



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO – PRPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA - CEAD  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL - PROFIAP**

**ANA CLÁUDIA DE AGUIAR ANDRADE**

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO PIAUÍ**

**TERESINA - PI**

**2018**

ANA CLÁUDIA DE AGUIAR ANDRADE

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO PIAUÍ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Profissional (PROFIAP) da Universidade Federal do Piauí (UFPI), na linha de pesquisa: Políticas Públicas: Formulação e Gestão, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Raimundo Batista dos  
Santos Júnior

TERESINA – PI

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco  
Serviço de Processamento Técnico

A553d Andrade, Ana Cláudia de Aguiar .  
Diagnóstico de gestão do conhecimento na Universidade  
Federal do Piauí / Ana Cláudia de Aguiar Andrade . – Teresina,  
2018.  
71 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração  
Pública em Rede) – Universidade Federal do Piauí, 2018.  
Orientação: Prof. Dr. Raimundo Batista dos Santos Júnior.

1. Gestão do conhecimento. 2. Informação.  
3. Conhecimento. 4. Instituições de Ensino Superiorl. Título.

CDD 658.312 4

“Gerenciamento é substituir músculos por  
pensamentos, folclore e superstição por  
conhecimento, e força por cooperação. ”

Peter Drucker

## **Resumo**

As organizações tanto públicas como privadas estão constantemente ajustando-se às mudanças e condições dos ambientes em que se encontram em busca de se tornarem referência frente a sua clientela, para tanto, estas vem tentando alinhar suas estratégias organizacionais com estratégias de gestão do conhecimento. Hoje a esfera pública é tão cobrada como a privada e deve utilizar de todas as ferramentas a seu alcance para fornecer serviços de forma cada vez mais eficiente dispendo de recursos cada vez mais escassos. A informação e o conhecimento têm se tornado ativos importantes para as organizações modernas, por serem alguns dos principais recursos utilizados pelas mesmas, logo, se tornaram tão vantajosos como qualquer outro ativo de valor monetário ou material, principalmente como instrumento de obtenção de vantagem competitiva. Dito isto, este trabalho visa frisar a importância da informação e do conhecimento dentro das organizações, principalmente no que trata das Instituições de Ensino Superior, mais especificamente a UFPI, por meio de um estudo de caso único descrevendo como a gestão do conhecimento é tratada dentro dessa IES pelos gestores. A presente dissertação analisou a Gestão do Conhecimento na percepção dos gestores, servidores em cargos de direção da Universidade Federal do Piauí, localizada na cidade de Teresina-PI. A pesquisa de natureza quantitativa, com finalidade descritiva, teve como procedimento o estudo de caso. Para sua elaboração, foi utilizado o modelo proposto pelas autoras Bukowitz e Williams (2002). A coleta de informações aconteceu através do questionário estruturado e validado pelas autoras citadas como também um pequeno questionário sociodemográfico, sendo o modelo proposto pelas autoras dividido em processo tático e estratégico. Os resultados da pesquisa apontaram que a GC ainda não se encontra totalmente estabelecida na instituição estudada, esta obteve um percentual considerado moderado tanto no processo tático como no estratégico conforme a metodologia adotada, demonstrando que existe na organização uma estrutura de processo de gestão do conhecimento ainda incipiente.

**Palavras Chave:** Informação. Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Instituições de Ensino Superior.

## **Abstract**

Both public and private organizations are constantly adjusting to the changes and conditions of the environments in which they are in search of becoming a reference to their clientele, for this reason, these organizations are trying to align their organizational strategies with knowledge management strategies. Today the public sphere is as required as the private sphere and must use all the tools at its disposal to provide increasingly efficient services with increasingly scarce available resources. Information and knowledge have become important assets for modern organizations, since they are some of the main resources used by them, so they have become as advantageous as any other asset of monetary or material value, mainly as an instrument of obtaining competitive advantage. That said, this paper aims to highlight the importance of information and knowledge within organizations, especially in what concerns Higher Education Institutions, more specifically in the UFPI, through a single case study describing how the management of knowledge is treated within of this HEI by the managers. This dissertation analyzed the Knowledge Management in the perception of managers, servers in management positions of the Federal University of Piauí, located in the city of Teresina-PI. The nature quantitative research, with a descriptive purpose, had as procedure the case study. For its elaboration, the model proposed by the authors Bukowitz and Williams (2002) was used. The information was collected through the questionnaire structured and validated by the authors mentioned as well as a small sociodemographic questionnaire, the model proposed by the authors is divided into tactical and strategic process. The results of the research indicated that the KM is not yet fully established in the studied institution, it obtained a percentage considered moderate in both the tactical and strategic process according to the adopted methodology, demonstrating that there is a still incipient knowledge management process structure in the organization.

**Key words:** Information. Knowledge. Knowledge Management. Higher Education Institutions.

## Sumário

1	Introdução.....	1
2	Referencial Teórico.....	6
2.1	Os Modelos de Administração Pública no Brasil.....	6
2.1.1	Administração Patrimonialista.....	6
2.1.2	Modelo Burocrático.....	8
2.1.3	Modelo Gerencial.....	9
2.2	Gestão do Conhecimento.....	12
2.3	A gestão do conhecimento e as instituições de ensino superior.....	18
2.4	Diagnóstico da Gestão do Conhecimento – DGC.....	21
3	Metodologia.....	29
3.1	Coleta e Tratamento dos Dados.....	32
4	Apresentação do Estudo de Caso.....	34
4.1	Caracterização da Universidade Federal do Piauí.....	34
4.2	Caracterização dos Sujeitos.....	36
4.3	Discussão dos Resultados.....	40
4.3.1	Diagnóstico da GC.....	40
4.3.2	Diagnóstico da Seção Obtenha.....	43
4.3.3	Diagnóstico da Seção Utilize.....	45
4.3.4	Diagnóstico da Seção Aprenda.....	47
4.3.5	Diagnóstico da Seção Contribua.....	48
4.3.6	Diagnóstico da Seção Avalie.....	50
4.3.7	Diagnóstico da Seção Construa/Mantenha.....	51
4.3.8	Diagnóstico da Seção Descarte.....	53
5	Considerações Finais.....	55
	Referências.....	56
	Anexo - Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (2002) Bukowitz & Williams.....	61

## 1 Introdução

Dentre a evolução tecnológica desenvolvida até a época atual, as técnicas relacionadas à informação e à comunicação são, de acordo com Braumann (1997), uma das bases fundamentais do crescimento econômico, uma vez que essas inovações tecnológicas romperam com o sistema técnico anterior, conduzindo a um novo sistema técnico, visando maior rentabilidade, flexibilidade, qualidade e produtividade, culminando em importantes transformações socioeconômicas.

As tecnologias empregadas nos setores de comunicação e informação tornaram-se fundamentais ao funcionamento da economia e da sociedade em si, posto que:

“A informação é hoje um fenômeno econômico, técnico, social, político e cultural, sendo a sociedade da informação uma sociedade de industrialização e comercialização crescente da informação” (BRAUMANN, 1997, p. 66)

Em meio a esta sociedade da informação e comunicação, a cultura se insere no sistema econômico emergindo dessa inserção uma indústria com base no capital intelectual e no conhecimento, e não condensada somente no capital de valor monetário em si, mas de criação de valor agregado, propondo uma estrutura que procura não mais a massificação e sim a diversificação.

A revolução da tecnologia da informação substancializou o avanço tecnológico, manifestado por um crescimento exponencial em relação à capacidade criativa humana, onde a informação é gerada, armazenada e/ou disseminada e reinventada, como descrita por Castells (1999), expressando o nosso relacionamento em meio às facetas das novas tecnologias, que revolucionou a forma de pensar e agir em todos os aspectos da sociedade.

Porém, no contexto de uma organização, o aparato informativo sozinho não é capaz de dar suporte ao norteamento das ações necessárias ou à tomada de decisões assertivas, visto que este é um suporte base para a chegada ao que os estudiosos da área chamam de conhecimento, segundo Choo (2003), a informação obtida pela organização é usada em três processos interligados entre si e que se alimentam mutuamente, são eles: a criação de significado; a construção do conhecimento e a tomada de decisões, seguindo um movimento cíclico do uso da informação, ou seja, a informação obtida deve ser transformada em conhecimento para ser gerida de acordo com os objetivos da organização, o que corrobora com a afirmação de Bukowitz e Williams (2002), quando dizem que as tecnologias de informação e comunicações formam um conjunto das principais forças que levam a gestão do conhecimento para a ala

central das tomadas de decisões e resoluções de problemas organizacionais.

Na Gestão do Conhecimento, a criação do conhecimento organizacional, como posto por Alvarenga Neto (2008), transcende da ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, com base em seu contexto informativo de origem e parte de um “contexto capacitante” que deve ser estabelecido pela organização, levando em conta componentes como a cultura organizacional, as questões de criação, compartilhamento e aplicação de conhecimentos, a política de informação adotada, a visão organizacional do conhecimento e até mesmo o modo de relacionamento com o capital humano da organização.

Nesse contexto, a informação e o conhecimento passam a ser elementos essenciais do processo produtivo e o capital humano passa a ter destaque nesse processo de chegada ao conhecimento. Probst et. al. (2002, p. 29), definem conhecimento como um conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver os problemas, incluindo tanto a teoria quanto a prática, as regras diárias e as instruções sobre como agir. Este se baseia em dados e informações, mas está sempre ligado às pessoas e é produzido por indivíduos representando suas crenças sobre relacionamentos causais.

McGee e Prusak (1994) afirmam que o tratamento da informação advém da experiência acumulada através do trabalho, no entanto, a informação não é livre nem flui livremente, esta é na verdade uma forma de riqueza e de poder e não é partilhada dentro das organizações sem que haja fortes incentivos para tal. Aqui nota-se o porquê de a gestão do conhecimento ser vista como diferencial competitivo e sustentável para as organizações fazendo surgir a necessidade de seu enaltecimento dentro das organizações tanto privadas como públicas.

Em consonância, Bukowitz e Williams (2002, p. 17) compreendem que “gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Esta riqueza se refere a uma riqueza imaterial, consiste em criação de novos processos, melhorias, *insights*, aquisição de vantagens competitivas e inovações, estabelecendo assim novos parâmetros de produtividade, eficácia e eficiência dentro das organizações, de forma que somente a aprendizagem organizacional contínua baseada em estruturas coletivas de organização possam estabelecer um crescimento das competências organizacionais para gerir e encontrar soluções.

Como posto por Alvarenga Neto (2008), a GC é um conjunto de atividades direcionadas para promover o conhecimento organizacional, ela prevê que o conhecimento é fruto da mente humana, e dentro da organização, necessita que haja o fomento de um certo “contexto capacitante” entre seus membros, no qual se desenvolva a habilidade de que seus colaboradores se utilizem das melhores informações e conhecimentos desenvolvidos e compartilhados por

eles, para alcançar os objetivos da organização e maximizar suas potencialidades.

As mudanças ocorridas na sociedade da informação atingiram todas as facetas do mundo contemporâneo, inclusive a administração pública, que vem se reinventando com o passar dos anos e com a chegada de novas tecnologias que possibilitaram a melhoria dos mecanismos da máquina pública, possibilitando também ações como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, instituído pelo decreto 5.378/2005, que tem como fim contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, objetivando promover a eficiência utilizando de um melhor aproveitamento dos recursos, assegurar a eficácia e efetividade da ação do governo bem como a promoção de uma gestão democrática, transparente e ética (BRASIL, 2005).

