detém aquele conhecimento”, com vinte e duas indicações, aliada com a “Colaboração presencial” (19 indicações) e “Colaboração virtual” (18 indicações) são as formas mais adequadas para gerenciar o conhecimento tácito na CPPD (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; NASCIMENTO; SOUSA JÚNIOR, 2019). Um respondente contribuiu com uma sugestão: “Construção de repositório digital que registre experiências vivenciadas na CPPD e habilidades implicadas nestas atividades, de modo a contribuir para a construção de um documento histórico e

instrutivo que relacione o conhecimento explícito e o tácito”, sendo essa uma das práticas relacionadas por Batista (2012).

Em relação ao que a tecnologia da informação pode viabilizar nessa temática, os servidores consideraram as opções relacionadas na Tabela 9.

Tabela 9 – Resultado das aplicações que podem ser viabilizadas pela Tecnologia da Informação

Aplicações	Frequência	%
Criação de redes de conhecimento	22	73,3
Compartilhamento de melhores práticas	17	56,7
Criação de diretórios do conhecimento organizacional	17	56,7
Não sei opinar	01	3,3

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 9 indica que os servidores consideraram, de maneira equilibrada, que a TI pode viabilizar a “Criação de redes de conhecimento” (22), o “Compartilhamento de melhores práticas” (17) e a “Criação de diretórios do conhecimento organizacional” (17), aplicações essas que facilitariam o gerenciamento do conhecimento explícito e tácito na CPPD (BATISTA, 2012).

A tecnologia da informação também foi considerada pelos respondentes como um elemento facilitador e as indicações são apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 – Resultado das aplicações que podem ser facilitadas pela Tecnologia da Informação

Aplicações	Frequência	%
Investigar, avaliar e armazenar o conhecimento importante	24	80
Melhor informar o público alvo e a sociedade	20	66,7
Aprender e inovar para desempenhar melhor o trabalho	19	63,3
Usar o melhor conhecimento para desempenhar bem o trabalho	17	56,7
Criar novos produtos e serviços	13	43,3
Reestruturar o local de trabalho	10	33,3

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 10 demonstra que a TI foi indicada como facilitador para “Investigar, avaliar e armazenar o conhecimento importante” (24), “Melhor informar o público alvo e a sociedade” (20), “Aprender e inovar para desempenhar melhor o trabalho” (19) e “Usar o melhor conhecimento para desempenhar bem o trabalho” (17). As alternativas menos consideradas pelos respondentes foram “Criar novos produtos e serviços” (13) e “Reestruturar o local de trabalho” (10). Esse posicionamento confirma os achados de Gonzales e Martins (2017) quando

afirmam que a TI deve atuar como mecanismo facilitador auxiliando na retenção e institucionalização do conhecimento.

As ferramentas de tecnologia da informação que poderiam dar maior suporte às iniciativas de gestão do conhecimento na CPPD são apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Resultado das ferramentas de suporte à gestão do conhecimento

Ferramentas de Tecnologia da Informação	Frequência	%
Compartilhamento de documentos	22	73,3
Sistemas de gestão da informação	21	70
Bases de dados de melhores práticas e de lições aprendidas	17	56,7
<i>Intranet</i>	16	53,3
Treinamento e educação <i>online</i>	13	43,3
<i>E-mail</i>	10	33,3
Fóruns virtuais de discussão	10	33,3
<i>Internet</i>	10	33,3
Sistemas de suporte à decisão	10	33,3
Videoconferência	08	26,7
Mineração de dados	02	6,7
Não sei opinar	01	3,3

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 11 ilustra que foram indicadas como ferramentas de tecnologia da informação que poderiam dar maior suporte às iniciativas de gestão do conhecimento na CPPD o “Compartilhamento de documentos” (22), os “Sistemas de gestão da informação” (21), as “Bases de dados de melhores práticas e de lições aprendidas” (17), a “*Intranet*” (16) e “Treinamento e educação *online*” (13). Com dez indicações foram relacionados: “*E-mail*”, “Fóruns virtuais de discussão”, “*Internet*” e “Sistemas de suporte à decisão”. A “Videoconferência” foi indicada por oito respondentes e a “Mineração de dados” foi considerada por dois. As respostas dos servidores às questões de escolha múltipla indicam as ferramentas e mecanismos de tecnologia da informação que mais podem auxiliar na implantação da gestão do conhecimento, de acordo com a sua natureza, e são mencionadas por Batista (2012), Miranda e Moresi (2010) e Trevisan e Damian (2018).

Na fala dos entrevistados, a questão da tecnologia da informação foi mencionada como ferramenta viabilizadora na mudança da dinâmica dos processos na CPPD, por exemplo, com a formalização dos processos de progressão e promoção funcional de maneira digital, sem o uso do processo físico, eliminando o uso do papel, o que seria o ideal, na visão dos gestores. Entretanto, não foi mencionada como viabilizadora da gestão do conhecimento em si, podendo

indicar que, em primeiro lugar, precisa-se investir nas pessoas, na cultura de compartilhamento e nas interações, ao invés de apenas investir em tecnologia, corroborando as afirmações de Yao, Kam e Chan (2007) que ressaltam que para a gestão do conhecimento ser bem sucedida é necessária a existência de interação entre os sistemas, as pessoas e a cultura organizacional, e não somente apostar em tecnologias.

A variável “Pessoas” representa outro possível viabilizador da gestão do conhecimento e o resultado obtido de acordo com as respostas dos servidores é apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “Pessoas”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
A gestão do conhecimento pode facilitar o trabalho de novos servidores na CPPD.	4,57	1,278
A gestão do conhecimento pode ser adotada nas políticas de gestão de pessoas da FURG.	4,53	1,279
As pessoas podem ser um importante recurso de conhecimento na CPPD.	4,37	1,377
O compartilhamento do conhecimento deve ser altamente reconhecido pelas chefias.	4,33	1,322
As pessoas podem desempenhar um papel fundamental no processo de gestão do conhecimento na CPPD.	4,27	1,337
Ter um banco de competências facilita o alcance dos objetivos da Instituição.	4,10	1,423

Fonte: Dados da pesquisa

Os dois primeiros itens com média mais alta, relacionados na Tabela 12, “A gestão do conhecimento pode facilitar o trabalho de novos servidores na CPPD” (4,57) e “A gestão do conhecimento pode ser adotada nas políticas de gestão de pessoas da FURG” (4,53) demonstram que os respondentes concordam parcial ou totalmente que a variável “pessoas” é uma viabilizadora da gestão do conhecimento e que o desenvolvimento do trabalho de novos servidores na CPPD pode ser facilitado pela gestão do conhecimento. Tal resultado indica o papel importante que esse tipo de gestão pode representar para a CPPD, na opinião dos respondentes, preservando o conhecimento e minimizando perdas (MOLINA; VALENTIM, 2015; FREIRE, *et al.*, 2012).

Na entrevista, os servidores foram questionados como a gestão do conhecimento poderia facilitar o trabalho de novos servidores na CPPD, sendo apontado por eles em termos de dar agilidade ao desenvolvimento da análise dos processos [AGILANÁLISE] e ainda no sentido de valorização no desempenho das

atividades [VALORTRAB], o que remete ao pensamento de que para ocorrer essa maior facilidade é necessário que a Instituição forneça as informações de como as atividades são executadas, o que é importante, quais ferramentas existem, o que as pessoas podem acessar, de que maneira acessar, demonstrando, novamente, que a Instituição exerce influência nesse processo.

O terceiro item relacionado pelos respondentes, “As pessoas podem ser um importante recurso de conhecimento na CPPD” (4,37), indica que para a gestão do conhecimento ter sucesso é necessário o profundo envolvimento das pessoas. Esse pensamento vai ao encontro de Machado *et al.* (2015), ao afirmarem que as pessoas assumem a primeira posição em termos de elemento organizacional, capazes de criar valor organizacional, por este motivo surge a necessidade de reconhecimento e valorização do capital intelectual por parte da organização.

Na entrevista, mesmo sem ter estimulado a discussão sobre o papel das pessoas em relação à gestão do conhecimento, o assunto surgiu quando foram tratadas as práticas, pela necessidade de depender exclusivamente das pessoas. Foi levantado pelos entrevistados que existe uma grande dificuldade de fazer com que as pessoas participem de programas e comissões que abrem oportunidades para a participação dos servidores [INTERSERV; RESISTNOVCONH]. Como formas de contornar a situação, os entrevistados comentaram a necessidade de fazer com que as pessoas percebam a importância do trabalho, que sejam sensibilizadas a participar mais e encontrar maneiras para que se sintam mais presentes. Neste momento, o entrevistado “A” mencionou novamente o evento promovido pela PROGEP, que serviu como referência para comprovar que o servidor pode se sentir motivado a participar mais, quando percebe a importância do trabalho envolvido [MOTFORMAÇÃO]. Todas as colocações dos entrevistados corroboram os resultados do questionário em relação a esta variável.

O item que obteve menor média (4,10) “Ter um banco de competências facilita o alcance dos objetivos da Instituição” pode indicar que os respondentes consideraram que o questionamento não tem relação direta com a variável “Pessoas”, dessa maneira não auxiliando na medida da variável como viabilizadora da gestão do conhecimento.

O questionário contou com uma questão de escolha múltipla relacionada às pessoas e à gestão do conhecimento, na qual os respondentes indicaram de que maneira poderiam aprimorar suas habilidades em relação à identificação, criação,

armazenamento e utilização do conhecimento. O resultado é apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 – Resultados sobre o aprimoramento de habilidades

Formas de aprimoramento	Frequência	%
Programas Institucionais de capacitação em gestão do conhecimento.	21	70
Treinamentos específicos.	20	66,7
Desenvolvimento das carreiras dos servidores atrelado à gestão do conhecimento.	8	26,7

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 13 apresenta a opinião dos respondentes para aprimorar as habilidades dos servidores da CPPD em relação à identificação, criação, armazenamento e utilização do conhecimento. Foram indicados destacadamente os “Programas Institucionais de capacitação em gestão do conhecimento” (21) e os “Treinamentos específicos” (20), o que encontra amparo no que Batista (2012) denomina Universidade Corporativa. O “Desenvolvimento da carreira atrelado à gestão do conhecimento” foi indicado por oito respondentes. A indicação consistente dos Programas Institucionais de capacitação demonstra a necessidade da Instituição em não só promover entre seus servidores a gestão do conhecimento, mas também de fornecer subsídios para que os servidores sejam capacitados para que a gestão do conhecimento se torne uma realidade na CPPD (Alvarenga Neto, 2008; Gonzales e Martins, 2017; Matos, Souza e Silva, 2019).

No questionamento aos entrevistados sobre como iniciativas de capacitação em gestão do conhecimento poderiam ser instituídas na CPPD, o entrevistado “A” sugeriu que um *Workshop* seria interessante [*WORKSHOP*; TREINNOVSERV], o que vai ao encontro dos apontamentos de Miranda e Moresi (2010) que mencionam esta prática para despertar interesse e incentivar o compartilhamento entre os servidores. Para os gestores, os servidores mais antigos contribuiriam com sua experiência no desenvolvimento das atividades na CPPD. O entrevistado “B” comentou que (...) “poderia ter uma aula gravada, que ficaria sempre disponível para que os novos servidores possam assistir e aprender o fluxo de análise dos processos na CPPD”.

Outra variável do bloco de viabilizadores da gestão do conhecimento presente no modelo é “Processos”. A Tabela 14 apresenta os resultados a partir da opinião dos servidores da CPPD.

Tabela 14 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “Processos”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
Avaliar e promover a melhoria contínua dos processos de apoio e finalísticos da CPPD pode melhorar o desempenho dos serviços prestados.	4,17	1,533
Os processos organizacionais devem estar alinhados aos objetivos da FURG para que a gestão do conhecimento funcione efetivamente.	4,03	1,866
Modelar os sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos da CPPD agrega valor à comunidade interna e permite o alcance do alto desempenho institucional.	3,93	1,680
Gerenciar os processos de apoio e finalísticos pode assegurar o atendimento da comunidade interna e a manutenção dos resultados da CPPD.	3,87	1,676
Fazer com que o conhecimento passe por todos os níveis hierárquicos da FURG assegura maior qualidade e produtividade aos processos organizacionais.	3,80	1,648

Fonte: Dados da pesquisa

É possível verificar na Tabela 14, que os itens com médias mais altas foram correspondentes a “Avaliar e promover a melhoria contínua dos processos de apoio e finalísticos da CPPD pode melhorar o desempenho dos serviços prestados” (4,17) e “Os processos organizacionais devem estar alinhados aos objetivos da FURG para que a gestão do conhecimento funcione efetivamente” (4,03), indicando que esses devem ser organizados de maneira a permitir que a gestão do conhecimento ocorra, além da necessidade de alinhamento desses processos com os objetivos estratégicos da Instituição (BRYSON, 1988; MIRANDA; MORESI, 2010; BATISTA, 2012).

Os entrevistados destacaram o papel dos processos internos na gestão do conhecimento e como isso pode ser revertido em benefícios para os docentes. A fala do Entrevistado “B” retrata bem a situação quando diz que: (...) “o docente entraria com o pedido no sistema e o processo já viria todo digital. Ele já vai anexando no processo, digitalmente, tudo que precisa: o RAD, formulário, todos os documentos e envia para a CPPD, isso seria o ideal. Deixar para o processo físico só aqueles mais complicados, que precisam de uma análise mais profunda”. O entrevistado “A” concordou, mas ressaltou que esse procedimento digital demandaria outra dinâmica também de registro dos processos. O entrevistado “B” continuou na mesma linha de raciocínio, destacando a obtenção de maior agilidade nos processos digitais, contudo sem desmerecer a maneira como é realizada atualmente, com processos totalmente físicos, enfatizando a eficiência e eficácia nas atividades da CPPD, mesmo diante da grande demanda de trabalho; destacou que o caminho do processo digital seria uma evolução, principalmente em termos

de agilidade no trâmite dos processos e redução do consumo de papel. Diante das falas dos entrevistados, percebe-se que quando se fala em gestão do conhecimento, os gestores pensam em processos internos (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007). Esses pontos confirmam a importância da consideração dos processos internos para o processo de gestão do conhecimento.

O item “Modelar os sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos da CPPD agrega valor à comunidade interna e permite o alcance do alto desempenho institucional”, (média 3,93) e “Gerenciar os processos de apoio e finalísticos pode assegurar o atendimento da comunidade interna e a manutenção dos resultados da CPPD” (3,87), podem indicar que, na opinião dos respondentes, modificar a sistemática de trabalho não influencie diretamente a gestão do conhecimento e os resultados para a CPPD, corroborando o destaque do entrevistado “B” com relação à eficiência e eficácia dos procedimentos adotados na CPPD atualmente.

A última variável do bloco de viabilizadores é “Legislação”, incluída no modelo adaptado de Batista (2012). O resultado a partir da opinião dos servidores da CPPD está na Tabela 15.

Tabela 15 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre “Legislação”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
A adoção da gestão do conhecimento pelas Universidades Federais deve ser estimulada por políticas governamentais.	4,47	1,332
Estratégias de gestão do conhecimento seriam adotadas com maior aderência pelas Universidades Federais se fossem vinculadas a práticas previstas em legislação.	3,83	1,724
Se as estratégias de gestão do conhecimento fossem previstas em lei, as Instituições Públicas adotariam essas práticas de maneira sistematizada, unificada e abrangente.	3,77	1,755

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 15 demonstra que os servidores concordam de forma parcial que a adoção da gestão do conhecimento poderia ser estimulada por políticas governamentais (média 4,47), porém, os demais itens indicam que não significa obrigatoriamente que, por estar prevista em lei, as estratégias de gestão do conhecimento seriam adotadas com maior aderência (3,83) ou de forma sistematizada e abrangente (3,77) na FURG.

Aos entrevistados foi questionado se a gestão do conhecimento fosse prevista em lei, teria maior adesão por parte dos servidores e menor resistência. O entrevistado “A” respondeu que a resistência (...) “é um comportamento atinente à boa parte dos servidores, não só dos professores como dos técnicos também” [RESISTNOVCONH]. O entrevistado “B” mencionou que na verdade alguns servidores são simplesmente (...) “empurrados” para fazer parte da Comissão [INTERSERV; SERVSEMCONSUL] e na verdade não deveria ser assim, afinal, (...) “a gente tá ali para trabalhar em nosso benefício na verdade, né, então acho que falta um pouco essa consciência de que é melhor que essas questões das progressões e promoções sejam decididas por nós, entre os pares [DECISPARES], e alguém tem que dar sua contribuição para isso funcionar” [CONTRIBSERV]. Quanto à gestão do conhecimento estar prevista em lei, ambos responderam que não faria grande diferença [PREVISLEI]. Verificou-se que os entrevistados destacaram a importância das pessoas como elemento viabilizador da gestão do conhecimento (Machado *et al.* 2015), independente de previsão legal. Os resultados demonstram que a legislação não inviabilizaria o processo de gestão do conhecimento, mas também talvez não seja um norteador, na opinião dos respondentes.

Comparando com o disposto na literatura, tem-se a visão de Gonçalves (2006), a qual aborda que o governo deve estimular a adoção da gestão do conhecimento, mas talvez não por meio de dispositivos legais que obriguem essa adoção. É provável que primeiro seja necessário maior esclarecimento a respeito da temática e mais treinamento (Junior *et al.*, 2019) sobre como tornar a GC uma realidade para as Instituições Públicas.

Foi aplicado o Teste-t Independente a todas as variáveis do bloco “Viabilizadores da gestão do conhecimento” para verificar se existiu diferença estatisticamente significativa entre as respostas de acordo com as características dos respondentes, como tempo de atuação na CPPD e treinamento formal em gestão do conhecimento. Segundo Hair *et al.* (2005), o Teste-t Independente é realizado diretamente, sem a necessidade do Teste de Normalidade, quando o número de amostras é pequeno (menor que 100).

Foi possível constatar, por meio da aplicação do teste no SPSS, que não houve diferença relevante entre as respostas dos servidores em relação as suas características. Em todas as variáveis que compõem o bloco, os resultados obtidos

no Teste-t de equidade das médias indicaram valores acima de 0,05 (*Sig. 2-tailed*), confirmando que os respondentes não possuem opiniões diferentes em relação às variáveis viabilizadoras da gestão do conhecimento, possuindo mais ou menos tempo de atuação na CPPD e com treinamento formal ou não em gestão do conhecimento.

A seguir serão apresentados os resultados referentes ao bloco “Processo de gestão do conhecimento”.

4.2.2 Processo de gestão do conhecimento

O bloco “Processo de gestão do conhecimento” do modelo incluiu as variáveis “Identificação”, “Criação”, “Armazenamento”, “Compartilhamento”, “Utilização” e “Direcionadores estratégicos”. Cada uma dessas variáveis foi analisada separadamente para identificar a opinião dos servidores da CPPD em relação aos itens do questionário.

O ciclo do processo de gestão do conhecimento inicia com a identificação do conhecimento organizacional pela Instituição. A Tabela 16 apresenta o resultado dos itens relacionados a essa variável.

Tabela 16 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “Identificação”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
A CPPD deve reconhecer suas capacidades estratégicas e o seu domínio do conhecimento.	4,50	1,280
A CPPD deve preencher as lacunas entre o conhecimento existente e o necessário, para definir sua estratégia de gestão do conhecimento.	4,37	1,273

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na tabela 16, que nas respostas dos servidores há uma concordância em geral sobre a necessidade de identificar o conhecimento. A média mais alta (4,50) indica que, em um primeiro momento, a CPPD deve reconhecer o que já possui em relação ao conhecimento para, posteriormente, buscar o que necessita (4,37), e assim, traçar sua estratégia de gestão do conhecimento, o que vai ao encontro dos apontamentos de Santoro (2018).

Na entrevista, apesar do roteiro não explicitar a questão da identificação do conhecimento, foi possível verificar na fala dos gestores como se manifesta na

CPPD, ao citarem a necessidade de identificar o que é importante para fazer com que as pessoas se interessem e queiram uma formação em gestão do conhecimento [TREINNOVSERV; MOTFORMAÇÃO; DESCONHIMPORT]. O pensamento dos gestores retrata os dois itens do questionário, em que a CPPD primeiro precisa saber o que é determinante em relação a sua necessidade de conhecimento, verificar o que já possui e o que precisará buscar (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; BATISTA, 2012). Após a etapa de identificação, o processo de gestão do conhecimento segue com as formas de criação do conhecimento. Na Tabela 17 constam os resultados dessa variável.

Tabela 17 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “Criação”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
A FURG deve alocar tempo e espaço apropriados para a criação do conhecimento.	4,07	1,574
Os gestores da FURG reconhecem que gerar conhecimento é uma atividade importante para o sucesso da organização.	3,87	1,570
A FURG deve garantir um contexto adequado voltado ao acúmulo de conhecimento dos indivíduos.	3,87	1,717
A criação do conhecimento deve partir dos servidores e elevar-se a grupos, departamentos e à FURG como um todo.	3,57	1,832
É possível identificar resistência por parte dos servidores quando há a tentativa da FURG incorporar novos conhecimentos.	2,93	1,893

Fonte: Dados da pesquisa

Dos itens relacionados à criação do conhecimento, a Tabela 17 ilustra que a maior média (4,07) destacou a opinião dos respondentes sobre o dever da Instituição de proporcionar aos servidores recursos e espaços para criar conhecimento (Davenport e Prusak, 2003; Alvarenga Neto, 2008). Essa criação do conhecimento deve perpassar todas as etapas descritas por Nonaka e Takeuchi (1997) no processo de conversão do conhecimento, que tem relação direta com a etapa de compartilhamento do conhecimento.

O segundo e o terceiro item, que apresentaram média de 3,87, indica que não há um consenso entre os respondentes de que os gestores da FURG reconhecem que gerar conhecimento é uma atividade importante para o sucesso da organização, mas concordam parcial ou totalmente que a FURG deve garantir um contexto adequado voltado ao acúmulo de conhecimento dos indivíduos, corroborando o que afirmam Matos, Souza e Silva (2017), porém, o desvio-padrão mais alto pode indicar que os respondentes consideram que o indivíduo não deve

acumular conhecimento para si, mas sim compartilhá-lo com a Instituição (SHER; LEE, 2004).

Dois itens nesta variável tiveram menor concordância e maior desvio-padrão, indicando alguma divergência nas respostas. Um desses itens faz referência à criação do conhecimento partir dos servidores (3,57) e talvez alguns respondentes considerem que o conhecimento não parta dos indivíduos diretamente, ao contrário do que dispõem Nonaka e Takeuchi (1997). Outro item com diferenças nas respostas e menor média é o item referente à resistência dos servidores frente à criação de novos conhecimentos (2,93). A concordância parcial ou total de 57% dos respondentes indica uma situação com a qual os gestores devem lidar a fim de amenizar essa resistência, buscando mecanismos que contribuam para uma melhor aceitação dos servidores.

Resgatando a literatura, Nonaka (2007) afirma que essas situações de resistência e divergência de entendimentos pode representar uma oportunidade para que as organizações criem novos conhecimentos, conduzindo os servidores de maneira que se sintam desafiados a solucionar problemas causados em tempos de crise, quando os conhecimentos existentes já não são mais adequados ou suficientes (SILVA; BURGUER, 2017).

Os entrevistados consideram que a criação do conhecimento na CPPD ocorre de maneira informal nas reuniões, (...) “mais pela memória do que a gente faz”; (...) “nas reuniões a gente acaba produzindo conhecimento a partir do momento em que compartilha dúvidas em quais critérios analisar um determinado processo” [CRIACONHECREUNI; COHECFORMAINF]. As falas vão ao encontro do pensamento de Nonaka (2007), que considera que as etapas de criação do conhecimento precisam de um envolvimento ativo dos indivíduos por meio do comprometimento pessoal.

A variável seguinte dentro do processo de gestão do conhecimento foi “Armazenamento”. A Tabela 18 ilustra os resultados.

Tabela 18 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “Armazenamento”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
Quanto mais acessível estiver o conhecimento, maior será o seu valor para a CPPD.	4,60	1,037
Armazenar o conhecimento pode facilitar o seu acesso e distribuição dentro da CPPD.	4,27	1,530
Não saber quais são e onde encontrar os ativos do conhecimento pode levar a situações de perda de conhecimento.	4,23	1,382
O conhecimento é um ativo valioso apenas se estiver acessível aos servidores.	4,23	1,431
A falta de compreensão pela FURG sobre quais são e onde encontram-se os seus ativos de conhecimento dificulta a gestão do conhecimento.	4,07	1,311

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 18 mostra que todos os itens tiveram concordância parcial ou total dos servidores, com destaque para a relação acessibilidade, distribuição e valor do conhecimento (CHANG; LIN, 2015). Os dois itens que apresentaram a mesma média (4,23) podem indicar que alguns respondentes entendem que a perda de conhecimento não seria causada pelo desconhecimento dos ativos do conhecimento da Instituição e que o conhecimento seria valioso ainda que fosse de difícil acesso. De maneira geral, dois termos chamam a atenção nessa variável: acesso e perda do conhecimento [PERDACONHEC; REGISMEMO; MEMOPROC; EVITAPERDCONHEC]. Essas expressões foram utilizadas pelos entrevistados, levantando a importância da questão do armazenamento do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; GONZALES; MARTINS, 2017).

A necessidade de armazenamento do conhecimento foi destacada pelos entrevistados ao manifestar a preocupação com a perda do conhecimento na CPPD [EVITAPERDCONHEC]. O entrevistado “A” falou que (...) “nos últimos 6, 8 anos, é mais ou menos o mesmo grupo [RENOVPEQ], então não tem uma ruptura muito grande [MUDANRUPTURA]. Quando chega alguém novo, de uma forma colaborativa, quem está do lado ajuda o colega que não sabe [COMPCOLAB], mas, se, por exemplo, na época de encerramento de uma gestão houvesse uma mudança e entrassem todos servidores novos, teria que começar do zero, os servidores não saberiam nada, isso é uma possibilidade em dado momento”. O entrevistado “B” completou: (...) “o problema maior que eu vejo é em processos mais complicados que envolvam, por exemplo, uma questão na justiça, se você tem muita gente nova, a gente perde a memória do que foi decidido em situações semelhantes no passado [PERDAMEMO] e eu acho isso uma coisa perigosa”.

