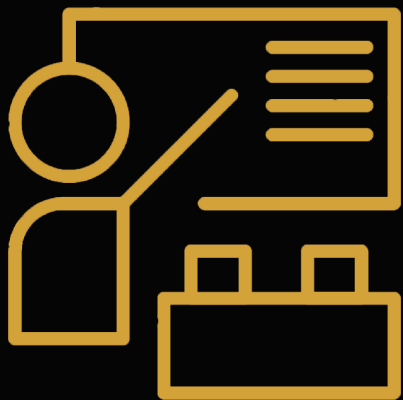


ELIANE OLIVEIRA LUCENA

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



**ESTABELECIMENTO
DE UM MODELO CONCEITUAL
DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO
PARA A COMISSÃO
PERMANENTE
DE PESSOAL DOCENTE
DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO GRANDE – FURG:
um estudo de caso**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
FURG

Reitor
DANILO GIROLDO
Vice-Reitor
RENATO DURO DIAS
Chefe de Gabinete do Reitor
JACIRA CRISTIANE PRADO DA SILVA
Pró-Reitor de Extensão e Cultura
DANIEL PORCIUNCULA PRADO
Pró-Reitor de Planejamento e Administração
DIEGO D'ÁVILA DA ROSA
Pró-Reitor de Infraestrutura
RAFAEL GONZALES ROCHA
Pró-Reitora de Graduação
SIBELE DA ROCHA MARTINS
Pró-Reitora de Assuntos Estudantis
DAIANE TEIXEIRA GAUTÉRIO
Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
CAMILA ESTIMA DE OLIVEIRA SOUTO
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
EDUARDO RESENDE SECCHI
Pró-Reitora de Inovação e Tecnologia da Informação
DANÚBIA BUENO ESPÍNDOLA

EDITORA DA FURG

Coordenadora
CLEUSA MARIA LUCAS DE OLIVEIRA

COMITÊ EDITORIAL

Presidente
DANIEL PORCIUNCULA PRADO

Titulares
ANDERSON ORESTES CAVALCANTE LOBATO
ANGELICA CONCEIÇÃO DIAS MIRANDA
CARLA AMORIM NEVES GONÇALVES
CLEUSA MARIA LUCAS DE OLIVEIRA
EDUARDO RESENDE SECCHI
ELIANA BADIÁLE FURLONG
LEANDRO BUGONI
LUIZ EDUARDO MAIA NERY
MARCIA CARVALHO RODRIGUES

Editora da FURG
Campus Carreiros
CEP 96203 900 – Rio Grande – RS – Brasil
editora@furg.br

Integrante do PIDL



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 – FURG:
um estudo de caso**



Rio Grande
2024

© Eliane Oliveira Lucena

2024

Designer da capa: Isabela Figueiredo da Rosa

Diagramação da capa: Murilo Borges

Formatação e diagramação: Cinthia Pereira

Isabela Figueiredo da Rosa

Revisão Ortográfica e Linguística: Liliana Mendes

Ficha Catalográfica

L935e Lucena, Eliane Oliveira.

Estabelecimento de um modelo conceitual de gestão do conhecimento para a Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio Grande – FURG: um estudo de caso [Recurso Eletrônico] / Eliane Oliveira Lucena. – Rio Grande, RS :

Ed. da FURG, 2024.

202 p. : il.

Modo de acesso: <http://repositorio.furg.br>

ISBN 978-65-5754-237-8 (eletrônico)

1. Gestão da informação 2. Conhecimento organizacional
3. Gestão de pessoas 4. Administração pública 5. Universidade Federal do Rio Grande – FURG I. Título.

CDU 65.012.45

Catálogo na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos –
CRB10/2344

DEDICATÓRIA

Dedico este livro à minha família, especialmente aos meus amados pais, meu grande exemplo de vida, meu orgulho e minha inspiração, e aos meus amados filhos, que espero, um dia, também sejam possuidores do mesmo sentimento.

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 01 – Dados, informação e conhecimento	36
QUADRO 02 – Síntese dos termos AO, CO, MO, GI e GC ..	49
QUADRO 03 – Principais conceitos, definições e referências utilizadas na pesquisa	56
QUADRO 04 – Componentes do projeto de pesquisa do estudo de caso	84
QUADRO 05 – Validade e confiabilidade do estudo de caso ..	85
QUADRO 06 – Atributos para avaliação de estudos de casos	86
QUADRO 07 – Características dos entrevistados	102
QUADRO 08 – Levantamento quantitativo das atas analisadas	103
QUADRO 09 – Questões excluídas do grupo	105
QUADRO 10 – Práticas de GC destacadas na entrevista ..	143
QUADRO 11 – Principais destaques sobre aquisição de conhecimento dos servidores na CPPD	145
QUADRO 12 – Unidades de sentido e codificação da entrevista	149
QUADRO 13 – Categorização da entrevista	151
QUADRO 14 – Elementos que facilitam e dificultam a implementação da GC	153
QUADRO 15 – Unidades de sentido das atas	155
QUADRO 16 – Categorização das atas	157
QUADRO 17 – Julgamento das proposições do estudo ..	170
QUADRO 18 – Etapas de implantação do Plano de Gestão do Conhecimento	176
QUADRO 19 – Elementos que facilitam ou dificultam a implantação da Gestão do Conhecimento na CPPD, relacionados com o manual de implantação de Batista (2012)	179
QUADRO 20 – Orientações para o estabelecimento do modelo conceitual de Gestão do Conhecimento para a CPPD	180

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Modelo SECI	41
FIGURA 02 – A espiral do conhecimento	43
FIGURA 03 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública	65
FIGURA 04 – O ciclo do processo de gestão do conhecimento – ciclo <i>KDCA</i>	73
FIGURA 05 – Princípios orientadores do ensino, da pesquisa e da extensão	77
FIGURA 06 – Desenho de Pesquisa	88
FIGURA 07 – Estrutura do Questionário	91
FIGURA 08 – Estrutura das Atas	93
FIGURA 09 – Estrutura do roteiro de entrevista	94
FIGURA 10 – Destaque das práticas de gestão do conhecimento	142
FIGURA 11 – Unidades de sentido da entrevista – frequência	148
FIGURA 12 – Unidades de sentido das atas – frequência ..	154
FIGURA 13 – Fluxo dos processos de progressão funcional..	159
FIGURA 14 – Fluxo dos processos de Promoção para Associado	162
FIGURA 15 – Fluxo dos processos de promoção para titular ..	164
FIGURA 16 – Fluxo dos processos de titulação e retribuição por titulação	165
FIGURA 17 – Triangulação metodológica	169
FIGURA 18 – Novo modelo após os resultados da pesquisa..	173

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Caracterização da amostra	101
TABELA 02 – Resultado do Alfa de Cronbach	106
TABELA 03 – Itens com menor concordância	107
TABELA 04 – Resultados descritivos da variável “ <i>Processo de gestão do conhecimento</i> ”	109
TABELA 05 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre “ <i>A Alta Administração deve</i> ”	111
TABELA 06 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre “ <i>A infraestrutura de tecnologia da informação na FURG pode</i> ”	114
TABELA 07 – Resultado das ferramentas e técnicas para gerenciar o conhecimento explícito	115
TABELA 08 – Resultado das ferramentas e técnicas para gerenciar o conhecimento tácito	116
TABELA 09 – Resultado das aplicações que podem ser viabilizadas pela Tecnologia da Informação	116
TABELA 10 – Resultado das aplicações que podem ser facilitadas pela Tecnologia da Informação	117
TABELA 11 – Resultado das ferramentas de suporte à gestão do conhecimento	118
TABELA 12 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Pessoas</i> ”	119
TABELA 13 – Resultados sobre o aprimoramento de habilidades	121
TABELA 14 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Processos</i> ”	123
TABELA 15 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Legislação</i> ”	125
TABELA 16 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Identificação</i> ”	127

TABELA 17 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Criação</i> ”	128
TABELA 18 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Armazenamento</i> ”	130
TABELA 19 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Compartilhamento</i> ”	132
TABELA 20 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Utilização</i> ”	134
TABELA 21 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Direcionadores estratégicos</i> ”	136
TABELA 22 – Resultados descritivos dos questionamentos sobre a variável “ <i>Mudanças de gestão</i> ”	138
TABELA 23 – Análise descritiva dos itens referentes às práticas de gestão do conhecimento	140

SUMÁRIO

PREFÁCIO	13
1 INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 Gestão da Informação	26
2.2 Memória Organizacional	28
2.3 Aprendizagem Organizacional	30
2.4 Conhecimento Organizacional	33
2.4.1 Criação do Conhecimento Organizacional	39
2.4.2 Compartilhamento do Conhecimento	44
2.5 A Gestão do Conhecimento Organizacional	47
2.5.1 Práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional ..	50
2.5.2 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública ..	61
2.6 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	64
2.6.1 Direcionadores Estratégicos da Instituição	66
2.6.2 Viabilizadores da Gestão do Conhecimento	67
2.6.3 O Processo de Gestão do Conhecimento	70
2.6.4 Resultados da Gestão do Conhecimento	73
2.7 A Universidade Federal do Rio Grande	75
2.8 As Comissões Permanentes da FURG	79
2.8.1 A Comissão Permanente de Pessoal Docente	79