De acordo com Schlesinger. et al. (2008), a administração pública deve estar apta a cumprir seu papel de forma ágil e com qualidade para atender as demandas da sociedade atual rompendo com o modelo burocrático, que tornou-se obsoleto por conta de seu caráter excessivamente formal, rígido, hierarquizado e insuficientemente comprometido com resultados, e adotar os princípios da nova economia, na qual se evidencia o conhecimento como o recurso de maior valor estratégico, porém é um tema ainda pouco debatido dentro das organizações públicas.

Entre os principais entraves encontrados na administração pública para a implantação da Gestão do Conhecimento, Azevedo (2002) destaca as linhas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando conhecimento compartimentado; a dificuldade de compartilhamento voluntário entre funcionários e departamentos; a utilização do conhecimento como fonte de poder, como proteção do cargo e como alavanca para obter promoções; a falta de reconhecimento daqueles que disseminam o conhecimento; e a falta de formas pecuniárias de recompensas e de incentivos.

Em face às dificuldades de implantação da GC na administração pública, Schlesinger. et al. (2008) compreendem que uma mudança essencial que deve ser adotada pela administração pública seria uma política de incentivo ao estudo e valorização de seus funcionários de modo a proporcionar o contínuo aperfeiçoamento com ênfase no aprendizado organizacional e no aperfeiçoamento das capacidades de gerenciamento do servidor gerando maior comprometimento destes em relação a administração pública.

Como visto, o conhecimento é peça fundamental dentro de uma empresa, da mesma forma que é essencial à vida humana, a cada descoberta a humanidade evolui e reinventa o mundo, da descoberta do fogo, à revolução agrícola, à revolução industrial, forma-se um percurso guiado e propiciado pelo conhecimento que transformou e continua transformando o

mundo como se conhece hoje.

Segundo Davenport e Prusak (1998), “uma empresa é um conjunto de pessoas organizadas para produzir algo... sua capacidade de produzir depende daquilo que ela sabe e do conhecimento subjacente na rotina e nos equipamentos de produção”. O papel central, nesse contexto, é dado à equipe de pessoas que formam essa empresa, visto que os ativos materiais e imateriais são frutos do modo de trabalhar dessa equipe, o saber fazer define a empresa em si, em outras palavras, a empresa é o que ela sabe/conhece.

Tendo o conhecimento, portanto, como uma força vital dentro das organizações, esta pesquisa busca evidenciar como é gerenciado o capital intelectual (conhecimento) da atual administração de uma Instituição de Ensino Superior, com o enfoque em diagnosticar a abordagem de gerenciamento do conhecimento adotada pelos gestores da Universidade Federal do Piauí, evidenciando a relação da instituição com a Gestão do Conhecimento, e a partir desse diagnóstico contribuir para sua melhoria no intuito de nortear uma política de Gestão de Conhecimento na instituição.

Este trabalho se justifica por adentrar um tema de grande importância para o sucesso e sobrevivência das organizações, buscando na literatura a relação entre Gerenciamento do Conhecimento e as IES e compreensão da visão dos gestores em cargos de direção sobre como o Gerenciamento do Conhecimento é realizado no ambiente organizacional da UFPI.

A UFPI tem como alguns de seus objetivos e funções, descritos no capítulo I de seu estatuto: estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais; promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicação ou de outras formas de comunicação; suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração.

Apesar de citar o conhecimento em vários de seus objetivos e funções, a instituição não prevê em seu Estatuto ou em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2015/2019), políticas de gestão do conhecimento, apontando para o fato deste não estar explícito na organização, abrindo espaço para a pesquisadora estudar esse fenômeno a partir de um Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, previsto pelas autoras Bukowitz e Williams (2002), de modo que se possa analisá-lo a partir da vivência dos gestores da instituição.

A relevância desta pesquisa do ponto de vista social se mostra no fato de os seus

resultados contribuirão para que os gestores percebam a importância da Gestão do Conhecimento, possibilitando a eles que administrem o conhecimento em seu poder de forma cooperativa entre os membros da instituição e que adquiram uma verdadeira noção da gestão atual para que possam emitir juízo de valor sobre esta na busca de melhorá-la.

Do ponto de vista institucional, esta pesquisa é relevante, pois por meio dos seus resultados será possível, suscitar inúmeras reflexões e possibilidades relacionadas à Gestão do Conhecimento dentro da UFPI. Portanto, é importante analisar e refletir sempre na busca de conhecimentos referentes ao tema.

A pesquisa foi realizada também pelo fato de se ter certa facilidade em conseguir informações dentro da instituição pesquisada, em virtude de este ser o local de trabalho da pesquisadora. A disponibilidade de tempo e o baixo custo da pesquisa tornam a pesquisa viável.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho servirá de base documental para outras pesquisas relacionadas ao tema, colaborando para a literatura da área, como também é desdobramento do desenvolvimento tanto intelectual como pessoal da pesquisadora.

No âmbito das Instituições de Ensino Superior, de acordo com Maia (2003), se estas pretendem crescer com qualidade, terão necessariamente que profissionalizar seus recursos humanos, investir em seu aparato tecnológico e trazer à sua prática diária a Gestão do Conhecimento, como instrumento essencial para o seu desenvolvimento e para a disseminação do conhecimento.

Partindo dessa visão sobre Gestão do Conhecimento dentro das IES em busca de desenvolvimento, estabeleceu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: A época na qual vivemos, em que há tanto potencial a ser utilizado pelas organizações por meio da gestão do conhecimento, como esta vem sendo utilizada dentro da Universidade Federal do Piauí?

O estudo objetivou diagnosticar o funcionamento da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Piauí por meio do método proposto por Bukowitz e Williams (2002), de forma que possibilite a análise de como o conhecimento é tratado na instituição como um todo, apontando seus pontos fortes, bem como suas fraquezas, visando contribuir para a melhoria da instituição, bem como identificar o perfil sociodemográfico dos gestores em cargos de direção da Universidade Federal do Piauí, verificar como o conhecimento é apreciado na organização, examinar se há produção e manutenção do conhecimento voltados ao aprendizado e melhor utilização deste na organização e observar se existe a contribuição do conhecimento das equipes na construção do conhecimento institucional.

Para tanto, O presente trabalho analisa a Gestão do Conhecimento na percepção dos gestores da Universidade Federal do Piauí, localizada na cidade de Teresina-PI. A pesquisa de

natureza quantitativa, com finalidade descritiva, teve como procedimento o estudo de caso. Para a elaboração da pesquisa, foi utilizado o modelo proposto pelas autoras Bukowitz e Williams (2002). A coleta de informações aconteceu através do questionário estruturado e validado pelas autoras citadas em seu livro, Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa, acrescido a este questionário também foi utilizado um outro pequeno, contendo questões a fim de melhor descrever os sujeitos estudados, tendo como público alvo servidores em cargos de direção da organização, sendo o modelo proposto pelas autoras dividido em processo tático e estratégico.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Os Modelos de Administração Pública no Brasil**

O Brasil, dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, baseou sua administração pública em três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial. Cada um desses modelos se desenvolveu de acordo com as peculiaridades de sua época, iniciando o ciclo pelo modelo patrimonialista, seguido pelo burocrático, e encerrando com o presente modelo de administração gerencial. Ao se falar em encerramento desse ciclo na gestão gerencial não se pretende afirmar que a adoção de um modelo encerra todos os traços do anterior, ao contrário, a bem da verdade a transição de um modelo para outro se dá com a permanência de alguns traços do modelo antecessor.

Segundo Augustinho Paludo (2013, p.58):

Embora, historicamente, seja marcante um tipo predominante de administração, é possível afirmar que, na atualidade, a administração gerencial é o modelo vigente; que a administração burocrática ainda é aplicada no núcleo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas; e que persistem traços/práticas patrimonialistas de administração nos dias atuais. É possível afirmar, ainda, que existem fragmentos de todas as teorias administrativas nas organizações públicas.

Sônia Amorim (2000) também entende que apesar de no processo de desenvolvimento capitalista, o Estado ter incorporado outros traços ao modelo burocrático e ao modelo gerencial, nunca abandonara os traços do antigo modelo patrimonialista. Corroborado, os citados autores, com as afirmações supras.

#### **2.1.1 Administração Patrimonialista**

Modelo de administração pública presente no Brasil desde o período colonial, tendo sido trazido pela família real, o patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração pública no Estado, vigorando até a segunda metade do século XIX. Traço marcante desse modelo de administração é o fato de não haver distinção entre bens públicos e bens particulares. Tudo que existia nos limites territoriais de cada reino era tido como do domínio do soberano, que utilizava livremente os bens sem prestar contas à sociedade.

No entendimento de Bresser Pereira (2000), patrimonialismo significa “a incapacidade ou a relutância de o Príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”.

Tal sistema tinha como base a dominação tradicional, uma espécie de troca entre súditos e governante. Weber (1966) afirma que o último para manter o domínio sobre os primeiros depende da própria vontade destes em legitimá-lo como protetor do seu bem-estar. A aceitação dos súditos funciona como uma moeda de troca cuja a contraprestação exigida do governante é que este proporcione proteção e auxílio àqueles.

No modelo em comento o clientelismo é muito comum, prevalência de interesses particulares e troca de favores. Não existia carreiras organizadas no serviço público e nem se estabelecia a divisão do trabalho. Na administração do Estado, os cargos públicos eram ocupados por parentes, amigos e apoiadores do soberano, sendo o nepotismo e a corrupção prática comum à época.

Corroborando com o supramencionado Augustinho Paludo (2013, p.59) aduz que:

Os cargos eram tidos de livre nomeação do soberano, que os direcionava a parentes diretos e demais amigos da família, concedendo-lhes parcelas de poder diferenciadas, de acordo com seus critérios pessoais de confiança. Prática frequente era a troca de favores por cargos públicos (neste caso não se tratava de parentes e amigos, mas de interesses políticos ou econômicos). Regra geral, quem detinha um cargo público o considerava como um bem próprio de caráter hereditário (passava de geração em geração). Não havia divisão do trabalho; os cargos denominavam-se prebendas ou sinecuras, e quem os exercia gozava de status da nobreza real.

O Estado era considerado como propriedade do soberano, e o aparelho do estado, a administração, funcionava como uma extensão do seu poder. Segundo Hobbes (2012) “o soberano é juiz da conduta de seu súdito, mas a condutado soberano é julgado por ele próprio” ... “se o soberano não observar as leis naturais, ninguém poderá constrangê-lo à obediência; ninguém poderá puni-lo”. O filósofo na citação supra se refere à “irresponsabilidade” do soberano durante o absolutismo, tudo que existia nos limites territoriais de seu “reinado” era tido como do domínio do soberano, que podia utilizar livremente os bens sem qualquer prestação de contas à sociedade, sem possibilidade de responsabilização por seus atos perante a coletividade.

Com as constantes mudanças na vida em sociedade esse modelo já não supria as novas demandas, surgindo a necessidade de substituição nos parâmetros de gestão pública no Brasil. A citada mudança na forma de administrar o Estado não ocorre rapidamente, nem se dá mediante expedição de ato normativo afirmando que ela mudou, mas trata-se de um processo de transformação que levava anos ou décadas (Augustinho Paludo, 2013), na medida em que a Administração pública se aproximava do século XIX, algumas das características desse modelo de gestão foram desaparecendo para dar início a um novo modelo: o burocrático.

### **2.1.2 Modelo Burocrático**

A Administração pública burocrática surge na segunda metade do século XIX com o liberalismo, envolto no capitalismo e na democracia, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. No Brasil tal modelo surge no período militar e se desenvolve em plena ditadura.

O surgimento de organizações de grande porte, o processo de industrialização e as demandas sociais emergentes forçaram os governos a adotar um novo modelo de gestão pública capaz de responder a tantos anseios, e no Brasil o Estado-Administração ainda teria a missão de alavancar o processo de desenvolvimento nacional (Augustinho Paludo, 2013).