Armazenar o conhecimento de forma adequada permite que o conhecimento não seja exclusivo do servidor, mas sim da Instituição (NONAKA, 2007; SHER; LEE, 2004). Pode-se notar que a etapa do armazenamento está interligada com a etapa de utilização do conhecimento, segundo a visão dos entrevistados.

O “Compartilhamento” foi a variável seguinte analisada dentro do processo de gestão do conhecimento. Os resultados atribuídos pelos servidores da CPPD podem ser vistos na Tabela 19.

Tabela 19 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “Compartilhamento”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
Compartilhar experiências ou habilidades permite a criação de conhecimento.	4,43	1,278
A gestão do conhecimento pode auxiliar no compartilhamento de informações e conhecimento entre as Universidades Federais	4,43	1,305
O compartilhamento do conhecimento auxilia no alcance dos objetivos organizacionais.	4,37	1,520
O compartilhamento de conhecimento é fundamental para que o mesmo seja utilizado na CPPD.	4,30	1,317
A FURG deve buscar utilizar a mesma linguagem a fim de que a socialização do conhecimento seja facilitada.	4,17	1,315
A FURG deve criar espaços de interação em que os servidores possam compartilhar conhecimento.	4,03	1,586
O conhecimento será compartilhado pelos servidores se for utilizado para prevenir problemas no local de trabalho.	3,97	1,326
O conhecimento será compartilhado pelos servidores se houver um <i>feedback</i> positivo dos colegas.	3,67	1,470

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 19 apresenta o primeiro item com maior média e menor desvio-padrão (4,43) e evidencia a relação direta entre compartilhamento e criação do conhecimento. Interessante destacar que os cinco elementos que compõem o processo de gestão do conhecimento estão interligados, sendo difícil desvinculá-los e avaliá-los individualmente. Especificamente neste caso fica evidenciada a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), que por meio dos seus quatro processos de interação e compartilhamento de conhecimento explícito e tácito (socialização, externalização, combinação e internalização), permitem que novos conhecimentos sejam criados na organização em um processo contínuo. O segundo item também apresentou a mesma média (4,43) e indica que os respondentes consideram que a gestão do conhecimento também pode auxiliar no compartilhamento de informações e conhecimento entre as Universidades

Federais, principalmente àquelas que não utilizam a gestão do conhecimento como prática de gestão.

Dois itens apresentaram médias próximas: o item que relaciona o compartilhamento com os objetivos organizacionais (4,37), importância vista também pela necessidade de alinhamento aos objetivos da Instituição para implantar o processo de gestão do conhecimento (YAO; KAM; CHAN, 2007; BRAUN; MUELLER, 2014) e o item que relaciona o compartilhamento com outro elemento do processo de gestão do conhecimento, a utilização (4,30), indicando que para possibilitar a aplicação do conhecimento pelos servidores na Instituição é necessário que o mesmo seja compartilhado, ou seja, é preciso que haja uma descentralização do conhecimento para possibilitar o uso (SHER; LEE, 2004; NEVES; CERDEIRA, 2018).

Os dois últimos itens, que apresentaram médias abaixo de 4,00, são questões que buscam prever condições pelas quais os servidores compartilhariam o conhecimento: se fosse para prevenir problemas no trabalho (3,97) e se houvesse um *feedback* positivo dos colegas (3,67). É possível que alguns servidores tenham discordado por julgarem que essas situações não seriam suficientes para levar ao compartilhamento, ou pensando que existem outras situações que poderiam ser mais efetivas do que as propostas no questionário.

Por essas razões os entrevistados foram questionados sobre como os servidores poderiam ser motivados a compartilhar o conhecimento. Na resposta, foi mencionada novamente a formação promovida pela PROGEP, que chamou a atenção do entrevistado “A” por ter despertado o interesse dos docentes ingressantes na FURG [MOTFORMAÇÃO; TREINNOVSERV; WORKSHOP].

A última variável pertencente ao processo de gestão do conhecimento é a “Utilização”, equivalente à aplicação do conhecimento. A Tabela 20 apresenta os resultados.

Tabela 20 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “Utilização”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
Transformar o conhecimento em ações pode auxiliar na melhoria do desempenho organizacional.	4,53	1,279
Utilizar o conhecimento pode aprimorar os serviços oferecidos e criar maior valor para a CPPD.	4,27	1,285
O conhecimento pode não ser utilizado por falta de oportunidade.	3,73	1,780
O conhecimento pode não ser utilizado pelo medo de assumir riscos.	3,67	1,516
O conhecimento pode não ser utilizado por falta de confiança na fonte.	3,63	1,586
O conhecimento pode não ser utilizado por falta de tempo.	3,40	1,694
O conhecimento pode não ser utilizado por orgulho.	3,30	1,765

Fonte: Dados da pesquisa

Os dois primeiros itens, relacionados na Tabela 20, “Transformar o conhecimento em ações pode auxiliar na melhoria do desempenho organizacional” (4,53) e “Utilizar o conhecimento pode aprimorar os serviços oferecidos e criar maior valor para a CPPD” (4,27), tiveram maior média e indicam que, na opinião dos respondentes, a utilização do conhecimento pode melhorar o desempenho organizacional e os serviços oferecidos, demonstrando que essa variável está relacionada com os resultados que a gestão do conhecimento pode proporcionar para a Instituição. Os entrevistados também pontuaram que o resultado alcançado é a melhoria no desenvolvimento das atividades (Gonzales e Martins, 2017), sobretudo nos processos de Cumprimento de Força Executória, que demanda uma análise minuciosa dos processos. Tais resultados encontram correspondência com o disposto por Davenport e Prusak (2003) quando afirmam que o conhecimento deve ser transformado em formatos acessíveis e aplicáveis.

Os demais itens desta variável, que tratavam de motivos pelos quais o conhecimento não era utilizado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003), tiveram médias variando entre 3,73 e 3,30, e desvio-padrão alto, mostrando discordância e diferenças de opinião entre os servidores. A variação das respostas pode ser atribuída à redação das assertivas em formato negativo, causando certa dificuldade de entendimento pelos respondentes.

Os entrevistados foram questionados sobre que motivos poderiam fazer com que os servidores não utilizassem o conhecimento disponível na CPPD. O entrevistado “A” respondeu que na sua perspectiva o conhecimento é utilizado, mas de maneira informal [COHECFORMAINF], de forma colaborativa entre os servidores que possuem mais experiência [COMPCOLAB], que vão ensinando como proceder na análise dos processos [CRIACONHECREUNI]. O entrevistado

“B” concordou e reforçou que até o momento não houve problemas, pois a renovação dos membros da CPPD foi pequena [RENOVPEQ], mas deixou clara a preocupação com a perda de conhecimento em uma situação hipotética, na qual houvesse uma renovação total e entrassem todos os servidores novos na CPPD [MUDANRUPTURA]. Resgatando a literatura, Pee e Kankanhalli (2016) comentam a respeito de formas de capturar o conhecimento a fim de minimizar perdas e rupturas.

Apresentados os resultados das variáveis que compõem o processo de gestão do conhecimento, outra variável também foi relacionada nesse processo, mas como influenciadora: os direcionadores estratégicos da instituição, compostos pelos seus objetivos, missão, visão e metas. A Tabela 21 apresenta esses resultados.

Tabela 21 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “*Direcionadores estratégicos*”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
A FURG deve saber quais os conhecimentos e competências são mais relevantes para os seus objetivos.	4,40	1,329
A FURG deve reconhecer o conhecimento como um elemento chave para a prática do seu planejamento estratégico.	4,30	1,512
A gestão do conhecimento deve estar alinhada aos direcionadores estratégicos da FURG (missão, visão, objetivos e metas).	4,17	1,510

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 21 ilustra que todos os itens apresentaram média acima de 4,00: “A FURG deve saber quais os conhecimentos e competências são mais relevantes para os seus objetivos” (4,40); “A FURG deve reconhecer o conhecimento como um elemento chave para a prática do seu planejamento estratégico” (4,30) e “A gestão do conhecimento deve estar alinhada aos direcionadores estratégicos da FURG (missão, visão, objetivos e metas)” (4,17), indicando a concordância parcial ou total dos respondentes sobre a necessidade de observar e alinhar a gestão do conhecimento com as questões estratégicas da Instituição (YAO; KAM; CHAN, 2007; BRAUN; MUELLER, 2014). Yao, Kam e Chan (2007) também afirmam que os servidores podem dar um retorno maior para a gestão do conhecimento se perceberem que estão contribuindo para a missão da organização, tornando necessário que ocorra o alinhamento entre estratégia organizacional e o processo de gestão do conhecimento.

O Teste-t Independente também foi aplicado a todas as variáveis do bloco “Processo de gestão do conhecimento” para verificar se existiu diferença estatisticamente significativa entre as respostas de acordo com as características de tempo de atuação na CPPD e treinamento em gestão do conhecimento. Foi possível constatar, por meio da aplicação do teste no *SPSS*, que não houve diferença relevante entre as respostas dos servidores em relação às suas características. Em todas as variáveis que compõem o bloco, os resultados obtidos no Teste-t de equidade das médias indicaram valores acima de 0,05 (*Sig. 2-tailed*), confirmando que os respondentes não possuem opiniões diferentes em relação às variáveis do processo de gestão do conhecimento, mesmo apresentando diferenças no tempo de atuação na CPPD e possuindo ou não treinamento formal em gestão do conhecimento.

4.2.3 Resultados da gestão do conhecimento

O modelo proposto por Batista (2012) prevê resultados para a Instituição a partir da realização da gestão do conhecimento, sendo que além dos resultados para a sociedade originalmente presentes no modelo, substituído na presente pesquisa por comunidade interna, foi incluído o resultado para os períodos de mudança de gestão. Assim, essa variável foi pesquisada a fim de verificar sua adequação como benefício para a CPPD.

No questionário foi incluída uma questão de escolha múltipla sobre os resultados da gestão do conhecimento, na qual os respondentes indicaram como a CPPD pode atender às expectativas da comunidade interna. A “Integração” obteve vinte e três indicações (76,7%), seguida de vinte e uma indicações para a “Responsabilidade pública” (70%) e por último o “Impacto da atuação na organização”, com dezenove indicações (63,3%). Mesmo havendo liberdade para indicar outra opção, não houve manifestação. É possível afirmar que a gestão do conhecimento contribui para a integração entre os servidores, o que reflete na melhoria do desempenho organizacional.

Na entrevista os servidores foram questionados sobre quais seriam os resultados da gestão do conhecimento para a CPPD, e, conseqüentemente, para os docentes da Universidade, ou seja, a comunidade interna. Na opinião deles, a gestão do conhecimento contribuiria, sobretudo, na melhoria no desenvolvimento

das atividades. O entrevistado “A” lembrou que (...) “muitas vezes a gente analisa processos complicados, sobretudo esses de Força Executória, e a gente fica na dúvida, então, se a gente realmente tiver uma memória, tiver um processo de gestão do conhecimento, a gente tem como recuperar decisões anteriores, critérios anteriores” [MEMOPROC]. Esta fala encontra embasamento na literatura, pela necessidade de melhorar a qualidade e aumentar a eficiência e efetividade dos serviços ofertados aos cidadãos (YAO; KAM; CHAN, 2007; BRAUN; MUELLER, 2014), em um contexto de uma sociedade cada vez mais exigente (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Foi avaliada a variável de resultado para os períodos de mudanças de gestão na Instituição. A Tabela 22 apresenta os resultados.

Tabela 22 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “Mudanças de gestão”

Item do questionário	Média	Desvio-padrão
A gestão do conhecimento pode auxiliar nos momentos de mudanças de gestão.	4,47	1,332
A gestão do conhecimento pode auxiliar nos casos de rotatividade dos servidores.	4,40	1,276
A rotatividade dos servidores pode levar a situações de perda do conhecimento.	4,10	1,296
Nos períodos de mudanças de gestão podem ocorrer rupturas no trabalho desenvolvido.	4,07	1,484
As Universidades Federais enfrentam situações similares, positivas e negativas.	4,03	1,377
A mudança de gestão pode provocar a troca das pessoas envolvidas com atividades essenciais da CPPD.	4,03	1,629
A mudança de gestão pode causar alterações na maneira como os servidores desempenham suas funções.	3,93	1,437

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na Tabela 22 que os itens com médias mais altas foram: “A gestão do conhecimento pode auxiliar nos momentos de mudanças de gestão” (4,47) e “A gestão do conhecimento pode auxiliar nos casos de rotatividade dos servidores” (4,40), evidenciando que os respondentes consideram esses os maiores benefícios a partir da utilização da gestão do conhecimento, semelhante ao que foi encontrado na literatura (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012; PEE; KANKANHALLI, 2016).

Os demais itens dizem respeito às consequências da mudança de gestão e da rotatividade para a CPPD e conseqüentemente para a Instituição como um todo. Os resultados apresentaram médias próximas, com variação entre 4,10 e 4,03,

indicando a concordância dos respondentes sobre os benefícios da gestão do conhecimento nos momentos críticos. O item “A mudança de gestão pode causar alterações na maneira como os servidores desempenham suas funções” apresentou a média mais baixa (3,93) e pode indicar que os servidores consideram que a maneira com que as atividades são desenvolvidas independe das mudanças de gestão.

Os entrevistados foram questionados sobre esta variável e ponderaram que a gestão do conhecimento contribui para que o conhecimento não fique só nas pessoas, mas sim na organização, na “memória” [MEMOPROC], assim em situações de mudanças, as perdas são amenizadas [EVITAPERDCONHEC]. Foi ressaltado que se não há gestão do conhecimento, tudo fica na dependência de pessoas específicas (SHER; LEE, 2004). Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o compartilhamento de experiências pessoais leva à criação de conhecimento tácito por meio da socialização. O entrevistado “A” trouxe novamente a questão da rotatividade dos servidores: (...) “tem que aprender tudo do zero né, então se já tivesse alguma coisa formalizada já ajudaria”. Fica evidenciado que talvez os resultados da gestão do conhecimento não sejam somente para os períodos de mudança de gestão, mas para a troca de servidores em geral (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012; PEE; KANKANHALLI, 2016).

Com relação à aplicação do Teste-t Independente na variável do bloco de resultados da gestão do conhecimento, o teste de equidade das médias também indicou valores acima de 0,05 (*Sig. 2-tailed*), indicando que não foram identificadas diferenças significativas de resposta entre os grupos “Tempo na CPPD” e “Treinamento formal em gestão do conhecimento”.

4.3 Análise descritiva das práticas de gestão do conhecimento

Os servidores foram questionados a respeito do grau de adoção pela CPPD de algumas práticas de gestão do conhecimento identificadas na literatura. As alternativas foram dispostas em escala variando de “Não adota” a “Adota plenamente” com as seguintes opções intermediárias: “Pretende adotar, mas ainda não possui iniciativa”, “Pretende adotar e já possui iniciativas em andamento” e “Adota parcialmente”. Foi também inserida a opção “Não sei opinar” (NS) para identificar a familiaridade com as práticas apresentadas.

A Tabela 23 apresenta os valores atribuídos a cada prática pelos respondentes.

Tabela 23 – Análise descritiva dos itens referentes às práticas de gestão do conhecimento

Prática	Média	Desvio-padrão	NS	Prática	Média	Desvio-padrão	NS
Trabalho colaborativo entre servidores	4,03	2,042	05	<i>Benchmarking</i> interno e externo	1,67	1,882	13
<i>E-mail</i>	4,00	1,857	05	Ambientes virtuais colaborativos	1,67	1,863	11
Formalização de procedimentos	3,80	1,919	05	Narrativas	1,67	1,863	11
Trocais informais	3,60	2,061	07	Repositórios	1,63	1,847	12
Orientação a servidores	3,27	2,149	08	Quadro de avisos	1,60	1,868	11
Contato pessoal	3,27	2,212	09	Café do conhecimento	1,50	1,717	11
<i>Internet</i>	2,77	2,315	10	Taxonomia	1,23	1,716	15
Manuais e guias	2,60	2,027	07	Fóruns	1,23	1,547	13
Ambientes físicos colaborativos	2,57	2,285	11	<i>Newsletters</i>	1,13	1,548	15
Análise de lições aprendidas	2,33	2,023	10	Universidade Corporativa	1,10	1,539	14
Comunidades de prática	2,27	2,348	15	Treinamentos	1,10	1,373	11
Grupos de notícias	2,10	2,006	09	Páginas amarelas	1,10	1,398	13
Armazenagem do conhecimento	2,10	1,971	09	<i>Mentoring e Coaching</i>	1,03	1,650	18
Inventário de melhores práticas	2,03	1,974	10	Mapas de conhecimento	1,03	1,586	17
Revisão pós-ação	1,93	2,067	13	Equipes interfuncionais	0,93	1,437	16
Banco de dados	1,80	1,883	10	Centros de P&D	0,80	1,270	17
Redes sociais	1,73	1,818	11	<i>Blogs</i>	0,73	0,944	14

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 23 ilustra que as práticas identificadas pelos respondentes com variação entre “Pretende adotar e já possui iniciativas em andamento”, “Adota parcialmente” e “Adota plenamente” foram: “Trabalho colaborativo entre servidores”, “*E-mail*”, “Formalização de procedimentos”, “Trocais informais”, “Orientação a servidores” e “Contato pessoal”. Percebe-se um alto índice na opção “Não sei opinar”, com variação entre cinco e dezoito respondentes, mesmo nas práticas que apresentaram médias mais altas (acima de 3,00). O resultado teve reflexo na entrevista, quando os gestores comentaram que algumas práticas de gestão do conhecimento ocorrem na Instituição [PRÁTGC], mesmo que não estejam formalizadas ou que não sejam identificadas pelos nomes utilizados na

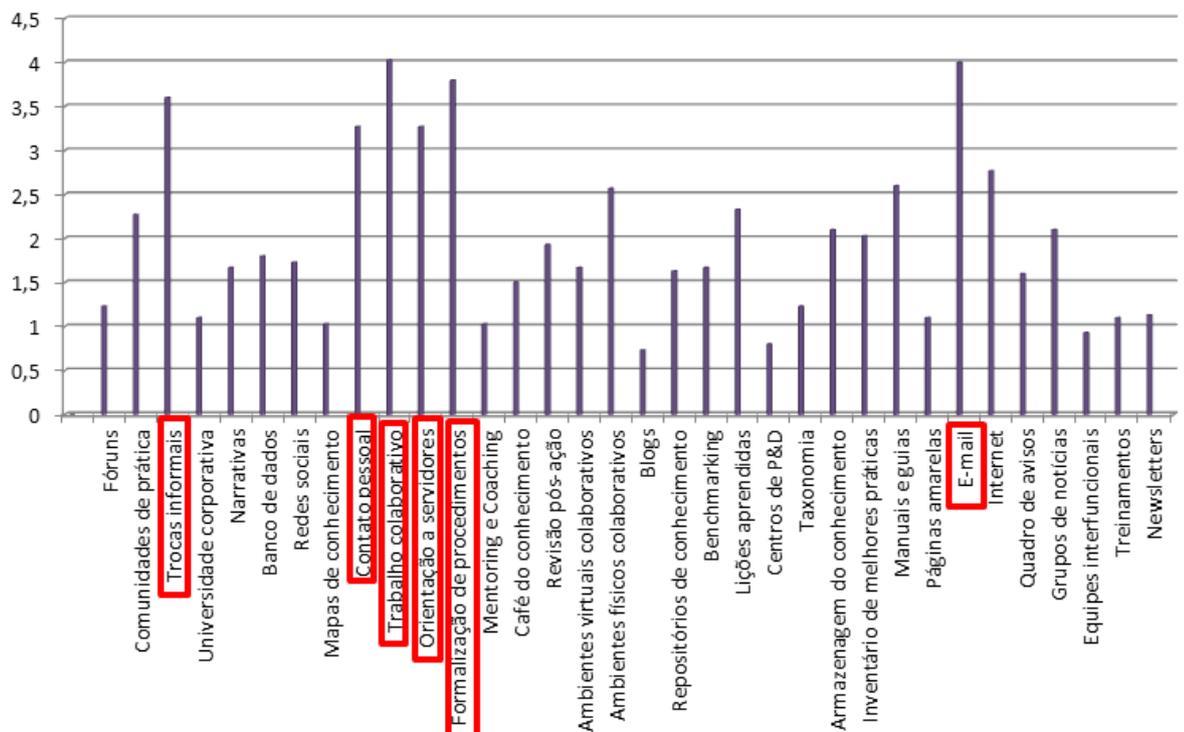
literatura. Todos os itens apresentaram alto desvio-padrão, talvez por falta de conhecimento dos respondentes sobre as práticas relacionadas.

Os entrevistados corroboraram essa impressão quando relataram não conhecer o significado de algumas práticas, o que pode dificultar a vinculação da identificação das práticas com o que é realizado na Instituição. No entanto, mesmo que a nomenclatura ali colocada não seja utilizada e difundida, a prática em si pode ser realizada.

A entrevista abordou a questão de maneira a compreender a viabilidade de implantação destas práticas. Os entrevistados destacaram a importância de adoção de práticas que levam a discussão e trocas de conhecimento entre os servidores, sendo que essas formas de interação podem levar à criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A Figura 10 destaca as práticas que obtiveram médias mais altas, entre 3,27 e 4,03.

Figura 10 – Destaque das práticas de gestão do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 10 ilustra as práticas que se destacaram com maior média: “Trabalho colaborativo entre servidores” (4,03), “E-mail” (4,00), “Formalização de

procedimentos” (3,80), “Trocas informais” (3,60), “Orientação a servidores” (3,27) e “Contato pessoal” (3,27), indicando que mesmo sem a formalização da gestão do conhecimento, os servidores consideram que essas práticas são utilizadas cotidianamente nas atividades da CPPD.

Da mesma maneira, os entrevistados citaram práticas utilizadas na CPPD, embora não seja algo institucionalizado ou formalizado como uma prática de gestão do conhecimento, e apontaram o que não é utilizado, mas que consideram importante a adoção. O Quadro 10 apresenta os destaques.

Quadro 10 – Práticas de GC destacadas na entrevista

Práticas	Já é utilizada/Deveria ser adotada
Trabalho colaborativo	É utilizada nas reuniões da CPPD
Formalização de procedimentos	O trabalho na CPPD segue uma formalização de procedimentos
Trocas informais	É realizada
Orientação a servidores	É regularmente utilizada
Internet	É utilizada
Ambiente físico colaborativo	Local onde são realizadas as reuniões
Análise de lições aprendidas	É realizada
Ambientes virtuais colaborativos	Não é utilizada, mas seria muito importante a adoção
Taxonomia	Não é utilizada, mas seria muito importante a adoção
Universidade Corporativa	Não é utilizada, mas seria interessante a adoção
Treinamento	Ocorre na prática
Banco de dados	É importante. O RAD pode ser considerado como um banco de dados, mas deve ser mais amplo.

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 10 apresenta as práticas que são utilizadas na CPPD, de acordo com os gestores: “Trabalho colaborativo”, “Formalização de procedimentos”, “Trocas informais”. “Orientação a servidores”, “Internet” e “Análise de lições aprendidas”. Percebe-se que foram as mesmas que alcançaram maiores médias nas indicações dos servidores que responderam ao questionário, salvo as duas últimas. Embora as práticas relacionadas sejam realizadas informalmente, resultam em criação de conhecimento [CONHECFORMAINF] e de alguma maneira são compartilhados entre os docentes. Os entrevistados consideraram importante a adoção de “Ambientes virtuais colaborativos”, “Taxonomia” e “Universidade Corporativa”.

Na entrevista foram listadas como não utilizadas na CPPD: “*Benchmarking*”, “Manuais e guias”, “Narrativas”, “Repositórios”, “Quadro de avisos”, “Café do conhecimento”, “Armazenagem de conhecimento”, “*Mentoring* e *Coaching*”,

“Inventário de melhores práticas”, “Mapas de conhecimento”, “Revisão pós-ação”, “Equipes interfuncionais”, “Centros de P&D”, “Redes sociais” e “*blogs*”. A opinião dos gestores vai ao encontro dos resultados apontados pelos servidores da CPPD, evidenciado pela variação das médias entre 2,60 e 0,73, ou seja, entre “Pretende adotar, mas ainda não possui iniciativas” e “Não adota”.

A existência da formalização de procedimentos nas atividades da CPPD, mencionada pelos entrevistados, foi constatada na leitura das atas, embora não apresente a descrição detalhada, coloca em evidência o fluxo de procedimentos nas análises dos processos pela CPPD. Essa dinâmica remete à prática de gestão do conhecimento denominada por Batista (2012) como lições aprendidas, na qual ocorre o registro do conhecimento organizacional sobre os processos.

No panorama apresentado observa-se que, para uma efetiva gestão do conhecimento, fica clara a necessidade do apoio e incentivo da Instituição, mas, além disso, depende das pessoas a realização das práticas, o que sustenta as afirmações de Yao, Kam e Chan (2007) de que, nas Instituições Públicas, existe uma maior dependência das pessoas para que as ferramentas de gestão do conhecimento sejam aplicadas com sucesso, do que nas organizações privadas, principalmente naquelas que envolvem a participação direta dos servidores, como fóruns e comunidades de prática.

A aplicação do Teste-t Independente para o bloco de práticas de gestão do conhecimento não identificou diferença estatisticamente significativa para nenhum dos grupos de características dos respondentes: “Tempo na CPPD” e “Treinamento formal”, indicando equilíbrio nas respostas.

Ao final do questionário foi inserida uma pergunta aberta, com a finalidade de investigar se a atuação do servidor na CPPD proporcionou aquisição de conhecimento e de que maneira foi adquirido. Os principais pontos destacados pelos respondentes são demonstrados no Quadro 11.