3 PERCURSO METODOLÓGICO	81
3.1 O Estudo de Caso	82
3.2 Universo da pesquisa e amostra	87
3.3 Desenho de Pesquisa	87
3.4 Coleta dos Dados	90
3.5 Análise dos Dados	95
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	100
4.1 Caracterização da Amostra	100
4.2 Análise das variáveis do modelo	104
4.2.1 Viabilizadores da Gestão do Conhecimento	111
4.2.2 Processo de Gestão do Conhecimento	127
4.2.3 Resultados da Gestão do Conhecimento	137
4.3 Análise descritiva das práticas de Gestão do Conhecimento	140
4.4 Tratamento dos achados da entrevista	147
4.5 Tratamento da análise das atas	154
4.5.1 Progressão Funcional Docente	159
4.6 Promoção para Associado	161
4.7 Promoção para Titular	163
4.8 Promoção por Titulação e Retribuição por Titulação	165
4.8.1 Procuradoria Jurídica/PROGEP/Força Executória ..	167
4.8.2 Julgamento das proposições do estudo	169
4.8.3 Orientações para o estabelecimento de um modelo conceitual	176
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	187
REFERÊNCIAS	191

PREFÁCIO

Discutem-se, na atualidade, as práticas de gestão do conhecimento – GC, e o seu compartilhamento. Importante pensar que servidores(as)/colaboradores(as) permanecem por muito tempo em suas atividades, com isso adquirem uma *expertise* quanto ao seu “fazer” cotidiano. No caso dos(as) servidores(as) públicos, que desempenham sua função em prol da instituição e da sociedade, é comum que o façam quase que despercebidamente, certamente pelo fato de ficarem muito tempo no exercício do cargo/atividade.

É comum que esse conhecimento adquirido seja intrínseco a quem o desempenha e, ao sair do seu cargo, não tenha ideia da falta que fará aos seus predecessores.

Ao compartilhar o conhecimento dos colaboradores, as organizações contribuem para a constituição e para o fortalecimento da memória organizacional, visto que é, por meio dela, que os processos de gestão ficam tangibilizados. É necessário aprender a tratar, de maneira efetiva, os aprendizados obtidos, a fim de promover uma melhora significativa na execução dos próximos projetos da organização.

A memória organizacional tem sido objeto de preocupação na contemporaneidade, pois é um fator crucial para o armazenamento de informações e de conhecimentos responsáveis pelo desenvolvimento e pela sobrevivência das organizações. Nesse sentido, a memória é um fator importante para a gestão da informação e do conhecimento, pois é considerada como um elemento fundamental no armazenamento, na organização, no acesso, no compartilhamento e no uso de informações e conhecimentos.

A GC discute, entre outros, a criação, o compartilhamento, a padronização dos processos, a qualidade na prestação dos serviços e, ainda, aprimora o que pode ser aprimorado, ou seja, inova a partir do que se vive.

Essa concepção se refere a uma abordagem multidisciplinar para alcançar os objetivos organizacionais por meio das melhores práticas do uso do conhecimento.

Por esse viés, quando um(a) colaborador(a)/servidor(a) de uma organização busca socializar sua prática, favorece discussões acerca da sua melhoria, tendo em vista que desvela as práticas organizacionais. Por outro olhar, expõe a instituição ao permitir que a prática se transforme em estudo.

Cabe ressaltar que o principal propósito da GC é conectar as fontes de geração com as necessidades de aplicação do conhecimento, instigando à transferência do conhecimento da mente dos geradores para as pessoas que o utilizam na execução da estratégia da instituição. A fim de atender a esse propósito, a gestão do conhecimento necessita cumprir quatro objetivos: capturar o conhecimento, melhorar o acesso ao conhecimento, aprimorar o ambiente organizacional e valorizar o conhecimento disponível.

Desse modo, a presente obra ilustra/elucida exatamente o exposto anteriormente, ao retratar a busca da melhoria dos processos de gestão da Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Tal obra simboliza a dinâmica do passo a passo das atividades desenvolvidas, agregando o método científico ao trabalho, retratando cada movimento. Com certeza, constitui-se como uma inovação! Justamente, ao preocupar-se em registrar a memória de um setor que presta um serviço.

Por esse viés, cabe dizer que as GCs devem fazer parte das práticas de gestão, por possibilitar e conceber novos costumes, por abrir as portas das instituições, principalmente, as de regime jurídico público.

É mister ressaltar que a ciência é um bem comum. A ciência aberta, por sua vez, é a democratização do acesso

público ao conhecimento produzido. Se o labor é público, sua prática é pública, nada mais justo do que compartilhar toda vivência por meio de uma obra que marcará esse processo.

Nesta obra, vê-se a práxis constituindo a teoria, ou seja, não foi um modelo teórico que gerou essas escritas, foi a prática da vida real que contribuiu, por meio do método científico, para apresentar à sociedade como acontecem as ações na referida comissão.

Parabéns à autora, pela sua responsabilidade, ética e delicadeza em transformar sua prática em relevante e contundente contribuição!

Profª Dra. Angélica Conceição Dias Miranda
Profª Dra. Rita de Cássia Grecco dos Santos

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 concorrente e dinâmica (WANG; NOE, 2010). Nessa perspectiva, sua gestão refere-se ao desenvolvimento de métodos, de ferramentas, de técnicas e de valores organizacionais que promovam o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a recuperação, a transformação e a 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, 2007). Corroborando esse pensamento, Gonzalez e Martins (2017, p. 251) consideram que todas as organizações necessitam mobilizar seu conhecimento, a fim de promoverem e sustentarem suas estratégias. Dessa maneira, torna-se tarefa do gestor entender

como este recurso impacta uma organização e proporcionar facilitadores que resultem no armazenamento, na retenção e na disseminação do conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 6), o “[...] conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, 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.

Para Valentim (2003, p. 20), “[...] o conhecimento organizacional é, sem dúvida, o ativo mais importante da organização, posto que é por meio do conhecimento coletivo que se constroi o conhecimento individualizado”. 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 a consequente transformação de seu conteúdo, gerando novos conhecimentos. Nesse sentido, surge a necessidade de um sistema de gestão do conhecimento 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, na qualidade e na 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, p. 988) 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, as 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.

Assim, nas palavras de Batista (2012, p. 47), “[...] 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) - criada pelo Art. 30, do Decreto nº 85.487, de 11/12/80 (BRASIL, 1980), pelo Decreto nº 94.664, de 23/07/87 (BRASIL, 1987) e pela 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 a 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 GCs. Tais práticas poderão contribuir para que o conhecimento adquirido ao longo do tempo seja retido, disseminado e institucionalizado na FURG, permitindo seu compartilhamento.

Além disso, pode 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.

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:

[...] “os principais desafios da GC 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” (2018, p. 16).

Com base nos desafios propostos por Santoro (2018), torna-se necessária uma mudança da cultura organizacional baseada na valorização do conhecimento e a integração da teoria com a efetiva aplicação das práticas de GC como estratégia organizacional.

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. Amarante (2015, p. 140) afirma que “[...] as organizações públicas precisam romper com os modelos tradicionais, burocráticos e rígidos de administrar os recursos para concretizar uma gestão pública moderna”.

Dessa maneira, as organizações públicas sofrem pressão contínua por inovação e efetividade nos resultados. 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 GC para atender às diversas necessidades dos cidadãos” (FERNANDES, 2019, p. 15).

Batista (2012, p. 31) 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”. Dessa maneira, o resultado traz benefícios para o usuário e para 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 à sustentabilidade do negócio e ao seu crescimento, a administração pública busca, principalmente, qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (BATISTA, 2012 p. 17). Tal colocação tem amparo em Cong e Pandya (2003, p. 30), 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, p. 66) 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, percepção de explicitação e de 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 os 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, tais como grande parte das instituições públicas, são consideradas pouco flexíveis às mudanças. Destacam-se como organizações complexas que atendem à sociedade, fornecendo conhecimento e construindo seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias (MATOS; SOUZA; SILVA, 2019, p. 60).

Considera-se a CPPD um ambiente propício para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que se trata de uma comissão permanente de assessoramento à Reitoria da Universidade, dotada de grande importância na FURG, contribuindo, de maneira significativa, para o 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. Além disso, que seja atualizado e renovado constantemente, agregando melhores resultados e benefícios para a organização como um todo.

O estudo 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, no percurso metodológico.

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 à 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.