Tal modelo é visto como uma alternativa mais racional e adequada, visando separar o patrimônio público do privado, além de reduzir a corrupção e o nepotismo, possuindo como principais características a impessoalidade nas relações, caráter racional e divisão de trabalhos, rotina e padronização de procedimentos, caráter formal de comunicação, caráter legal das normas, profissionalização dos funcionários e hierarquia da autoridade. Max Weber (1966) considerava a burocracia como “um sistema social organizado”, como “um tipo de poder ou de dominação”, não conceituando burocracia, mas apresentando características como as supramencionadas.

A teoria burocrática fora amplamente aceita na época e muitas das características acima foram vantajosas para as organizações, buscando que sua aplicação resultasse no alcance da eficiência desejada.

Segundo Weber (1966) a administração burocrática era considerada superior às demais formas de administrar:

A fonte principal da superioridade da administração burocrática reside no papel do conhecimento que, através do desenvolvimento da moderna tecnologia e dos métodos econômicos na produção de bens, tornou-se totalmente indispensável, indiferente que

o sistema seja capitalista ou socialista. A burocracia tem um papel central na sociedade como elemento fundamental de qualquer tipo de administração de massa. A burocracia é superior em saber, tanto o da técnica quanto o dos fatos concretos, o que normalmente é privilégio de empresas capitalistas.

No período inicial a burocracia funcionou adequadamente, porém, com o desenrolar dos anos começara a ser vista mais pela disfunção do que pela função: morosidade, amontoado de papelórios que se multiplicavam, tornando os governos incapazes de atender às demandas sociais e resultando em ineficiência nas organizações em geral. Embora tenha sido Max Weber o idealizador da burocracia como forma superior de gestão, ele mesmo previu que ela poderia se tornar excessivamente rígida e causar ineficiência.

O mundo evoluiu num curto espaço de tempo. As novas demandas exigiam mudanças de parâmetros na gestão pública. A necessidade de formas flexíveis de gestão, descentralização de decisões e incentivos à criatividade entre outras exigências da atualidade, tornava ainda mais latente as disfunções do modelo burocrático ensejando novas mudanças na gestão pública, sem, contudo, abandonar completamente o modelo anterior.

### **2.1.3 Modelo Gerencial**

A administração pública gerencial surge na segunda metade do século XX, como respostas às novas aspirações advindas da expansão das funções econômicas e sociais do Estado, do desenvolvimento tecnológico, e da globalização mundial (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995), fatores que tornaram evidente a necessidade de uma administração pública mais eficiente. A implementação desse modelo na administração pública brasileira significa a introdução da cultura e das técnicas gerenciais oriundas, em regra, da iniciativa privada.

A Administração Pública Gerencial constitui tanto uma evolução, e até certo ponto, um rompimento com a burocracia, não negando os todos os princípios desta, ao contrário, conserva alguns de seus princípios fundamentais, como admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, dentre outros, apresentando como diferença fundamental a forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados (Augustinho Paludo, 2013).

A necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade de serviços, tendo o cidadão como beneficiário, financiador e titular da coisa pública, torna latente e desejosa uma reforma do aparelho estatal orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas

organizações.

A EC 19/1998 incluiu a eficiência como princípio expresso, no *caput* do art. 37 da Constituição, ao lado do princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, *in verbis*:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A inserção da eficiência, em 1998, como princípio explícito no *caput* do art. 37 da Constituição da República, fora consequência da implementação do modelo de administração pública gerencial com o fim que este modelo substituísse, ao menos em parte, a dita administração burocrática, cuja ênfase maior recai sobre o princípio da legalidade (Marcelo Alexandrino, Vicente Paulo, 2014, p.212).

No modelo de administração burocrática os controles a que se sujeita a administração pública, e os métodos de gestão utilizados, acarretam morosidade, desperdício, baixa produtividade, enfim, grande ineficiência se comparados com a administração de empreendimentos privados. Propõe-se, através da administração gerencial (modelo que privilegia a aferição de resultados, com ampliação de autonomia dos entes administrativos e redução dos controles meios), que a administração pública se aproxime o máximo possível da administração das empresas privadas.

A professora Maria Sylvia Di Pietro (2009) o princípio da eficiência apresenta dois aspectos: relativamente à forma de atuação do agente público, espera-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados; quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública, exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos.

O art. 39, § 2º, da Constituição traz exemplo de exigência relativa a forma de atuação do agente público:

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

O princípio da eficiência tem como fim precípua assegurar que os serviços públicos sejam prestados com adequação às necessidades da sociedade que o custeia, estando, a eficiência, inserida do conceito legal de serviço público adequado presente no art. 6º, § 1º, da Lei 8987/95.

A atuação eficiente não é questão de mérito administrativo (conveniência e oportunidade), de acordo com Alexandrino (2014, p.213) consubstancia uma obrigação do administrador, não sendo cabível a administração alegar que, dentre diversas atuações possíveis, deixou de escolher a mais eficiente porque julgou conveniente ou oportuno adotar outra, menos eficiente (possibilidade de controle de legalidade e possível anulação do ato). O desenvolvimento do modelo de administração pública gerencial decorrente das mudanças ocorridas na sociedade e a chegada de novas tecnologias que possibilitam a melhoria de mecanismos da máquina pública, possibilitando também ações como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Decreto 5.378/2005), que objetiva contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e aumento da competitividade do País, com o fim de promover a eficiência, melhor aproveitamento dos recursos, o alcance da eficácia e efetividade da gestão pública.

Após breve percurso na evolução histórica dos modelos de administração pública percebe-se a necessidade de constante evolução da gestão do Estado para que se adeque as necessidades surgidas das novas demandas decorrentes das mudanças sofridas pelo corpo social.

Assim como o modelo de Administração Gerencial traz como benefícios vantagens competitivas e eficiência à máquina pública, provindos da necessidade de melhoria dos modelos anteriores de administração, a Gestão do Conhecimento se destaca como uma ferramenta valiosa à disposição da coisa pública, como destacado por Karl Wiig (2000):

“A administração pública em qualquer sociedade é importante e complexa. Ela influencia a maioria dos aspectos da sociedade. Sua maneira de atuar e efetividade influenciam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade. A gestão do conhecimento contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve”.

A gestão de conhecimento tem evoluído e avançado bastante no setor privado a partir de uma variedade de práticas e processos que visam a criação e aplicação do conhecimento, porém no setor público ainda é inexpressiva a sua prática.

De acordo com Holanda (2009, p.89) a gestão de conhecimento “apresenta-se como um novo e eficiente modelo do ponto de vista empresarial, onde a busca incessante desse fator é imprescindível para a sobrevivência de indivíduos e organizações”, por isso deve ser implantada de forma efetiva em todos os níveis da administração pública brasileira como forma de alcançar a eficiência na gestão do Estado (art. 37 da CF) e o aperfeiçoamento do serviço público (art. 39, § 2º da CF).

## 2.2 Gestão do Conhecimento

Nas pesquisas que versam sobre o conhecimento dentro das organizações, pode-se notar que o debate sobre o tema tem em seu âmago uma grande dedicação em torná-lo um recurso do âmbito gerencial, e é disso que trata a Gestão do Conhecimento, pois o conhecimento tornou-se um mecanismo que quando bem empregado na organização possibilita melhorias na solução dos problemas, criação de novas estratégias, podendo também contribuir com inovações de serviços ou produtos (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O empenho das organizações de tratar o conhecimento como um recurso gerencial dá-se, principalmente, pelo fato de parte considerável do conhecimento que diz respeito à organização estar dividida em setores que detém esse conhecimento somente para si enquanto que por meio do compartilhamento podem contribuir para a melhoria da produtividade e do desempenho da organização (ANGELONI, 2008).

De acordo com Camargo (2005), o propósito da gestão do conhecimento em uma organização é promover meios para uma rápida elaboração e utilização do conhecimento organizacional, que está condicionada à criação de um ambiente de aprendizagem que deve fomentar cada vez mais a criação de mais conhecimentos dentro da organização.

Para o melhor entendimento do papel do conhecimento nas organizações, é importante que se perceba que o processo de construção do conhecimento é algo intrínseco ao ser humano, como também ao falar-se de conhecimento, deve-se ter em mente que a informação inevitavelmente faz parte desse processo. Onde temos que "a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor" (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 64). Percebe-se que a informação faz parte da construção do conhecimento como meio para se chegar até ele, bem como os autores principais na construção desse conhecimento são os interlocutores que recebem, enviam e transformam essas informações.

Para Davenport e Prusak (1998) "O significado original da palavra "informar" é de "dar forma a", e a informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*". Logo, os autores esclarecem que os dados podem se transformar em informações a partir do momento em que o responsável por eles os atribua um significado. Esta transição ocorre na medida que valores são agregados aos dados de várias formas. Segundo os autores essas formas são: a contextualização, a categorização, o cálculo, a correção e a condensação.

Os autores supracitados discorrem ainda que, através da contextualização é possível conhecer a utilidade dos dados coletados, por meio da categorização é possível perceber as unidades de análise ou até mesmo os elementos essenciais dos dados, por intermédio do cálculo, transformam-se os dados em informações utilizando de análises matemáticas e estatísticas, por via da correção é possível eliminar os erros dos dados, ao passo que a condensação diz respeito à capacidade de reduzir e resumir os dados de uma forma mais sucinta.

Reforçando essa idéia, Choo (2003, p. 30), afirma que “o conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação”. Pois para ele, poderá ser considerada uma organização do conhecimento, a organização que tenha capacidade de integrar, de forma eficiente, os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões.

Há também autores que questionam sobre se seria possível a realização de uma gestão do conhecimento de fato, partindo do princípio de que o conhecimento é resultado das experiências individuais, da apropriação de informações adquiridas pelos indivíduos nas relações interpessoais, visto que a interpretação dessas informações é subjetiva, como posto por Wilson (2006):

“Não existe gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento reside nas pessoas. O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação” (WILSON, 2006, p. 54)

Porém existe uma vasta literatura que aposta na Gestão do Conhecimento como estratégia possível e que esta implica inovação e competitividade para as organizações. Como temos no entendimento de Terra (2000), de que a Gestão do Conhecimento abrange a revisão dos processos tecnológicos e políticos da organização que promova um melhor entendimento do capital intelectual desta e dos fluxos relativos à criação, reconhecimento, ordenação, disseminação e utilização do conhecimento estratégico em função dos objetivos da organização.

Lima (et.al.,2004) conceitua GC como uma estratégia que converte o patrimônio intelectual da organização, tais como as informações catalogadas e as habilidades dos seus membros, em maior aproveitamento, novos valores e potencialização da competitividade. Assim a GC tem a atribuição de dar suporte e direcionar, a partir de um planejamento estratégico que inclui a informação, o conhecimento e o capital humano, como o melhor meio de acumular conhecimento organizacional.

Também demonstrando uma visão estratégica do uso do conhecimento, Fleury e

Oliveira (2001) têm a GC como:

“A tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas. Isso implica que estamos apresentando uma perspectiva para a empresa que entende o conhecimento como seu principal ativo estratégico e que da gestão do conhecimento é que advirão os principais resultados em termos de desempenho superior” (FLEURY; OLIVEIRA, 2001, p. 19)

No mesmo sentido, temos também a contribuição de Figueiredo (2005, p. 45), que declara que “a gestão do conhecimento veio para que as empresas promovam a criação, transferência e o uso efetivo do conhecimento em benefício dos negócios”.

Em Quandt (2003) vê-se a gestão do conhecimento como o gerenciamento explícito e sistemático do conhecimento vital à organização e de seus processos de criação, organização, difusão, uso e aplicação.