Quadro 11 – Principais destaques sobre aquisição de conhecimento dos servidores na CPPD

Aquisição de conhecimento	De que maneira
Sobre o Plano de Carreira Docente	Nas conversas durante as reuniões
Sobre a legislação	Na prática, com a análise dos processos
Sobre a estrutura e instâncias da FURG	Na elaboração dos Pareceres
Sobre os procedimentos envolvidos nas atividades da CPPD	Na troca de conhecimento entre os pares
Sobre os processos envolvidos no trabalho na FURG	Por meio de estudo da legislação
	Na elaboração das Deliberações
	Por meio dos colegas da CPPD
	Na participação em encontros de CPPDs gaúchas
	No encontro com CPPDs de outras Instituições
	No estudo de exemplos de outras IFES

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 11 ilustra que os respondentes consideraram que houve aquisição de conhecimento sobre “o Plano de Carreira Docente”, “a legislação”, “a estrutura e instâncias da FURG”, “os procedimentos envolvidos nas atividades da CPPD” e “os processos envolvidos no trabalho na FURG”. Os relatos indicam que ocorreu de maneira informal, durante as conversas nas reuniões, na prática no momento da análise dos processos, na troca de conhecimento entre os pares, na elaboração de Pareceres e Deliberações, no estudo da legislação e ainda em encontros com servidores de outras Instituições. Essas respostas confirmam os resultados sobre as práticas relacionadas no questionário: “Trocas informais nas dependências da organização”, com 76,6% de adoção parcial ou plena; “Contato pessoal”, com 70% e o “Trabalho colaborativo entre servidores”, sendo adotado parcial ou plenamente na opinião de 83,3% dos respondentes. Os relatos remetem à espiral do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997), na qual o processo de criação do conhecimento ocorre de maneira cíclica a partir da interação entre os indivíduos.

Alguns servidores registraram que a aquisição do conhecimento ocorreu por meio de participação em encontros com outras CPPDs e de exemplos de outras IFES, o que indica que as Instituições podem ser beneficiadas mutuamente com a criação e compartilhamento do conhecimento.

A título de contribuição, os servidores registraram sugestões importantes: (...) “A FURG deve promover um treinamento a todos os servidores que participam em Comissões e Cargos de Gestão, cujas atividades envolvam a parte administrativa e não envolvam a docência”; (...) “Seria mais produtivo se fosse

ofertado ao servidor um manual básico instrutivo e normativo para o desenvolvimento das atividades na CPPD”; (...) “O conhecimento é repassado aos colegas, porém esse compartilhamento não é feito por uma prática sistematizada, e sim conforme demanda, portanto, este é um ponto importante que deve ser modificado”. Tais apontamentos retratam que os servidores sentem a necessidade de investimento por parte da Alta Administração em treinamentos e mecanismos que contribuam para que a gestão do conhecimento seja concretizada na CPPD, o que confirma as afirmações de Nonaka e Takeuchi (1997), corroborado por Matos, Souza e Silva (2019).

Do total de respondentes, três informaram que não houve aquisição ou retenção de conhecimento. Uma explicação provável pode ser devido a pouca participação nas reuniões, assim, consideraram que não foi suficiente para adquirir conhecimento.

4.4 Tratamento dos achados da entrevista

Para exposição dos resultados da entrevista realizada com os gestores da CPPD foram seguidas as etapas da Análise Textual Discursiva, que, segundo Moraes e Galiuzzi (2011, p. 7), “[...] corresponde a uma metodologia de análise de dados e informações de natureza qualitativa com a finalidade de produzir novas compreensões sobre os fenômenos e discursos”. Para os autores, este método interpretativo se utiliza de análises textuais e, também, da produção de outros textos engendrados a partir de entrevistas e observações realizadas ao longo do estudo, de modo a proporcionar uma imersão nos dados coletados para compreender e reconstruir os fatos (Moraes; Galiuzzi, 2011), valorizando, sempre, a perspectiva e o olhar do pesquisado.

Esta análise permitiu o aprofundamento das falas dos entrevistados de maneira a obter maior compreensão sobre o fenômeno estudado, com o olhar voltado àquilo que os gestores expressaram, pela experiência vivenciada ao longo dos anos de atividades na CPPD. Sendo assim, esta seção destina-se a apresentar a delimitação do *corpus* da pesquisa e as informações discursivas que foram submetidas à ATD, além de descrever e explicar as etapas da análise. Tal processo foi composto pela organização das informações discursivas e pela leitura do material, para então serem obtidas as unidades de sentido. Apresenta-se

também a descrição das unidades e a codificação. A categorização foi a etapa em que as unidades de sentido foram reunidas em categorias, em função de aproximações e semelhanças. Dessa maneira, as categorias iniciais foram sendo constituídas a partir do estabelecimento de relações e da reunião dos elementos em comum. Em um nível mais abrangente, foi realizado outro agrupamento, o qual originou as categorias intermediárias e, posteriormente, as categorias finais, que exprimem a compreensão da pesquisadora diante desse movimento intensivo possibilitado pela ATD. É importante referir que as categorias foram produzidas de modo emergente e intuitivo, a partir do *corpus* analisado. Deste modo, após a fase de unitarização e categorização foi possível construir a estrutura básica do metatexto de forma que as novas compreensões foram descritas e apresentadas juntamente com os resultados do questionário.

O movimento interpretativo da análise buscou a organização das informações discursivas e avançou com a imersão no material textual, conforme proposto por Moraes e Galiuzzi (2011). Inicialmente foi feita a leitura cuidadosa e aprofundada da gravação de áudio da entrevista, a qual foi fragmentada, resultando em vinte e cinco unidades de sentido, que expressam a opinião dos gestores sobre o tema pesquisado. Segundo Moraes e Galiuzzi (2011), as unidades de sentido são sempre identificadas em função de um sentido pertinente ao propósito da pesquisa. A representatividade com que as unidades de sentido apareceram na entrevista é apresentada na Figura 11.

Quadro 12 – Unidades de sentido e codificação da entrevista

Unidades de sentido	Codificação
Iniciativas de capacitação - Fazer um <i>Workshop</i> – os mais experientes contribuem.	WORKSHOP
Iniciativas de capacitação - Uma formação prévia, um treinamento para novos servidores na CPPD.	TREINNOVSERV
Motivação por meio de uma formação.	MOTFORMAÇÃO
Apresentação da CPPD e sua função.	APRESCPPD
Desconhecimento da importância do trabalho da CPPD.	DESCONHIMPORT
Falta de Interesse dos servidores em participar.	INTERSERV
Resistência dos servidores quando a Instituição tenta incorporar novos conhecimentos.	RESISTNOVCONH
Servidores são selecionados para trabalhar na CPPD sem consulta prévia da disponibilidade.	SERVSEMCONSUL
Decisão sobre as Progressões/Promoções tomada pelos pares.	DECISPARES
Contribuição do servidor para as Progressões e Promoções.	CONTRIBSERV
Valorização do trabalho da CPPD.	VALORTRAB
Criação do conhecimento nas discussões nas reuniões.	CRIACONHECREUNI
Produz conhecimento nas reuniões de forma informal.	CONHECFORMAINF
Não faz diferença se a GC fosse prevista em lei.	PREVISLEI
Conhecimento compartilhado de forma colaborativa.	COMPCOLAB
Não houve grande mudança nos membros da CPPD, não houve ruptura, mas pode haver.	MUDANRUPTURA
Até agora a renovação dos membros da CPPD foi pequena.	RENOVPEQ
Problema maior nos Processos Judiciais. Perde-se a memória do que já foi feito em situações semelhantes no passado.	PERDAMEMO
Perda do conhecimento pode causar problemas futuros.	PERDACONHEC
Falta o registro da memória dos critérios na análise dos processos.	REGISMEMO
Facilitar o trabalho de novos membros pela valorização do trabalho e agilidade na análise dos processos.	AGILANÁLISE
Resultados para a CPPD e para as mudanças de gestão – melhoria no desenvolvimento das atividades – se tiver memória, processos de GC, recupera critérios e decisões anteriores.	MEMOPROC
A utilização da GC evita perda de conhecimento.	EVITAPERDCONHEC
Tratamento da informação – forma como recebe, armazena, compartilha e utiliza a informação.	TRATAMINF
Práticas de GC.	PRÁTGC

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 12 ilustra as unidades de sentido e a codificação, baseada nas palavras dos gestores presentes nos fragmentos. Posteriormente a etapa da unitarização, deu-se início a etapa da categorização, sem adotar categorias *a priori*, o que constituiu na comparação entre as unidades de sentido, levando ao agrupamento de elementos semelhantes (MORAES; GALIAZZI, 2011). Assim, o estabelecimento de relações e a reunião dos elementos em comum resultaram na constituição de quatorze categorias iniciais. Cada categoria foi nomeada com uma frase que explicitasse uma nova compreensão, um conceito sintetizado por todas as unidades de sentido pertencentes a ela.

A leitura do material textual e o retorno às categorias iniciais propiciaram um novo agrupamento, dessa vez em um nível mais abrangente. Esse movimento originou oito categorias intermediárias, que por sua vez foram reintegradas, constituindo um grupo de cinco categorias finais. Assim, todas as categorias foram organizadas a partir da semelhança que as aproxima, e o nome atribuído a cada uma das categorias exprime a compreensão da pesquisadora diante do exercício da ATD e do objetivo da investigação. O Quadro 13 exhibe as categorias iniciais, intermediárias e finais resultantes da categorização.

Quadro 13 – Categorização da entrevista

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas de capacitação - Treinamento para novos servidores, <i>Workshop</i>. - Motivação por meio de uma formação apresentando a CPPD e sua função. - Valorização do trabalho da CPPD. 	Capacitação como motivação e valorização do trabalho da CPPD.	Motivação
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de Interesse de participação pelo desconhecimento da importância do trabalho da CPPD. - Resistência dos servidores a incorporar novos conhecimentos. - Gestão do conhecimento prevista em lei. 	Resistência a incorporar novos conhecimentos pelo desconhecimento da importância do trabalho da CPPD.	
<ul style="list-style-type: none"> - Criação de conhecimento nas reuniões de forma informal. 	Criação de conhecimento de forma informal.	Criação
<ul style="list-style-type: none"> - Renovação pouco expressiva dos servidores na CPPD, sem causar ruptura. 	Rotatividade dos servidores	Rotatividade
<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de conhecimento de forma colaborativa. 	Compartilhamento de conhecimento de forma colaborativa.	Compartilhamento
<ul style="list-style-type: none"> - Perda de memória do que já foi realizado anteriormente, principalmente nos Processos Judiciais. 	Perda de memória	
<ul style="list-style-type: none"> - Facilita o trabalho de novos servidores pela agilidade na análise dos processos. - Resultados para a CPPD e para as mudanças de gestão na melhoria do desenvolvimento das atividades e evitando perda de conhecimento. 	Facilidade de trabalho de novos servidores pela agilidade no desenvolvimento das atividades.	
<ul style="list-style-type: none"> - Tratamento da informação. - Práticas de gestão do conhecimento. 	Práticas de gestão do conhecimento.	Práticas de GC

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 13 apresenta a categorização estabelecida de maneira a buscar na entrevista informações que possibilitaram a emergência de elementos que reforçam a literatura no que tange à implementação da gestão do conhecimento.

Também foram identificados itens que corroboram achados referentes às variáveis acrescentadas no modelo proposto. Nessa etapa, realizou-se o “[...] estabelecimento de relações” (Moraes; Galiazzi, 2011), no qual os elementos que possuem significados comuns foram agrupados, constituindo-se as categorias apresentadas. Nesta etapa da análise foram identificados elementos que podem facilitar e dificultar a implementação da gestão do conhecimento na CPPD. O Quadro 14 apresenta os elementos.

Quadro 14 – Elementos que facilitam e dificultam a implementação da GC

Dificultam a implementação	Facilitam a implementação
Desconhecimento da GC	Definição das práticas de GC
Dificuldade de acesso e disponibilização das informações	Espaços para compartilhamento do conhecimento
Resistência à mudança	Organização dos documentos Institucionais
Falta de comprometimento	Facilitar o acesso ao conhecimento
Falta de interesse	Sensibilização das pessoas para participação
Falta de incentivo	Capacitação como motivação
Perda de conhecimento	Compartilhamento do conhecimento
Rotatividade	Identificação do conhecimento relevante

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 14 apresenta os elementos que dificultam a implementação da GC: “Desconhecimento da GC”, “Dificuldade de acesso e disponibilização das informações”, “Resistência à mudança”, “Perda de conhecimento”, “Rotatividade”, “Falta de comprometimento”, “Falta de interesse” e “Falta de incentivo”; e os que facilitam: “Definição das práticas de GC”, “Espaços para compartilhamento do conhecimento”, “Organização dos documentos Institucionais”, “Facilitar o acesso ao conhecimento”, “Sensibilização das pessoas para participação”, “Capacitação como motivação”, “Compartilhamento do conhecimento” e “Identificação do conhecimento relevante”. Pode-se observar que, mesmo não se tratando de uma separação previamente definida, os grupos formados não fogem muito à proposta original, enquadrando-se nos elementos inerentes à gestão do conhecimento: pessoas, que tem papel fundamental nesse processo; processos de gestão do conhecimento; melhorias, que são os resultados previstos no modelo; dificuldades, que devem ser observadas para viabilizar a implementação e as facilidades, que devem ser estimuladas.

4.5 Tratamento da análise das atas

O processo de análise das informações discursivas pela ATD teve início com a seleção das atas das reuniões da CPPD no período de março de 2013 a dezembro de 2018, conforme as orientações de Moraes e Galiazzi (2011), que indicam a necessidade de uma seleção e delimitação do material textual, pois seguidamente não é utilizado todo o *corpus*.

Inicialmente foi feita a leitura cuidadosa e aprofundada das atas, no processo de unitarização, resultando em trinta e uma unidades de sentido que expressam os assuntos tratados pelos membros da CPPD ao realizar as análises dos processos. A representatividade com que as unidades de sentido apareceram nas atas é apresentada na Figura 12.

Figura 12 – Unidades de sentido das atas - frequência



Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 12 apresenta como destaque a maior referência às Progressões e Promoções Funcionais, Titulação e Retribuição por Titulação, que são os processos mais frequentes analisados nas reuniões da CPPD. Após a etapa inicial da análise, representada pela leitura e surgimento das unidades de sentido, foi feita a codificação de cada uma das unidades com a intenção de associá-las aos seus textos originais. O Quadro 15 apresenta as unidades de sentido e a codificação.

Quadro 15: Unidades de sentido das atas

Unidades de sentido	Codificação
Progressão favorável	PGF
Progressão desfavorável	PGD
Promoção para Associado – 1ª análise	PMA1
Promoção para Associado – 2ª análise - favorável	PMA2F
Promoção para Associado – 2ª análise - desfavorável	PMA2D
Promoção para Adjunto sem Doutorado – 1ª análise	PMAD1
Promoção para Adjunto sem Doutorado – 2ª análise - favorável	PMAD2F
Promoção para Adjunto sem Doutorado – 2ª análise - desfavorável	PMAD2D
Promoção para Assistente – favorável	PMASF
Promoção para Assistente – desfavorável	PMASD
Promoção para Adjunto – favorável	PMADF
Promoção para Adjunto – desfavorável	PMADD
Promoção por Titulação para Assistente – favorável	PTASSIF
Promoção por Titulação para Assistente – desfavorável	PTASSID
Promoção por Titulação para Adjunto – favorável	PTADF
Promoção por Titulação para Adjunto – desfavorável	PTADD
Retribuição por Titulação – Especialização – favorável	RTEF
Retribuição por Titulação – Mestrado – favorável	RTMF
Retribuição por Titulação – Doutorado – favorável	RTDF
Promoção para Titular – 1ª análise	PMT1
Promoção para Titular – 2ª análise - favorável	PMT2F
Progressão EBTT – favorável	PGEF
Progressão EBTT – desfavorável	PGED
Promoção EBTT – favorável	PMEF
Promoção EBTT – desfavorável	PMED
Promoção EBTT para Titular – 1ª análise	PMET1
Promoção EBTT para Titular – 2ª análise - favorável	PMET2F
Consulta à Procuradoria Jurídica	CPJ
Consulta à PROGEP	CPROGEP
Cumprimento de Força Executória - Pareceres favoráveis	CFEXPF
Cumprimento de Força Executória - Pareceres desfavoráveis	CFEXPD

Fonte: Dados da pesquisa

As unidades de sentido e a codificação identificadas no Quadro 15 retratam qual o tipo de análise que os membros da CPPD realizam, quais sejam de Progressão e Promoção Funcional da carreira do Magistério Superior e do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), de Promoção por Titulação e Retribuição por Titulação (RT), emissão de Pareceres Favoráveis e Desfavoráveis, bem como as consultas efetuadas junto à PROGEP e à Procuradoria Jurídica, além dos Processos de Cumprimento de Força Executória. Segundo Moraes e Galiuzzi (2011), as unidades são sempre identificadas em função de um sentido pertinente ao propósito da pesquisa, sendo assim, entendidas como elementos importantes que expressam as atividades realizadas na CPPD.

Posteriormente a etapa da unitarização, deu-se o início da etapa de categorização, sem adotar categorias *a priori*, o que constituiu na comparação

entre as unidades de sentido, levando ao agrupamento de elementos semelhantes (MORAES; GALIAZZI, 2011). Assim, o estabelecimento de relações e a reunião dos elementos em comum resultaram na constituição das categorias apresentadas no Quadro 16.

Quadro 16 – Categorização das atas

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
<ul style="list-style-type: none"> - Progressão Funcional Favorável - Progressão Funcional Desfavorável 	Progressão	Progressão
<ul style="list-style-type: none"> - Promoção para Associado – 1ª análise - Promoção para Associado – 2ª análise - favorável - Promoção para Associado – 2ª análise - desfavorável - Promoção para Adjunto sem doutorado – 1ª análise - Promoção para Adjunto sem doutorado – 2ª análise – favorável - Promoção para Adjunto sem Doutorado - 2ª análise – desfavorável 	Promoção Associado/Adjunto sem Doutorado	Promoção Associado
<ul style="list-style-type: none"> - Promoção para Titular – 1ª análise - Promoção para Titular – 2ª análise – favorável - Promoção para Titular EBTT - 1ª análise - Promoção para Titular EBTT – 2ª análise – favorável 	Promoção Titular	Promoção Titular/EBTT
	Promoção Titular EBTT	
<ul style="list-style-type: none"> - Promoção para Assistente – favorável - Promoção para Assistente – desfavorável - Promoção para Adjunto – favorável - Promoção para Adjunto – desfavorável 	Promoção Favorável	Promoção Assistente/Adjunto
	Promoção Desfavorável	
<ul style="list-style-type: none"> - Promoção por Titulação - Assistente – favorável/desfavorável - Promoção por Titulação - Adjunto – favorável/desfavorável - Retribuição por Titulação – Especialização - Retribuição por Titulação – Mestrado - Retribuição por Titulação – Doutorado 	Promoção por Titulação	Promoção por Titulação/RT
	Retribuição por Titulação	
<ul style="list-style-type: none"> - Consulta à Procuradoria Jurídica - Consulta à PROGEP - Cumprimento de Força Executória 	Consulta à Procuradoria Jurídica/PROGEP	Procuradoria Jurídica/PROGEP/Força Executória
	Cumprimento de Força Executória	

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 16 ilustra que o exercício de categorização dos elementos semelhantes resultou em vinte e quatro categorias iniciais. Em um movimento intensivo com o material textual e o retorno constante às categorias iniciais, fez-se um novo agrupamento em um nível mais abrangente. Esse movimento originou dez categorias intermediárias que, por sua vez, foram reintegradas constituindo um grupo de seis categorias finais. Assim, todas as categorias foram organizadas a partir da semelhança que as aproxima e o nome atribuído a cada uma das categorias exprime a compreensão diante do exercício da ATD e do objetivo da investigação.

A terceira e última etapa da ATD resulta na produção de metatextos, que são descritas nas próximas seções e representam as compreensões proporcionadas pela ATD.

4.5.1 Progressão Funcional Docente

Com a finalidade de elucidar as atividades da CPPD, faz-se necessário o esclarecimento sobre o Plano de Carreira de Magistério Superior Federal e a normatização no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande. De acordo com o Art. 4º da Deliberação nº 099/2018 do COEPEA (FURG, 2020a), o desenvolvimento da Carreira de Magistério Superior ocorre mediante Progressão Funcional e Promoção. O Parágrafo Primeiro define que Progressão é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma Classe, e Promoção, a passagem do servidor de uma Classe para outra subsequente. De acordo com o Parágrafo Segundo, a Progressão observa, cumulativamente, o cumprimento do interstício de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício em cada nível e a aprovação em Avaliação de Desempenho, essa última de responsabilidade da CPPD.

A seguir apresenta-se a descrição do fluxo dos Processos de Progressão Funcional, conforme representado na Figura 13.

Figura 13 – Fluxo dos processos de Progressão Funcional



Fonte: Elaboração própria

O fluxo demonstrado na Figura 13 tem início com a abertura do processo no Protocolo da FURG, que o envia para a CPPD. Em análise preliminar efetuada pela secretária, são verificados a assinatura da Direção da Unidade Acadêmica e os documentos anexados ao processo. Se estiver correto, o processo entra na pauta da reunião. Se for constatada ausência de assinatura ou documentação incompleta, o processo é enviado para a Unidade Acadêmica para regularização.

Durante a reunião, o relator recebe o processo e analisa o cumprimento dos requisitos necessários na avaliação de desempenho acadêmico, de acordo com a Deliberação do COEPEA, e emite Parecer Favorável à Progressão Funcional, sendo homologado por todos os membros da CPPD ao final da reunião. Na sequência, ocorre a emissão da portaria e homologação da Reitora. Na etapa final de tramitação na CPPD, o processo é enviado para a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP) e o parecer e a portaria são enviados ao docente.

Se o relator constatar que o docente não cumpriu algum dos requisitos para a ascensão na carreira, é emitido Parecer Desfavorável e o docente é comunicado, informando o direito ao pedido de reconsideração no prazo de trinta dias, analisado pela Comissão na reunião subsequente. Mantendo-se o Parecer Desfavorável, este é homologado pela CPPD e pela Reitora, e o processo é enviado para a PROGEP, para ciência e arquivamento. Ao docente é enviado o parecer homologado pela CPPD e comunicado que poderá abrir novo processo no semestre seguinte.

Importante esclarecer que a categoria resultante da ATD denominada Promoção Assistente/Adjunto segue exatamente o mesmo fluxo de procedimentos dos Processos de Progressão Funcional.

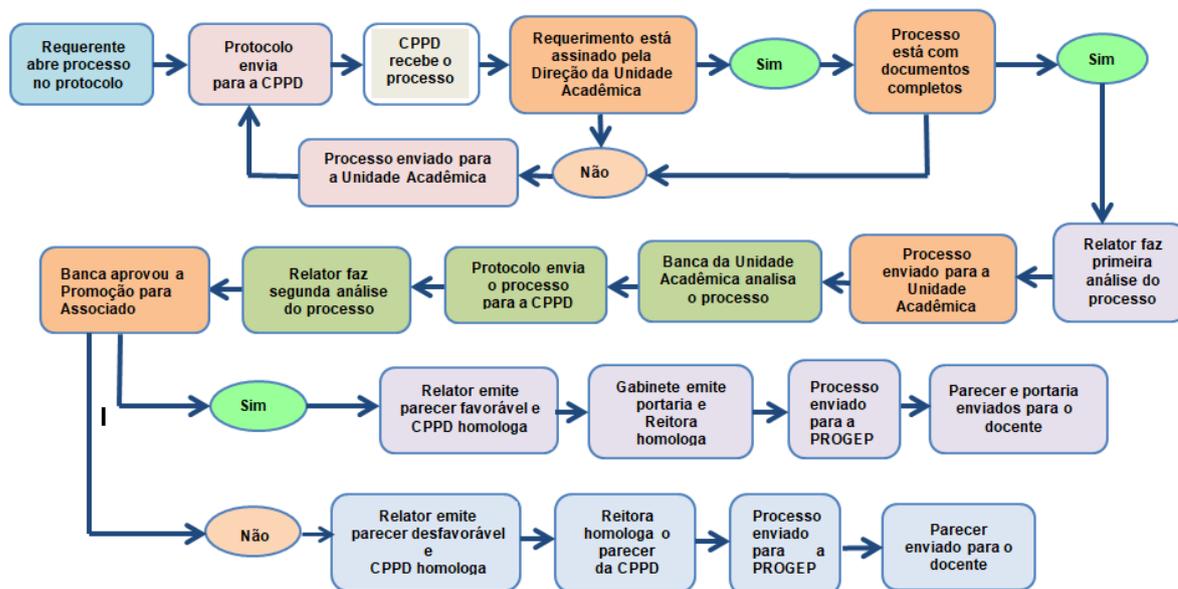
A leitura das atas não identificou a descrição do fluxo dos Processos de Progressão Funcional [PGF; PGD] e de Promoção para Assistente/Adjunto [PMASF; PMASD; PMADF; PMADD], no entanto são especificados todos os processos que entraram na pauta daquela reunião, quais receberam Pareceres Favoráveis e quais foram Desfavoráveis, com as respectivas justificativas. Tal detalhamento indica um padrão de procedimentos na análise dos processos, fato confirmado pelos gestores na entrevista, ao mencionar a existência de padronização nas atividades da CPPD. Junto a isso, os entrevistados referiram preocupação quanto à perda do conhecimento [PERDAMEMÓ] deste fluxo que baliza as ações dos servidores da CPPD, corroborando a importância de que se faça a retenção do conhecimento [PERDACONHEC]. Esta preocupação também ficou evidenciada pelos respondentes da pesquisa, nos resultados descritivos da variável “Processo de gestão do conhecimento”, que apresentou média mais alta no item que indicava que a CPPD deve dispor de processos sistematizados para identificar, criar, armazenar, compartilhar, utilizar e reter o conhecimento.

A retenção do conhecimento está diretamente ligada ao estágio de armazenamento e, de acordo com Gonzales e Martins (2017), refere-se ao processo de formação de Memória Organizacional, na qual o conhecimento é formalmente armazenado em sistemas físicos de memória e informalmente retido na forma de valores, normas e crenças, que se associam à cultura e estrutura organizacional.

4.5.2 Promoção para Associado

Outra categoria resultante da ATD foi a Promoção Funcional para a Classe Associado. Sendo uma mudança de Classe importante na carreira do Magistério Superior, requer documentação e análise diferenciada dos processos descritos anteriormente. A Figura 14 demonstra como ocorre o fluxo desses processos.