O presente estudo buscou analisar ações de gestão do conhecimento realizadas no âmbito da Comissão Permanente

de Pessoal Docente da Universidade Federal do Rio Grande, visando ao estabelecimento de um modelo conceitual. Dessa maneira, foram realizados os seguintes objetivos: 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.

Este livro está estruturado em cinco seções, compostas de introdução, referencial teórico, percurso metodológico, 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. No percurso metodológico, foram contemplados os métodos de pesquisa utilizados, a forma de coleta e a 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

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.

Dessa forma, Valentim entende 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 no ambiente corporativo” (VALENTIM *et al.*, 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 apoiadas por dado, informação e conhecimento” (VALENTIM, 2007, p. 9). Logo, são matéria-prima para o processo de tomada de decisão e inteligência competitiva, criando estratégias e auxiliando na tomada de decisão de forma segura e assertiva.

Nesse aspecto, é importante destacar que 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” (VALENTIM, 2007, p. 18) 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, p. 20). Portanto, o conhecimento adquirido com a informação analisada é direcionado para melhorar a própria competitividade da organização.

Para as autoras, porém, Santos e Belluzzo (2012, p. 190), 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. Assim, a informação passa a ser trabalhada em todos os processos de organização e gestão, de forma conjunta para a obtenção de êxito no desenvolvimento organizacional.

Segundo Calderon (2004, p. 101), “[...] 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, biblioteconomia e a ciência da informação, cujo principal objetivo, segundo Tarapanoff (2001, p. 44), 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”. Nesse 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 para as 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. A memória organizacional é definida por Menezes 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” (MENEZES, 2006, p. 31).

Para Freire *et al.* (2012, p. 43), 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 à 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 de artefatos, de experiências quanto de 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, p. 32), 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 esse motivo, precisa ser socialmente construída, mantida e administrada, constituindo-se em um componente importante nas iniciativas de gestão do conhecimento.

Nilakanta *et al.* consideram 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” (NILAKANTA *et al.*, 2006, p. 86).

Dessa maneira, pode-se dizer que o conhecimento é inerente às pessoas que fazem parte da organização e, segundo Freire *et. al.*, 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, p. 44).

Acompanhando esse pensamento, Molina e Valentim (2015, p. 154) 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, p. 411). Sendo assim, a memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento do passado é conduzido para uso 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, p. 18), o capital intelectual é o guia-chave da inovação e da vantagem competitiva na economia baseada no conhecimento, intimamente interligado à gestão do conhecimento.

Wang *et al.* (2014, p. 239) 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. Pode-se considerar que o capital humano, estrutural e relacional aprimora o desempenho operacional e financeiro das organizações e que o efeito do conhecimento compartilhado sobre o desempenho da empresa é mediado pelo capital intelectual.

Corroborando com os autores, o estudo de Veloso (2017, p. 147) esclareceu a importância do investimento em capital intelectual e o definiu como diferencial para as organizações modernas, além de um investimento extremamente vantajoso. 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, facilitam os processos de GC.

Para Franco *et al.* (2012, p. 203), 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.

Machado *et al.* (2015, p. 4) consideram imprescindível destacar quão elevada é a importância do capital intelectual para reter, inserir e manter os colaboradores 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 definida como um dos principais fatores para a competitividade e sobrevivência das organizações, pois “[...] 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”. (MOSCARDINI; KLEIN, 2015, p. 95).

Burnham *et al.* (2005, p. 13) salientam que “[...] a mudança na cultura organizacional possibilita às organizações criarem uma cultura de aprendizado contínua para que elas possam estar adaptadas às inúmeras transformações advindas da sociedade, baseada na informação e no conhecimento”.

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 dessa visão, 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. Para Silva e Burguer (2017, p. 8), “[...] a cultura deve prever e incluir a gestão do conhecimento nos seus princípios e preceitos ético-políticos – sendo esta uma das resistências enfrentadas”. Assim, 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 em uma nova realidade organizacional.

Inazawa (2009, p. 210) 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”. Logo, o resultado é um aumento da aprendizagem individual e coletiva, promovendo competências específicas que repercutirão em uma maior competitividade no mercado.

Organizações que aprendem são orientadas à capacitação, à criação, à aquisição e ao 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, p. 9). 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. 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

grupais, 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, *apud* MOSCARDINI; KLEIN, 2015, p. 95).

Assim, a GC se constitui como um novo modelo de gerenciamento das organizações focadas na aprendizagem contínua, na estratégia de 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, p. 22).

Segundo Choo (2003, p. 420), “[...] 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.

Para que o processo de criação de conhecimento obtenha êxito, os gestores devem estar cientes de que o processo inicia-se no nível individual, e, por meio da interação entre indivíduos e grupos, transforma-se em um conhecimento mais completo, profundo e significativo (BALESTRIN, 2007, p. 165).

Ziviani *et al.* (2019, p. 67) corroboram esse pensamento ao considerar que a base de conhecimento de uma organização consiste em ativos de conhecimentos individuais e em coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas atividades. Dessa maneira, esses elementos constituem a força competitiva da organização, pois a soma dessas forças forma a base de conhecimentos para a solução de problemas futuros.

Para Probst, Raub e Romhardt (2009, p. 27), o potencial de uma empresa depende dos componentes coletivos de sua base de conhecimento que, para além do conhecimento individual, é particularmente importante para a sobrevivência das organizações em longo prazo.

Uma organização deve implantar o sistema adequado para gestão, de modo que o conhecimento de seus colaboradores possa ser utilizado em benefício corporativo e gerar inovação (SABBADINI, 2016, p. 128). Dessa maneira, destaca-se que o conhecimento não é um recurso exclusivo da organização, mas formado por um conjunto de conhecimento, inteligência e capacidade dos membros integrantes, gerando valor para a empresa.

O esforço das empresas para tratar o conhecimento como um recurso gerenciável dá-se, principalmente, pelo fato de os recursos humanos, entendidos como capital intelectual, deterem parte significativa do conhecimento que diz respeito à organização e que, por meio do compartilhamento deste, possam contribuir para sua produtividade e desempenho (JANUZZI *et al.*, 2016, p. 104). Logo, é possível perceber a importância da interação como ferramenta de compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Para Davenport e Prusak (2003, p. 6), o conhecimento existe dentro das pessoas e é entregue, nas organizações, por meios estruturados, tais como livros, documentos e repositórios, além de estarem inseridos nas rotinas organizacionais, nos processos, nas práticas e nas 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, p. 716).

Dessa 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 Valentim (2018, p. 98), 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.

Entretanto, 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, p. 76).

Em se tratando de um conceito subjetivo, 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, p. 4). 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 Strong, Davenport e Prusak (2008, p. 153), 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 Quadro 01 resume o que são dados, informação e conhecimento, segundo Davenport.

QUADRO 01 – 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 01 demonstra que os dados fornecem subsídios para análise, gerando a informação, que, por sua vez, forma o conhecimento, dotado de significado, aplicação e contexto. Para Semidão (2014, p. 126), “[...] a noção de conhecimento inclui tanto dados e informações (dados organizados, relevantes e intencionais), quanto o saber aplicar e usar essas informações e esses dados”. Logo, o conhecimento surge da identificação de seus elementos constitutivos e é dependente do contexto e da dinâmica de interação social entre as pessoas.

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 8), os componentes básicos do conhecimento são: experiência, verdade, discernimento e normas práticas. Cada um desses formativos será explicado, a seguir, de acordo com a posição dos autores.

O conhecimento desenvolve-se por meio da experiência, referente ao que já foi feito, com situações ocorridas no passado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 9). 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, p. 9). Para os autores, ao contrário dos dados e das 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, p. 12).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 8) fundamentam a criação do conhecimento organizacional por meio da distinção entre conhecimento tácito e explícito (dimensão epistemológica), 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, p. 8).

Angeloni *et al.* 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” (ANGELONI *et al.*, 2016, p. 135).

A partir dessas definições, percebe-se que há muito conhecimento nos ambientes organizacionais; 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 para a formação do conhecimento organizacional.

Gonzalez e Martins (2017, p. 259) 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, p. 80). Sendo assim, o papel da organização, nesse processo, é garantir um contexto adequado que facilite as atividades em grupo e que esteja voltado para o acúmulo de conhecimento dos indivíduos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 8), 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, normalmente concentrados em determinados indivíduos ou em unidades de trabalho.

Nonaka e Takeuchi (2008) atribuem ao processo do conhecimento a característica de dinamicidade e fluidez, o qual é construído por pessoas, enfatizando-se a ação. Ressaltam que o processo de criação do conhecimento possui duas dimensões: a ontológica e a epistemológica.

Na dimensão ontológica, consideram que “[...] o conhecimento só pode ser criado por indivíduos, pois uma organização, por si só, não pode criar conhecimento. Seu escopo é apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar condições para a criação deste” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75).

Na dimensão epistemológica, há dois tipos de conhecimentos: o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75).