Outros comentam a eficiência como resultante da prática de GC, onde diz-se que esta “apresenta-se como um novo e eficiente modelo do ponto de vista empresarial, onde a busca incessante desse fator é imprescindível para a sobrevivência de indivíduos e organizações” (HOLANDA et al. 2009, p. 89).

O objetivo básico da GC em meio as organizações, de acordo com Weschter (2007), é proporcionar ou otimizar a capacidade intelectual da organização, aos colaboradores responsáveis pela tomada de decisões diariamente que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio.

Segundo o Sebrae (2012, apud MARTINI e ZAMPIN, 2014), a GC fundamenta-se em três bases principais: Consultar, Compartilhar e Colaborar, que ocorrem de forma transversal atuando em três dimensões diferentes: Ferramentas, Cultura e Capital Humano, resultando desse processo uma compreensão sobre GC disposta como a figura abaixo:

**Figura 1** – Transformação de dados em informações e conhecimento.



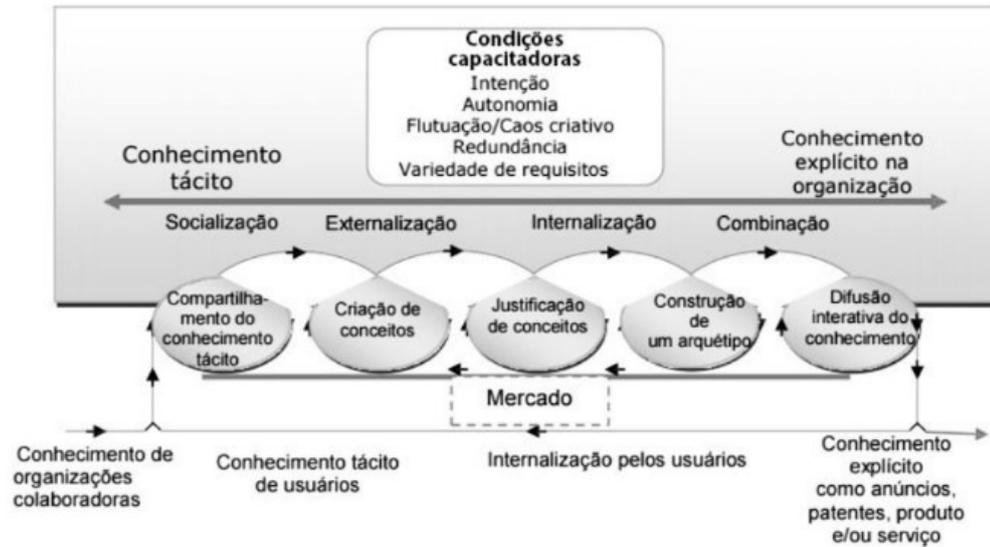
Fonte: SEBRAE (2012).

A figura 1 mostra que a essência da formação do conhecimento encontra-se enraizada no processo de produção e gerenciamento das informações.

Na explicação de conhecimento dada por Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é classificado como tácito e explícito, epistemologicamente o conhecimento tácito é tido como individual, específico e difícil de verbalizar e formalizar, também pode ser definido como conhecimento implícito, enquanto o explícito é o conhecimento facilmente compartilhado e verbalizado.

O modelo dos autores é composto por cinco fases que englobam (1) compartilhamento do conhecimento tácito; aquele que é característico ao indivíduo e precisa ser compartilhado pela organização através da socialização entre os colaboradores, (2) criação de conceitos; o conhecimento tácito compartilhado pela equipe é transformado em conceitos explícitos podendo-se utilizar a linguagem figurada como metáforas e analogias para tanto, (3) justificação dos conceitos; organização checa o valor dos novos conceitos criados procurando justificá-los, (4) construção de um arquétipo; transformação dos conceitos em arquétipos utilizando novamente o conhecimento explícito obtido e (5) difusão interativa do conhecimento; difundir o conhecimento nos ambientes internos e externos da organização. Como descrito na figura 2:

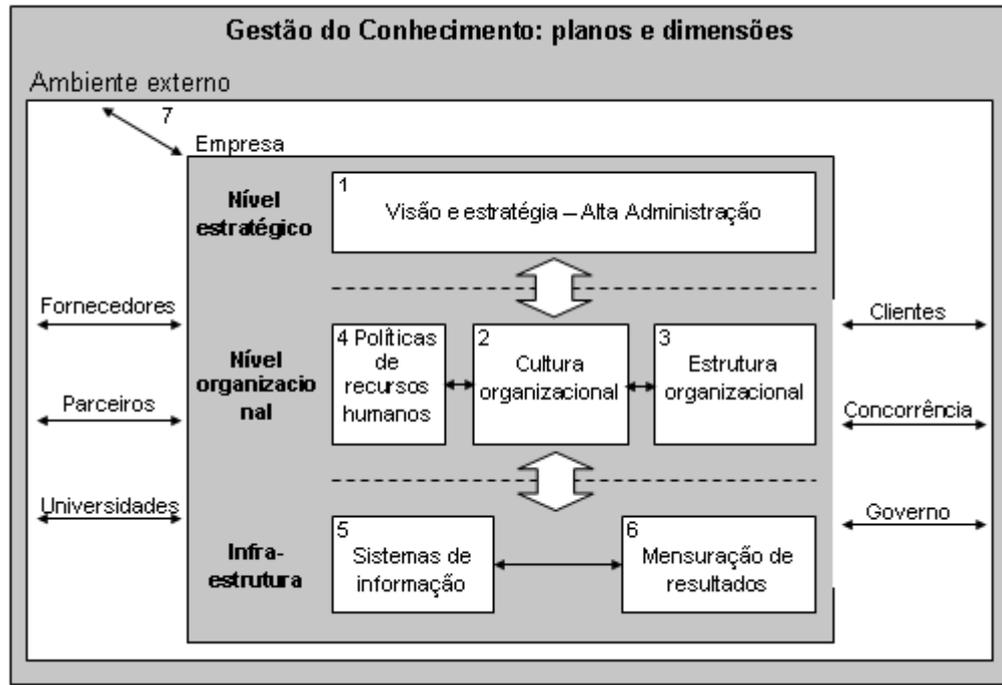
**Figura 2.** Modelo de cinco fases de criação do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

O processo de GC não pode ser visto de forma afastada dos outros processos da organização, ele deve interagir com demais processos organizacionais, com as estratégias de negócios, como também o ambiente externo. Nessa perspectiva, Terra (2000) apresenta um modelo em que a GC pode ser analisada de sete dimensões da prática gerencial divididas em nível estratégico, operacional e infraestrutura. A primeira, encontrada sozinha no nível estratégico é a alta gerência, na qual se compromete em definir os campos de conhecimento que podem ser melhorados e todos os níveis devem estar a par da estratégia da organização para chegada a este conhecimento. A segunda dimensão tem a cultura organizacional voltada para a inovação, para o compartilhamento de informação e também para o aprendizado organizacional. Na terceira temos a valorização das competências individuais. A quarta preocupa-se com as políticas de recursos humanos, com o intuito de manter e atrair colaboradores competentes e o estímulo para que estes continuem adquirindo conhecimento. A quinta e a sexta dimensão encontram-se na infraestrutura, formando o sistema de informação, que busca compartilhar as informações utilizando os recursos de tecnologia da informação e a mensuração dos resultados, que avalia os resultados obtidos sob a luz das várias perspectivas da organização e é divulgada de forma ampla. E a sétima que busca todas as fontes possíveis de aprendizado que se encaixem dentro dos processos da organização.

**Figura 3.** As sete dimensões da gestão do conhecimento.



Fonte: Terra (2000).

O processo descrito por Terra (2000) é melhor visualizado na figura acima, onde nota-se como as práticas gerenciais que movem as engrenagens desse modelo de GC estão compostas em todos os níveis da organização e abrangem todos os indivíduos da mesma.

Existem várias abordagens teóricas para a Gestão do Conhecimento, visto que vários autores ao longo do tempo contribuíram de formas diferentes para a construção deste processo com o objetivo de facilitar a implementação e o desenvolvimento de práticas de GC nos variados tipos de organizações e com contribuições que permitiram distinguir este tema como algo indispensável ao êxito das organizações. A partir da década de 90 o tema tornou-se mais e mais abordado e atualmente está distribuído nos mais diversos tipos de referências.

O quadro a seguir traz o resumo de alguns dos principais modelos, enfatizando suas contribuições e características:

**Quadro 1 – Modelos de GC e seus componentes**

MODELO	Criação do Conhecimento (Espiral)	Geração de conhecimento por aquisição ou desenvolvimento	Sete dimensões da GC	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento	Criação de significado na organização do conhecimento
AUTOR	Nonaka e Takeuchi	Davenport e Prusak	Terra	Bukowitz e Williams	Choo
ANO	1997	1998	2000	2002	2003

<b>FOCO</b>	O processo de criação do conhecimento organizacional voltado para o desenvolvimento de produtos, serviços e processos de gestão.	Geração do conhecimento por aquisição ou por desenvolvimento.	Avaliação da GC considerando as dimensões da prática gerencial.	Estruturação dos processos de GC baseado no diagnóstico.	Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.
<b>COMPONENTES DO MODELO</b>	A criação do conhecimento organizacional envolve quatro processos: socialização, externalização, combinação e internalização.	GC conjunto de quatro etapas: geração de conhecimento de forma consciente e intencional; codificação e coordenação de conhecimento; transferência de conhecimento e utilização para provocar mudanças.	Elementos construtivos: metas de conhecimento, identificação desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, preservação e avaliação do conhecimento.	DGC dividido em dois processos: Tático, que se compõe das seções – obtenha; utilize; aprenda; contribua, e o processo Estratégico, que compreende as seções – avalie; construa/mantenha e descarte.	Mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção

Fonte: Adaptado pela autora

Diante do exposto no quadro 1, entre os modelos destacados, e considerando-se os objetivos da pesquisa, elegeu-se para ser desenvolvido nesta pesquisa, a abordagem das autoras Bukowitz e Williams (2002), que propõem o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) como instrumento de verificação da estrutura do processo de GC nas instituições.

### 2.3 A gestão do conhecimento e as instituições de ensino superior

De acordo com Freitas Júnior (et al, 2002), no ambiente das Instituições de Ensino Superior, que são organizações responsáveis pela criação e distribuição de conhecimento, portanto, instituições formadoras, surgiu a necessidade da implantação de sistema de gerenciamento do conhecimento, em virtude de fatores como: a necessidade de informações confiáveis para auxiliar o processo decisório, a necessidade de gerenciar o capital intelectual e a necessidade de criar ambientes de trabalho para compartilhar e transferir conhecimento visando elaborar estratégias corporativas.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é transferido nas organizações de forma natural, quer seja gerenciado ou não esse processo. Porém, este pode ser facilitado através de modelos aplicados para administrar o conhecimento dos profissionais, através de processos

formais e também de técnicas distintas que instiguem as trocas de informações e conhecimentos, de forma que estes fluam entre os colaboradores.

De encontro com essa conjuntura, Maia (2003) assinala que as Instituições de Ensino Superior devem utilizar a Gestão do Conhecimento de forma a ultrapassar as barreiras físicas das salas de aulas, não apenas focando nos assuntos acadêmicos, mas também trazendo para o âmbito administrativo todo seu potencial como *locus* de criação e desenvolvimento de conhecimento e competências:

“As instituições de ensino e, em particular, as IES que pretendem crescer com qualidade terão necessariamente que profissionalizar seus recursos humanos e investir em seu aparato tecnológico. Mais ainda, terão que trazer à prática de seu dia-a-dia a Gestão do Conhecimento, [...], como instrumento imprescindível para o seu desenvolvimento e para a disseminação do conhecimento” ( MAIA, 2003, p. 7)

Em pesquisa realizada pelo Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Batista (2006), buscando analisar como as áreas administrativas e de planejamento de 45 Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) tratam a Gestão do Conhecimento, constatou que para a maioria das Ifes a GC não é prioridade estratégica, a grande maioria das Ifes não contam com recursos em seu orçamento efetivo voltados para a prática de GC e que a quase totalidade das Ifes não tem uma unidade específica de GC e informação.