Figura 14 - Fluxo dos Processos de Promoção para Associado



Fonte: Elaboração própria

A Figura 14 ilustra o fluxo dos Processos de Promoção Funcional que necessitam de análise diferenciada. Por se tratar de mudança para a Classe Associado, a análise ocorre em duas etapas, conforme descrito no Capítulo VI da Deliberação nº 099/2018 do COEPEA (FURG; 2020a). Após a análise prévia e o processo entrar na pauta, é efetuada a primeira análise pelo relator, que confere se os documentos exigidos constam no processo e este é encaminhado para a Unidade Acadêmica do docente, para que a banca designada pela unidade realize a análise de desempenho acadêmico por meio do Relatório de Atividade Docente (RAD) e do Currículo Lattes, a fim de verificar se o docente cumpre com os requisitos previstos em lei e nas normas da FURG. Após a análise, a banca anexa ao processo os documentos comprobatórios, informando se o docente está aprovado ou não para ascensão à Classe Associado e envia o processo para a CPPD. Nessa ocasião o relator realiza a segunda análise e emite Parecer Favorável ou Desfavorável, de acordo com a indicação da banca. A partir da segunda análise, o procedimento segue o mesmo fluxo dos Processos de Progressão Funcional.

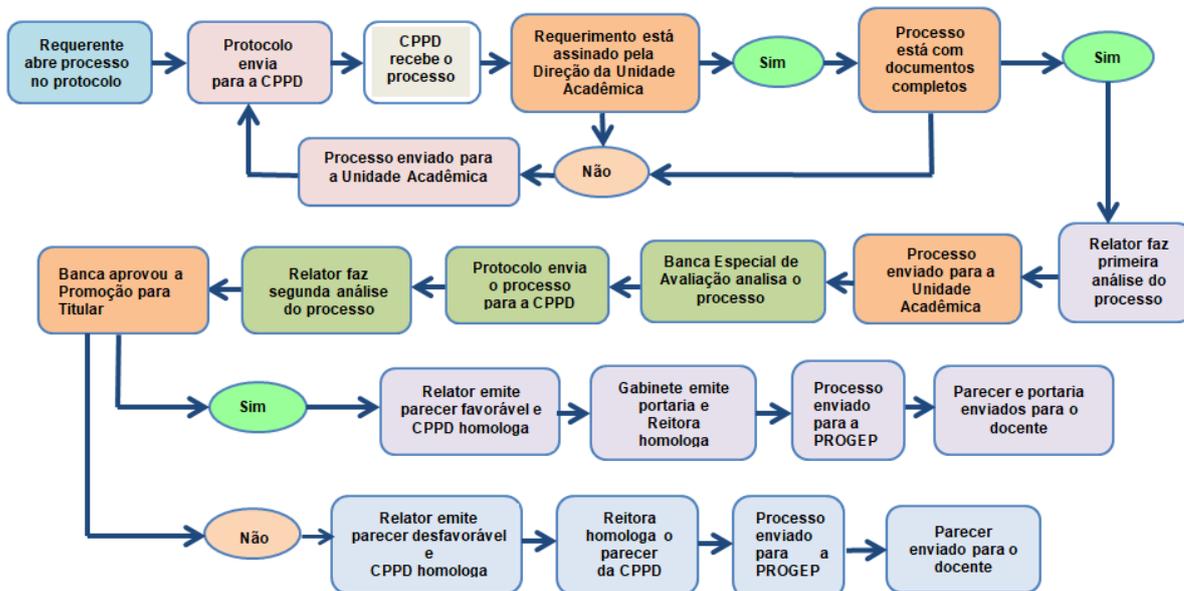
Da mesma maneira, este fluxo também não é descrito detalhadamente nas atas, mas fica registrado sempre que é feita a primeira análise [PMA1], o envio do processo para a banca e quando retorna para a segunda análise da CPPD, além

de informar se o processo recebeu Parecer Favorável [PMA2F] ou Desfavorável [PMA2D], sempre justificando o parecer homologado pela CPPD. Esse registro nas atas reafirma a padronização dos procedimentos na CPPD e corrobora a afirmação dos gestores na entrevista, ao destacarem que, embora não esteja formalizado na CPPD como uma prática de gestão do conhecimento, tal procedimento contribui para a Aprendizagem Organizacional e vai ao encontro do pensamento de Tahir *et al.* (2011), e Alam *et al.* (2011), que afirmam que quando o conhecimento aprendido pelos indivíduos é disseminado, envolve *feedbacks* e está alinhado com registros em sistemas, procedimentos, estratégias e cultura, passa-se à Institucionalização, pois, nesse momento, o conhecimento passa a pertencer também à Organização.

4.5.3 Promoção para Titular

A próxima categoria resultante da ATD é a Promoção para Titular, a última Classe da Carreira do Magistério Superior, também é constituída de duas etapas de análise, sendo normatizada na FURG pela Deliberação nº 100/2018 do COEPEA, em seu Capítulo II (FURG; 2020b). Essa Promoção possui como particularidade a necessidade de que o docente defenda o Memorial Descritivo ou Tese para que obtenha a Promoção, além dos demais requisitos exigidos na norma. A Figura 15 apresenta o fluxo dos processos.

Figura 15 – Fluxo dos processos de Promoção para Titular



Fonte: Elaboração própria

A Figura 15 constata o fluxo dos Processos de Promoção para Titular que, além da avaliação de desempenho por meio do RAD e do Currículo Lattes, possui como diferença dos Processos de Promoção para a Classe Associado, a obrigatoriedade de que o docente realize a defesa de um Memorial Descritivo ou Tese, que é avaliada por uma Banca Especial nomeada pela Direção da Unidade Acadêmica. Da mesma maneira que para a Classe Associado, o processo passa na CPPD em primeira análise para conferência dos documentos e é enviado para análise da banca. Após análise, a banca anexa ao processo os documentos comprobatórios e envia novamente para a CPPD, informando se o docente está aprovado ou não para ascensão à Classe Titular. Nessa ocasião o relator realiza a segunda análise e emite Parecer Favorável ou Desfavorável, de acordo com a indicação da Banca Especial. A partir deste momento, o procedimento segue o mesmo fluxo dos Processos de Progressão Funcional.

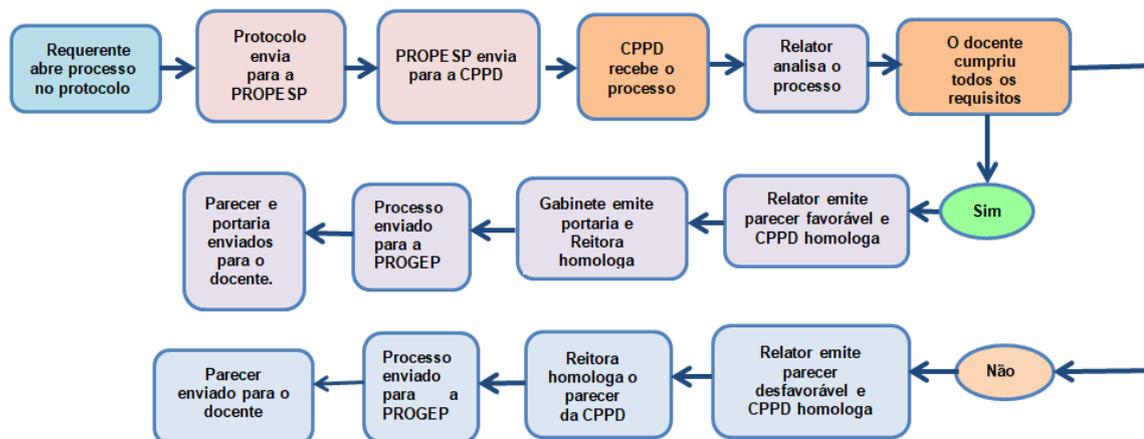
A leitura das atas permitiu constatar que, mais uma vez, ocorre o registro dos Processos de Promoção para Titular em primeira análise [PMT1], o envio para a Banca Especial, o retorno do processo para a segunda análise da CPPD e o registro da emissão de Parecer Favorável [PMT2F]. Importante dizer que em todas as atas analisadas não houve registro de Parecer Desfavorável para a Classe Titular.

Os gestores destacaram na entrevista que todos os procedimentos adotados pela CPPD nas análises dos processos contribuem para a criação de conhecimentos [CRIACONHECREUNI] que precisam ser compartilhados e retidos, de maneira que possam ser acessados sempre que houver necessidade, principalmente em caso de alteração dos docentes que compõem a Comissão. Conforme enfatizado por eles, até o momento não houve ruptura, pois as mudanças foram pouco significativas [MUDANRUPTURA; RENOVPEQ], mas em algum momento pode acontecer e é motivo de preocupação que se perca a memória do que já foi vivenciado e realizado na CPPD [PERDAMEMO; PERDACONHEC; REGISMEMO]. Ainda de acordo com os gestores, o compartilhamento do conhecimento ocorre de maneira informal, nas discussões durante as análises dos processos nas reuniões da CPPD [CRIACONHECREUNI; COHECFORMAINF] e se houver mudança considerável entre os membros da Comissão, perde-se o conhecimento adquirido. Tahir *et al.* (2011), consideram que em nível grupal a aprendizagem ocorre por meio da integração, no momento em que as pessoas debatem, explicam um determinado processo, dialogam e compartilham seu entendimento com colegas em diferentes perspectivas. Tal consideração dos autores vai ao encontro dos achados da análise das atas e da entrevista com os gestores.

4.5.4 Promoção por Titulação e Retribuição por Titulação

A categoria de Promoção por Titulação e Retribuição por Titulação (RT) possui os mesmos procedimentos no fluxo dos processos e pode ser observado na Figura 16.

Figura 16 – Fluxo dos Processos de Titulação e Retribuição por Titulação



Fonte: Elaboração própria

A Figura 16 expõe tanto o fluxo dos Processos de Titulação quanto os Processos de RT, que são normatizados pela Deliberação 099/2018 do COEPEA, Artigos 6º e 20 (FURG; 2020a). Após a formalização do processo no protocolo, este é enviado para a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PROPESP), para conferência da titulação e assinatura da Direção, sendo encaminhando na sequência para a CPPD. O relator efetua a análise, verificando o cumprimento dos requisitos previstos em lei e nas normas da FURG, emitindo Parecer Favorável [PTASSIF; PTADF; RTEF; RTMF; RTDF] ou Desfavorável [PTASSID; PTADD], de acordo com a titulação do docente: Especialização, Mestrado ou Doutorado.

A descrição dos procedimentos nas reuniões da CPPD com relação a estes processos consta nas atas de maneira similar aos demais processos já relatados, ou seja, verifica-se a existência do registro dos processos em pauta e quais pareceres foram emitidos, sem, contudo, demonstrar o fluxo.

Na entrevista não foi mencionado especificamente sobre as análises de cada tipo de processo, mas foi destacado pelo entrevistado “A” que (...) “falta o registro da memória dos critérios na análise dos processos” [REGISMEMO], sendo este um dos benefícios que a implementação da gestão do conhecimento pode proporcionar para a CPPD. De maneira geral os gestores consideram as atividades da CPPD como uma importante fonte de conhecimento para todos os docentes da FURG, destacando que, se todos soubessem a importância do trabalho realizado pela Comissão, haveria maior comprometimento e interesse dos docentes em

participar e contribuir com o trabalho [DESCONHIMPORT; APRESCPPD; MOTFORMAÇÃO; TREINNOVSERV]. Essa colocação corrobora o resultado do questionário, que destacou a necessidade de envolvimento da Alta Administração para motivação dos servidores e vai ao encontro de Machado *et al.* (2015), que afirmam que é fundamental destacar quão elevada é a importância do capital intelectual para atrair, reter e desenvolver as pessoas nas organizações. Portanto, quanto maior for o investimento das Instituições em um modelo de gestão baseado na valorização e reconhecimento deste capital, mais eficientes serão os processos e melhores serão os resultados para a Aprendizagem Organizacional.

4.5.5 Procuradoria Jurídica/PROGEP/Força Executória

Em 28 de dezembro de 2012 houve mudança no Plano de Carreira do Magistério Superior por meio da Lei nº 12.772/2012, alterada pela Lei nº 12.863/2013 e posteriormente pela Lei nº 13.325/2016. Tais mudanças fomentaram a necessidade de alteração nas normas da FURG, para que pudessem se adaptar às novas determinações legais. Ao longo do ano de 2013, a CPPD iniciou a atualização das Deliberações da FURG e, no desenvolvimento do trabalho, foram surgindo dúvidas que originaram as consultas à Procuradoria Jurídica [CPJ], em busca de orientações quanto ao entendimento das novas leis. Aliado a isso, outras consultas também se fizeram necessárias, tanto à Procuradoria quanto à PROGEP [CPROGEP], originadas de Processos Judiciais de docentes ativos e aposentados, principalmente de solicitação de Reposicionamento na Carreira, além do grande volume de processos de Cumprimento de Força Executória [CFEXPF; CFEXPD], os quais alguns demandaram análise da CPPD e outros apenas o cumprimento do que foi determinado judicialmente.

Tal explicação se faz necessária para justificar a última categoria resultante da ATD, por não fazer parte do padrão de processos analisados pela CPPD, referentes ao Plano de Carreira Docente, entretanto, não diminui sua importância, o que é comprovado pela frequência com que esta categoria apareceu nas atas. As análises destes processos estão descritas nas atas similarmente aos demais, especificando o tipo analisado e qual o parecer emitido pela CPPD.

Na entrevista foi mencionado que o compartilhamento do conhecimento ocorre durante as reuniões, quando os servidores mais experientes ensinam o

procedimento para os membros mais novos na CPPD [COMPCOLAB]. Os gestores afirmaram que a maior preocupação está relacionada aos processos de questões judiciais, por falta de conhecimento dos novos servidores sobre os critérios utilizados na elaboração dos Pareceres [PERDAMEMO]. Tais palavras encontram reflexo nas considerações de Souza (2004), ao afirmar que a Aprendizagem Organizacional é o processo pelo qual uma organização mantém ou aprimora seu desempenho a partir da experiência de seus colaboradores, que ocorre ao mesmo tempo individual e coletivamente e está atrelada à cultura da empresa.

A partir das reflexões emergentes da análise das atas, pode-se concluir que, apesar de não estar formalizada como prática de gestão do conhecimento, existe uma padronização nas atividades da CPPD documentada por meio das atas e tais atividades evidenciam a criação do conhecimento. Surge então a necessidade de ações que proporcionem a retenção e o compartilhamento desse conhecimento.

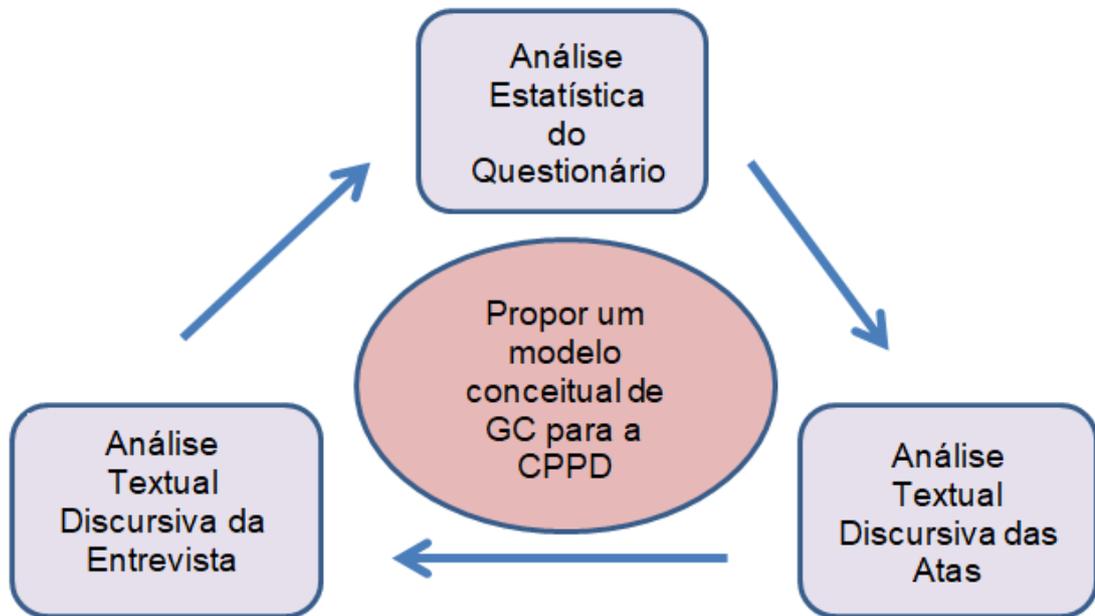
Diante desse panorama tem-se a gestão do conhecimento, que pode contribuir para instituir de maneira sistematizada o Conhecimento Organizacional, desenvolver normativas e orientações, colaborar para que os processos funcionem da maneira adequada e garantir que seja utilizada uma linguagem comum e acessível para a CPPD e para toda a Instituição.

4.6 Julgamento das proposições do estudo

A partir do uso de diferentes métodos de coleta e de análise dos dados foi realizada a triangulação metodológica, que permitiu obter diferentes perspectivas de análise que convergiram para julgar as proposições do estudo.

A triangulação metodológica reuniu os achados da Análise Estatística do questionário e da Análise Textual Discursiva da entrevista e das atas. A Figura 17 retrata essa triangulação.

Figura 17 – Triangulação metodológica



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados obtidos por meio da triangulação, conforme apresentado na Figura 17, permitiram verificar se as variáveis propostas no modelo de gestão do conhecimento tinham suporte na opinião dos gestores e demais membros da CPPD, bem como nas ações e práticas relacionadas ao tema com base nos documentos da Comissão, o que permitiu alcançar o último objetivo específico da pesquisa, propondo um modelo conceitual de gestão do conhecimento para a CPPD.

Com base nos objetivos do estudo e no referencial teórico pesquisado, foram elaboradas as proposições que nortearam a pesquisa. A coleta e análise dos dados permitiu que essas proposições fossem julgadas de maneira a colaborar com o alcance dos objetivos estabelecidos. O Quadro 17 apresenta este resultado.

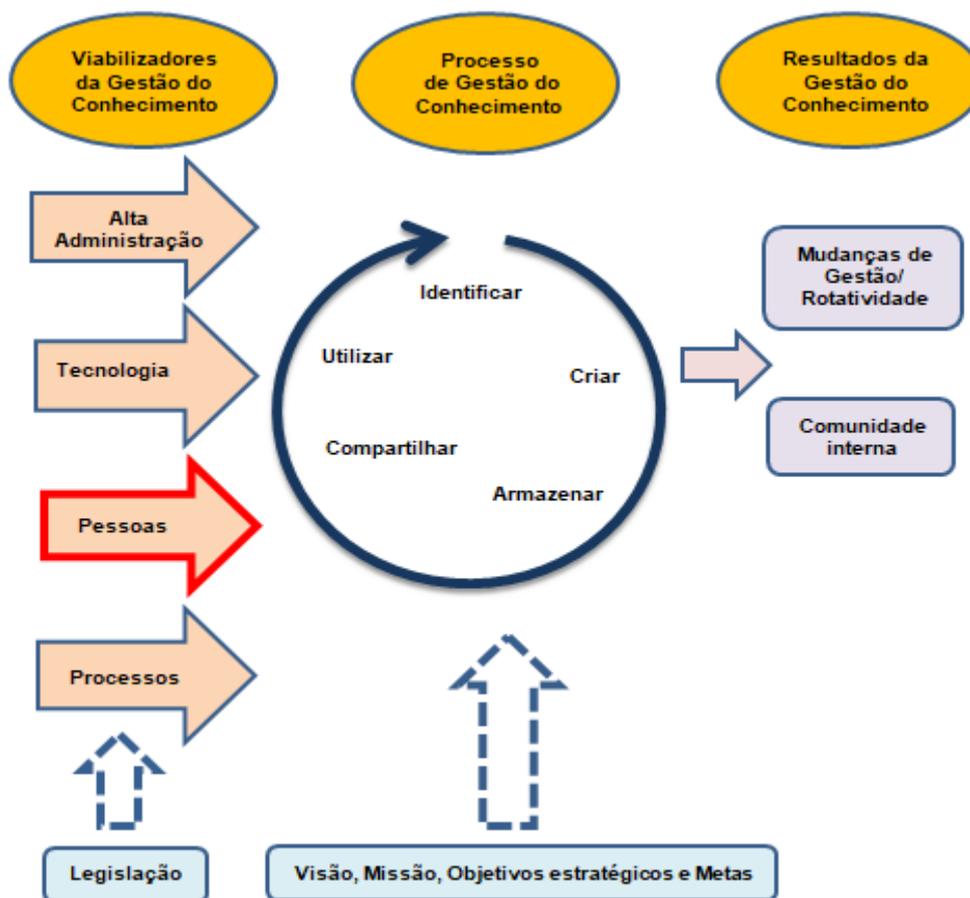
Quadro 17 – Julgamento das proposições do estudo

Proposição	Autores	Julgamento	Justificativa	Comprovação
A legislação é um viabilizador da gestão do conhecimento para a CPPD	Gonçalves (2006); Oliveira e Caldeira (2008)	Rejeitada	Não houve suporte na opinião dos servidores e dos gestores da CPPD.	Itens do questionário resultaram em médias mais baixas e maior desvio-padrão. Entrevistados consideraram que estratégias de gestão do conhecimento previstas em lei não mudaria a adesão na Instituição.
A gestão do conhecimento pode gerar resultados para as mudanças de gestão na CPPD	Pee e Kankanhalli (2016); Brito, Oliveira e Castro (2012)	Aceita (com adequações)	Houve suporte na opinião dos gestores e dos servidores que atuam na CPPD, e ainda na análise das atas, porém com a inclusão das situações de rotatividade de pessoal.	Itens do questionário com médias acima de 4,10. Os entrevistados confirmaram a importância da gestão do conhecimento para períodos de trocas de gestores e de servidores, destacando preocupação da perda de conhecimento, principalmente se houver uma grande mudança dos membros da CPPD. A análise das atas confirmou a necessidade de registro da memória dos critérios na análise dos processos.
A gestão do conhecimento pode gerar resultados para a atuação da CPPD	Batista (2012); Davenport e Prusak (2003)	Aceita	Houve suporte na opinião dos gestores e dos servidores que atuam na CPPD, e ainda na análise das atas.	Itens do questionário com médias acima de 4,27. Entrevistados confirmaram melhorias no desenvolvimento das atividades. A análise das atas confirmou a necessidade de registro da memória dos critérios na análise dos processos.
A CPPD possui práticas de gestão do conhecimento	Batista (2012); Trevisan e Damian (2018); Miranda e Moresi (2010)	Aceita	Segundo os servidores da CPPD e os entrevistados, são adotadas práticas de gestão do conhecimento, porém de maneira informal, não institucionalizada. Houve suporte nas atas.	No questionário, várias práticas foram indicadas como adotadas plenamente, parcialmente, ou pretende adotar. Os entrevistados confirmaram que práticas de gestão do conhecimento ocorrem na CPPD, embora não estejam formalizadas, institucionalizadas ou identificadas com os nomes da literatura. Na análise das atas foi identificada a formalização de processos nas atividades da CPPD.
O modelo conceitual estabelecido é adequado para a gestão do conhecimento na CPPD	Batista (2012) e adequações da pesquisadora	Aceita (com ressalvas)	A opinião dos servidores da CPPD e dos entrevistados dá suporte, com as ressalvas: <ul style="list-style-type: none"> • A legislação não é um fator viabilizador e sim influenciador; • “Pessoas” é um fator viabilizador que pode também inviabilizar a GC. 	Exceto para a variável legislação, todas as outras variáveis do modelo obtiveram concordância dos servidores da CPPD. Alteração da variável “Legislação” para influenciadora ao invés de viabilizadora. Destaque para a variável “Pessoas” como um viabilizador chave para a gestão do conhecimento: sem ela o processo é inviabilizado.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos dados coletados e o julgamento das proposições do estudo apresentado no Quadro 17 possibilitou a realização de ajustes no modelo proposto por Batista (Figura 3, presente na seção 2.6 do Referencial Teórico). A Figura 18 apresenta o novo modelo.

Figura 18 – Novo modelo após os resultados da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

As alterações realizadas no modelo de Batista (2012) para a administração pública são referentes à última proposição da pesquisa, de maneira a propor um modelo conceitual de gestão do conhecimento para a CPPD. Pode-se observar na Figura 18 que a análise dos dados permitiu concluir que a variável “Pessoas” é o viabilizador que possui papel importante para a gestão do conhecimento, pois sem esse elemento o processo pode não ocorrer. Os servidores da CPPD consideraram que as pessoas são um importante recurso de conhecimento e os gestores confirmaram essa afirmação ao comentaram a necessidade de investir esforços no

sentido de motivação e valorização das pessoas para que a gestão do conhecimento seja concretizada na FURG. Dessa maneira, a variável foi representada em destaque em relação aos outros viabilizadores.

A variável “Legislação”, inicialmente proposta como um viabilizador da gestão do conhecimento resultou na pesquisa mais como um elemento influenciador para os outros viabilizadores, de maneira que estímulos governamentais podem auxiliar no processo, facilitando a forma como as pessoas e a Alta Administração enxergam a gestão do conhecimento, como podem trabalhar com a tecnologia e com os processos organizacionais para que ela efetivamente ocorra. Por esse motivo, no modelo, a variável foi representada com uma seta pontilhada em direção aos viabilizadores. Os servidores que atuam na CPPD e os gestores consideraram que estratégias de gestão do conhecimento não seriam adotadas de maneira abrangente pelo fato de estar prevista em lei.

A variável “Alta Administração” foi confirmada como viabilizadora da gestão do conhecimento na CPPD. Na opinião dos servidores e gestores da Comissão, cabe à Alta Administração a responsabilidade de incentivar o compartilhamento de conhecimento e o trabalho colaborativo na Instituição, ao mesmo tempo em que deve promover espaços que possibilitem as iniciativas de gestão do conhecimento e investir esforços na motivação e capacitação dos servidores.

A variável “Tecnologia” foi considerada um forte viabilizador da implantação da gestão do conhecimento na CPPD, apresentando um consenso entre os gestores e servidores sobre a importância da Tecnologia da Informação para o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito, além de fornecer suporte às decisões e proporcionar melhorias em períodos adversos.

Os servidores e os gestores indicaram a variável “Processos” como viabilizador, considerando que devem ser organizados e alinhados com os objetivos estratégicos da Instituição, de maneira a permitir que a gestão do conhecimento funcione efetivamente.

Os direcionares estratégicos (visão, missão, objetivos e metas) também possuem setas pontilhadas para demonstrar seu papel de influenciador do processo de gestão do conhecimento.

O ciclo do processo de gestão do conhecimento inicia com a identificação do conhecimento organizacional pela Instituição. As análises dos dados confirmaram

que a CPPD deve primeiro reconhecer o que já possui em relação ao conhecimento, buscar o que necessita para então traçar sua estratégia de gestão do conhecimento.