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, p.23) reconhece que o conhecimento reside no indivíduo, mas defende que sua construção ocorra com a inserção deste em uma determinada coletividade. Além do mais, a criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se a organização proporciona condições favoráveis para isso.

Segundo Santoro (2018, p. 18), 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. Assim, trata-se de continuamente identificar as lacunas de conhecimento para ampliação do potencial de competitividade na organização.

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, p. 97). 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, a serviços e a sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 01). 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 nas 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, p. 10). Esse 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 01 – Modelo SECI



Fonte: Nascimento e Carvalho (2019)

A Figura 01 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 ao compartilhamento de experiências, gerando conhecimento compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Portanto, torna-se necessária 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, fase que o conhecimento tácito torna-se explícito. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71), “[...] a externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos”. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

A terceira fase seria a combinação, momento em que o conhecimento explícito permanece explícito. Apontam que “[...] a combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 73). Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios, tais como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

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, 1997, p. 75). 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 02 – 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, a departamentos, a divisões e a 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, p. 10) 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, p. 45) 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, ultrapassando limites dentro da própria organização ou para outras organizações, iniciando novos ciclos de criação do conhecimento (NONAKA; UMEMOTO; SENOO, 1996, p. 209). 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, p. 169). 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 para 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, p. 150). 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, p. 83), codificar o conhecimento é “[...] convertê-lo em formato acessível e aplicável

por meio de categorização, descrição, mapeamento, modelos, estímulos e inseri-lo em regras e receitas, 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, p. 112). Contudo, apesar de as 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, p. 112).

Os autores 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 para 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, p. 155). 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.

Santos, Damian e Valentim (2019, p. 60) reforçam que a cultura organizacional “[...] denota a criação de um ambiente colaborativo, visando a criação de um conjunto de práticas que contribuam para facilitar o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos para a formação do conhecimento coletivo organizacional”. 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” (VALENTIM, 2003, p. 1).

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 seu compartilhamento. Além disso, Davenport e Prusak (2003, p. 117) 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 por 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 entende a 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” (VALENTIM, 2003, p. 01).

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 (1998) identificam as etapas do processo de gestão de conhecimento como sendo: a) geração de conhecimento – criação e aquisição; b) codificação do conhecimento – armazenagem; c) transferência – compartilhamento; e d) aplicação do conhecimento – uso e reuso, de fato, do conhecimento disponível. Os autores consideram que, ao contrário dos ativos materiais que perdem 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.

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, por meio de práticas gerenciais, pode ser compartilhado. Por esse motivo, o conhecimento deve ser reconhecido como um ativo corporativo, portanto gerenciado como qualquer outro ativo tangível.

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, p. 235).

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

QUADRO 02 – Síntese dos termos AO, CO, MO, GI, e 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 (MOSCARDINI; KLEIN, 2015). 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 <i>apud</i> MOSCARDINI; KLEIN, 2015; BURNHAM <i>et al.</i> , 2005).	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, p. 420).	Conhecer

TERMO	CONCEITO/OBJETIVO	FOCO
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 ambiente organizacional (VALENTIM <i>et al.</i> , 2008, p. 187).	Informar
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 convergem, com o propósito de retenção do conhecimento.

2.5.1 Práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional

Kianto e Andreeva (2014, p. 228) definem as práticas de gestão do conhecimento como um conjunto de atividades organizacionais e gerenciais intencionais, que têm como objetivo

umentar 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.

O estudo desenvolvido por Batista (2012, p. 15) 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, na presente 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). Trevisan e Damian (2018, p. 32) consideram como grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou um sentimento por algo que fazem e aprendem. No contexto da gestão do conhecimento, as autoras ponderam 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, p. 427), 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 para 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, p. 60), 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 de 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, a produtos e a serviços da organização, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. Para Miranda e Moresi (2010, p. 415), 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 em um repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, ao propiciar acesso a todas as informações e aplicações relevantes e, também, servir como uma plataforma para comunidades de prática, de redes de conhecimento e de 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 da 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 necessárias 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, das atividades e das 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 on-line 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 a eventos de treinamento e de 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. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e de 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 tantos 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 pelo trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, 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 (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 03 apresenta os principais conceitos, definições e referências utilizadas nesta pesquisa.

QUADRO 03 – 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.

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
PRÁTICA	AUTOR	DEFINIÇÕES
Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento	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, p. 427)	Instrumento de retenção, recuperação e disseminação do conhecimento. Auxilia na não repetição de erros do passado e na identificação das melhores práticas, 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.

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
PRÁTICA	AUTOR	DEFINIÇÕES
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Batista (2012, p. 60)	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, a produtos e a serviços da organização.
	Miranda e Moresi (2010, p. 415)	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 remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
PRÁTICA	AUTOR	DEFINIÇÕES
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 on-line 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 extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e extrair o conhecimento a partir da informação.

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
PRÁTICA	AUTOR	DEFINIÇÕES
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 apoiadas pela automação do fluxo ou pelo trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, 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.

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
PRÁTICA	AUTOR	DEFINIÇÕES
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 demonstra 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

As organizações públicas devem prestar contas dos resultados sociais e econômicos das políticas públicas. Batista considera que

[...] “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”. Portanto, pode-se dizer que uma efetiva gestão do conhecimento pode contribuir para que a administração pública cumpra com seus princípios fundamentais” (BATISTA, 2012, p. 47).

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, p. 37).

Segundo Gonçalves (2006, p. 78), o governo deve estimular a adoção da gestão do conhecimento pelas instituições públicas, tornando esse assunto objeto de novas leis, como já 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, p. 1343) 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 os padrões regulares e previsíveis (rotinas de trabalho), e a experiência das pessoas não é vista como nova fonte de conhecimento. Os autores também atribuem as dificuldades às 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 ao cumprimento dos seus objetivos estratégicos e à valorização do servidor público, a fim de obter maior flexibilidade, criatividade e compromisso (BRAUN; MUELLER, 2014, p. 986). 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, p. 1) 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. 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.

Dessa maneira, pela colocação dos autores, fica clara a preocupação com a perda do conhecimento em função da rotatividade presente na administração pública, o que seria minimizado, aplicando-se a gestão do conhecimento focada no setor público.

Para Yao, Kam e Chan (2007, p. 52), 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 on-line 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, p. 15). Para os autores, as ações de gestão do conhecimento, nas instituições públicas, são fragmentadas, limitadas às suas unidades, 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, p. 49), 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, p. 30). 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.

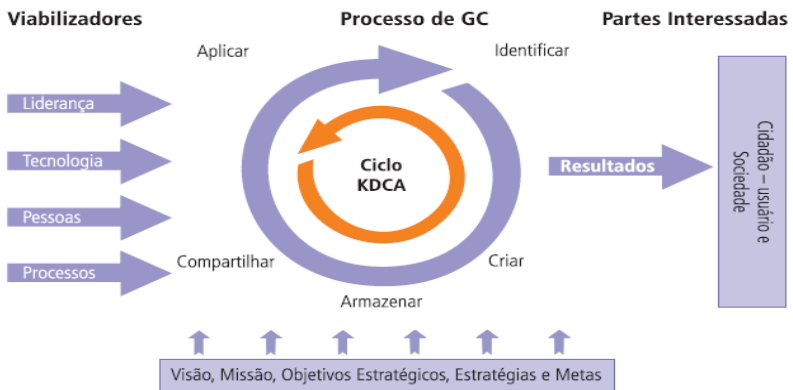
Batista (2012, p. 17) pondera que “[...] enquanto o setor privado implementa a GC visando lucro e crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social”. O autor define a GC, na administração pública, como:

[...] “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, p. 19). 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 03 apresenta o modelo de GC proposto para a administração pública brasileira.

FIGURA 03 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública



Fonte: Batista (2012, p. 52)

Sendo este um modelo genérico, 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, p. 52), 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 compõem, 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, p. 52).

Visão: apresenta o que a organização pretende ser no futuro, incorporando suas ambições e o que pretende atingir (BATISTA, 2012, p. 52).

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, p. 53).

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 (BATISTA, 2012, p. 54; BRYSON, 1988, p. 73).

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, p. 56) adota os seguintes fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: liderança, tecnologia, pessoas e processos.

Liderança: Segundo Batista (2012, p. 56), 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 as políticas de incentivo dessa natureza e alocar recursos que possibilitem a utilização da gestão do conhecimento para melhorar processos, produtos e serviços. Em consonância com o autor, Junior *et al.* (2019, p. 4219) 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, através do exemplo dos líderes, esse processo é respaldado e disseminado em toda a organização (Batista, 2012, p. 56). 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 o 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, p. 57). 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 nos 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, p. 935).

Pessoas: de acordo com Batista (2012, p. 58), 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, p. 59).

Gonzalez e Martins (2017, p. 256) 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, possibilitar um acúmulo maior de conhecimento.

Dessa forma, pode-se inferir que as pessoas são o fator principal para a criação do conhecimento organizacional, devendo as organizações considerarem 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, p. 59), 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, p. 60): 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, p. 62), 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, p. 15).