Como principais obstáculos da implantação da GC nas Ifes descritos na pesquisa citada acima, aferiu-se: a não priorização da Gestão do conhecimento e da informação, o pouco entendimento dos envolvidos acerca de GC nas Instituições, a infraestrutura computacional, redes, servidores, etc., a dificuldade de apreender o conhecimento não documentado, a falta de incentivos para compartilhar o conhecimento e as falhas de comunicação. Já como principais facilitadores na implantação da GC temos elementos como programas de capacitação pessoal, troca de experiências com outras organizações envolvidas nesse processo bem como metodologias que guiam esse processo.

Como medidas de superação das dificuldades apontadas na implantação da GC, Batista (2006) aponta: Considerar a (GC) uma das prioridades estratégicas da organização; Conscientizar a alta administração, a média gerência e os funcionários da importância da GC; Definir e disseminar amplamente a estratégia de GC na instituição e torná-la bem conhecida entre a maioria do pessoal; Utilizar amplamente na organização iniciativas de GC; Instituir área/grupo de pessoas com responsabilidades e com objetivos bem definidos em termos de GC; Utilizar métricas bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de gestão do conhecimento; Empregar mecanismo para definir a política ou a estratégia de

gestão do conhecimento e da informação; Utilizar amplamente iniciativas de GC nas principais áreas da organização (direção geral, contabilidade/finanças, centro de documentação e informação/ biblioteca, recursos humanos e informática, etc.); Formalizar os objetivos de GC para permitir uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo; Ter orçamento efetivo para tratar da gestão do conhecimento de maneira compatível com os objetivos traçados pela organização; Criar área específica/unidade especial de gestão do conhecimento e da informação (gerência do conhecimento); Considerar, na estratégia de gestão do conhecimento os seguintes elementos: *i*) gestão da informação, *ii*) aspectos de tecnologia da informação, *iii*) aspectos de gestão de recursos humanos, *iv*) e aspectos organizacionais; Utilizar sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento; Utilizar *feedback* escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento; e Comparar o desempenho da sua organização como de outras instituições congêneres.

Em suas considerações, Maia (2003), discute que alguns aspectos são indispensáveis no trato da GC, como a tecnologia da informação e o desenvolvimento de RH, mas assim como toda organização que busca gerenciar o conhecimento, é necessário desenvolver uma abordagem sistêmica, observar o ambiente externo, as estratégias relacionadas ao conhecimento e adotar uma cultura direcionada para a renovação do conhecimento.

Sobre uma abordagem sistêmica de GC temos a fala de Felício Júnior (2002):

“Acredita-se que as Instituições de Ensino Superior precisam formar um novo profissional. As organizações, hoje, preferem profissionais com incumbências e habilidades mais amplas. No contexto atual, o mercado de trabalho tem considerável tendência para o profissional empreendedor. E para se formar empreendedores, faz-se necessário que as Instituições de Ensino Superior saibam como criar mecanismos que estimulem o comportamento empreendedor, formando ou desenvolvendo indivíduos com estas características” (FELÍCIO JÚNIOR, 2002, p.60)

O autor considera a abordagem sistêmica de GC empreendedora, assim também como as interações com o meio externo e sua importância para a expansão da aprendizagem organizacional e capacidade produtiva. Ele também enfatiza como é imprescindível para as IES o fato de que estas devem estimular a criação de mecanismos que desenvolvam um comportamento empreendedor de seus colaboradores, como também, estimular a capacitação de profissionais qualificados de acordo com o que espera a realidade do mercado de trabalho atual.

Tendo como sua missão primeira a arte de educar, que implica os processos de ensinar e aprender, as IES, necessitam desempenhar esse papel de forma sábia, desenvolvendo também

habilidades que lhe deem capacidade de gerenciamento assim como de execução, pois que esta é sua atividade fim como organização, sua missão deve ser encontrada também no seu processo de gestão. Tornar concreto o processo de ensino-aprendizagem sem competência para delimitar suas prioridades, organizar seus recursos, conduzir seus procedimentos, mensurar seus resultados e os avaliar, é tão ineficaz quanto ter excelência de gestão sem capacidade para ensinar (LIMA, 2007).

## **2.4 Diagnóstico da Gestão do Conhecimento – DGC**

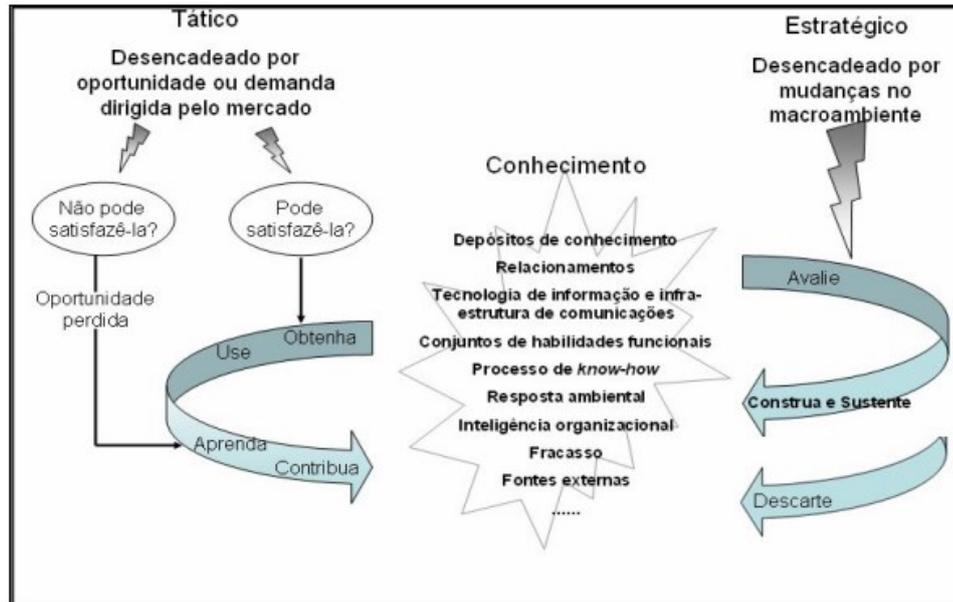
Este estudo tem como objetivo realizar um Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, por meio da abordagem de Bukowitz e Williams (2002), e como previsto pelas autoras, com a aplicação do DGC, partindo da avaliação inicial da situação da empresa e definindo conceitos importantes no estabelecimento de práticas que produzem e mantêm o conhecimento, é possível conseguir melhorias de desempenho quanto ao gerenciamento do conhecimento, através de técnicas didáticas que permitem ligar alguns conceitos e ações específicas. Nesse tópico será abordado o diagnóstico e seus componentes, que em sua metodologia compreende uma divisão entre processo tático e processo estratégico em sete etapas.

Em seu modelo de GC, as autoras percebem nas empresas o seguimento de dois processos simultâneos, o primeiro é a utilização de conhecimentos básicos da rotina diária para atender as demandas ou às oportunidades do mercado, que foi denominado como processo tático, e o processo que leva em conta o conhecimento a longo prazo, que combina o intelectual com as exigências estratégicas, chamado de processo estratégico.

A proposta das autoras traz em seu núcleo a possibilidade de estruturação dos processos tático e estratégico, de uma maneira simplificada de pensar sobre como as organizações elaboram, conservam e dispõem de um estoque de conhecimento estrategicamente adquirido e pensado para agregar valor ou melhorar desempenhos.

Ainda quanto à estruturação do processo de GC, as autoras o veem como uma maneira das empresas organizarem uma abordagem sistemática da GC e apresentam um quadro explicitando seu método de Gestão do Conhecimento, onde percebemos as etapas visivelmente divididas.

**Figura 4 - Estruturação do processo de gestão do conhecimento**



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24).

O processo tático é composto de quatro seções respectivamente: obtenha, utilize, aprenda e contribua, as quais referem-se para a forma que os envolvidos tratam no dia-a-dia o conhecimento por eles utilizado, analisando o uso do conhecimento como instrumento para criação de valor, aprendizado, perpetuação do conhecimento para a equipe para que todos participem e contribuam para esse processo.

Nas palavras das próprias autoras temos:

“Conforme as pessoas reúnem a informação de que necessitam para o seu trabalho diário, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando abraçam os seus próprios problemas. Cada passo requer a participação de todos na organização em algum grau. As atividades que definem os passos desse processo não estão bem delimitadas, por isso as descrevemos de forma contínua” (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002, p. 25).

Na seção obtenha, sendo o primeiro passo do processo de GC, está relacionado à descrição da necessidade de informação que a organização tem, bem como saber como conseguiu-la, solicita-la, entende-la e comunica-la. De acordo com as autoras, esta seção tem como principal problema a grande variedade de dados disponibilizada pela tecnologia, que gera um verdadeiro desafio para que os envolvidos encontrem a informação certa no momento necessário, como também gera um desafio para as organizações, o de fornecer instrumentos para que se obtenha, administre e armazenem as informações.

Visto isso, as autoras afirmam que para se concretize o processo de obtenção de conhecimento, há de se observar os imperativos e desafios do quadro abaixo:

**Quadro 2** – Imperativos e desafios da seção obtenha

Imperativos	Desafios
Articulação	As pessoas podem descrever as suas necessidades de informação: * Entenda e comunique o uso pretendido da informação, * Direcione as solicitações de informação adequadamente.
Consciência	As pessoas sabem onde encontrar as fontes de conhecimento: * Forneça indicações: catálogos, páginas amarelas e mapas, * Utilize as comunidades de prática para lançar um raio de luz sobre o conhecimento organizacional.
Acesso	As pessoas têm os instrumentos que necessitam para encontrar e captar a informação: * Equilibre as tecnologias “de empurrar” e de “puxar”, * Envolve o usuário na criação dos instrumentos de navegação e captura.
Orientação	Novos papéis organizacionais sustentam os pesquisadores de informação: * Converta os bibliotecários em ciberotecários, * Crie um novo papel: o gestor de conhecimento, * Utilize especialistas como filtros de informação.
Abrangência	A infraestrutura de conhecimento é abrangente e bem organizada: * Permita acesso tanto à informação gerida centralizadamente quanto à publicada individualmente, * Crie estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento.

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 50).

O quadro acima nos mostra que o passo inicial para a GC está focado na organização das relações humanas dos envolvidos, na forma como estes lidam com os dados, informações e conhecimentos, como também a infraestrutura da organização fornecida a eles. Mostra também como a seção obtenha não tem altos custos para as instituições, e é um processo de fácil adoção e disseminação.

Na seção utilize a organização estimula o pensamento livre, fornece instrumentos e encoraja a criatividade dos envolvidos de forma a gerar uma combinação de informações e interesses promovendo a inovação organizacional e o diferencial competitivo com o objetivo de criar valor para o cliente. Porém, para que isto ocorra de forma mais facilitada é preciso demolir os muros hierárquicos ou estruturais que estejam impedindo que o conhecimento seja dissipado na organização.