Com relação à criação do conhecimento, os dados evidenciaram o dever da Instituição de proporcionar aos servidores recursos e espaços, bem como canalizar esforços para amenizar a resistência frente à criação de novos conhecimentos.

A importância da questão do armazenamento do conhecimento foi destacada tanto pelos gestores quanto pelos servidores da CPPD, ao relacionar com acesso e perda do conhecimento. Os dados da pesquisa enfatizaram que o armazenamento do conhecimento de forma adequada permite que o foco do conhecimento não seja exclusivo do servidor, mas sim da Instituição.

A análise dos dados demonstrou que o compartilhamento do conhecimento permite que novos conhecimentos sejam criados na organização em um processo contínuo, confirmando a relação direta entre esses elementos.

Os servidores e gestores consideraram que a utilização do conhecimento pode melhorar o desempenho organizacional e está relacionada com os resultados que a gestão do conhecimento pode proporcionar para a CPPD e para toda a Instituição.

Quanto aos resultados para a comunidade interna, a gestão do conhecimento foi destacada como contribuição na melhoria no desenvolvimento das atividades e ainda na integração entre os servidores.

A variável “Mudanças de gestão” acrescentada aos resultados foi alterada para “Mudanças de gestão/Rotatividade”, pois foi constatado por meio da análise do questionário, da entrevista e das atas que a gestão do conhecimento pode beneficiar não apenas quando há troca dos gestores da CPPD, mas também e principalmente quando ocorre a entrada de novos servidores na Comissão. Dessa maneira, fica evidenciada a importância da gestão do conhecimento, especialmente nos momentos críticos.

4.7 Orientações para o estabelecimento de um modelo conceitual

A fim de atender ao quarto objetivo específico, “Propor um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à CPPD”, são apresentadas possíveis formas de auxiliar no estabelecimento do modelo.

Batista (2012) propôs um manual de implantação da gestão do conhecimento na administração pública, estruturado em quatro etapas: diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação. Tal metodologia pode ser adotada pela FURG, observando principalmente o alcance dos resultados propostos no modelo para a CPPD. O Quadro 18 apresenta as etapas de implantação do Plano de Gestão do Conhecimento.

Quadro 18 – Etapas de implantação do Plano de Gestão do Conhecimento

Etapa	Ação
1. Diagnosticar	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a autoavaliação. • Elaborar o <i>business case</i> para justificar a importância da GC.
2. Planejar	<ul style="list-style-type: none"> • Definir a visão da GC. • Definir os objetivos da GC. • Definir as estratégias da GC. • Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional). • Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC. • Definir as práticas de GC. • Sensibilizar as pessoas na organização. • Elaborar o Plano de GC.
3. Desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher e implementar um projeto piloto. • Avaliar o resultado do projeto piloto. • Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
4. Implementar	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC. • Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC. • Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC. • Desenvolver o plano de comunicação do Plano de GC. • Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do Plano de GC.

Fonte: Batista (2012)

O Quadro 18 revela que na primeira etapa a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública proposto por Batista (2012) e, com base nessa avaliação, elabora o *business case* justificando a importância da GC para a Instituição.

Na etapa de planejamento, Batista (2012) orienta a elaboração de um plano de gestão do conhecimento. Destaca-se a importância de que este plano seja elaborado de forma alinhada com os objetivos estratégicos da Instituição. Nesta etapa também são definidos quais projetos de gestão do conhecimento serão adotados, por isso a Instituição precisa definir quais são seus objetivos com a gestão

do conhecimento, a fim de identificar quais as práticas mais adequadas para os níveis individual, de equipe, intraorganizacional e interorganizacional. Tal definição é importante para que a Instituição passe a adotar apenas aquelas práticas que contribuirão de fato para o objetivo a que se propõe, evitando desperdício de tempo e recursos. Nesta etapa também é realizada a sensibilização das pessoas para a implantação da gestão do conhecimento, elemento fundamental para o sucesso do processo, conforme evidenciado nos resultados da pesquisa.

O desenvolvimento da gestão do conhecimento na proposta de Batista (2012) passa pela escolha de um projeto piloto de teste, de maneira que se possa avaliar e identificar falhas e acertos, utilizando-se das lições aprendidas para implementar o projeto, sendo fundamental a capacitação das pessoas envolvidas para o êxito do projeto.

Essa etapa leva diretamente para a última fase, da efetiva implementação em grande escala, determinando meios para a manutenção dos resultados e buscando formas de lidar com a resistência à implementação da GC, bem como a elaboração de estratégias de avaliação contínua do processo, especialmente em relação às formas de comunicação da implantação. Neste momento deve-se observar o ciclo do processo de gestão do conhecimento representado na Figura 4 (Seção 2.6.3 do Referencial Teórico), o ciclo *KDCA* (Batista, 2012), em que após a implementação é necessário verificar o que foi feito, caso a meta não tenha sido atingida, a Instituição corrige eventuais erros no processo de GC (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento). Caso a meta tenha sido alcançada, a Instituição armazena o novo conhecimento por meio da padronização, assim iniciando um novo processo continuamente. Isso demonstra que a implantação da gestão do conhecimento não é um processo estático, portanto necessita ser continuamente estimulado e revisado para que tenha sucesso.

Todas estas etapas de implantação da gestão do conhecimento podem ser facilitadas ao identificar os elementos que podem facilitar ou dificultar a implantação da gestão do conhecimento na CPPD, o que pode ser considerado um ponto de partida para fornecer orientações de como o processo pode ser efetivado e conseqüentemente trazer os resultados esperados. O Quadro 19 apresenta estes elementos e indica em que estágio do manual proposto por Batista (2012) eles devem ser trabalhados.

Quadro 19 – Elementos que facilitam ou dificultam a implantação da gestão do conhecimento na CPPD, relacionados com o manual de implantação de Batista (2012)

Dificultam	Fase relacionada	Facilitam	Fase relacionada
Desconhecimento da GC	Diagnóstico	Definição das práticas de GC	Planejamento
Dificuldade de acesso e disponibilização das informações	Implementação	Espaços para compartilhamento do conhecimento	Planejamento
Resistência à mudança	Implementação	Organização dos documentos institucionais	Diagnóstico
Falta de comprometimento	Implementação	Facilitar o acesso ao conhecimento	Implementação
Falta de interesse	Implementação	Sensibilização das pessoas para participação	Implementação
Falta de incentivo	Implementação	Capacitação como motivação	Planejamento
Perda de conhecimento	Planejamento	Compartilhamento do conhecimento	Implementação
Rotatividade	Diagnóstico	Identificação do conhecimento relevante	Planejamento

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar no Quadro 19 que os elementos estão relacionados principalmente com as etapas de planejamento e implementação, exigindo uma observação cuidadosa a fim de garantir que todos esses pontos sejam levados em consideração. Acredita-se que a indicação dos elementos e das fases em que devem ser observados pode possibilitar a obtenção de êxito no processo de gestão de conhecimento para a CPPD.

A análise dos resultados da pesquisa permitiu propor possíveis ações que a Instituição pode adotar para o estabelecimento do modelo conceitual de gestão do conhecimento para a CPPD. O Quadro 20 resume as orientações.

Quadro 20 – Orientações para o estabelecimento do modelo conceitual de gestão do conhecimento para a CPPD

Variável do modelo	O que a Instituição pode fazer	Práticas relacionadas
Alta Administração	Estabelecer o objetivo geral de gestão do conhecimento, como: "Transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo". Estabelecer objetivos específicos de gestão do conhecimento, como: Incentivar o compartilhamento de conhecimento e o trabalho colaborativo na Instituição; Proporcionar espaços para promover a gestão do conhecimento; Padronizar o conhecimento existente em procedimentos e protocolos; Criar novos conhecimentos; Alinhar os objetivos de gestão do conhecimento aos objetivos estratégicos da Instituição.	Planejamento estratégico Fóruns Universidade Corporativa Formalização de procedimentos Treinamento
Pessoas	Promover formação para os novos servidores na CPPD. Fornecer informações sobre as atividades da CPPD e quais ferramentas existem.	Fóruns Trocas informais Universidade Corporativa

	Fazer com que as pessoas se sintam parte de algo e que percebam a importância do trabalho na CPPD. Sensibilizar os servidores para aumentar a participação. Instituir Programas Institucionais de capacitação em gestão do conhecimento. Valorizar a participação do servidor.	Comunidades de prática Trabalho e ambientes colaborativos <i>Mentoring/Coaching</i> Orientação Equipes interfuncionais Treinamentos
Tecnologia da Informação	Gerenciar conhecimento explícito: Mecanismos de busca, Repositórios de conhecimento e <i>Intranet</i> . Criar redes de conhecimento Criar diretórios do conhecimento organizacional Utilizar sistemas de gestão da informação Criar bases de dados de melhores práticas e lições aprendidas Utilizar fóruns virtuais de discussão Compartilhar documentos de maneira virtual Promover treinamentos e educação <i>online</i>	Banco de dados Redes sociais Ambientes virtuais <i>Blogs</i> Repositórios <i>E-mail</i> <i>Intranet</i> <i>Newsletter</i>
Processos	Estruturar os processos finalísticos e de apoio de maneira a permitir que a gestão do conhecimento ocorra. Alinhar os processos com os objetivos estratégicos da Instituição. Avaliar e promover a melhoria contínua dos processos de apoio e finalísticos.	Formalização de procedimentos Mapas de conhecimento Manuais e guias Armazenagem do conhecimento
Identificação do conhecimento	Verificar se as estruturas existentes são suficientes para a implantação da gestão do conhecimento. Identificar o que a Instituição já possui de conhecimento. Identificar servidores com experiência em determinadas questões. Saber qual é o conhecimento relevante para a CPPD. Identificar estratégias de gestão do conhecimento na CPPD.	Comunidades de prática Mapas de conhecimento <i>Benchmarking</i> Taxonomia Inventário de melhores práticas Páginas amarelas
Criação do conhecimento	Proporcionar aos servidores recursos e espaços para criar conhecimento. Estimular a criação do conhecimento por meio do seu compartilhamento. Adquirir conhecimentos de fontes externas.	Fóruns Comunidades de prática Ambientes colaborativos <i>Benchmarking</i> Revisão pós-ação Repositórios de conhecimento
Armazenamento do conhecimento	Reunir o conhecimento em lugares determinados. Divulgar aos servidores onde o conhecimento pode ser encontrado. Facilitar o acesso e distribuição do conhecimento.	Comunidades de prática Banco de dados Repositórios Inventários
Compartilhamento do conhecimento	Promover uma cultura de compartilhamento do conhecimento. Incentivar o trabalho colaborativo. Utilizar uma linguagem comum na Instituição. Criar espaços físicos e virtuais que possibilitem o compartilhamento do conhecimento. Gerenciar o conhecimento tácito: Promover a interação entre uma pessoa que busca o conhecimento e outra que detém o conhecimento; Colaboração presencial e virtual.	Comunidades de prática Taxonomia Repositórios de conhecimento Ambientes físicos e virtuais colaborativos Fóruns Trocas informais Narrativas Redes sociais Contato pessoal Café do conhecimento Quadro de avisos Grupo de notícias
Utilização do conhecimento	Facilitar o acesso aos documentos necessários para realização do trabalho na CPPD. Promover treinamentos quando o servidor ingressa na Instituição. Tornar o conhecimento acessível e incentivar o uso. Permitir que os servidores conheçam o fluxo das atividades na CPPD.	Comunidades de prática Taxonomia Repositórios de conhecimento Ambientes físicos e virtuais colaborativos Revisão pós-ação Análise de lições aprendidas Inventários de melhores práticas

		Manuais e guias Treinamentos
--	--	---------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa

As ações descritas no Quadro 20 servem como orientação para o estabelecimento do modelo conceitual de gestão do conhecimento para a CPPD, indicando o que a Instituição pode fazer, de acordo com as variáveis do modelo. A Alta Administração pode estabelecer como objetivo geral de gestão do conhecimento transformar o conhecimento individual em coletivo e definir os objetivos específicos: incentivar o compartilhamento e o trabalho colaborativo; proporcionar espaços para promover a gestão do conhecimento; padronizar o conhecimento em procedimentos e protocolos, criar novos conhecimentos e alinhar os objetivos de gestão do conhecimento aos objetivos estratégicos da FURG.

A Instituição também deve trabalhar para superar obstáculos identificados ao longo da pesquisa, entre eles a falta de motivação na participação dos servidores, a resistência à mudança, a falta de incentivo, a dificuldade de acesso e disponibilização das informações e o desconhecimento da gestão do conhecimento. Essas são questões que devem ser observadas pela Alta Administração, confirmada na pesquisa como variável viabilizadora, podendo assim contribuir para o sucesso na implantação da gestão do conhecimento na CPPD.

Destacadas como essenciais para a viabilização da gestão do conhecimento, as pessoas merecem atenção especial por parte da Instituição, que poderá promover programas de capacitação em gestão do conhecimento, sensibilizar e valorizar a participação dos servidores, além de proporcionar formação para os novos servidores.

Como forte viabilizador da gestão do conhecimento, a Tecnologia da Informação ocupa lugar de destaque, cabendo a responsabilidade de gerenciar o conhecimento explícito por meio de Mecanismos de busca, criar bases de dados, proporcionar repositórios e redes de conhecimento, utilizar fóruns virtuais de discussão, compartilhar documentos de maneira virtual, bem como promover treinamentos e educação *online*. Para o gerenciamento do conhecimento tácito, promover a interação entre quem busca e quem detém o conhecimento, por meio de colaboração presencial e virtual.

Cabe à Instituição estruturar os processos finalísticos e de apoio, alinhar com os seus objetivos estratégicos, além de promover a avaliação e a melhoria contínua.

Para a identificação do conhecimento, é necessária a verificação se as estruturas existentes são suficientes para a implementação da gestão do conhecimento, descobrir o conhecimento que já possui, identificar os servidores com experiência, saber qual é o conhecimento relevante para a CPPD e investigar estratégias de gestão do conhecimento na Comissão.

A Instituição deve proporcionar recursos e espaços para a criação do conhecimento, estimular por meio de compartilhamento, podendo adquirir conhecimento de fontes externas.

Reunir o conhecimento em lugares determinados, divulgar onde pode ser encontrado e facilitar o acesso e distribuição são ações que deverão ser realizadas para o armazenamento do conhecimento.

Para o compartilhamento do conhecimento é necessário promover uma cultura de compartilhamento, incentivar o trabalho colaborativo, criar espaços físicos e virtuais que possibilitem a socialização do conhecimento e promover a interação entre os servidores.

Por fim, para que ocorra a utilização do conhecimento, é necessário que a Instituição promova treinamentos, incentive o uso e torne o conhecimento acessível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo principal “Analisar ações de gestão do conhecimento realizadas no âmbito da Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio Grande visando o estabelecimento de um modelo conceitual”. Considera-se que este propósito foi alcançado por meio das etapas quantitativa e qualitativa realizadas no estudo. As orientações para o estabelecimento de um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à CPPD constituem as principais contribuições deste trabalho.

Considerou-se que os objetivos específicos foram desenvolvidos ao longo da pesquisa, sendo referenciados na medida em que foram contemplados. Essas etapas colaboraram para que o propósito principal do trabalho fosse atingido, resultando em benefícios para o crescimento e consolidação dos estudos sobre a gestão do conhecimento nas Instituições Públicas.

A busca por um referencial teórico que embasasse o estudo e permitisse investigar abordagens, conceitos, modelos, métodos, técnicas e práticas de gestão do conhecimento na literatura deu base para o primeiro objetivo específico, por meio da revisão bibliográfica.

O segundo e o terceiro objetivos específicos foram estruturados junto da metodologia. Por meio das técnicas de coleta de dados foi possível “Verificar ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da CPPD”, utilizando-se da aplicação de um questionário aos servidores que participaram da CPPD nos últimos cinco anos e da análise documental nas atas das reuniões da CPPD no período compreendido entre março de 2013 a dezembro de 2018; e “Conhecer a opinião dos gestores sobre o modelo de gestão do conhecimento para a CPPD”, por meio da realização de entrevista semiestruturada com os gestores da CPPD na gestão 2018/2020.

O quarto objetivo específico foi contemplado na etapa de análise dos resultados, utilizando-se da triangulação metodológica, por meio da Estatística Descritiva e da Análise Textual Discursiva, sendo possível propor um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à CPPD, a partir da visão dos seus servidores, conforme ilustrado na Figura 18.

As proposições analisadas na pesquisa apontaram que a legislação não seria um elemento viabilizador da gestão do conhecimento, mas sim uma variável

influenciadora para os outros viabilizadores, servindo de estímulo à adoção da gestão do conhecimento; as pessoas foram identificadas como elementos essenciais para o êxito na implementação da gestão do conhecimento; a Tecnologia da Informação foi confirmada como forte viabilizadora da gestão do conhecimento, contribuindo de maneira significativa para sua efetivação; cabe à Alta Administração proporcionar facilitadores que contribuam para identificar, criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento na Instituição, de maneira a permitir que a gestão do conhecimento ocorra; as mudanças de gestão podem obter resultados pela gestão do conhecimento, assim como a rotatividade de servidores, evitando a perda do conhecimento e da memória institucional; a CPPD possui práticas de gestão do conhecimento, embora de maneira informal, evidenciada por meio da padronização das atividades e do compartilhamento do conhecimento durante as análises dos processos; o modelo conceitual estabelecido é adequado para a implementação da gestão do conhecimento na CPPD, desde que realizadas as devidas adaptações com base nos resultados alcançados na pesquisa, conforme ilustrado na Figura 18 e seguindo as orientações sobre o que a Instituição pode fazer com relação a cada uma das variáveis do modelo, detalhadas no Quadro 20.

Destaca-se que tanto os servidores que responderam ao questionário quanto os gestores entrevistados percebem a gestão do conhecimento como algo importante para a Instituição, conforme evidenciado na análise dos resultados encontrados por meio da Estatística Descritiva e das categorias emergentes da ATD, mesmo não possuindo familiaridade com o termo ou encontrando certa dificuldade pelo desconhecimento sobre os conceitos formais. Dessa maneira, torna-se fundamental a definição das práticas de gestão conhecimento e a identificação do que pode realmente contribuir para a efetiva implementação, além da conscientização e valorização dos servidores sobre a importância do trabalho para a realização da gestão do conhecimento na Instituição. A CPPD já adota práticas de gestão do conhecimento, ainda que de maneira informal e não institucionalizada, realizando suas atividades de forma padronizada, conforme constatado nas categorias finais resultantes da ATD nas análises das atas, o que é um importante indicador de que os servidores estão preparados para a efetiva implementação da gestão do conhecimento na CPPD.

Um ponto importante revelado na pesquisa foi a percepção de que as pessoas são um elemento determinante para o sucesso ou fracasso na

implementação da gestão do conhecimento. O processo de gestão do conhecimento depende de vários fatores, mas para que ocorra, acima de tudo é necessário que as pessoas socializem, compartilhem, divulguem, criem e disponibilizem o conhecimento adquirido para toda a Instituição.

Sendo assim, outro papel de destaque é o da Alta Administração, que além de reconhecer a importância da gestão do conhecimento para a Instituição, deve incentivar o compartilhamento e o trabalho colaborativo, reforçando a importância dos servidores, de maneira que todos se sintam motivados a participar. Ao mesmo tempo em que foi possível verificar que sem as pessoas não há gestão do conhecimento, também foi possível identificar que um dos maiores problemas apontados é a dificuldade de participação dos servidores, a falta de motivação e a resistência que pode haver quando há tentativas de incorporar algo novo na Instituição, sendo esses elementos que demandam esforços a fim de que a gestão do conhecimento ocorra de maneira bem sucedida.

O objeto de análise da pesquisa foi a CPPD da FURG, portanto foi considerada a opinião dos servidores e gestores da Comissão, o que poderá ser considerado uma limitação. O estudo de caso não poderá ser extrapolado para toda a Universidade, contudo fornece uma base sólida para o avanço de pesquisas nessa temática e abre a possibilidade de novas perspectivas para outros estudos. A baixa taxa de retorno de respostas ao questionário também representou uma limitação, pois havia a expectativa de maior participação dos servidores, entretanto considera-se que tal situação não prejudicou os resultados da pesquisa, pois não havia a necessidade de representatividade.

Por se tratar de um modelo conceitual, o presente estudo não buscou verificar sua aplicação prática, apresentando a análise concentrada somente na busca pela opinião dos servidores e gestores da CPPD em relação a uma possível implementação da gestão do conhecimento, sem intervenções concretas na Instituição.

Tendo em vista os pontos destacados que podem ter contribuído para uma limitação do estudo, sugere-se para a realização de pesquisas futuras a verificação da aplicabilidade de novos estudos junto a outros setores da FURG, a fim de consolidar sua adequação à realidade de cada setor ou departamento da Instituição. Outra possível pesquisa seria a efetiva implementação do modelo proposto para a CPPD, utilizando-se das ações propostas nesta pesquisa, o que permitiria analisar

os resultados que a Instituição poderia obter, para confirmação da efetividade do modelo em relação à gestão do conhecimento na CPPD.

REFERÊNCIAS

ALAM, M., *et al.* Organizational Knowledge Formation Process, Organizational Learning and Human Resource Development. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 1, p. 210-221, 2011.

ALARCON, D. F. Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância. 2015. **Tese de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, EGC/UFSC**, Florianópolis/SC. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/08/Dafne-Fonseca-Alarcon.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2019.

ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: **Saraiva**, 2008.

AMARANTE, N. P. do. Gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB): um diagnóstico pelo método *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*. 2015. 389 f. **Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes)** - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em :<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/5933>. Acesso em: 3 out. 2019.

ANGELONI, M.T. Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: **Saraiva**, 2008.

ANGELONI, M.T. *et al.* Gestão da Informação e Conhecimento em Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento - Um Estudo de Caso. **Revista Ibero Americana de Estratégia** , v. 15, n. 1, p. 131-146, 2016.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Educação Ambiental Comunitária: Uma experiência com a técnica de pesquisa *snowball* (bola de neve). **REMEA - Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, [S. l.], v. 27, dez. 2012. ISSN 1517-1256. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/remea/article/view/3193/1855>>. Acesso em: 04 maio 2020. doi: <https://doi.org/10.14295/remea.v27i0.3193>.

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: 12 jun. 2020.

BATISTA, F. F. Org. Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público. Brasília: **Ipea**, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6018>. Acesso em: 25 nov. 2019.

BATTISTELLA, C.; DE TONI, A.F.; PILLON, R. J. Inter-organizational technology/knowledge transfer: a framework from critical literature review. **The Journal of Technology Transfer**, v. 41, n. 5, p. 1195-1234, 2016.

BOLLINGER, A. S.; SMITH, R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. **Journal of knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 8-18, 2001.

BRASIL. Decreto nº 65.462, de 21 de outubro de 1969. Aprova o Estatuto da Fundação Universidade do Rio Grande - RS. 1969. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-65462-21-outubro-1969-407025-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 7 jan. 2019.

_____. Decreto nº 85.487, de 11 dezembro de 1980. Dispõe sobre a carreira do magistério nas instituições federais autárquicas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 dez. 1980. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 7 jan. 2019.

_____. Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei n. 7.596 de 10 de abril de 1987. Brasília, 1987. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm. Acesso em: 7 jan. 2019.

_____. Decreto-Lei nº 774, de 20 de agosto de 1969. Autoriza o funcionamento da Universidade do Rio Grande, RS, e dá outras providências. 1969. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1965-1988/De10774.htm. Acesso em: 7 jan. 2019.

_____. Portaria nº 475/87 de 26 de agosto de 1987 do Ministério da Educação. Expede normas complementares para a execução do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Brasília, 1987a. Disponível em: <http://www.portaldap.ufrn.br/arq/carta/ANEXOS/21.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2019.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. 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.

BRAYSON, J. M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. **Long Range Planning**, v. 21, n.1, p. 73-81, 1988.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1342–1366, 2012.

BURNHAM, T. F. Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento. *In*: **Informação, Conhecimento e Sociedade Digital**, Bahia, Jun. 2007. *In*: Anais do VI CINFOM - Encontro Nacional de Ciência da Computação.

CALDERON, W. R. *et al.* O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 97-104, Dec. 2004. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000300011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 jan. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652004000300011>.

CAPUANO, E. A. *et al.* Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 2, p. 19-34, 2009.

CARVALHO, K. A. de; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 1-18, maio 2017. ISSN 2178-0080. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/25298>>. Acesso em: 03 out. 2019. doi: <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>.

CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P. Gestão do conhecimento: como as organizações públicas do Brasil percebem esse modelo? **Revista Gestão Industrial**, v. 12, n. 2, 2016.

CASTRO, A. H.; MACHADO, L. A. A.; CORDEIRO, R. I. de N. A importância da gestão do conhecimento na Administração Pública Federal: possíveis contribuições do sistema integral de informação ativa e permanente (SI-AP). **Comunicação & Sociedade**, v. 37, n. 2, p. 5-22, 2015.

CHANG, C. L.; LIN, T. The role of organizational culture in the knowledge management process. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 433–455, 2015.

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

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 10. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2011.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. Ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: **Campus**, 1998.

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

DE SOUSA, *et al.* Estudo de usuários como abordagem para gestão da informação: um estudo aplicado na biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará do Campus Iguatu. *In: I Encontro Internacional de Estudos de Usos e Usuários da Informação*. 2017.

DINIZ, D. M. *et al.* Mecanismos de transferência de conhecimento interorganizacional: um estudo na maior instituição brasileira de pesquisa agropecuária. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, jul. 2019. ISSN 1679-3951. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/79861>>. Acesso em: 1 out. 2019.

DONATE, M. J.; PABLO, J. D. S. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, 68, 360-370, 2015.

DOS SANTOS, V. C. B.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 1, 2019.

DRUCKER, P. F. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: **Pioneira**, 1993.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends and recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597–635, 2003.

FERNANDES, F. Z. de O. Auditoria da Gestão do Conhecimento: uma análise nos Hospitais Universitários Federais da rede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. 2019. **Dissertação de Mestrado**. Brasil. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/27319>. Acesso em: 3. out. 2019.

FIALHO, F. A. P. Introdução à mídia do conhecimento. Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. **Universidade Federal de Santa Catarina**, ago. 2009.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: **UEC**, 2002.