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, p. 62). 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, p. 62).

Criar: a organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e da criação de novo conhecimento, que podem ocorrer nos níveis

individual, da equipe e organizacional (BATISTA, 2012, p. 62). 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, p. 3). 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, p. 62).

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, p. 63). Nesse caso, é necessário, para viabilizar a socialização do conhecimento, colocar as pessoas detentoras desse conhecimento em contato.

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” (GONZALEZ; MARTINS, 2017, p. 255).

Para armazenar o conhecimento organizacional, Batista (2012, p. 63) 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 (BATISTA, 2012, p. 63).

O compartilhamento entre os membros da organização pode ocorrer por meio do método de armazenamento, no qual o conhecimento é armazenado em repositórios ou em 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, p. 63). 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, p. 64).

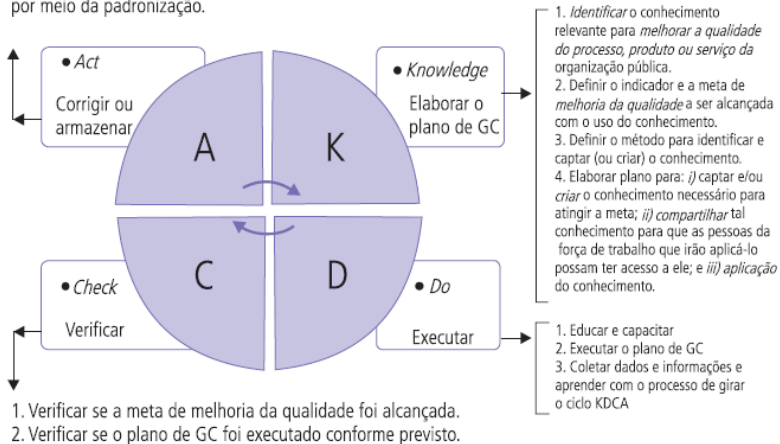
Aplicar: o conhecimento agrega valor quando é aplicado nos processos de apoio, nos processos finalísticos e, conseqüentemente, na melhora de produtos e de serviços da organização pública (BATISTA, 2012, p. 64). A aplicação é a utilização e reutilização do conhecimento na organização, transformando o conhecimento em ação ou em decisão.

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, p. 64).

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, p. 64). A Figura 04 demonstra essas cinco atividades do processo de gestão do conhecimento.

FIGURA 04 – O ciclo do processo de gestão do conhecimento – ciclo *KDCA*

1. Caso a meta não tenha sido atingida, a organização corrige eventuais erros no processo de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento).
2. Caso a meta tenha sido alcançada, a organização *armazena* o novo conhecimento, por meio da padronização.



Fonte: Batista (2012, p. 65)

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, p. 65). Segundo o autor, a elaboração de um plano de gestão do conhecimento pode auxiliar nesse processo – baseado nessas atividades, a organização planeja a sua estratégia de conhecimento (*Knowledge*), executa o que foi definido (*Do*), verifica se o que foi executado está de acordo com o planejado (*Check*) e age (*Act*) 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” (BATISTA, 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. 70) 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 observada na literatura, porém ainda não suficiente para extrair conclusões a respeito das particularidades do setor público em relação a esse tema (BATISTA, 2012, p. 27).

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 Câmpus 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, à construção dos saberes e à 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).

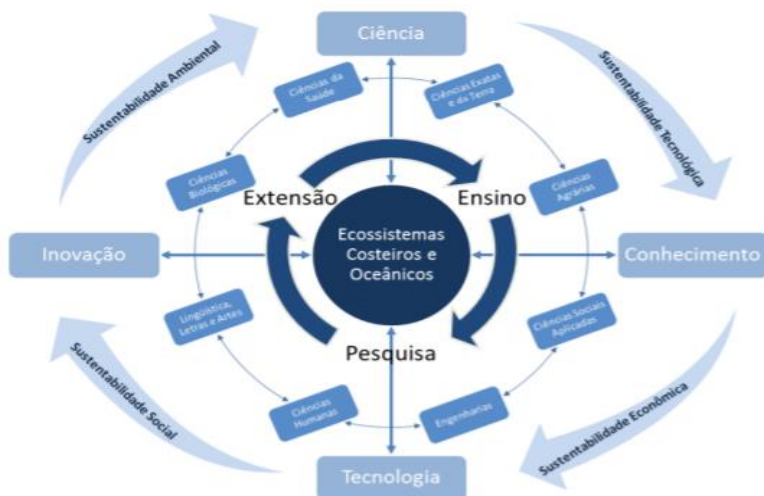
A definição da filosofia da universidade como voltada para o ecossistema costeiro tem a virtude de compreendê-la como imediatamente compromissada com a comunidade, exercendo, assim, sua relevante função social desenvolvida nas mais diversas atividades promovidas pela Instituição, quer sejam seus cursos 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 para 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 05 – Princípios orientadores do ensino, da pesquisa e da extensão



Fonte: FURG, (2019b)

A Figura 05 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 na 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 valoração 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, 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, com o objetivo de colaborar para a formulação e para a alteração da política de pessoal docente da Instituição, bem como para 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. 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 PERCURSO METODOLÓGICO

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, p. 11).

Prodanov e Freitas (2013, p. 24) 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, p. 11), 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 esse 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 e 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, p. 4), 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, p. 4).

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 está disposta a questão de pesquisa, os objetivos específicos e a 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 para a base de conhecimento e para a 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, partindo de proposições teóricas para a condução da coleta e da análise dos dados. Dessa maneira, vai ao encontro da proposta desta pesquisa, que tem base em mais de uma fonte de evidência (documentos, entrevista e questionário), 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 04 – 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. 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 neste estudo.

QUADRO 05 – 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. Assim como a realização de coleta de dados de diferentes fontes e por diferentes métodos, 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, p. 615) relatam que a confiabilidade pode minimizar erros e vieses dos estudos,

devendo o estudo ser claro e 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, descritivas e exploratórias nas fases de desenho da pesquisa, de coleta de dados e de análise dos dados. O Quadro 6 apresenta esses atributos.

QUADRO 06 – 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, p. 606)

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 as 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. Para os autores, 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, p. 51), 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) – o qual afirma que a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como descritiva e exploratória, pela necessidade de verificar ações e práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas atividades da CPPD. Segundo Gil (2010), as pesquisas descritivas

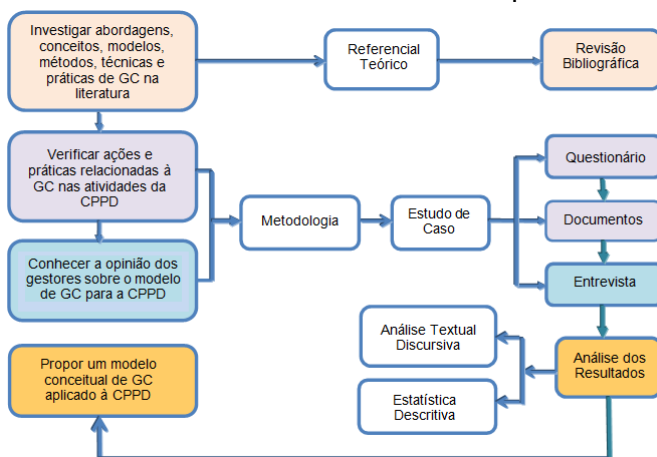
têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis; e as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 52), este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. 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, p. 55) 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 06 explica o desenvolvimento do presente estudo.

FIGURA 06 – 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, p. 131), 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 Mito (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*”; “*knowledge management*” e “*knowledge 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, 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 objetivos específicos, 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 objetivos específicos, 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.

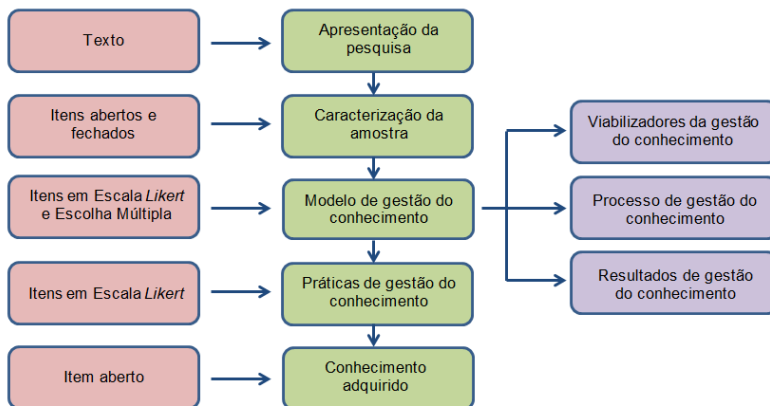
Para dar início ao procedimento de coleta dos dados, o passo inicial foi a elaboração de uma lista com todos os docentes

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 *followup*, 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 07 – Estrutura do Questionário



Fonte: Elaboração própria

A Figura 07 demonstra que o questionário foi estruturado de maneira a contemplar as proposições do estudo de caso e a colaborar no alcance dos objetivos da pesquisa. Foi elaborado com base na literatura e adaptado de Silva (2017), com o objetivo de aprofundar e de explorar a questão da gestão do conhecimento, bem como verificar ações e práticas de gestão do conhecimento nas atividades da CPPD.