As autoras acreditam que utilizar o conhecimento efetivamente e concretizar a criação de valor para o cliente dentro da organização são fatores que dependem da capacidade que a organização tem de responder aos seguintes imperativos e desafios:

**Quadro 3** – Imperativos e desafios da seção utilize

Imperativos	Desafios
Permeabilidade	As ideias fluem tanto para dentro como para fora da organização, expondo as pessoas a muitas perspectivas e possibilidades diferentes: *Formate a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento. *Planeje o ambiente físico de modo que as ideias se cruzem e se fertilizem. *Trate a informação como um recurso aberto, que flui livremente para todos os cantos da organização. *Colabore com todas as comunidades envolvidas rotineiramente.
Liberdade	Geralmente, as pessoas estão à vontade e confiantes quanto a agir sobre ideias novas: *Valorize as contribuições de todos na organização. *Crie espaço e tempo para jogar.

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 108).

A visão das autoras nessa seção, de que o conhecimento advindo de planejamento estratégico de GC apoia e orienta os envolvidos nesse processo de forma coletiva e tem o poder de capitalizar os resultados obtidos por eles, reforça a visão de GC de Murray (1996), quando afirma que a GC é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

Na seção aprenda, as autoras explicam que “a aprendizagem é importante para a organização porque, junto com a contribuição, ela é o passo de transição entre a aplicação de ideias e a geração de ideias novas” (WILLIAMS & BUKOWITZ, 2002, p. 146).

Para as autoras essa seção tem como imperativos e desafios:

**Quadro 4** – Imperativos e desafios da seção aprenda

Imperativos	Desafios
Visibilidade	A ligação entre estratégia e aprendizagem derivada das ações cotidianas é óbvia: *Retrate a complexidade dos sistemas humanos; *Envolve mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia.

Familiarização

O exercício de aprendizagem é um lugar comum:  
 \*Promova o princípio do prazer no trabalho.  
 \*Integre os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho.  
 \*Capte os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias.  
 \*Cultive a arte do aprender fazendo.

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 147).

Aqui a aprendizagem tanto individual como organizacional, reconhece formalmente a importância da educação aplicada, constatando as formas de aprendizagem no cotidiano e englobando os procedimentos de reflexão na prática do trabalho.

O conceito de aprendizagem se relaciona de forma direta com os processos de internalização, externalização e socialização do conhecimento adquirido, como expresso na perspectiva de Senge (1990), onde organizações voltadas ao aprendizado organizacional provocam a formação dos envolvidos para que estes aprendam a perceber a realidade pela perspectiva sistêmica, desenvolvendo suas atividades de acordo com o que aprenderam e que passem a apresentar e reestruturar esquemas mentais de modo colaborativo.

A seção contribua, última seção do processo tático, se refere ao compartilhamento do conhecimento, transmitir o conhecimento, que normalmente é individualizado, para toda a organização, articulando a compreensão e respeito pelo valor do compartilhamento do conhecimento.

Todavia, compartilhar não é uma tarefa fácil, como dito pelas autoras,

“contribuição é um passo do processo que a maioria das organizações acha difícil implementar. Enquanto a existência de poderosa tecnologia de rede torna teoricamente possível para todos contribuírem com seu conhecimento para o fundo comunitário, na prática, compartilhar o know-how é cercado por complicações e barreiras” (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002, p. 179).

Nesse cenário, as organizações têm como atribuição a promoção de estruturas para desenvolver uma cultura organizacional direcionada para que haja a cooperação de ideias e que esta englobe toda a organização, de forma a incentivar o desejo de colaboração entre os envolvidos.

Para as autoras os seguintes imperativos e desafios contribuem para o processo de GC:

#### Quadro 5 – Imperativos e desafios da seção contribua

Imperativos	Desafios
-------------	----------

Motivação	Os membros querem contribuir com o seu conhecimento: *Remova as barreiras do compartilhamento. *Vincule a contribuição com a oportunidade e o avanço. *Retenha os benefícios dos que não contribuem. *Encontre os pontos de benefício mútuo.
Facilitação	Os sistemas e as estruturas apoiam o processo de contribuição: *Dê tempo e espaço para que os empregados contribuam com o melhor do trabalho deles. *Crie funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição. *Apoie a transferência de conhecimento implícito. *Teça uma rede organizacional.
Confiança	A organização promove a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento contribuído: *Promova um contrato de reciprocidade. *Crie políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais. *Utilize a publicação individual para promover a propriedade. *Valorize os laços de confiança

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 180).

Como apresentado no quadro, temos que a motivação, a facilitação e a confiança desempenham o papel de instigar o processo de contribuição, facilitando o compartilhamento do conhecimento angariado para toda a organização.

Saindo do processo tático e adentrando o processo estratégico, as autoras ressaltam que:

“Os passos do processo que são iniciados com o Avalie e continuam com o Construa e Sustente e o Despoje situam-se no lado estratégico do modelo e sua natureza é permanente. Eles não são desencadeados por qualquer evento específico singular. Em vez disso, são respostas às mudanças no ambiente macroeconômico e manifestam-se por alterações de direção estratégica, variações na velocidade e intensidade das respostas organizacionais ao mercado e mudanças no nível de distribuição de recursos. Em contraste com o espírito mais democrático do lado tático, que exige que todos participem e exibam qualidades de liderança, o processo estratégico contínuo é responsabilidade da liderança designada formalmente pela organização” (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002, p. 233).

No processo estratégico se busca incorporar da melhor forma possível o projeto de GC no meio social e econômico da organização visando a sua estratégia geral de negócio, combinando o intelectual e as exigências estratégicas de planejamento e articulação promovendo vantagens competitivas que surgem da relação dinâmica de troca e correspondência entre a organização e a GC.

A seção avalie direciona o reconhecimento de novas formas de capital organizacional e

a visualização das estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento. E para isso, as organizações devem enfrentar estes imperativos e desafios:

**Quadro 6 – Imperativos e desafios da seção avalie**

Imperativos	Desafios
Perspectiva	<p>Expanda a teoria das organizações para capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Identifique as novas formas de capital organizacional.</li> <li>*Conceba as novas tarefas de gestão.</li> </ul>
Integração	<p>Incorpore no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir dos quais a organização gera valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Visualize as estruturas que guiam as práticas de gestão do conhecimento.</li> <li>*Faça experiências com abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos.</li> <li>*Comunique-se com os principais stakeholders.</li> </ul>

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 234).

De acordo com Jamil (2001), quando os ativos intelectuais se tornam geradores de valores, tem de haver na organização medidas que facilitem a avaliação dos intangíveis no processo de planejamento para que seja feito um mapeamento e, em fim a avaliação de quais ativos devem ser aproveitados e quais não.

A seção construa e sustente se relaciona com o fato de as organizações têm de manter e fazer crescer seus ativos intangíveis, porém se deparam com a dificuldade de determinar os recursos a serem investidos com o resultado desses ativos.

Na visão de Bukowitz e Williams,

“Quando um recurso é volátil como o conhecimento, as atividades estratégicas não podem ficar atrás das exigências do momento. Se permitirem que o conhecimento se acumule ou se dissipe em um vácuo de gestão estratégica, os líderes serão muito pressionados a determinar se o estão criando ou destruindo. O conhecimento que ainda é parte da base dos ativos da organização, mas é essencial para o futuro, deve ser desenvolvido. Aquele que já for parte dessa base e importante para o futuro deve ser protegido e cultivado. E aquele que não serve a nenhum propósito atual ou futuro deve ser removido, para liberar e dar enfoque aos recursos na realização do cenário previsto. Em nível tático, a incapacidade de localizar e aplicar o conhecimento para satisfazer uma necessidade existente, resulta em uma oportunidade perdida. Em nível estratégico, ficar sem o conhecimento “certo” causa um desastre muito sério – “a perda da competitividade e, finalmente, o colapso da própria empresa” (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002, p. 278).

Na perspectiva das autoras, para construir e sustentar o conhecimento a gerência organizacional precisa renovar sua visão quantos aos imperativos e desafios do quadro abaixo:

**Quadro 7** – Imperativos e desafios da seção construa e mantenha

Imperativos	Desafios
Direção	Os recursos são canalizados de maneira que reabasteçam e criem conhecimento: * Subordine a tecnologia de informação às pessoas. * Estructure posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual.
Conexão	A organização forma relacionamentos que promovem os seus objetivos de gestão do conhecimento: * Pregue a cooperação entre as divisões internas. * Forme parcerias criativas com outras organizações. * Retenha as pessoas certas.
Reconhecimento	A organização vê como extrair o valor integrado no conhecimento: * Utilize o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente. * Desconsidere a organização como um todo para lançar um olhar novo nos seus detalhes.
Reciprocidade	As políticas, procedimentos e normas culturais mantêm um contrato entre a organização e os seus membros: * Demonstre que a criação de valor é uma proposição consistente. * Crie espaço para que o profissional venha diariamente de corpo e alma para o trabalho.

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 234).

A organização deve sempre buscar novas práticas planejando gerar diferencial competitivo de forma a desenvolver e colocar em prática planos de ações que favoreçam a obtenção de novos conhecimentos e que fundamentem novos investimentos. Para tanto, as autoras defendem que as organizações gerem valor a partir do capital intelectual, gerenciando os fluxos de conhecimento de capital humano, capital do cliente e capital organizacional, que para elas, a relação entre esses três últimos maximiza o potencial de criação de valor da organização.

Como última seção temos o descarte, que representa não somente descartar conhecimentos não mais necessários, como também ter discernimento para não incorporar novos conhecimentos que não agregam valor ou vantagem competitiva para a organização. Como relatado por Bukowitz e Williams (2002, p. 338), “despojar-se do conhecimento que não seja importante libera tempo e recursos para aumentar e manter aquele que é importante estrategicamente”.

**Quadro 8** – Imperativos e desafios da seção descarte

Imperativos	Desafios
Abstenção	Em primeiro lugar, não absorver conhecimento desnecessário: *Reconheça as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas. *Encontre alternativas para o aproveitamento direto, a fim de fazer experiências com o conhecimento.
Conversão	O conhecimento que é um dreno de recursos é convertido em fontes de valor: *Reconheça e dispense os verdadeiros drenos de recursos. *Evite jogar fora “a criança com a água do banho”.

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 339).

As autoras destacam que poucas organizações empreendem esse passo do processo de gestão do conhecimento com um olhar realmente claro da sua base de conhecimento ou com uma visão de como estão descartando partes do seu conhecimento, mas para que seja conscientemente orquestrado, o despojo deve ser imaginado como parte do fluxo contínuo do conhecimento, entrando, percorrendo e saindo da organização, com o foco voltado a toda corrente do fluxo e não somente a um lugar específico.

### 3 Metodologia

O método é o conjunto de procedimentos pelos quais se chega a conhecer uma determinada realidade, produzir certo pensamento ou potencializar certos procedimentos ou comportamentos. Nele se escolhe os procedimentos sistemáticos para descrição e explanação de uma determinada conjuntura sobre a qual se está estudando, onde essa escolha tem bases nos critérios pré-definidos nos objetivos da pesquisa. (GIL, 2008).

A metodologia utilizada no presente trabalho tem como embasamento a pesquisa de abordagem quantitativa, onde a escolha desse tipo de abordagem surgiu do interesse de melhor entender a visão dos gestores sobre os processos de produção e compartilhamento de conhecimento administrativo na Universidade Federal do Piauí por intermédio do método proposto por Bukowitz e Williams (2002). Esta pesquisa está caracterizada pela definição de seus objetivos como descritiva, com abordagem quantitativa e delineamento dos métodos do tipo estudo de caso. Trata-se de um estudo de caso com obtenção de dados por meio de aplicação de questionário para fins de análise de conteúdo.