FREIRE, P. de S. *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 41-51, jul. 2012. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41/22535>>. Acesso em: 14 out. 2019. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p41>.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal. **Brasília: Câmara dos Deputados, Centro de Documentação e Informação, Coordenação de Publicações**, 2007.

GIL, A. C. Método de Pesquisa Social. 6 ed. São Paulo: **Atlas**, 2008.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: **Atlas**, 2010.

GONÇALVES, S. M. G. Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal brasileira. **Brasília: Universidade Católica de Brasília**, 2006.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 1, p. 152–176, 2014.

GONZALES, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

HAIR, J. F. *et al.* Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

HEISIG, P. Harmonization of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 3, p. 206-220, 2009.

JUNIOR, G. M. B. *et al.* Aplicabilidade da gestão do conhecimento no setor de tecnologia da informação numa instituição federal de ensino/Applicability of knowledge management in the information technology sector in a federal institution of teaching. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 5, p. 4212-4228, 2019.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. São Paulo: **Saraiva**, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: **Atlas**, 2007.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: uma pesquisa bibliográfica. **Rev. katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. spe, p. 37-45, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802007000300004&lng=en&nrm=iso>. acesso em: 25 mar 2020. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>.

LONGO, R. M. J. *et al.* Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: **Senac São Paulo**, 2014.

MACHADO, E. S. *et al.* Capital intelectual e gestão do conhecimento: desafios dos gestores de recursos humanos diante dos novos contextos de gerenciamento. **Revista de Ciências Gerenciais**, 19(30), 3-9, 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: **Atlas**, 2017.

MARTINS, E. C.; MEYER, H. W. J. Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. **Journal of Knowledge Management**, 16(1), 77-96. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211198954>, 2012.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. *Public sector knowledge management: A structured literature review*. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.

MATOS, R. S. de; SOUZA, I. M. de; SILVA, F. M. da. Práticas de Gestão do conhecimento do Departamento de Compras de uma Universidade Federal. **Revista Conhecimento Online**, Novo Hamburgo, v. 1, p. 38-65, jan. 2019. ISSN 2176-8501. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/1485>>. Acesso em: 9 out. 2019. doi: <https://doi.org/10.25112/rco.v1i0.1485>.

MENEZES, E. M. de. Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso na CONAB. Brasília: UCB, 2006. **Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília (UCB)**.

MIRANDA, A. C. D. Bibliotecas universitárias como gestoras do conhecimento em instituições federais de ensino superior: proposta de diretrizes. Florianópolis, 2010. 175f. Tese de Doutorado. **Tese [Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento]–Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento**, Universidade Federal de Santa Catarina.

MIRANDA, M. M. S.; MORESI, E. A. D. A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 2, p. 409 – 432, 2010.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.5, n.2, p.147-169, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/18962/14389> Acesso em 21 nov. 2019.

MORAES, R.; GALLIAZZI, M. C. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. Análise textual discursiva. Ijuí, Brasil: **Editora Unijuí**, 2011.

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z. Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 89-102, 2015.

NASCIMENTO, R. R. do; CARVALHO, A. V. Transferência de conhecimento na interação Universidade-Empresa. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 1-21, 2019.

NASCIMENTO, L. da S.; SOUSA JÚNIOR, J. H. de. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 92-104, abr. 2019. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/867>>. Acesso em: 3 out. 2019. doi: <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p92-104.867>.

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

NILAKANTA, S; *et al.* Organizational Memory Management: Technological and Research Issues. **Journal of Database Management**, v. 17, n. 1, p. 85, ABI/INFORM Global, Jan-Mar 2006.

NONAKA, I. Uma teoria dinâmica da criação de conhecimento organizacional. **Ciência da organização**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, n. jul.-, 2007.

NONAKA, I.; PELTOKORPI, V. Objectivity and subjectivity in knowledge management: a review of 20 top articles. **Knowledge and Process Management**, v. 13, n. 2, p. 73–82, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. **Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo. Financiadora de Estudos e Projetos**, 1997.

_____. Criação de conhecimento na empresa. Porto Alegre: **Bookman**, 2008.

NONAKA, I.; UMEMOTO, K.; SENOO, D. From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. **Technology in society**, v. 18, n. 2, p. 203–218, 1996.

NUNES, I. M.; ELLER, A. M.; BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem e gestão do conhecimento: entre laços e nós. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, n. 2, p. 472–488, 2013.

OBEIDAT, B. Y., *et al.* O. The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. **International Journal of Knowledge Management Studies**, 8(3/4), 273-298, 2017.

OLIVA, F. L. Knowledge Management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n.6, p. 1053-1074, 2014.

OLIVEIRA, M.; CALDEIRA, M. Um *framework* para a gestão do conhecimento nas organizações. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 7, n. 1, p. 33–43, 2008.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; CURADO, C. Adopting Knowledge Management Mechanisms: Evidence from Portuguese Organizations. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 231–245, 2014.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 188–199, 2016.

PINHO, I., *et al.* Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. **Journal of Knowledge Management**, 16(2), 215-242. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211218834>. 2012.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–105, 2006.

PORÉM, M. G.; SANTOS, V. C. B. dos; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. **Intexto**, Porto Alegre, n. 27, p. 183-199, dez. 2012. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/intexto/article/viewFile/22959/23493>. Acesso em: 26 mar. 2019.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: **Feevale**, 2013.

RAMPAZZO, L. Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3.ed. São Paulo: **Loyola**, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Metodologia de Pesquisa. 5 ed. Porto Alegre: **Penso**. 2013.

SANTORO, S. Ensaio Teórico Sobre a relação entre Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual no contexto brasileiro Theoretical essay about the relationship between Knowledge Management and Intellectual Capital in the brazilian context. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 6, n. 2, p. 1-24, 2018.

SERVIN, G.; BRUN, C. de. ABC of knowledge management. **NHS National Library for Health: knowledge management Specialist library**, 2005. Retrieved from: http://dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC_of_KM.pdf. Acesso em 28 dez. 2018.

SHER, P. J.; LEE, V. C. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information & Management**, v. 41, n. 8, p. 933–945, 2004.

SHINYACHIKI; G. T.; TREVIZAN; M. A; MENDES; I. A. C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.11, n.4, p.499-506, 2003.

SILVA; A. P. N. Viabilização da gestão do conhecimento com base nas especificidades organizacionais: um estudo de caso no instituto federal sul-riograndense, 2017. Disponível em: <https://sistemas.furg.br/sistemas/sab/arquivos/bdtd/0000011508.pdf>. Acesso em 21 nov. 2019.

SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Revista Navus**, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2017.

SIVO, S. A., *et al.* How low should you go? Low response rates and the validity of inference in IS questionnaire research. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 7, n. 6, p. 351-414, 2006.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art.5, 2004.

SOUZA, M. A. B. Gestão do conhecimento: uma contribuição ao seu entendimento. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Porto Velho, v. 6, n. 3, p. 38-47; set./dez. 2014.

STEWART, T. A. Capital intelectual. Rio de Janeiro: **Campus**, 1998.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2008.

STRONG, B.; DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Organizational governance of knowledge and learning. **Knowledge and Process Management**, v. 15, n. 2, p. 150–157, 2008.

TAHIR, A., *et al.* Organization learning and employee performance. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 2, jun 2011.

TAKAHASHI, A. R. W. Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino (Tese de doutorado). **Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil**, 2007.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: **UnB**, 2001. p. 33-49.

TASCA, J. E., *et al.* An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TEECE, D. J. Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions. **Oxford: Oxford University Press**, 2000

TERRA, J. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2005.

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. FURG. 2019. Regimento Geral da Universidade Federal do Rio Grande. 2019. Disponível em: <https://www.furg.br/arquivos/institucional/regimento-geral-furg.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. FURG. 2019a. Estatuto da Universidade Federal do Rio Grande. 2019a. Disponível em: <https://www.furg.br/arquivos/institucional/estatuto-furg-2019.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. FURG. 2019b. Projeto Pedagógico Institucional/Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Rio Grande. 2019b. Disponível em: https://pdi.furg.br/images/PDI_2019-2022_-_21052019.pdf. Acesso em: 16 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. 2019c. Regimento Interno da CPPD. Resolução nº 024/2009 do CONSUN. 2019b. Disponível em: <http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=delibera/consun/02409.htm>. Acesso em: 20 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. 2019d. Estrutura da FURG. Disponível em: <https://www.furg.br/reitoria/estrutura>. Acesso em: 21 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. 2019e. Disponível em: <https://www.furg.br/noticias/noticias-institucional/furg-cria-comissao-permanente-de-heteroidentificacao-para-avancar-na-igualdade-racial>. Acesso em: 22 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. 2020a. Deliberação nº 099/2018 Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração. Disponível em: <https://cppd.furg.br/images/doc/09918PlenoCOEPEANormaDesenvCarrMagSupClassesABCe.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. 2020b. Deliberação nº 100/2018 Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração. Disponível em: <https://cppd.furg.br/images/doc/10018PlenoCOEPEANormaDesenvCarrMagSupClasseEProf.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. **InfoHome**, Londrina, 2003.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2.ed. Marília: **FUNDEPE Editora**, 2007. 278p

VALENTIM, M. L. P. *et al.* Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 184-198, 2008.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: **Atlas**, 2013.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, 20, 115-131, 2010.

WANG, Z., *et al.* Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. **Management Decision**, 52(2), 230-258, 2014.

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

YANG, J. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: a contingency analysis. **International Journal of Production Economics**, 125(2), 215-223, 2010. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.012>.

YAO, L. J.; KAM, T. H. Y.; CHAN, S. H. Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 20, n. 1, p. 51–69, 2007.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2015.

ZIVIANI, F. *et al.* O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte , v. 24, n. 1, p. 61-83, mar. 2019. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362019000100061&lng=pt&nrm=iso>. acesso em: 21 ago. 2020. Epub 16-Maio-2019. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468>.

APÊNDICE A

Pesquisa sobre ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento na Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD

Esta pesquisa faz parte do projeto de dissertação de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURG. O estudo tem por objetivo: Analisar ações de gestão do conhecimento realizadas no âmbito da Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio Grande visando o estabelecimento de um modelo conceitual.

No contexto dessa pesquisa, o termo Gestão do Conhecimento (GC) representa as estratégias e os mecanismos para a criação, identificação, compartilhamento e retenção de conhecimento, a fim de atingir a melhor utilização dentro da organização. O propósito da GC é favorecer o aumento da capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para melhorar a efetividade da organização (BATISTA, 2012).

Quanto à participação na pesquisa, estão habilitados a responder o questionário os docentes que fizeram parte da CPPD no período compreendido entre a gestão 2012/2014 até a gestão 2018/2020, **que participaram de pelo menos uma reunião**. O anonimato será mantido, sendo nossa política a estrita confidencialidade dos dados fornecidos neste questionário. As respostas serão compiladas para avaliar como os membros da CPPD compreendem o processo de gestão do conhecimento e identificar quais práticas de GC são utilizadas ou poderão ser aplicadas ao modelo.

É importante destacar que não existe resposta certa ou errada. Apenas queremos saber a sua opinião. O tempo necessário para responder o questionário é de aproximadamente 20 minutos.

Desde já agradecemos muito pela sua participação, destacando que é de extrema importância para o sucesso da pesquisa. Ao responder este questionário você estará contribuindo para a obtenção de resultados que possam auxiliar na proposta de um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à CPPD da FURG, bem como permitir que a gestão do conhecimento colabore para o alcance dos melhores resultados na Instituição.

Prof.^a Dra. Angélica Conceição Dias Miranda (angelicacdm@gmail.com)

Professora – PPGA/FURG

Eliane Oliveira Lucena (elianelucena30@gmail.com)

Mestranda em Administração – PPGA/FURG

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Tempo de trabalho na FURG:
2. Tempo de participação na CPPD:
3. Você já obteve algum tipo de capacitação/qualificação em Gestão do Conhecimento?

() Sim () Não

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

- Nas questões em escala, o respondente deverá escolher uma das alternativas disponíveis para cada uma das assertivas apresentadas, conforme a seguinte legenda:

“NS” – Não sei opinar

“DT” – Discordo totalmente

“DP” – Discordo parcialmente

“N” – Neutro

“CP” – Concordo parcialmente

“CT” – Concordo totalmente

- Nas questões de escolha múltipla, o respondente poderá marcar quantas respostas considerar adequadas.

BLOCO A – CONSTRUTOS VIABILIZADORES DA GC:

1. LIDERANÇA

A Alta Administração (Reitora, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores e Vice-Diretores) da FURG deve:

Questão	NS	DT	DP	N	CP	CT
a) Direcionar esforços para implementar a gestão do conhecimento.						
b) Definir uma estrutura para incentivar iniciativas de gestão do conhecimento.						
c) Criar setores ou equipes específicas que deem suporte às iniciativas de gestão do conhecimento.						
d) Definir políticas que incentivem as iniciativas de gestão do conhecimento.						
e) Definir políticas que protejam o conhecimento.						
f) Aplicar recursos para utilizar a gestão do conhecimento na melhoria de processos, produtos e serviços.						
g) Atuar como exemplo para o restante da Instituição na promoção da gestão do conhecimento.						
h) Incentivar o compartilhamento de conhecimento e o trabalho colaborativo na Instituição.						
i) Promover a disseminação da gestão do conhecimento em toda a Organização.						
j) Proporcionar espaços para promover a gestão do conhecimento na Instituição.						
k) Definir quais são os conhecimentos mais adequados e relevantes para a Instituição.						
l) Criar ambientes favoráveis para que os servidores desenvolvam suas habilidades de gestão do conhecimento.						

2. TECNOLOGIA

2.1 A infraestrutura de Tecnologia da Informação na FURG pode:

Questão	NS	DT	DP	N	CP	CT
a) Dar suporte para os processos de criação armazenamento, recuperação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.						
b) Reduzir as incertezas decorrentes da perda de conhecimento pela rotatividade de servidores.						
c) Reduzir a dependência de pessoas específicas.						
d) Fazer com que o conhecimento pessoal se torne conhecimento organizacional.						
e) Melhorar a resposta da Organização em períodos adversos (contingências de recursos, mudanças de gestão).						
f) Facilitar que os servidores compartilhem novas ideias e conhecimentos entre eles.						
g) Dar suporte às decisões de gestão e ao trabalho de conhecimento.						
h) Permitir compartilhar dados, informações, conhecimento e <i>expertise</i> com todos os interessados na Organização.						

2.2 Quais dessas ferramentas e técnicas são mais adequadas para gerenciar o conhecimento explícito na CPPD?

Conhecimento explícito: aquele conhecimento que é pronunciado pelas pessoas e pode ser transmitido pela linguagem formal.

- () Mecanismos de busca
- () Repositórios de conhecimento
- () *Intranet*
- () *Extranet*
- () Outra: _____

2.3 Quais dessas ferramentas e técnicas são mais adequadas para gerenciar o conhecimento tácito na CPPD?

Conhecimento tácito: aquele conhecimento que está presente na mente das pessoas e manifesta-se por meio de habilidades, experiências, ideias e valores.

- () Colaboração presencial
- () Colaboração virtual
- () Promover a interação entre a pessoa que busca determinado conhecimento e a pessoa que detém aquele conhecimento
- () Outra: _____

2.4 Quais dessas aplicações podem ser viabilizadas pela Tecnologia da Informação na FURG?

- () Compartilhamento de melhores práticas
- () Criação de diretórios do conhecimento organizacional
- () Criação de redes de conhecimento
- () Outra: _____

2.5 A Tecnologia da Informação pode ser utilizada como um facilitador para:

- () Investigar, avaliar e armazenar o conhecimento importante
- () Usar o melhor conhecimento para desempenhar bem o trabalho
- () Aprender e inovar para desempenhar melhor o trabalho

- Reestruturar o local de trabalho
- Melhor informar o público alvo e a sociedade
- Criar novos produtos e serviços
- Outros: _____

2.6 Quais dessas ferramentas de Tecnologia da Informação você considera que melhor suporta (ou suportaria) as iniciativas de gestão do conhecimento na CPPD?

- Intranet*
- E-mail*
- Videoconferência
- Fóruns virtuais de discussão
- Compartilhamento de documentos
- Treinamento e educação *online*
- Internet*
- Bases de dados de melhores práticas e de lições aprendidas
- Sistemas de suporte à decisão
- Sistemas de gestão da informação
- Mineração de dados
- Outros: _____

3. PESSOAS

3.1 No âmbito da CPPD, como os servidores poderiam aprimorar suas habilidades em relação à identificação, criação, armazenamento e utilização do conhecimento?

- Treinamentos específicos
- Programas Institucionais de capacitação em gestão do conhecimento
- Desenvolvimento das carreiras dos servidores atrelado à gestão do conhecimento
- Outros: _____

3.2 Em relação às pessoas e à gestão do conhecimento na CPPD:

Questão	NS	DT	DP	N	CP	CT
a) Ter um banco de competências facilita o alcance dos objetivos da Instituição.						
b) O compartilhamento do conhecimento deve ser altamente reconhecido pelas chefias.						
c) As pessoas podem desempenhar um papel fundamental no processo de gestão do conhecimento na CPPD						
d) As pessoas podem ser um importante recurso de conhecimento na CPPD.						
e) A gestão do conhecimento pode ser adotada nas políticas de gestão de pessoas da FURG.						
f) A gestão do conhecimento pode facilitar o trabalho de novos servidores na CPPD.						

4. PROCESSOS

4.1 Em relação aos processos organizacionais:

Questão	NS	DT	DP	N	CP	CT
a) Os processos organizacionais devem estar alinhados aos objetivos						

da FURG para que a gestão do conhecimento funcione efetivamente.						
b) Fazer com que o conhecimento passe por todos os níveis hierárquicos da FURG assegura maior qualidade e produtividade aos processos organizacionais.						
c) Modelar os sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos da CPPD agrega valor à comunidade interna e permite o alcance do alto desempenho institucional.						
d) Gerenciar os processos de apoio e finalísticos pode assegurar o atendimento da comunidade interna e a manutenção dos resultados da CPPD.						
e) Avaliar e promover a melhoria contínua dos processos de apoio e finalísticos da CPPD pode melhorar o desempenho dos serviços prestados.						

5. LEGISLAÇÃO

5.1 Com relação à legislação:

Questão	NS	DT	DP	N	CP	CT
a) A adoção da gestão do conhecimento pelas Universidades Federais deve ser estimulada por políticas governamentais.						
b) Estratégias de gestão do conhecimento seriam adotadas com maior aderência pelas Universidades Federais se fossem vinculadas a práticas previstas em legislação.						
c) Se as estratégias de gestão do conhecimento fossem previstas em lei, as Instituições Públicas adotariam essas práticas de maneira sistematizada, unificada e abrangente.						

BLOCO B – CONSTRUTOS DO PROCESSO DE GC

6. PROCESSO DE GC

6.1 Quais são (ou seriam) os objetivos da gestão do conhecimento na CPPD?

- () Consolidação do conhecimento sobre as operações
 () Padronização do conhecimento existente na forma de procedimentos e protocolos
 () Criação de novos conhecimentos dentro da organização
 () Transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo
 () Outros: _____

6.2 Em relação ao processo de gestão do conhecimento:

Questão	NS	DT	DP	N	CP	CT
A CPPD deve dispor de processos sistematizados para identificar, criar, armazenar, compartilhar, utilizar e reter o conhecimento.						
O processo de gestão do conhecimento na CPPD pode influenciar a atuação junto à comunidade interna.						
O processo de gestão do conhecimento na CPPD pode auxiliar nas situações de trocas de gestão.						
A criação do conhecimento deve partir dos servidores e elevar-se a grupos, departamentos e à FURG como um todo.						
A FURG deve garantir um contexto adequado voltado ao acúmulo de conhecimento dos indivíduos.						
A FURG deve alocar tempo e espaço apropriados para a criação do conhecimento.						
Os gestores da FURG reconhecem que gerar conhecimento é uma atividade importante para o sucesso da Organização.						
É possível identificar resistência por parte dos servidores quando há a tentativa da FURG incorporar novos conhecimentos.						

Armazenar o conhecimento pode facilitar o seu acesso e distribuição dentro da CPPD.						
O conhecimento é um ativo valioso apenas se estiver acessível aos servidores.						
Quanto mais acessível estiver o conhecimento, maior será o seu valor para a CPPD.						
A falta de compreensão pela FURG sobre quais são e onde encontram-se os seus ativos de conhecimento dificulta a gestão do conhecimento.						
Não saber quais são e onde encontrar os ativos do conhecimento pode levar a situações de perda de conhecimento.						
O compartilhamento do conhecimento auxilia no alcance dos objetivos organizacionais.						
Compartilhar experiências ou habilidades permite a criação de conhecimento.						
A FURG deve criar espaços de interação em que os servidores possam compartilhar conhecimento.						
O compartilhamento de conhecimento é fundamental para que o mesmo seja utilizado na CPPD.						
A FURG deve buscar utilizar a mesma linguagem a fim de que a socialização do conhecimento seja facilitada.						
O conhecimento será compartilhado pelos servidores se houver um <i>feedback</i> positivo dos colegas.						
O conhecimento será compartilhado pelos servidores se for utilizado para prevenir problemas no local de trabalho.						
Utilizar o conhecimento pode aprimorar os serviços oferecidos e criar maior valor para a CPPD.						
Transformar o conhecimento em ações pode auxiliar na melhoria do desempenho organizacional.						
O conhecimento pode não ser utilizado por falta de confiança na fonte.						
O conhecimento pode não ser utilizado por orgulho.						
O conhecimento pode não ser utilizado por falta de tempo.						
O conhecimento pode não ser utilizado por falta de oportunidade.						
O conhecimento pode não ser utilizado pelo medo de assumir riscos.						
A gestão do conhecimento deve estar alinhada aos direcionadores estratégicos da FURG (missão, visão, objetivos e metas).						
A FURG deve saber quais os conhecimentos e competências são mais relevantes para os seus objetivos.						
A FURG deve reconhecer o conhecimento como um elemento chave para a prática do seu planejamento estratégico.						
As Universidades Federais enfrentam situações similares, positivas e negativas.						
A gestão do conhecimento pode auxiliar no compartilhamento de informações e conhecimento entre as Universidades Federais						
Nos períodos de mudanças de gestão podem ocorrer rupturas no trabalho desenvolvido.						
A mudança de gestão pode provocar a troca das pessoas envolvidas com atividades essenciais da FURG.						
A mudança de gestão pode causar alterações na maneira como os servidores desempenham suas funções.						
A gestão do conhecimento pode auxiliar nos momentos de mudanças de gestão.						
A rotatividade dos servidores pode levar a situações de perda do conhecimento.						

A gestão do conhecimento pode auxiliar nos casos de rotatividade dos servidores.						
A CPPD deve reconhecer suas capacidades estratégicas e o seu domínio do conhecimento.						
A CPPD deve preencher as lacunas entre o conhecimento existente e o necessário, para definir sua estratégia de gestão do conhecimento.						

6.3 A gestão do conhecimento pode desempenhar um papel importante para que a CPPD atenda às expectativas da comunidade interna ao desenvolver:

- () Responsabilidade pública
 () Integração
 () Impacto da atuação na instituição
 () Outros: _____

6.4 Em relação às práticas de gestão do conhecimento abaixo, qual o grau de adoção atualmente na CPPD?

***NS:** Não sei opinar **NA:** Não adota **PANPI:** Pretende adotar, mas ainda não possui iniciativas
PAJPI: Pretende adotar e já possui iniciativas em andamento **APA:** Adota parcialmente **APL:** Adota plenamente

Prática	Descrição	NS	NA	PANPI	PAJPI	APA	APL
Fóruns	Espaços para discutir, homogeneizar e partilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização.						
Comunidades de prática	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum; propiciam o veículo e o contexto para facilitar o compartilhamento de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.						
Trocas informais nas dependências da organização							
Universidade corporativa	É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.						
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.						
Banco de dados							
Redes sociais							
Mapas de conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.						

Contato pessoal							
Trabalho colaborativo entre servidores							
Orientação a servidores							
Formalização de procedimentos							
<i>Mentoring e Coaching</i>	<i>Mentoring</i> é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. <i>Coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.						
Café do conhecimento	Encontro para disseminação de práticas de gestão do conhecimento.						
Revisão pós-ação	Avaliação conduzida ao final de um projeto.						
Ambientes virtuais colaborativos							
Ambientes físicos colaborativos							
<i>Blogs</i>							
Repositórios de conhecimento	Repositório digital que tem como objetivo recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional.						
<i>Benchmarking</i> externo e interno	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.						
Análise de lições aprendidas	Relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.						
Centros de pesquisa e desenvolvimento							
Taxonomia	Estrutura de classificação para identificação, armazenagem e localização do conhecimento.						
Armazenagem do conhecimento							
Inventário de melhores práticas	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentados por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.						
Manuais e guias							
Páginas amarelas/ Banco de Talentos	Facilitam a localização de pessoas com conhecimentos específicos. A forma mais simples é uma lista <i>online</i> do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário.						
<i>E-mail</i>							
<i>Internet</i>							
Quadro de avisos							

Grupos de notícias							
Equipes interfuncionais							
Treinamentos							
<i>Newsletters</i>							

7. Descreva brevemente de que maneira a sua atuação na CPPD proporcionou aquisição de conhecimento e se houve retenção desse conhecimento.

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Tempo de trabalho na FURG:
2. Tempo que atua na CPPD:
3. Tempo que atua na função:
4. Você já obteve algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento (GC)?
() Não () Sim (especificar) _____
5. Qual seu entendimento sobre Gestão do Conhecimento?
6. Como iniciativas de capacitação em gestão do conhecimento poderiam ser instituídas na CPPD?
7. Como contornar uma possível resistência por parte dos servidores quando a instituição tenta incorporar novos conhecimentos? Se a GC fosse prevista em lei, teria maior adesão?
8. Quais os motivos pelos quais o conhecimento organizacional deixa de ser utilizado pelos servidores na CPPD?
9. Como os servidores podem ser motivados a obter e compartilhar conhecimento?
10. Como a CPPD atua na criação do conhecimento organizacional?
11. Como a gestão do conhecimento pode facilitar o trabalho de novos servidores na CPPD?
12. Quais os resultados para a CPPD a partir da utilização da gestão do conhecimento? E para as mudanças de gestão? A utilização da GC evita perda de conhecimento?
13. Quais práticas de gestão do conhecimento podem ser aplicadas na CPPD?