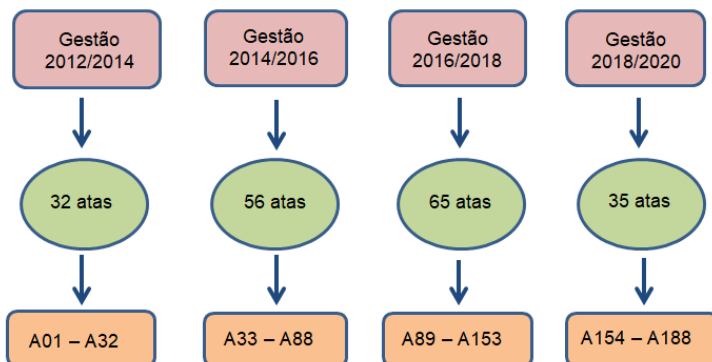
As questões fechadas foram compostas por perguntas do tipo Escala *Likert*, de cinco pontos, com escolha múltipla, exceto nas questões de caracterização do respondente. Ao final do questionário, foi incluída uma pergunta aberta, com o intuito de investigar se o respondente considera que houve aquisição 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 08 – Estrutura das Atas



Fonte: Elaboração própria

A Figura 08 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, 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.

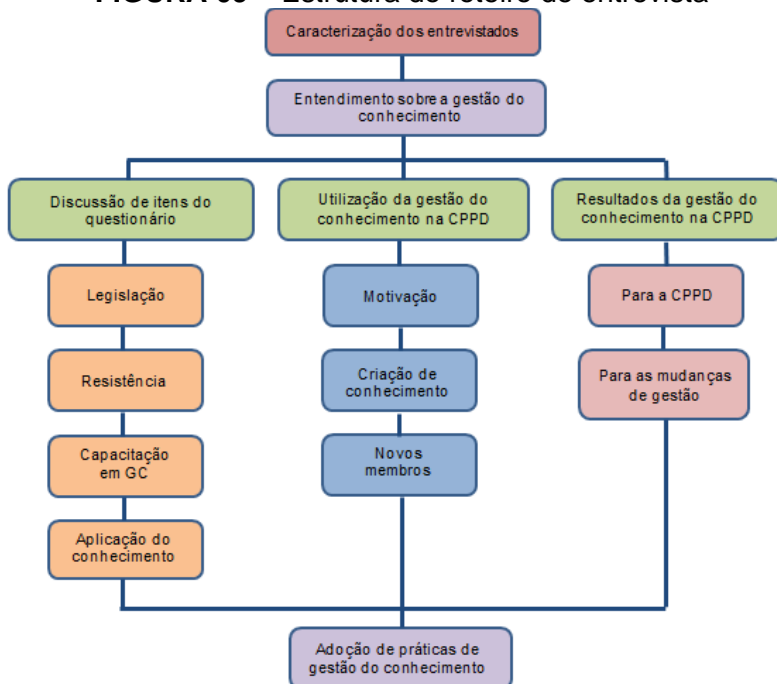
Cabe explicar que tanto a primeira gestão quanto a última tiveram um menor número de atas analisadas, devido ao intervalo não contemplar o período completo de dois anos, o que ocorreu somente na gestão 2014/2016 e 2016/2018.

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, p.55) 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, além de 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 09 – Estrutura do roteiro de entrevista



Fonte: Elaboração própria

Conforme a Figura 09, 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.

Já Moraes e Galiazzi (2006) consideram como entrevista semiestruturada.

Na etapa da entrevista, considerada por Yin (2015) como 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) – os quais 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, os quais 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 a 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 àquele 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, o que 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 dispõe o *corpus*, com a intenção de destacar as unidades de sentido, as quais são definidas por fragmentos desses textos, em acordo com os objetivos da pesquisa. Essas 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, p. 118).

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 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, na 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). O pesquisador 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 apresentará 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 seções 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 do Percurso Metodológico, como Apêndice A), no qual, em sua primeira parte, continha questões relacionadas à 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*, às 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 01 – 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 01 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, seja 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 obtiveram 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, do Percurso Metodológico, 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 07 apresenta as características dos entrevistados.

QUADRO 07 – Características dos entrevistados

Característica	Entrevistado A	Entrevistado B
Tempo de trabalho na FURG	16anos e 3 meses	30anos 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, do 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 08.

QUADRO 08 – 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 08 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 gestões (2016/2018), pois se optou por fazer o recorte com início em março de 2013, 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 objetivos específicos, 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, serão 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, elaborada 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 no processo de gestão do conhecimento.

Em um primeiro momento, atentaram-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

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 09 – 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 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 02.

TABELA 02 – 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 02 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 com 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, com variação das respostas entre discordar totalmente e concordar totalmente. Esses itens são referentes às questões sobre mudanças de gestão, liderança, processos, legislação, compartilhamento, utilização e criação do conhecimento. A Tabela 03 relaciona os itens.

TABELA 03 – 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 03 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”, o que 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 ao serem questionados que, 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 à 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 que faz 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 04 apresenta os resultados.

TABELA 04 – 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 aceitar 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), Silva e 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) *apud* Moscardini e Klein (2015), 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, 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, quais sejam: 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 compõem 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 os resultados.

Tabela 05 – 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 para 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 processos, produtos e serviços.	4,27	1,337
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 05, 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 reforcem 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, a 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 de 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 à 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. Tal 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 06.

TABELA 06 – 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 06 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 quais ferramentas e técnicas mais adequadas para gerenciar o conhecimento explícito na CPPD. O resultado é apresentado na Tabela 07.

TABELA 07 – 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 07 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 08.

TABELA 08 – 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 08 ilustra o consenso dos respondentes de em “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 com a “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 09.

TABELA 09 – 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 09 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 exercer 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 facilitadora 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 Gonzalez e Martins (2017, p. 260) quando afirmam que a TI deve atuar como mecanismo facilitador, auxiliando na retenção e na 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 on-line	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 os mecanismos de tecnologia da informação que mais podem auxiliar na implantação da gestão do conhecimento, de acordo com a sua natureza, os quais 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]. As respostas remetem 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 esse 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 a encontrar maneiras para que se sintam mais presentes.

Nesse 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”, não auxiliando, dessa maneira, 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, à criação, ao armazenamento e à 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, à criação, ao armazenamento e à 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; Gonzalez 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 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 na 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.

Os itens “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 influencia diretamente a gestão do conhecimento e os resultados para a CPPD, corroborando o destaque do entrevistado “B” com relação à eficiência e à eficácia dos procedimentos adotados na CPPD atualmente.

A última variável do bloco de viabilizadores é “Legislação”, incluído 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 a variável “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], mas 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 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 viabilizadoras da gestão do conhecimento, possuindo mais ou menos tempo de atuação na CPPD, 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 de o 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, 2009; 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 de a 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, indicam 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 com o que afirmam Matos, Souza e Silva (2017).

No entanto, 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 se encontram 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 [PERDAONHEC; REGISMEMO; MEMOPROC; EVITAPERDCONHEC]. Essas expressões foram utilizadas pelos entrevistados, levantando

a importância da questão do armazenamento do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2009; GONZALEZ; 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 no 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 no 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, 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 (Gonzalez e Martins, 2017), sobretudo nos processos de cumprimento de força executória, que demandam uma análise

minuciosa dos processos. Tais resultados encontram correspondência com o disposto por Davenport e por 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
AFURG 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 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 de 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, por meio da socialização, leva à criação de conhecimento tácito.

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*), mostrando 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

Prática	Média	Desvio-padrão	NS	Prática	Média	Desvio-padrão	NS
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”, “Trocas informais”, “Orientação a servidores” e “Contato pessoal”.