Com o objetivo de pesquisa anteriormente exposto, e com a aspiração de contribuir positivamente nessa linha de estudo, optou-se pela pesquisa quantitativa aqui vista como narrada em Goldemberg (2002, p. 61), onde afirma que os métodos quantitativos simplificam a vida social limitando-a aos fenômenos que podem ser enunciados. E pelo constatado por Marconi e Lakatos (2008, p. 283) que definem a metodologia quantitativa como a “descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Na visão desses autores a análise quantitativa se efetua com toda informação numérica decorrente da investigação, que se manifestará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas.

O método quantitativo foi aqui empregado por ser bastante utilizado no desenvolvimento das pesquisas nos campos social, de opinião, de comunicação, mercadológico, administrativo e econômico, como também por representar de forma geral a garantia de precisão dos resultados, evitando enganos e distorções na interpretação dos dados como explicitado por Oliveira (2002, p.155).

A pesquisa de enfoque quantitativo exprime objetividade, sistematização e quantificação evidenciando a observação e a valorização dos fenômenos, estabelecendo e revisando ideias, propõe novas observações e valorizações para esclarecer, modificar e/ou fundamentar respostas e ideias (MARCONI, LAKATOS, 2008). O que justifica também a abordagem descritiva do estudo, uma vez que se tem como parâmetro a caracterização do problema, não se tem a pretensão de desvendar integralmente o real e possui um caminho metodológico a percorrer com instrumentos cientificamente apropriados, não buscando a resolução da questão de pesquisa, mas sim analisá-la de forma mais próxima. (JOSÉ FILHO, 2006).

Segundo Gil (2008, p. 28), a pesquisas descritiva têm por “objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental”. As pesquisas dessa linha dispõem-se a estudar, por exemplo, o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, podem objetivar descobrir a existência de associações entre variáveis, como também podem fazer levantamento quanto as crenças e opiniões de uma população. Gil (2008) também comenta o fato de que as pesquisas descritivas, assim como também as exploratórias, “são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais voltados para a atuação práticas sendo as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais e partidos políticos”.

Quanto ao método escolhido para aqui ser desenvolvido, temos o estudo de caso, que é um meio de pesquisa muito utilizada, principalmente no caso das ciências sociais, mas nem sempre foi assim, pois durante muito tempo o estudo de caso foi visto no meio acadêmico como

um método que não continha rigor metodológico, no qual se demandava muito tempo para sua realização e sem respaldo para generalização. Todavia, hoje é considerado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, como explicitado por Gil (2002, p. 55), os propósitos de um estudo de caso “[...] não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”.

Como visto, o estudo de caso analisa um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, no qual se utiliza de diversas fontes de evidências, contribuindo para a melhor compreensão dos fenômenos estudados. De acordo com Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Com relação às questões levantadas na pesquisa, Yin (2001, p. 19) discute que “a adoção do Método do Estudo de Caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais”.

Por conter o enfoque central específico de estudo de caso único, pretendendo diagnosticar a utilização da Gestão do Conhecimento pelos gestores da UFPI, e por desse enfoque se objetivar responder às questões que estão implícitas nesta pesquisa, adotou-se como método de coleta de dados o questionário proposto por Bukowitz e Williams (2002), uma vez que este é um método de coleta que é composto por uma série de questões, abordando variáveis e situações que a pesquisadora busca investigar.

Percebe-se a grande importância desse tipo de técnica de coleta de dados para o desenvolvimento da pesquisa, na seguinte citação de Gil (2008, p. 121):

“Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa”.

O tipo de questionário aplicado será o questionário de questões fechadas, no qual o sujeito deve escolher uma resposta entre as constantes de uma lista predeterminada, indicando aquela que melhor corresponda à que deseja fornecer. Escolhido por, como explanado por Gerhardt, Silveira e Tolfo (2009) favorecer uma padronização e uniformização dos dados

coletados pelo questionário maior do que no caso das perguntas abertas, que serão utilizadas para levantamento de conhecimentos iniciais do assunto estudado e a partir dos quais a análise de seus resultados será utilizada no mais adequado direcionamento do estudo pela pesquisadora.

Como estratégia analítica geral, foi adotado o desenvolvimento de descrição de caso, pois como descrito por Yin (2001, p. 134), “uma abordagem descritiva pode ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas”, visto que esta pode ser usada para que a pesquisadora perceba a multiplicidade de decisões que podem ser tomadas na implementação do estudo de caso.

Quanto ao método principal de análise de dados, será utilizada a análise de estatística dos dados, que ainda de acordo com Gerhardt, Silveira e Tolfo (2009), “implica processamento de dados, através da geração (normalmente mediante o emprego de técnicas de cálculo matemático), da apresentação (os dados podem ser organizados em gráficos ou tabelas) e da interpretação”. Podendo ainda utilizar-se de várias operações para o enriquecimento dos resultados, vislumbrando por fim uma significação com respaldo na fundamentação teórica.

### **3.1 Coleta e Tratamento dos Dados**

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário de questões fechadas, inicialmente com questões para que se conheça melhor o perfil social dos respondentes, e na continuação do questionário foi aplicado o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), esse teve como principal objetivo obter informações junto aos gestores em cargos de direção da UFPI visando analisar como a gestão do conhecimento vem sendo utilizada na instituição, o questionário foi aplicado por meio do Google Formulários, que permite enviar para os e-mails dos respondentes o questionário pronto, onde as respostas foram dispostas em formato de múltipla escolha.

De acordo com Bukowitz e Williams (2002), o DGC é formado por sete seções que discutem cada passo do processo de Gestão do Conhecimento. E cada uma das seções compõem-se de uma lista com vinte (20) afirmações que avaliam a organização.

Para cada afirmação foi aplicada uma escala de avaliação (de ordem crescente) onde o respondente marcou a alternativa que melhor caracterizava a intensidade que cada afirmação descrevia a gestão do conhecimento na UFPI:

F – A afirmação é fortemente descritiva na organização;

M – A afirmação é moderadamente descritiva na organização;

Fr – A afirmação é fracamente descritiva na organização.

Segundo as autoras, a interpretação da pontuação dos resultados do diagnóstico de gestão de conhecimento deve ser vista de forma que, quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor é o desempenho de um passo específico do processo de GC. Para calcular cada seção, bem como a média das sete seções separadamente, é necessário realizar o seguinte procedimento:

**Figura 5** – Cálculo individual das seções do DGC

<b>Somatório do número Fs</b>	= <input style="width: 40px;" type="text"/> X 3 = <input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>Somatório do número Ms</b>	= <input style="width: 40px;" type="text"/> X 2 = <input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>Somatório do número Frs</b>	= <input style="width: 40px;" type="text"/> X 1 = <input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>A sua Pontuação</b> <input style="width: 40px;" type="text"/>	
<b>Pontuação total possível 60</b>	
<b>A sua Pontuação percentual</b> <input style="width: 40px;" type="text"/> % para cada seção (a sua pontuação dividida por 60)	

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 34).

Como visto na figura acima, para cada uma das respostas foram atribuídos os *scores*: (“Fs”=3), (“M”=2) e (“Fr”=1), de modo que, somam-se o total de “Fs” e multiplica-se por três; o total de “Ms” e multiplica-se por dois e o total de “Fr” e multiplica-se por 1. A pontuação máxima para cada seção é de 60 pontos (20 afirmações X 3), a pontuação geral máxima possível é 420 (60 pontos X 7 seções).

**Figura 6** – Cálculo geral das seções do DGC

Seção	Pontuação
<b>Seção 1</b> =	<input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>Seção 2</b> =	<input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>Seção 3</b> =	<input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>Seção 4</b> =	<input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>Seção 5</b> =	<input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>Seção 6</b> =	<input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>Seção 7</b> =	<input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>O seu total</b>	<input style="width: 40px;" type="text"/>
<b>Total possível 420</b>	
<b>Pontuação percentual GERAL</b> <input style="width: 40px;" type="text"/> % para a Gestão do Conhecimento (a sua pontuação dividida por 420)	

**Fonte:** Bukowitz e Williams (2002, p. 47).

A pontuação média para o processo de GC nas organizações definida pelas autoras para cada seção individualmente é de 30 a 70%, e para a pontuação percentual geral das seções como um todo é de 55%.

## **4 Apresentação do Estudo de Caso**

### **4.1 Caracterização da Universidade Federal do Piauí**

A Universidade Federal do Piauí (UFPI) é uma IES de natureza federal que possui estrutura multicampi, é mantida pelo Ministério da Educação (MEC), por meio da Fundação Universidade Federal do Piauí (FUFPI), instituída pela lei 5528/68, assinada pelo presidente Costa e Silva em que autorizou o seu funcionamento sob forma de fundação. E teve como origem a fusão de instituições que funcionavam no estado do Piauí no dia 01 de março de 1971, integrando inicialmente a universidade: o Instituto de Ciências Exatas e Naturais; o Instituto de Filosofia, Ciências humanas e Letras; a Faculdade de direito, a Faculdade de Odontologia; Faculdade de Medicina e a Faculdade de Administração (situada em Parnaíba).

Tendo sua sede e foro na cidade de Teresina, capital do Estado do Piauí e com cinco Campis, estabelecidos nas cidades de Teresina (sede), Parnaíba, Picos, Bom Jesus e Floriano. Ministra cursos de graduação nas modalidades presencial e a distância, e confere os graus de bacharel e licenciado, como também de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Também compõem a estrutura da UFPI três Colégios Técnicos, que possuem cursos ligados à educação básica, estando localizados nos municípios de Teresina, Floriano e Bom Jesus.

Como relatado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2015/2019), o credenciamento da instituição ocorreu em 1945 (Decreto nº 17.551 de 09.01.1945) como Faculdade isolada, e em 1968 foi credenciada como Universidade (Lei 5528, de 12.11.68) e reconhecida em 2012, através da Portaria MEC nº 645 de 18/05/2012, pelo prazo de dez anos. Seu primeiro Estatuto foi aprovado pelo Decreto 72.140, de 26 de abril de 1973, publicado no DOU de 27/04/73 e sofreu posteriores alterações (Portaria MEC nº 453, de 30/05/78, publicado no DOU de 02/06/78, Portaria MEC nº 180, de 05/02/93, publicada no DOU nº 26, de 08/02/1993). Uma reformulação, objetivando a adaptação à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN/1996, foi autorizada pela Resolução CONSUN nº 15/99, de 25/03/99 e Parecer nº 665/95, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de

Educação (CNE), aprovado pela Portaria MEC nº 1.225, de 30/07/99, e publicada no DOU nº 147-E, de 03/08/99. A UFPI goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e ainda segundo seu PDI pauta-se na utilização de recursos humanos e materiais, enfatizando a universalidade do conhecimento e o fomento à interdisciplinaridade.

Tem como missão, segundo o seu Estatuto, propiciar a elaboração, sistematização e socialização do conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico permanentemente adequado ao saber contemporâneo e à realidade social, formando recursos que contribuam para o desenvolvimento econômico, político, social e cultural local, regional e nacional.

Tem como visão, ser reconhecida como uma universidade de excelência na construção e difusão do conhecimento científico, tecnológico e artístico, comprometida com o desenvolvimento socioeconômico, de modo inovador e sustentável.

Tem como objetivos e funções:

- Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- Formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento e do meio em que vive;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicação ou de outras formas de comunicação;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- Promover extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

E como metas tem:

- Elevação de 22% do número de alunos matriculados até 2019 em cursos de graduação presencial e a distância, ampliando a oferta de vagas através de novos cursos de graduação;
- Redução da taxa de evasão em 15% e aumento da taxa de sucesso na mesma proporção;
- Elevação da qualidade dos cursos de graduação e do desempenho do alunado no ENADE, para atingir o IGC 4 (atualmente seu IGC é 3).