APÊNDICE C**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, _____,
declaro por meio deste termo, que concordei em participar da pesquisa intitulada “ESTABELECIMENTO DE UM MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE: UM ESTUDO DE CASO”, desenvolvida por Eliane Oliveira Lucena, mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande. A pesquisa é orientada pela Prof.^a Dra. Angélica Conceição Dias Miranda, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail angelicacdm@gmail.com.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é “analisar ações de gestão do conhecimento realizadas no âmbito da Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio Grande visando o estabelecimento de um modelo conceitual”.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada, a ser gravada em áudio, a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e sua orientadora.

Fui ainda informado de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízos ou sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Rio Grande, ____ de _____ de _____.

Assinatura do participante:

Assinatura do pesquisador:

APÊNDICE D

RESUMO DAS ATAS

Nº	Nº da Ata	Data	Março a dezembro de 2013 - Principais assuntos tratados	
A1	03/2013	12/03	<ul style="list-style-type: none"> 9 progressões favoráveis; 2 afastamentos pós-graduação; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção para Associado – Desfavorável – acatando Parecer PF/FURG; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 reposicionamento favorável para Associado nível 4 – Artigo 35 Inciso III Lei 12.772/2012; Leitura lista dos docentes que não obtiveram Revalidação do Diploma no Brasil, fornecido pela PROPEP.
A2	04/2013	19/03	<ul style="list-style-type: none"> 3 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; 1 reposicionamento favorável para Associado nível 4. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Associado nível 1 – 2ª análise; Enviadas para PROGEP e PROPEP 2 cópias Diploma de Doutor.
A3	05/2013	02/04	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 alteração de regime de trabalho favorável; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 reposicionamento favorável para Associado nível 4 – Artigo 35 Inciso III Lei 12.772/2012; 1 reposicionamento pelo requerente não estar na Classe Associado.
A4	06/2013	23/04	<ul style="list-style-type: none"> 4 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Adjunto sem Doutorado – 2ª análise; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 afastamento pós-graduação; 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; Enviados 8 memorandos aos docentes solicitando envio da cópia do diploma; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviadas para PROGEP e PROPEP 4 cópias de Diplomas de Doutor; Solicitação da PROGEP e da Reitora para análise somente dos processos cuja data base sejam anteriores à 01/03/2013. Os processos que possuem data base posterior à 01/03/2013 ficarão aguardando esclarecimentos quanto à regulamentação do MEC sobre a Lei 12.772/2012.
A5	07/2013	14/05	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 4 afastamentos pós-graduação; 1 processo de recurso – baixou em diligência para consulta ao Procurador Jurídico; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviadas para PROGEP e PROPEP 2 cópias de Diploma de Mestre e 2 cópias de Diploma de Doutor; Início da análise da minuta ao CONSUN após regulamentação pelo MEC da Lei 12.772/2012.
A6	08/2013	21/05	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 3 afastamentos pós-graduação; 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; 1 Retribuição por Titulação favorável – Especialização; 1 retificação no parecer da CPPD com relação à data da progressão; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 parecer desfavorável ao recurso, após análise e parecer da Procuradoria Jurídica; Aos processos com progressões atrasadas e protocolados após 01/03/2013 não serão mais concedidas progressões retroativas, em concordância com a Lei 12.772/2012, Artigo 12, Parágrafo 2º, Inciso I.
A7	09/2013	04/06	<ul style="list-style-type: none"> 2 afastamentos pós-graduação; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; Enviado memorando para PROGEP/DIGEP/CCR com esclarecimentos sobre procedimento da CPPD nos casos de progressões atrasadas e solicitando que a PROGEP comunique aos docentes sobre o período de solicitação com antecedência mínima de trinta dias da data base; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado 1 memorando de cobrança do envio da cópia do diploma; Continuação da análise da minuta da Resolução ao CONSUN. 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 progressão favorável;
A8	10/2013	18/06	<ul style="list-style-type: none"> 2 afastamentos pós-graduação; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 progressão desfavorável com base nas informações fornecidas pela PROGEP; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviadas para PROGEP e PROPEP 2 cópias do diplomas de Doutor; Continuação da análise da minuta da Resolução ao CONSUN.
A9	11/2013	25/06	<ul style="list-style-type: none"> 1 progressão favorável; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviada para PROGEP e PROPEP 1 cópia de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação; Continuação da análise da minuta ao CONSUN.
A10	12/2013	02/07	<ul style="list-style-type: none"> 8 Pareceres Retificadores autorizados pelo Ato Executivo 023/2013 – progressão cuja data base se deu a partir de 1º de março de 2013, fazendo uso dos critérios estabelecidos na Resolução nº 007/CONSUN, de 27 de junho de 2012; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 18 progressões favoráveis; 5 promoções para Associado – 1ª análise.
A11	13/2013	09/07	<ul style="list-style-type: none"> 15 progressões favoráveis; 1 promoção favorável por Titulação – para Assistente; 	<ul style="list-style-type: none"> 11 Pareceres Retificadores autorizados pelo Ato Executivo 023/2013 – progressão cuja data base se deu a partir de 1º de março de 2013, fazendo uso dos critérios estabelecidos na Resolução nº 007/CONSUN.
A12	14/2013	23/07	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 1 promoção para Adjunto sem Doutorado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviadas para PROGEP e PROPEP 3 cópias de diplomas de Doutor; Enviados 2 memorandos de cobrança de cópia do diploma.
A13	15/2013	30/07	<ul style="list-style-type: none"> 1 retificação de parecer por solicitação da DIGEP/CCR; 2 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo devolvido para assinatura e carimbo da Direção da Unidade; 1 processo devolvido para anexar a Tabela de Pontuação; Enviada para PROGEP e PROPEP 1 cópia de Diploma de Mestre.

A14	16/2013	06/08	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 encerramento de processo a pedido da requerente; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; Proposta de análise para alteração nas Tabelas de Pontuação – Anexos II e III da Resolução 07/2012 do CONSUN.
A15	17/2013	13/08	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; Analisado o novo modelo de Requerimento para Ascensão na Carreira do Magistério Superior; 	<ul style="list-style-type: none"> Foi enviada sugestão à PROGEP para que conste no sistema informações sobre a situação atual de cada docente e sua data para a próxima progressão/promoção. Início das alterações nas Tabelas de Pontuação.
A16	18/2013	20/08	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 1 parecer favorável parcial - processo enviado para outra Universidade por motivo de redistribuição; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável por Titulação – para Assistente; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; Continuação das alterações nas Tabelas de Pontuação.
A17	19/2013	10/09	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 1 processo devolvido para anexar RAD; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; 1 afastamentos pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento convite Encontro CPPDs em Pelotas; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; Enviados 3 memorandos de cobrança de cópia do diploma.
A18	20/2013	24/09	<ul style="list-style-type: none"> 5 progressões favoráveis; 1 parecer favorável parcial - processo enviado para outra Universidade por motivo de redistribuição; 1 promoção para Adjunto sem Doutorado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; Enviado memorando ao Gabinete solicitando diária e viatura para Encontro das CPPDs em Pelotas.
A19	21/2013	08/10	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 promoção por titulação desfavorável com base nas informações fornecidas pela PROGEP; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; Comentários sobre o Encontro das CPPDs em Pelotas; Comunicado próximo Encontro das CPPDs em Recife, em novembro de 2013; Continuação análise da Tabela Anexo III.
A20	22/2013	15/10	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovada a presença do Presidente da CPPD e do Pró-Reitor da PROGEP Encontro das CPPDs em Recife; Continuação análise da Tabela Anexo III; 1 promoção para Associado – 1ª análise. 6 progressões favoráveis;
A21	23/2013	29/10	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 2 promoções para Adjunto sem Doutorado – 1ª análise; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 afastamentos pós-graduação; Continuação análise da Tabela Anexo III; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado memorando informando a pontuação no RAD de docente redistribuído para outra Universidade; Comunicado que a Vice-Presidente comparecerá ao Encontro das CPPDs em Recife;
A22	24/2013	05/11	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; Continuação análise da Tabela Anexo III.
A23	25/2013	12/11	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 1 parecer favorável parcial - processo enviado para outra Universidade por motivo de redistribuição; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; Enviados 3 memorandos de cobrança de cópia do diploma; 	<ul style="list-style-type: none"> Relato da Vice-Presidente da CPPD sobre Encontro em Recife e apresentação de relatório para Reitora; Debate a respeito da portaria do MEC nº 982/2013 que regulamenta a Promoção para Professor Titular da Carreira do Magistério Superior e da Carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.
A24	26/2013	19/11	<ul style="list-style-type: none"> 1 progressão favorável; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; Enviado memorando para a Reitora com relato sobre o Encontro das CPPDs em Recife; 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentada sugestão para inclusão de Participação em Banca da MPU na Tabela de Pontuação Anexo III; Recebimento convite de participação III Encontro das CPPDs do Rio Grande do Sul, na UFRGS, em novembro de 2013; Continuação da análise da Tabela Anexo III.
A25	27/2013	26/11	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 3 promoções favoráveis para Associado nível 1 – 2ª análise; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 afastamento pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; Enviados 3 memorandos de cobrança de cópia do diploma; Continuação da análise da Minuta ao CONSUN.
A26	28/2013	03/12	<ul style="list-style-type: none"> 3 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 processo de promoção EBTT – baixou em diligência para esclarecimentos junto à PROGEP pois no sistema consta carreira do Magistério Superior; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; Enviados 3 memorandos de cobrança de cópia do diploma; Continuação da análise Tabela Anexo III.
A27	29/2013	10/12	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 promoção do EBTT – o processo baixou em diligência para dirimir dúvidas junto à PROGEP quanto às portarias 554/2013 e 982/2013 do MEC, com base na Lei 12.772/2013; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviadas para PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diploma de Doutor; Apresentado o memorando que será enviado aos Diretores das Unidades Acadêmicas sobre representantes da CPPD para a gestão 2014/2016; Continuação da análise da Tabela Anexo III.
A28	30/2013	17/12	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo encerrado, por tratar-se apenas de envio de

			<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – processo devolvido para assinatura de membro da banca de avaliação; 5 progressões favoráveis; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> cópia do Diploma; Enviadas para PROGEP e PROPESP 3 cópias de Diploma de Doutor; Análise final da Tabela Anexo III.
Janeiro a dezembro de 2014 - Principais assuntos tratados				
A29	01/2014	14/01	<ul style="list-style-type: none"> 4 progressões favoráveis; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 promoção favorável para Adjunto nível 1 sem Doutorado – 2ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 afastamento pós-graduação; Apresentação do Relatório de Atividades de 2013; Enviado memorando para a PROGEP informando não cumprimento de entrega de cópia do diploma; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor;
A30	02/2014	21/01	<ul style="list-style-type: none"> 5 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 afastamento pós-graduação; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado memorando para a PROGEP informando não cumprimento de entrega de cópia do diploma; Enviados 2 memorandos de cobrança de cópia do diploma.
A31	03/2014	28/01	<ul style="list-style-type: none"> 5 progressões favoráveis; 3 afastamentos pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 prorrogação de afastamento pós-graduação; Enviado 1 memorando de cobrança de cópia do diploma.
A32	04/2014	06/03	<ul style="list-style-type: none"> 8 afastamentos pós-graduação; 2 prorrogações de afastamento pós-graduação; 1 alteração de regime de trabalho; Enviado para a Reitoria memorando de resposta de recurso; 37 progressões favoráveis; 1 promoção para Adjunto sem Doutorado – 1ª análise; 1 afastamento pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis para Adjunto nível 1 sem Doutorado – 2ª análise; 4 promoções para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; Enviadas para PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diploma de Doutor; Enviado memorando para a PROGEP informando pendência na revalidação do diploma.
A33	05/2014	07/04	<ul style="list-style-type: none"> Ata de posse da CPPD gestão 2014/2016. 	
A34	06/2014	15/04	<ul style="list-style-type: none"> 13 progressões favoráveis; 2 promoções para Adjunto sem Doutorado – 1ª análise; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 3 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Especialização; 4 afastamentos pós-graduação.
A35	07/2014	22/04	<ul style="list-style-type: none"> 9 progressões favoráveis; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto.
A36	08/2014	29/04	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável por Titulação – para Assistente; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; Enviado memorando para a PROGEP solicitando arquivamento de processo.
A37	09/2014	06/05	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 1 encerramento de processo a pedido do requerente; 3 afastamentos pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Especialização; 1 alteração de regime de trabalho.
A38	10/2014	20/05	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 promoção para Adjunto sem Doutorado – 1ª análise; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 afastamento pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; 1 encerramento de processo a pedido do requerente; Enviados 3 memorandos de cobrança de cópia do diploma.
A39	11/2014	27/05	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 afastamento pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviadas para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor e 1 cópia de Diploma de Mestre; Elaborada a Minuta de Deliberação ao COEPEA para a Carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.
A40	12/2014	10/06	<ul style="list-style-type: none"> 5 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviadas para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor e 1 cópia de Diploma de Mestre; Enviado 1 memorando de cobrança de cópia do diploma.
A41	13/2014	24/06	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; 1 promoção favorável por Titulação – para Assistente; 1 Retribuição por Titulação favorável – Especialização; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 afastamento pós-graduação; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise.
A42	14/2014	01/07	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A43	15/2014	15/07	<ul style="list-style-type: none"> Informação sobre homologação das novas Deliberações do COEPEA. 	
A44	16/2014	22/07	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável EBTT; 17 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Adjunto sem Doutorado – 2ª análise; 1 afastamento pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia do Diploma de Doutor; Elaboração das Minutas para Titular do Magistério Superior e EBTT.
A45	17/2014	29/07	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis 1 promoção para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> Continuação da elaboração das Minutas para Titular do Magistério Superior e EBTT.
A46	18/2014	05/08	<ul style="list-style-type: none"> Finalização da Minuta para Titular do EBTT. 	
A47	19/2014	12/08	<ul style="list-style-type: none"> 13 progressões favoráveis; 1 processo enviado para análise em outra Universidade por motivo de redistribuição; 1 promoção favorável para Adjunto sem Doutorado – 2ª 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 2 afastamentos pós-graduação; 2 encerramentos de processo por duplicidade;

			<ul style="list-style-type: none"> análise; 1 promoção favorável para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> Análise final da Minuta para Titular do Magistério Superior.
A48	20/2014	10/08	<ul style="list-style-type: none"> 15 progressões favoráveis; 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviados 2 memorandos para a Reitoria, juntamente com as Minutas para Titular do Magistério Superior e EBTT.
A49	21/2014	26/08	<ul style="list-style-type: none"> 13 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 3 promoções para Associado – 1ª análise.
A50	22/2014	02/09	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável EBTT.
A51	23/2014	09/09	<ul style="list-style-type: none"> 1 parecer retificador por solicitação da PROGEP; 9 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 afastamento pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de portaria do MEC - regulamentação da promoção para Titular do Magistério Superior e EBTT; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Mestre e 2 cópias de Diploma de Doutor.
A52	24/2014	16/09	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise.
A53	25/2014	23/09	<ul style="list-style-type: none"> 4 progressões favoráveis; 1 promoção favorável EBTT; 4 promoções favoráveis para Adjunto; 1 promoção para Associado – 2ª análise; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; Enviados 2 memorandos de cobrança de cópia de diploma.
A54	26/2014	07/10	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis para Adjunto; 3 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 parecer retificador por solicitação da PROGEP; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A55	27/2014	21/10	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; Enviados 2 memorandos informando a pontuação dos docentes, por motivo de redistribuição para outras Universidades; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 afastamento pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia do Diploma de Doutor; Enviado para a Reitoria memorando de resposta às alterações na Minuta da Carreira para Titular do Magistério Superior, propostas pela Comissão de Normas.
A56	28/2014	04/11	<ul style="list-style-type: none"> 9 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis para Adjunto; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 Alteração de Regime de Trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> Finalização da Minuta da Carreira para professor Titular do Magistério Superior, após reunião com a presidente da Comissão de Normas, e encaminhamento ao COEPEA.
A57	29/2014	11/11	<ul style="list-style-type: none"> 5 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Adjunto; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviados para a Reitoria 2 memorandos com as propostas para homologação do COEPEA, da Carreira para professor Titular do Magistério Superior e EBTT.
A58	30/2014	25/11	<ul style="list-style-type: none"> 3 progressões favoráveis; Enviados 2 memorandos informando a pontuação do docente, por motivo de redistribuição para outras Universidades; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 promoção favorável para Adjunto; 1 Alteração de Regime de Trabalho.
A59	31/2014	09/12	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 4 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; 17 promoções para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções para Titular – EBTT – 1ª análise; Enviadas para PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diplomas de Doutor; Enviados 3 memorandos de cobrança de cópia de diploma.
A60	32/2014	16/12	<ul style="list-style-type: none"> 3 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; 1 promoção favorável para Adjunto; 1 Alteração de Regime de Trabalho; 2 promoções para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 afastamento pós-graduação; Enviadas para PROGEP e PROPESP 1 cópia do Diploma de Mestre e 1 cópia do Diploma de Doutor.
Março a dezembro de 2015 - Principais assuntos tratados				
A61	01/2015	10/03	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Adjunto 1; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 encerramento de processo por duplicidade; 2 promoções favoráveis por Titulação – para Assistente; 4 promoções para Titular – 1ª análise; 9 afastamentos pós-graduação.
A62	02/2015	17/03	<ul style="list-style-type: none"> 11 progressões favoráveis; 1 promoção favorável EBTT; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto.
A63	03/2015	24/03	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 promoção favorável por Titulação – para Assistente; 3 afastamentos pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Titular – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise.
A64	04/2015	31/03	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 1 Retribuição por Titulação favorável – Especialização; 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 promoção favorável para Adjunto; 1 promoção favorável para Assistente.
A65	05/2015	07/04	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – 1ª análise.
A66	06/2015	28/04	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; 2 Retribuições por Titulação favoráveis – Mestrado; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviados 2 memorandos de cobrança de cópia do diploma;

			<ul style="list-style-type: none"> • 2 promoções para Associado – 1ª análise; • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; • 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; • 2 afastamentos pós-graduação; • 2 promoções para desfavoráveis por duplicidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviadas para PROGEP e PROPESP 5 cópias de Diplomas de Doutor; • Enviado 1 memorando para a PROGEP informando pendência na revalidação de diploma.
A67	07/2015	05/05	<ul style="list-style-type: none"> • 4 progressões favoráveis; • 2 progressões desfavoráveis por duplicidade; • 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviados 2 memorandos para a PROGEP solicitando encerramento e arquivamentos de 2 processos;
A68	08/2015	12/05	<ul style="list-style-type: none"> • 4 progressões favoráveis; • 4 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; • 1 promoção favorável por Titulação – para Assistente; • 1 promoção para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; • 1 afastamento pós-graduação; • Enviadas para PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diplomas de Doutor.
A69	09/2015	19/05	<ul style="list-style-type: none"> • 4 progressões favoráveis; • 2 promoções favoráveis para Adjunto; • 1 promoção para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviado memorando aos Diretores das Unidades Acadêmicas com esclarecimentos a respeito da análise dos processos para Titular.
A70	10/2015	02/06	<ul style="list-style-type: none"> • 6 progressões favoráveis; • 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; • 1 promoção desfavorável para Adjunto por duplicidade; • 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; • 1 promoção favorável por Titulação – para Assistente; • 5 afastamentos pós-graduação;
A71	11/2015	09/06	<ul style="list-style-type: none"> • 10 progressões favoráveis; • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação.
A72	12/2015	23/06	<ul style="list-style-type: none"> • 7 progressões favoráveis; • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; • 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; • Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviados 5 memorandos de cobrança de cópia de diploma; • Comunicado sobre abertura dos processos na Pró-Reitoria de Infraestrutura durante o período de greve.
A73	13/2015	07/07	<ul style="list-style-type: none"> • 5 progressões favoráveis; • 1 promoção para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A74	14/2015	14/07	<ul style="list-style-type: none"> • 10 progressões favoráveis; • 1 afastamento pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A75	15/2015	04/08	<ul style="list-style-type: none"> • 4 progressões favoráveis; • 2 promoções para Associado – 1ª análise; • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; • 2 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; • 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; • 1 afastamento pós-graduação; • 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; • Enviadas para a PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diplomas de Doutor; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviado memorando para a Direção da Escola de Enfermagem solicitando regularização dos representantes junto à CPPD; • Enviados 2 memorandos de cobrança de cópia de diploma; • 1 promoção favorável para Adjunto; • Reunião com representantes do NTI sobre adequação nos sistemas FURG do Relatório de Atividade Docente – RAD e da Deliberação do COEPEA.
A76	16/2015	18/08	<ul style="list-style-type: none"> • 7 progressões favoráveis; • 1 processo devolvido para revisão no RAD por atividades em duplicidade e preenchimento não coerente; • 1 promoção favorável para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; • 2 promoções para Titular – 1ª análise; • 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação.
A77	17/2015	08/09	<ul style="list-style-type: none"> • 8 progressões favoráveis; • 1 promoção favorável para Adjunto; • 1 promoção para Associado – 1ª análise; • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 afastamento pós-graduação; • Enviadas para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Mestre e 1 cópia de Diploma de Doutor; • Enviado memorando de cobrança de cópia de diploma.
A78	18/2015	22/09	<ul style="list-style-type: none"> • 8 progressões favoráveis; • 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; • 1 promoção para Titular – 1ª análise; • 4 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; • 1 promoção favorável para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; • 1 afastamento pós-graduação; • Enviado memorando informando a pontuação no RAD de professor redistribuído para outra Universidade.
A79	19/2015	06/10	<ul style="list-style-type: none"> • 7 progressões favoráveis; • 1 processo devolvido ao requerente para atualização do RAD, por não atingir a pontuação mínima para progressão; 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 promoções favoráveis para Adjunto; • 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise.
A80	20/2015	13/10	<ul style="list-style-type: none"> • 1 processo devolvido ao requerente para atualização do RAD, por não atingir a pontuação mínima para progressão; 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 progressões favoráveis; • 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise.
A81	21/2015	20/10	<ul style="list-style-type: none"> • 7 progressões favoráveis; • 1 Retribuição por Titulação favorável – Especialização; • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 alteração de regime de trabalho; • Enviadas para PROGEP e PROPESP 3 cópias de Diplomas de Doutor.
A82	22/2015	03/11	<ul style="list-style-type: none"> • 5 progressões favoráveis; • 3 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; • 1 promoção favorável por Titulação – para Assistente; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 promoção para Associado – 1ª análise; • Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A83	23/2015	10/11	<ul style="list-style-type: none"> • 7 progressões favoráveis; • 1 promoção para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A84	24/2015	17/11	<ul style="list-style-type: none"> • 8 progressões favoráveis; • 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 processos de promoção para Titular – 2ª análise - devolvidos à banca para anexar a Tabela de Pontuação.
A85	25/2015	01/12	<ul style="list-style-type: none"> • 5 progressões favoráveis; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 afastamento pós-graduação;

			<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Adjunto; 1 promoção favorável para Titular EBTT – 2ª análise; 1 processo de promoção para Associado – 2ª análise - devolvido à banca para anexar a Tabela de Pontuação anexo da Deliberação 083/2014 do COEPEA; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 prorrogações de afastamento para pós-graduação; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; 2 Retribuições por Titulação favoráveis – Doutorado; Enviada para PROGEP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A86	26/2015	15/12	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; 1 processo de progressão funcional devolvido à requerente para apresentação do RAD referente aos três semestres cujas atividades foram desempenhadas em outra Universidade; 3 promoções favoráveis para Adjunto; 3 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Titular EBTT – 2ª análise; Enviado memorando ao docente solicitando informações acerca da revalidação do diploma; Enviado memorando aos Diretores das Unidades Acadêmicas solicitando a indicação dos representantes da CPPD para a próxima gestão 2016/2018.
A87	27/2015	22/12	<ul style="list-style-type: none"> 5 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; Enviada para PROGEP 1 cópia de Diploma de Doutor.
Março a dezembro de 2016 – Principais assuntos tratados				
A88	01/2016	08/03	<ul style="list-style-type: none"> 12 afastamentos pós-graduação; 4 prorrogações de afastamento para pós-graduação; 14 progressões favoráveis; 1 progressão desfavorável pelo não cumprimento do interstício de dois anos; 1 promoção favorável para Adjunto; 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; 1 promoção favorável por Titulação – para Assistente 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo de solicitação de revisão na carreira – sendo reiterado parecer da CPPD; 1 processo aguardando apresentação da revalidação do diploma; 2 alterações de regime de trabalho; 1 processo de docente cedido enviado para a PROGEP para despacho sobre data retroativa, a pedido do requerente.
A89	02/2016	31/03	<ul style="list-style-type: none"> Ata de posse da CPPD gestão 2016/2018. 	
A90	03/2016	05/04	<ul style="list-style-type: none"> 1 alteração de regime de trabalho; 13 progressões favoráveis; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 prorrogação de afastamento para pós-graduação; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; 	<ul style="list-style-type: none"> Discutida a situação de retorno de docente cedido, sendo sugerida a inclusão na Deliberação atual do COEPEA os casos especiais de docentes cedidos para atuação em outros órgãos, inclusive para a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH, situação atual de vários servidores da FURG.
A91	04/2016	12/04	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 1 processo devolvido ao requerente para anexar o RAD do período correto; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Adjunto; 4 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; 1 promoção para Titular – 1ª análise.
A92	05/2016	19/04	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Assistente; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 promoção favorável para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Associado - 2ª análise; 1 afastamento pós-graduação; Enviado 1 memorando de cobrança de cópia de diploma.
A93	06/2016	26/04	<ul style="list-style-type: none"> 5 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Titular - 2ª análise; 6 promoções favoráveis para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado - 2ª análise.
A94	07/2016	03/05	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 1 prorrogação de afastamento para pós-graduação; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviados 2 memorandos de cobrança de cópia do diploma; Enviado memorando ao NTI solicitando inserção de categoria nos sistemas do RAD.
A95	08/2016	10/05	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado - 2ª análise; 2 promoções favoráveis para Adjunto; 1 prorrogação de afastamento para pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 afastamento pós-graduação; 1 promoção para Titular – 1ª análise; Enviadas para PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diplomas de Doutor.
A96	09/2016	16/05	<ul style="list-style-type: none"> 9 progressões favoráveis; 1 processo devolvido ao requerente para apresentação do RAD referente aos dois semestres cujas atividades foram desempenhadas em outra Universidade; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 promoção favorável para Adjunto.
A97	10/2016	24/05	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; Enviada para PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; Enviado memorando ao NTI solicitando inserção de categoria nos sistemas do RAD com relação aos afastamentos para pós-graduação.
A98	11/2016	07/06	<ul style="list-style-type: none"> 1 progressão funcional desfavorável pois o requerente obterá aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 8 progressões favoráveis; 1 afastamento pós-graduação; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Associado - 2ª análise; 1 promoção favorável para Titular - 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação desfavorável – o requerente já recebe RT pelo título de Doutor; Resposta ao NTI sobre a importância da manutenção do site da CPPD.
A99	12/2016	14/06	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis para Adjunto; 1 promoção favorável por Titulação – para Assistente; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de e-mail do NTI solicitando que a CPPD se responsabilize pela inserção dos dados no site; Enviado memorando ao Gabinete da Reitora no qual informa que, devido ao acúmulo de atividades