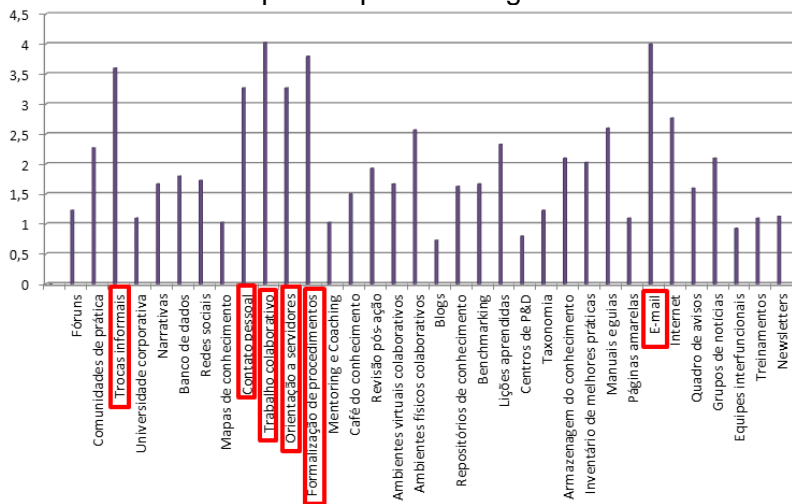
Percebe-se um alto índice na opção “Não sei opinar”, com variação entre cinco e dezoito respondentes, mesmo nas práticas que apresentaram médias mais altas (acima de 3,00). O resultado teve reflexo na entrevista, quando os gestores comentaram que algumas práticas de gestão do conhecimento ocorrem na 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 à discussão e a 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

peçoal” (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. 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 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 compartilhadas 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. 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 CPPD gaúchas
	No encontro com CPPD 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 a aquisição do conhecimento 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 CPPD e de exemplos de outras IFES, o que indica que as Instituições podem ser beneficiadas mutuamente com a criação e com o 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 desses respondentes 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 Galiazzi (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; Galiazzi, 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 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.

A Figura 11 apresenta como destaque a maior referência ao conhecimento, à gestão, à criação do conhecimento, à utilização, a processos, à memória e à práticas, aos tópicos que dominaram a entrevista e foram resgatados em diversos momentos nas falas dos entrevistados. Pode-se considerar que esses elementos são de grande importância no estabelecimento de um modelo conceitual de gestão do conhecimento para a CPPD.

Durante a exploração do material, também foram identificadas as quotas mais relevantes das falas dos entrevistados, que ilustram os achados e as referências das respostas, comprovando os resultados também do questionário aplicado aos servidores. Essas quotas foram incluídas no texto ao longo das análises das variáveis do modelo proposto.

Após a etapa inicial da análise, representada pela leitura, fragmentação do texto e do surgimento das unidades de sentido, foi feita a codificação de cada uma das unidades, com a intenção de associá-las aos seus textos originais.

Recorreu-se a um conjunto de indicadores que possibilitou informar o material textual que originou a unidade e mostrar sua localização dentro do texto. O Quadro 12 apresenta as unidades de sentido e a codificação.

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	<i>WORKSHOP</i>
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

Unidades de sentido	Codificação
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 do registro da memória dos critérios na análise dos processos	REGISMEMO
Facilitação do trabalho de novos membros pela valorização do trabalho e pela 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, baseadas nas palavras dos gestores presentes nos fragmentos.

Posteriormente, a etapa da unitarização deu início à 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.

Desse modo, 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 exibe 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 	<p>Capacitação como motivação e valorização do trabalho da CPPD.</p>	<p>Motivação</p>

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
<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.	Motivação
– Criação de conhecimento nas reuniões de forma informal	Criação de conhecimento de forma informal.	Criação
– Renovação pouco expressiva dos servidores na CPPD, sem causar ruptura	Rotatividade dos servidores.	Rotatividade
– Compartilhamento de conhecimento de forma colaborativa	Compartilhamento de conhecimento de forma colaborativa.	Compartilhamento
– 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 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 têm 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, à 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

Unidades de sentido	Codificação
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.

Posterior à 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 Desfavorável	Promoção Assistente / Adjunto

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
<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, descrita nas próximas seções e representa as compreensões proporcionadas pela ATD.

4.5.1 Progressão Funcional Docente

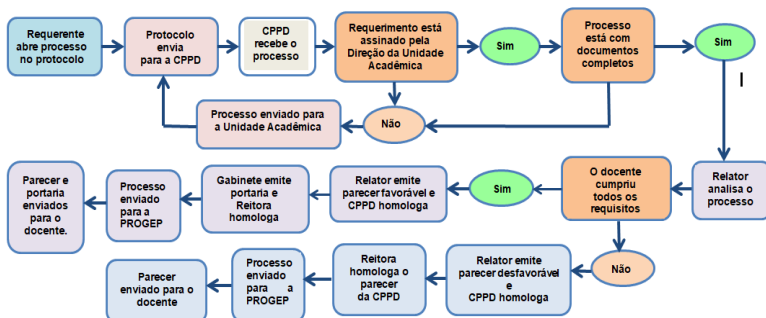
Com a finalidade de elucidar as atividades da CPPD, faz-se necessário o esclarecimento sobre o Plano de Carreira de Magistério Superior Federal e a normatização no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande.

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, apresentar-se-á 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 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.

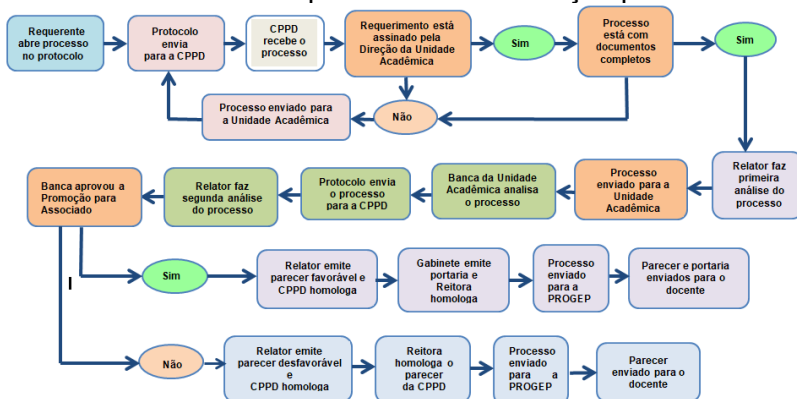
Junto a isso, os entrevistados referiram preocupação quanto à perda do conhecimento [PERDAMEMÓ] deste fluxo que baliza as ações dos servidores da CPPD, corroborando a importância de que se faça a retenção do conhecimento [PERDAONHEC]. Esta preocupação também ficou evidenciada pelos respondentes da pesquisa, 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 Gonzalez e Martins (2017, p. 255), 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 à estrutura organizacional.

4.6 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 de entrar na pauta, é efetuada a primeira análise pelo relator, que confere se os documentos exigidos constam no processo. Assim, 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.

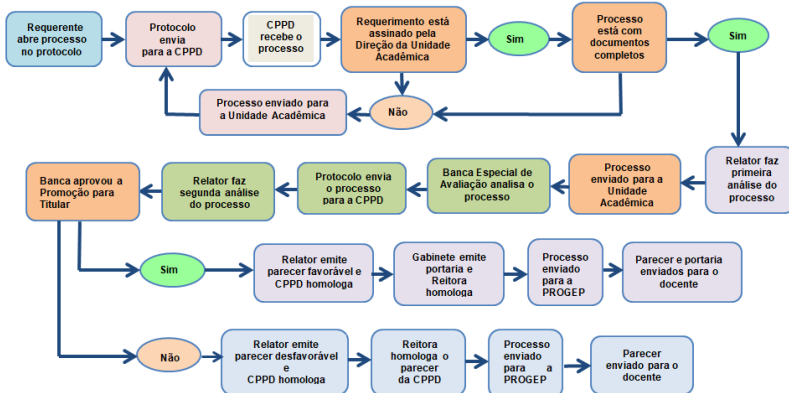
Esse registro, nas atas, reafirma a padronização dos procedimentos na CPPD e corrobora a afirmação dos gestores na entrevista, ao destacarem que, embora não esteja formalizado na CPPD como uma prática de gestão do conhecimento, tal procedimento contribui para a aprendizagem organizacional e vai ao encontro do pensamento de Tahir *et al.* (2011) *apud* Moscardini; Klein (2015) e Burnham *et al.* (2005), 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.

4.7 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 envio 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].

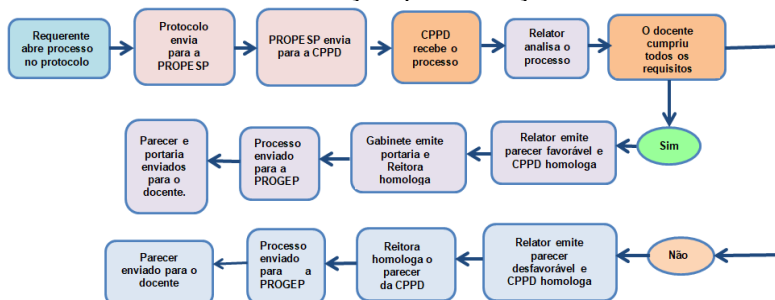
Ainda de acordo com os gestores, o compartilhamento do conhecimento ocorre de maneira informal nas discussões durante as análises dos processos nas reuniões da CPPD [CRIACONHECREUNI; COHECFORMAINF], e, se houver mudança considerável entre os membros da Comissão, perde-se o conhecimento adquirido.

Tahir *et al.* (2011) *apud* Moscardini e Klein (2015) 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.

4.8 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 observada 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 encaminhado na sequência para a CPPD.