			<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção desfavorável por Titulação pois o requerente obterá aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 	<p>executadas pela secretária da CPPD, torna-se inviável a responsabilidade pelo site, solicitando colaboração junto ao NTI para sua manutenção.</p>
A100	13/2016	21/06	<ul style="list-style-type: none"> 9 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 promoção para Titular – 1ª análise.
A101	14/2016	28/06	<ul style="list-style-type: none"> 9 progressões favoráveis; 1 processo de promoção para Associado – 2ª análise – devolvido à banca para anexar a Tabela de Pontuação; 	<ul style="list-style-type: none"> 3 promoções para Associado – 1ª análise; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação.
A102	15/2016	05/07	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 3 promoções para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 promoção favorável para Associado - 2ª análise.
A103	16/2016	12/07	<ul style="list-style-type: none"> 4 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado - 2ª análise; 10 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviada para a PROGEP 1 cópia de Diploma de Doutor; Recebimento de memorando do NTI informando as alterações efetuadas nos sistemas do RAD.
A104	17/2016	02/08	<ul style="list-style-type: none"> 15 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Adjunto; 2 promoções favoráveis para Associado - 2ª análise; 5 promoções para Associado – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Titular - 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 afastamento pós-graduação; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diplomas de Doutor; Enviados 4 memorandos de cobrança de cópia de diploma.
A105	18/2016	09/08	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; Recebimento de e-mail da PROGEP sobre a aplicabilidade da Lei 13.325/2016; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – 1ª análise; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor, 1 cópia de Diploma de Mestre e 1 cópia de Diploma de Especialista.
A106	19/2016	16/08	<ul style="list-style-type: none"> 4 progressões favoráveis; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 8 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor e 1 cópia de Diploma de Mestre; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo aguardando resposta da Procuradoria Jurídica para análise, por ter sido protocolado após a data base. Enviado memorando ao presidente da CPPD do IFRS solicitando orientações sobre a normativa do Reconhecimento de Saberes e Competências – RSC.
A107	20/2016	23/08	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 4 promoções favoráveis para Adjunto; 2 promoções favoráveis para Associado - 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de resposta da Procuradoria Jurídica na FURG sobre a Lei 13.325/2016; Enviado ao Gabinete procedimentos adotados pela CPPD quanto aos processos de progressão funcional.
A108	21/2016	30/08	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; 3 promoções para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Associado - 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado.
A109	22/2016	06/09	<ul style="list-style-type: none"> 4 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Adjunto; 4 promoções para Associado – 1ª análise; 4 promoções favoráveis para Associado - 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de processo solicitando concessão de progressões e promoções atrasadas. A CPPD fará consulta à Procuradoria Jurídica na FURG.
A110	23/2016	13/09	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo devolvido ao requerente para apresentação do RAD referente aos três semestres cujas atividades foram desenvolvidas em outra Universidade; 2 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis para Associado - 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 afastamento pós-graduação; 10 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; Aberto processo de consulta à Procuradoria Jurídica sobre a Lei 13.325.
A111	24/2016	27/09	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 progressão favorável EBTT; 4 promoções favoráveis para Associado - 2ª análise; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 afastamento pós-graduação; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de Parecer da Procuradoria Jurídica com relação ao pedido de análise em processo pela interpretação da Lei 13.325/2016; Recebimento da Resolução 42/2014 que regulamenta o RSC no IFRS, que servirá de base para elaboração da norma na FURG.
A112	25/2016	04/10/2016	<ul style="list-style-type: none"> 9 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 3 promoções para Associado - 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de diploma de Doutor.
A113	26/2016	18/10	<ul style="list-style-type: none"> 12 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Adjunto; 1 processo de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 promoção para Associado – 1ª análise; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A114	27/2016	25/10	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; 3 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo enviado ao requerente para manifestação; 1 promoção para Associado – 1ª análise; Enviado e-mail de consulta para algumas Universidades, a pedido da Reitora, solicitando informações quanto ao procedimento adotado por eles com relação à Lei 13.325/2016.
A115	28/2016	08/11	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo aguardando para análise após recebimento da resposta da Procuradoria Jurídica; 6 progressões favoráveis; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 progressão favorável EBTT; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado memorando à Procuradoria Jurídica à respeito de promoção para Associado de servidor afastado sem remuneração; Recebimento de material sobre o RSC enviado pela PROGEP, para auxílio na elaboração da norma na

			<ul style="list-style-type: none"> 6 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 7 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 2 promoções para Titular – 1ª análise; Enviado 1 memorando de cobrança de cópia do diploma; 	<ul style="list-style-type: none"> FURG; Recebimento de resposta do presidente da CPPD da UFRGS sobre procedimentos nos efeitos financeiros adotados; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Mestre.
A116	29/2016	22/11	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 1 processo aguardando envio de RAD atualizado, por não a pontuação mínima para progressão funcional; 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; 1 promoção favorável para Adjunto; 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; 3 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> Envio de processo à Procuradoria para orientações acerca de revalidação do diploma; Envio de processo à Procuradoria por tratar-se de assunto relacionado à Lei 13.325/2016; Recebimento de diversos processos enviados pela PROGEP, que receberam na justiça o direito ao enquadramento na Classe Associado.
A117	30/2016	29/11	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 progressão desfavorável pelo não cumprimento do interstício de dois anos; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Adjunto; Confirmação de reunião extraordinária para tratar dos processos judiciais.
A118	31/2016	01/12	<ul style="list-style-type: none"> 11 progressões favoráveis; 2 promoções para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 3 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; 1 promoção favorável para Adjunto.
A119	32/2016	06/12	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; 2 reenquadramentos por determinação judicial.
A120	33/2016	13/12	<ul style="list-style-type: none"> 3 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Titular – 1ª análise; 23 reenquadramentos por determinação judicial.
Março a dezembro de 2017 – Principais assuntos tratados				
A121	01/2017	14/03	<ul style="list-style-type: none"> 17 afastamentos pós-graduação; 3 prorrogações de afastamento para pós-graduação; 2 Alterações de Regime de Trabalho; 5 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; 3 processos devolvidos aos requerentes para atualização do RAD, por não atingir a pontuação mínima; 11 progressões favoráveis; 1 progressão desfavorável pelo não cumprimento do interstício de dois anos; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Titular – 1ª análise; 4 Retribuições por Titulação favoráveis – Doutorado; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 5 cópias de Diploma de Doutor e 1 cópia de Diploma de Mestre; Enviado para a PROGEP processo recebido da UFPEL solicitando avaliação do estágio probatório de docente redistribuída; Enviados 7 memorandos de cobrança de cópia de diploma.
A122	02/2017	21/03	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 afastamento pós-graduação; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 4 promoções para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 Retribuições por Titulação favoráveis – Doutorado; 6 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diplomas de Doutor.
A123	03/2017	28/03	<ul style="list-style-type: none"> 1 progressão desfavorável pelo não cumprimento do interstício de dois anos; 6 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 processo de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 	<ul style="list-style-type: none"> 3 promoções para Associado – 1ª análise; 1 Alteração de Regime de Trabalho; 1 afastamento pós-graduação; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diplomas de Doutor.
A124	04/2017	04/04	<ul style="list-style-type: none"> 13 progressões favoráveis; 1 promoção favorável por Titulação – para Adjunto; 1 processo de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 afastamento pós-graduação; 1 promoção para Associado – 1ª análise; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Mestre.
A125	05/2017	11/04	<ul style="list-style-type: none"> 4 progressões favoráveis; 3 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 2 Retribuições por Titulação favoráveis – Doutorado; 2 promoções favoráveis por Titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A126	06/2017	18/04	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 promoção favorável para Adjunto; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado para a PROGEP memorando solicitando o levantamento da ficha funcional de docente; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A127	07/2017	25/04	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 3 promoções para Associado – 1ª análise; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diplomas de Doutor e 1 cópia de Diploma de Mestre; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado aos Diretores das Unidades Acadêmicas memorando com orientações para as bancas de avaliação para Associado.
A128	08/2017	02/05	<ul style="list-style-type: none"> 4 progressões favoráveis; 4 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A129	09/2017	09/05	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – 1ª análise.

A130	10/2017	16/05	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; 4 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Adjunto; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise.
A131	11/2017	23/05	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; 2 promoções para Titular – 1ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 promoção desfavorável pelo não cumprimento do interstício de dois anos; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; Enviado memorando para a PROGEP/Jurídico em resposta ao memorando recebido; Início de revisão das Deliberações do COEPEA.
A132	12/2017	30/05	<ul style="list-style-type: none"> 3 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; 	<ul style="list-style-type: none"> 8 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; Revisão das Deliberações do COEPEA.
A133	13/2017	06/06	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de documento da Procuradoria Jurídica com posicionamento sobre as progressões funcionais; 1 promoção para Associado – 1ª análise; Revisão das Deliberações do COEPEA.
A134	14/2017	13/06	<ul style="list-style-type: none"> 3 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviados 3 memorandos de cobrança de cópia de diploma; 2 promoções favoráveis para Titular - 2ª análise; Revisão das Deliberações do COEPEA.
A135	15/2017	27/06	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 1 progressão desfavorável pelo não cumprimento do interstício de dois anos; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 2 promoções para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo de promoção para Titular devolvido para assinatura e carimbo da Direção da Unidade Acadêmica; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diplomas de Doutor; Solicitado para a PROGEP histórico das progressões de servidor para responder questionamento da PROGEP/Jurídico.
A136	16/2017	04/07	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 2 promoções para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado para a PROGEP/Jurídico informações solicitadas; Revisão das Deliberações do COEPEA.
A137	17/2017	18/07	<ul style="list-style-type: none"> 5 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 2 afastamentos pós-graduação; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 12 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 1 Alteração de Regime de Trabalho; Resposta de revisão de progressões atrasadas; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Mestre.
A138	18/2017	08/08	<ul style="list-style-type: none"> 9 progressões favoráveis; 1 processo devolvido ao requerente para atualização do RAD, por não atingir a pontuação mínima; 3 promoções para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 2 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Titular – 1ª análise; 1 processo de revisão da situação na carreira por solicitação de docente; 2 afastamentos pós-graduação; 2 prorrogações de afastamento para pós-graduação.
A139	19/2017	15/08	<ul style="list-style-type: none"> 3 progressões favoráveis; 13 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 2 Retribuições por Titulação favoráveis – Doutorado; 1 promoção favorável por titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 afastamento pós-graduação; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A140	20/2017	22/08	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; Enviada para a PROGEP 1 cópia de Diploma de Doutor; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado memorando para PROGEP/Núcleo de Ações Jurídicas, de resposta a questionamento sobre progressões atrasadas; Continuação da revisão das Deliberações do COEPEA.
A141	21/2017	05/09	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 1 processo devolvido ao requerente para anexar o RAD do período solicitado; 1 Alteração de Regime de Trabalho; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo devolvido à banca de avaliação para Associado para correção da pontuação da tabela; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; Enviada para a PROGEP 1 cópia de Diploma de Doutor; Continuação da revisão das Deliberações do COEPEA.
A142	22/2017	12/09	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 5 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; Continuação da revisão das Deliberações do COEPEA.
A143	23/2017	19/09	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 1 afastamento pós-graduação; 1 promoção favorável para Adjunto; 3 promoções para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; Continuação da revisão das Deliberações do COEPEA.
A144	24/2017	03/10	<ul style="list-style-type: none"> 3 progressões favoráveis; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; 3 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; Enviados 2 memorandos de cobrança de cópia de 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado processo de consulta à Procuradoria Jurídica de consulta sobre progressões/promoções de docentes cedidos; Enviado memorando para PROGEP/Núcleo de Ações Jurídicas, de resposta sobre data da concessão de RT; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de

			diploma;	Diploma de Doutor.
A145	25/2017	10/10	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 3 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
A146	26/2017	17/10	<ul style="list-style-type: none"> 4 progressões favoráveis; 1 progressão desfavorável por não ter atingido a pontuação mínima no RAD; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 processo do EBTT de solicitação de RSC enviado para a Unidade Acadêmica para que seja instituída banca .
A147	27/2017	24/10	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 2 progressões desfavoráveis pelo não cumprimento do interstício de dois anos; 1 processo de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – 1ª análise; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor; Recebimento de memorando da PROGEP sobre a obrigatoriedade da apresentação do diploma para promoção por titulação e retribuição por titulação.
A148	28/2017	31/10	<ul style="list-style-type: none"> 4 progressões favoráveis; 1 progressão desfavorável pelo não cumprimento do interstício de dois anos; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Associado – 1ª análise; Continuação da revisão das Deliberações do COEPEA.
A149	29/2017	07/11	<ul style="list-style-type: none"> 2 progressões favoráveis; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 promoção desfavorável para Associado, conforme avaliação da banca; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado memorando aos Diretores das Unidades Acadêmicas sobre a obrigatoriedade de apresentação do diploma; Enviados 20 memorandos aos docentes que ainda não entregaram a cópia do diploma; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 4 cópias de Diplomas de Doutor.
A150	30/2017	14/11	<ul style="list-style-type: none"> 5 progressões favoráveis; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 processo de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado memorando para a Direção do Instituto de Matemática, Estatística e Física informando o trâmite dos processos de promoção para Associado; Enviado memorando para a PROGEP solicitando consulta junto ao MEC a respeito da Lei 13.325/2016; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 7 cópias de Diplomas de Doutor.
A151	31/2017	28/11	<ul style="list-style-type: none"> 3 promoções para Associado – 1ª análise; 1 progressão favorável; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 4 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 promoção favorável para Titular - 2ª análise; 1 afastamento pós-graduação; 1 promoção favorável por titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado memorando aos Diretores das Unidades Acadêmicas solicitando as indicações dos representantes da CPPD para a gestão 2018/2020; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 4 cópias de Diplomas de Doutor; A CPPD solicitou à Reitoria autorização de análise do processo de RSC do EBTT pela CPPD do IFRS.
A152	32/2017	05/12	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; Enviado processo de progressão funcional para análise e parecer da CPPD da UFPEL, em virtude de docente redistribuída; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; Enviada para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor.
Março a dezembro de 2018 – Principais assuntos tratados				
A153	01/2018	13/03	<ul style="list-style-type: none"> 2 afastamentos pós-graduação; 7 prorrogações do afastamento para pós-graduação; 2 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; 6 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Especialização; 5 promoções para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável por titulação – para Adjunto; 1 processo de reequadramento do EBTT por determinação judicial; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 2 cópias de Diplomas de Doutor; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado memorando aos Diretores das Unidades Acadêmicas sobre os representantes gestão 2018/2020; Enviados 3 memorandos de cobrança de cópia de diploma; 2 Alterações de Regime de Trabalho; Enviado para a Reitoria memorando de resposta à Ouvidoria; Enviado para a Reitoria o Relatório das Atividades da CPPD; Recebimento de Ofício Circular e Nota Técnica do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão referentes à concessão de progressão funcional docente.
A154	02/2018	27/03	<ul style="list-style-type: none"> Ata de posse da CPPD gestão 2018/2020. 	
A155	03/2018	27/03	<ul style="list-style-type: none"> 14 progressões favoráveis; 1 processo de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 1 promoção funcional por Titulação – para Adjunto; Enviado para a PROGEP memorando em resposta ao pedido de análise da CPPD; 	<ul style="list-style-type: none"> 4 promoções para Associado – 1ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; Enviadas para a PROGEP e PROPESP 1 cópia de Diploma de Doutor e 1 cópia de Diploma de Mestre; Enviado memorando aos Diretores das Unidades Acadêmicas a respeito dos procedimentos adotados quanto à composição da Comissão Especial nos processos de promoção para Titular.
A156	04/2018	03/04	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 	<ul style="list-style-type: none"> 3 promoções para Associado – 1ª análise; Enviado para a PROGEP memorando de resposta sobre pedido de progressões atrasadas.
A157	05/2018	10/04	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo de reequadramento funcional por determinação judicial; 10 progressões favoráveis; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 4 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 promoção para Titular – 1ª análise; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado.

A158	06/2018	17/04	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 3 promoções para Associado – 1ª análise; 2 alterações de regime de trabalho; 10 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo devolvido à banca para consideração de pontuação da produção durante o afastamento; 1 promoção favorável por titulação – para Adjunto; 2 processos de reenquadramento por determinação judicial.
A159	07/2018	24/04	<ul style="list-style-type: none"> 6 progressões favoráveis; 1 progressão desfavorável por não atingir a pontuação mínima no RAD; 1 afastamento pós-graduação; 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> 3 promoções para Associado – 1ª análise; 5 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 2 processos de reenquadramento por determinação judicial.
A160	08/2018	08/05	<ul style="list-style-type: none"> 11 progressões favoráveis; 3 promoções para Associado – 1ª análise; 3 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 3 promoções para Titular – 1ª análise; 1 promoção favorável para Titular - 2ª análise.
A161	09/2018	15/05	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 12 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 progressão desfavorável de solicitação de reenquadramento na carreira; Recebimento de parecer da Procuradoria Jurídica sobre os docentes cedidos; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado.
A162	10/2018	22/05	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 promoção para Associado desfavorável de acordo com a avaliação da banca; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo de promoção para Associado devolvido para a banca anexar a Tabela de Pontuação; 1 afastamento pós-graduação; 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; Resposta da Procuradoria sobre a Lei 13.325/2016.
A163	11/2018	05/06	<ul style="list-style-type: none"> 11 progressões favoráveis; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 promoção para Titular - 1ª análise.
A164	12/2018	12/06	<ul style="list-style-type: none"> 3 progressões favoráveis; 3 promoções para Associado – 1ª análise; 1 promoção para Titular - 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável por titulação – para Adjunto; 6 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; Atualização da Deliberação 083/2014 do COEPEA.
A165	13/2018	19/06	<ul style="list-style-type: none"> 5 progressões favoráveis; 1 promoção favorável por titulação – para Adjunto; 1 promoção para Adjunto desfavorável por duplicidade; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promoções favoráveis para Titular – 2ª análise; 3 processos de cumprimento de força executória desfavoráveis; 6 processos de cumprimento de força executória favoráveis.
A166	14/2018	26/06	<ul style="list-style-type: none"> 13 progressões favoráveis; 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 1 promoção para Associado - 1ª análise; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo de promoção para Associado devolvido para a banca anexar a Tabela de Pontuação; 1 promoção para Titular - 1ª análise; 1 afastamento pós-graduação.
A167	15/2018	03/07	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 2 promoções para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; Continuação da atualização da Deliberação 083/2014.
A168	16/2018	10/07	<ul style="list-style-type: none"> 8 progressões favoráveis; 1 promoção para Associado – 1ª análise; 5 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> Enviado pelo Gabinete memorando de resposta sobre análise de processo de RSC, enviada pelo IFRS; 1 promoção favorável por titulação – para Adjunto; Finalização da atualização da Deliberação 083/2014.
A169	17/2018	17/07	<ul style="list-style-type: none"> 13 progressões favoráveis; 1 processo de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 5 promoções para Associado – 1ª análise; 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 promoção para Titular – 1ª análise; Enviado para os Diretores das Unidades Acadêmicas os procedimentos que deverão ser adotados pela Comissão Especial para Titular.
A170	18/2018	07/08	<ul style="list-style-type: none"> 10 progressões favoráveis; 5 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 1 processo de promoção para Associado devolvido à banca para análise do RAD de período especificado no despacho; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo de cumprimento de força executória favorável; 1 afastamento pós-graduação; 3 promoções para Associado – 1ª análise; 3 prorrogações do afastamento para pós-graduação.
A171	19/2018	14/08	<ul style="list-style-type: none"> 13 progressões favoráveis; 5 promoções para Associado – 1ª análise; 1 processo de promoção para Associado devolvido à banca para análise do RAD de período especificado no despacho; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo de promoção para Titular devolvido à Comissão Especial para anexar a Tabela de Pontuação e a comprovação de que todos os membros da banca são Titulares; 2 Retribuições por Titulação favoráveis – Doutorado.
A172	20/2018	21/08	<ul style="list-style-type: none"> Reunião extraordinária para atualização da Deliberação 124/2014 do COEPEA. 	
A173	21/2018	21/08	<ul style="list-style-type: none"> 11 progressões favoráveis; 1 processo de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 1 processo de promoção para Associado devolvido à banca para análise do RAD atualizado pelo requerente; 1 processo de promoção para Titular devolvido à Comissão Especial para anexar a comprovação de que todos os membros da banca são Titulares; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 processo de aceleração da promoção desfavorável por não ter finalizado o estágio probatório; 3 promoções para Associado – 1ª análise; 1 processo de cumprimento de força executória favorável; 2 processos de cumprimento de força executória desfavoráveis; Finalização da atualização da Deliberação 124/2014 do COEPEA.
A174	22/2018	28/08	<ul style="list-style-type: none"> 7 progressões favoráveis; 	<ul style="list-style-type: none"> 4 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise;

			<ul style="list-style-type: none"> • 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; • 2 promoções para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 processo de cumprimento de força executória desfavorável.
A175	23/2018	04/09	<ul style="list-style-type: none"> • 10 progressões favoráveis; • 1 progressão favorável EBTT; • 2 Retribuições por Titulação favoráveis – Doutorado; • 1 promoção favorável por titulação – para Adjunto; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 promoção para Associado – 1ª análise; • 2 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; • 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; • 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação.
A176	24/2018	11/09	<ul style="list-style-type: none"> • 7 progressões favoráveis; • 2 Retribuições por Titulação favoráveis – Doutorado; • 4 promoções para Associado – 1ª análise; • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 afastamento pós-graduação; • 2 prorrogações do afastamento para pós-graduação; • 1 processo de cumprimento de força executória favorável.
A177	25/2018	18/09	<ul style="list-style-type: none"> • 7 progressões favoráveis; • 2 promoções para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; • 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise.
A178	26/2018	09/10	<ul style="list-style-type: none"> • 10 progressões favoráveis; • 1 promoção para Associado – 1ª análise; • 10 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; • 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; • 1 processo de reenquadramento desfavorável - requerente não abriu os processos no interstício de dois anos; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 processo de promoção para Titular devolvido à Comissão Especial para anexar a comprovação de que todos os membros da banca são Titulares; • Enviados memorandos para o Gabinete, com as minutas de atualização das Deliberações 083/2014 e 124/2014.
A179	27/2018	16/10	<ul style="list-style-type: none"> • 10 progressões favoráveis; • 1 promoção favorável para Assistente; • 1 promoção favorável para Adjunto; • 1 promoção para Associado – 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da proposta de Regulamentação do RSC aos docentes da carreira do EBTT; • Abertura de dois processos para homologação da atualização das Deliberações do COEPEA.
A180	28/2018	18/10	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prorrogação do afastamento para pós-graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de tabela comparativa entre as Deliberações 083/2014 e 124/2014 em vigor e as minutas propostas pela CPPD, para homologação do COEPEA.
A181	29/2018	30/10	<ul style="list-style-type: none"> • 9 progressões favoráveis; • 1 progressão desfavorável por não atingir a pontuação mínima no RAD; • 1 promoção favorável para Adjunto; • 1 promoção favorável Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 promoção para Titular - 1ª análise; • 1 promoção favorável Titular – 2ª análise; • 8 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; • Abertura de processo ao COEPEA - normas do RSC.
A182	30/2018	06/11	<ul style="list-style-type: none"> • 11 progressões favoráveis; • 1 progressão desfavorável pelo não cumprimento do interstício de dois anos; • 2 Retribuições por Titulação favoráveis – Doutorado; • 2 promoções para Associado - 1ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 promoções favoráveis para Associado - 2ª análise; • 1 promoção para Titular devolvido para anexar comprovantes de que todos os membros da banca são professores Titulares.
A183	31/2018	13/11	<ul style="list-style-type: none"> • 1 progressão favorável; • 1 progressão desfavorável - não cumprimento do interstício de dois anos; • 8 processos de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Retribuição por Titulação favorável – Mestrado; • 1 promoção para Associado – 1ª análise; • 1 progressão favorável EBTT; • 1 Alteração de Regime de Trabalho; • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise.
A184	32/2018	20/11	<ul style="list-style-type: none"> • 8 progressões favoráveis; 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 promoções para Associado - 1ª análise.
A185	33/2018	27/11	<ul style="list-style-type: none"> • 8 progressões favoráveis; • 1 promoção favorável para Adjunto; • 1 promoção favorável para Assistente; • 3 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; • 1 promoção para Titular – 1ª análise; • 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; • 1 Retribuição por Titulação favorável – Doutorado; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 promoção desfavorável - não cumprimento do interstício de dois anos; • 1 Retribuição por Titulação desfavorável por duplicidade; • 2 processos de cumprimento de força executória favoráveis.
A186	34/2018	04/12	<ul style="list-style-type: none"> • 2 progressões favoráveis; • 6 promoções favoráveis para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 afastamento pós-graduação; • 3 processos de cumprimento de força executória favoráveis.
A187	35/2018	11/12	<ul style="list-style-type: none"> • 7 progressões favoráveis; • 1 promoção para Associado - 1ª análise; • 1 promoção favorável para Associado – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 processo de aceleração da promoção pelo fim do estágio probatório; • 1 alteração de regime de trabalho.
A188	36/2018	18/12	<ul style="list-style-type: none"> • 5 progressões favoráveis; • 1 promoção para Associado - 1ª análise; • 1 promoção favorável para Titular – 2ª análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 promoção desfavorável para Associado - 2ª análise, de acordo com a análise da banca examinadora.