O relator efetua a análise, verificando o cumprimento dos requisitos previstos em lei e as 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 com 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 quanto 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.

4.8.1 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 Moscardini; Klein (2015), 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, há uma padronização nas atividades da CPPD documentada por meio das atas. Tais atividades evidenciam a criação do conhecimento e, então, surge 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.

4.8.2 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 dos demais membros da CPPD, bem como nas ações e nas 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 em maior desvio-padrão. Entrevistados consideraram que estratégias de gestão do conhecimento previstas em lei não mudariam 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.

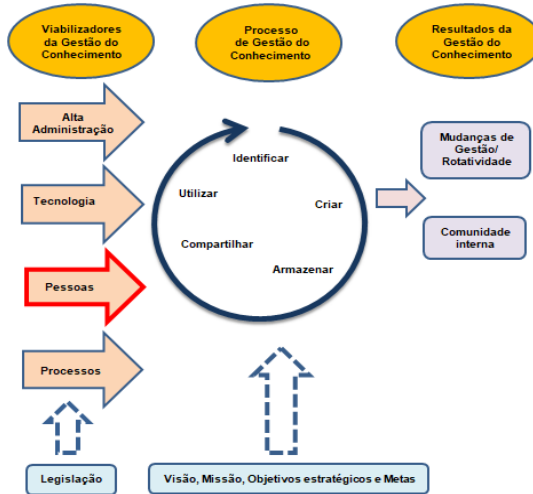
Proposição	Autores	Julgamento	Justificativa	Comprovação
A gestão do conhecimento pode gerar resultados para a atuação da CPPD	Batista (2012); Davenport e Prusak (2003)	Aceita	Houve suporte na opinião dos gestores e dos servidores que atuam na CPPD, e ainda na análise das atas.	Itens do questionário com 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.

Proposição	Autores	Julgamento	Justificativa	Comprovação
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 comentar 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 como viabilizadora a variável “Processos”, considerando que deve ser organizada e alinhada com os objetivos estratégicos da Instituição, de maneira a permitir que a gestão do conhecimento funcione efetivamente.

Os direcionadores 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 em 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 quando ocorre a entrada de novos servidores na Comissão. Dessa maneira, fica evidenciada a importância da gestão do conhecimento, especialmente nos momentos críticos.

4.8.3 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

Etapa	Ação
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, p. 87)

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, p. 87) e, com base nessa avaliação, elabora o *business case*, justificando a importância da GC para a Instituição.

Na etapa de planejamento, Batista (2012, p. 87) 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, p. 87), 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 (BATISTA, 2012, p. 88).

Nesse momento, deve-se observar o ciclo do processo de gestão do conhecimento representado, na Figura 4 (seção 2.6.3, do referencial teórico), pelo ciclo *KDCA* (Batista, 2012). 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, iniciando, assim, 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 essas 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	Facilitação do 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	<p>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.</p>	<p>Planejamento estratégico. Fóruns. Universidade Corporativa. Formalização de procedimentos. Treinamento.</p>

Variável do modelo	O que a Instituição pode fazer	Práticas relacionadas
<p style="text-align: center;">Pessoas</p>	<p>Promover formação para os novos servidores na CPPD. Fornecer informações sobre as atividades da CPPD e quais ferramentas existem. Fazer com que as pessoas se sintam parte de algo e 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.</p>	<p>Fóruns. Trocas informais. Universidade Corporativa. Comunidades de prática. Trabalho e ambientes colaborativos. <i>Mentoring/Coaching</i>. Orientação. Equipes Interfuncionais. Treinamentos.</p>

Variável do modelo	O que a Instituição pode fazer	Práticas relacionadas
<p>Tecnologia da Informação</p>	<p>Gerenciar conhecimento explícito: mecanismos de busca. Criar 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 on-line.</p>	
<p>Processos</p>	<p>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.</p>	<p>Formalização de procedimentos. Mapas de conhecimento. Manuais e guias. Armazenagem do conhecimento.</p>

Variável do modelo	O que a Instituição pode fazer	Práticas relacionadas
Identificação do conhecimento	<p>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.</p>	<p>Comunidades de prática. Mapas de conhecimento. <i>Benchmarking</i>. Taxonomia. Inventário de melhores práticas. Páginas amarelas.</p>
Criação do conhecimento	<p>Proporcionar aos servidores recursos e espaços para criar conhecimento. Estimular a criação do conhecimento por meio do seu compartilhamento. Adquirir conhecimentos de fontes externas.</p>	<p>Fóruns. Comunidades de prática. Ambientes colaborativos. <i>Benchmarking</i>. Revisão pós-ação Repositórios de conhecimento</p>
Armazenamento do conhecimento	<p>Reunir o conhecimento em lugares determinados. Divulgar aos servidores onde o conhecimento pode ser encontrado. Facilitar o acesso e distribuição do conhecimento.</p>	<p>Comunidades de prática. Banco de dados. Repositórios. Inventários.</p>

Variável do modelo	O que a Instituição pode fazer	Práticas relacionadas
Compartilhamento do conhecimento	<p>Promover uma cultura de compartilhamento do conhecimento.</p> <p>Incentivar o trabalho colaborativo.</p> <p>Utilizar uma linguagem comum na Instituição.</p> <p>Criar espaços físicos e virtuais que possibilitem o compartilhamento do conhecimento.</p> <p>Gerenciar o conhecimento tácito:</p> <p>Promover a interação entre uma pessoa que busca o conhecimento e outra que detém o conhecimento;</p> <p>Colaboração presencial e virtual.</p>	<p>Comunidades de prática.</p> <p>Taxonomia.</p> <p>Repositórios de conhecimento.</p> <p>Ambientes físicos e virtuais colaborativos.</p> <p>Fóruns.</p> <p>Trocas informais.</p> <p>Narrativas.</p> <p>Redes sociais.</p> <p>Contato pessoal.</p> <p>Café do conhecimento.</p> <p>Quadro de avisos</p> <p>Grupo de notícias.</p>
Utilização do conhecimento	<p>Facilitar o acesso aos documentos necessários para realização do trabalho na CPPD.</p> <p>Promover treinamentos quando o servidor ingressa na Instituição.</p> <p>Tornar o conhecimento acessível e incentivar o uso.</p> <p>Permitir que os servidores conheçam o fluxo das atividades na CPPD.</p>	<p>Comunidades de prática.</p> <p>Taxonomia.</p> <p>Repositórios de conhecimento.</p> <p>Ambientes físicos e virtuais colaborativos.</p> <p>Revisão pós-ação.</p> <p>Análise de lições aprendidas.</p> <p>Inventários de melhores práticas.</p> <p>Manuais e guias</p> <p>Treinamentos.</p>

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 à 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 ao percurso metodológico. 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, 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 do conhecimento e a identificação do que pode realmente contribuir para a efetiva implementação, além da conscientização e da 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 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

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.*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>.

BALESTRIN, A. Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo. **Organizações & Sociedade [online]**. 2007, v. 14, n. 40, pp. 153-168. Acesso em: 4 maio 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000100009>>. Epub 22 Out 2014. ISSN 1984-9230. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000100009>.

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. *et al.* Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. 2005. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/3876>. Acesso em: 20 jan. 2020.

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. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: **Futura**, 1998. 316p.

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

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: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Sv854M9jnVKcTSypjBnvKDS/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 1 out. 2020.

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.

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.

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

FRANCO, D.H.; RODRIGUES, E.A.; CAZELA, M.M. Tecnologias e ferramentas de gestão. **Campinas: Alínea**, 2012.

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.
- GONZALEZ, 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.
- JANNUZZI, C. S. C., FALSARELLA, O. M., & SUGAHARA, C. R. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, 21, 97-118.
- 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>.

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.; GALIAZZI, 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; *etal*. 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.

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. E.; 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**, 2009.
- 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.
- SABBADINI, F. S. *et al.* Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional: a consolidação de dois estudos de casos. **Ângulo**, v. 12, n. 12, 2016.
- 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.
- 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.
- SEMIDÃO, R. A. M. Dados, informação e conhecimento enquanto elementos de compreensão do universo conceitual da ciência da informação: contribuições teóricas. 2014.
- 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-rio-grandense, 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.

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.

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. 2p. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70. Acesso em: 14 jan. 2019.

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.

- VALENTIM, M. L. P. (2018). Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Ciência Da Informação**, 45(3). <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v45i3.4050>
- VELOSO, C. C. (2017). Capital intelectual: a gestão do conhecimento na promoção da competitividade das organizações modernas. **Revista Vianna Sapiens**, 8(2), 26-26.
- 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 publica 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&Ing=pt&nrm=iso>. acesso em: 21 ago. 2020. Epub 16-Maio-2019. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468>.

EDITORA E GRÁFICA DA FURG
CAMPUS CARREIROS
CEP 96203 900
editora@furg.br

ISBN 978-65-5754-237-8



9 786557 542378