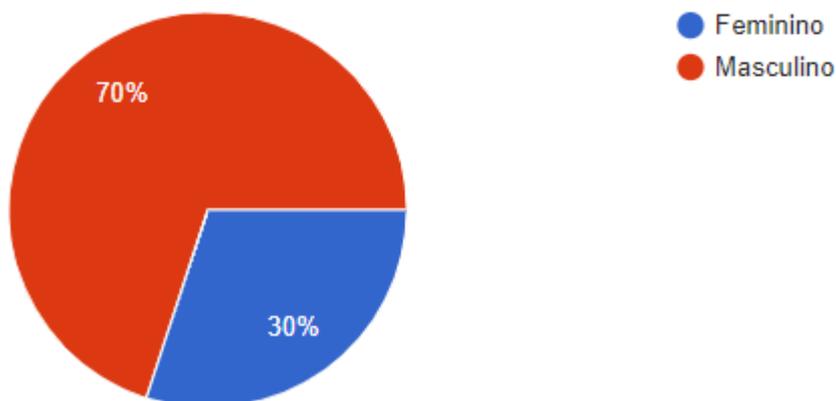
O modelo de gestão adotado na Universidade Federal do Piauí mescla dois modelos de gestão, o burocrático e o gerencial, posto que a instituição apresenta uma estrutura organizacional formalizada e hierarquizada, características burocráticas, como também utiliza de elementos gerenciais como transparência, foco na sua clientela e em resultados, estando ainda em transição de um modelo para o outro, como posto por Melo (2012).

#### **4.2 Caracterização dos Sujeitos**

Como já citado, a população de respondentes da pesquisa é composta pelo grupo de colaboradores que ocupam cargos de direção (CD) em funções de confiança na UFPI, dentre essas funções temos: diretores, chefes, coordenadores, assessores, pró-reitores, presidentes e superintendentes, que de acordo com relatório fornecido pelo setor de recursos humanos da instituição totalizam atualmente 82 (oitenta e dois) colaboradores, a pesquisa visou o envio de questionário por meio de e-mail eletrônico, porém nas informações recebidas do setor de RH não continham os endereços de e-mail de 7 (sete) desses servidores, totalizando um total de 75 (setenta e cinco) possíveis respondentes. Em que desse total, a pesquisadora obteve resposta de 10 (dez) indivíduos, chegando a margem de 13,3% de respondentes entre a população total possível.

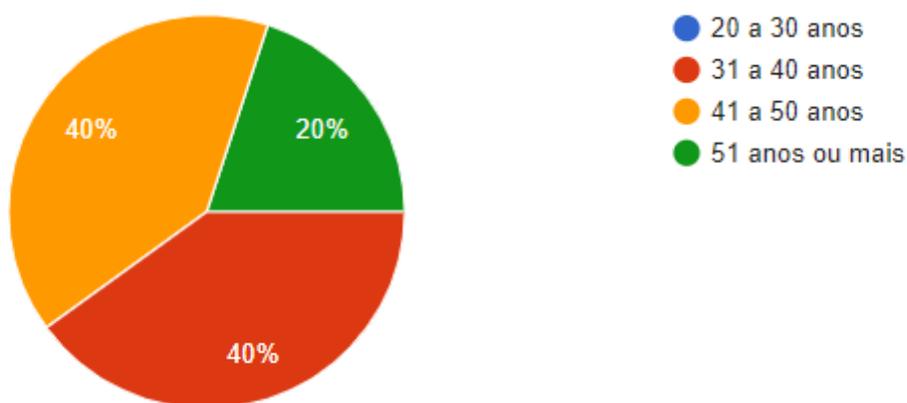
Para realização da pesquisa foi utilizado um questionário, composto de 146 (cento e quarenta e seis) questões, dividido em duas partes. A primeira parte, composta de 06 (seis) itens, de múltipla escolha, direcionados para definição do perfil dos respondentes em relação ao gênero, faixa etária, formação acadêmica, tempo de trabalho na IES e, em cargo de confiança na instituição e a segunda parte é composta de 140 afirmações que correspondem ao Diagnóstico de Gestão do Conhecimento. As respostas da primeira parte do questionário serão apresentadas abaixo, com o auxílio de gráficos.

No que se refere ao gênero dos entrevistados, 30% são do sexo feminino e 70% do sexo masculino. Como visto no gráfico abaixo:

**Gráfico 1:** Percentual de respondentes por gênero

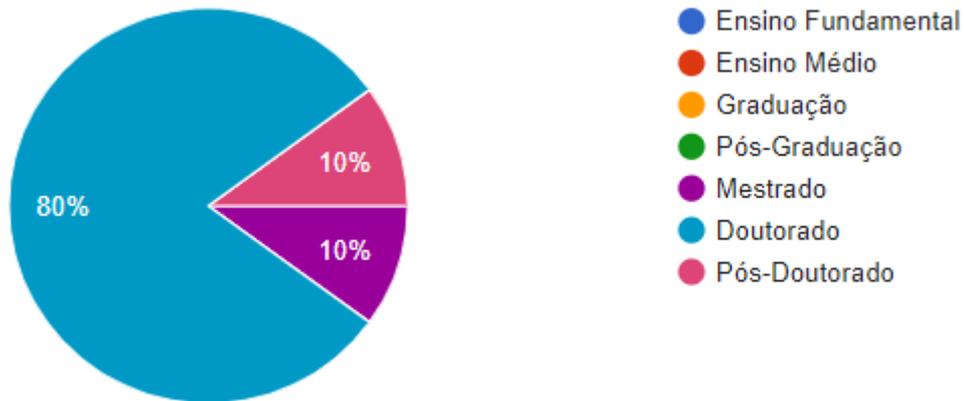
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a idade, pode-se observar uma grande concentração de profissionais nas faixas etárias entre 31-40 e 41-50 anos, essas duas categorias somadas formam 80% do total, quando comparado ao grupo de faixa etária de 51 anos ou mais, os grupos de 31 a 50 anos é a grande maioria, mostrando uma população de respondentes relativamente jovem.

**Gráfico 2:** Percentual de respondentes por idade

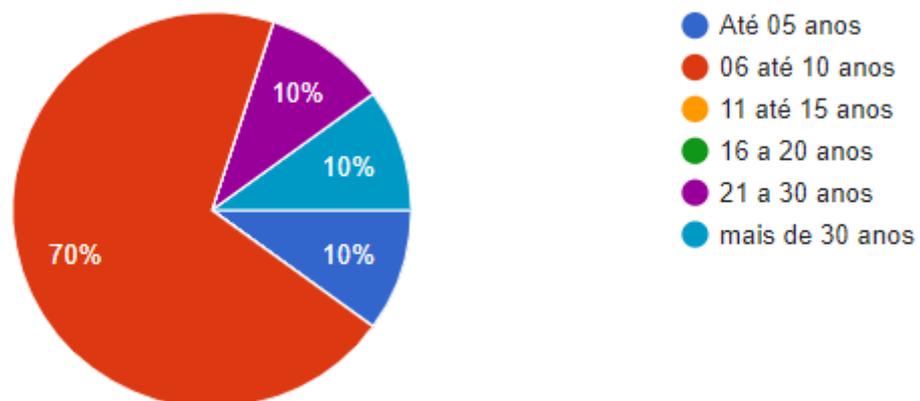
Fonte: Dados da pesquisa.

Os servidores em cargos de direção questionados da organização são, em sua maioria, compostos de Doutores, com 80% do total, 10% tem mestrado completo e outros 10% Pós-doutorado, o que demonstra uma alta qualificação dos ocupantes dos cargos de confiança na UFPI, como confirma o gráfico seguinte:

**Gráfico 3:** Percentual de respondentes por escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de trabalho dentro da UFPI, o gráfico abaixo nos mostra que 20% dos respondentes trabalham há bastante tempo na instituição, sendo esse tempo de 21 anos a mais de 30 anos, enquanto 70% dos respondentes trabalham na instituição durante o intervalo de tempo de 06 a 10 anos e por fim temos que 10% dos respondentes possuem de 0 a 05 anos de trabalho desenvolvido na instituição.

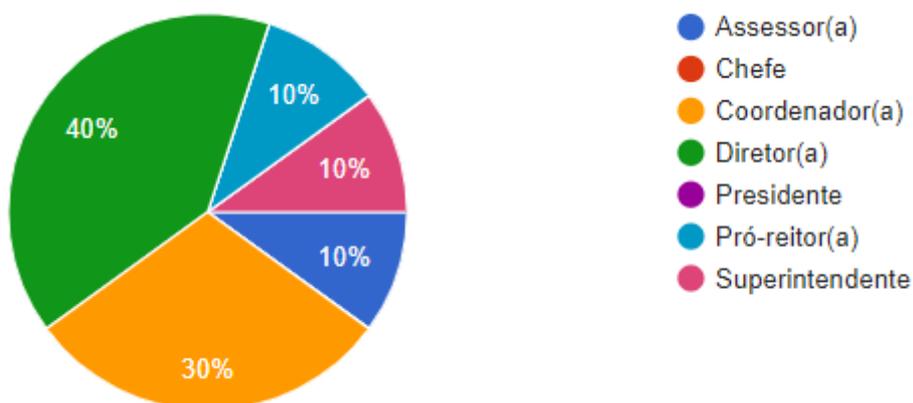
**Gráfico 4:** Percentual de respondentes por tempo de trabalho na IES

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere às funções desempenhadas dentro da organização pelos respondentes

temos que: 40% são diretores, 30% coordenadores, 10% pró-reitores, 10% assessores e 10% superintendentes. Como demonstrado abaixo:

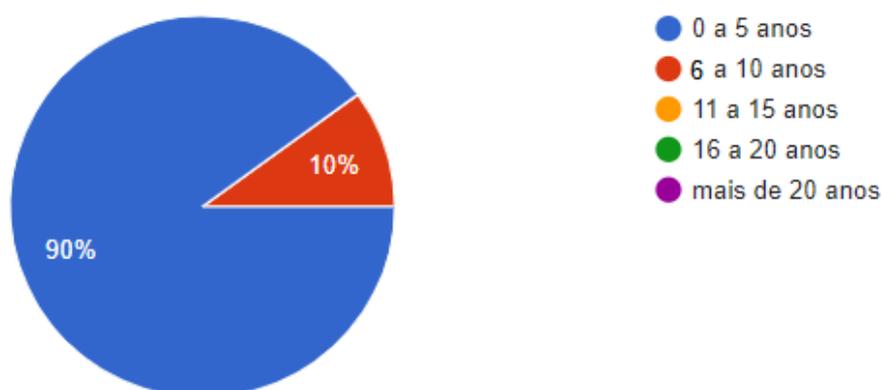
**Gráfico 5:** Percentual de respondentes por cargo de confiança



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo que desempenha as funções descritas no gráfico anterior, temos que 90% dos respondentes desempenham essa função há um intervalo de tempo de 0 a 05 anos e 10% desempenham essa função há um intervalo de tempo de 06 a 10 anos. O tempo de ocupação em função de confiança, não supera 05 anos para a maioria dos respondentes, como descrito no gráfico abaixo:

**Gráfico 6:** percentual de respondentes por tempo de trabalho em cargo de confiança



Fonte: Dados da pesquisa.

Há de ser enfatizado que a organização deverá tomar medidas para que o conhecimento tácito dos servidores seja retido e incorporado pela organização de forma orgânica, visto que os trabalhos desenvolvidos por esses profissionais determinam a própria história da UFPI. Frente a esse assunto podemos considerar o que Drucker (1993) expõe sobre o conhecimento agregado a um produto ou serviço, ao afirmar que o conhecimento é um dos principais fatores que emergem das relações organizacionais, consistindo em seu principal componente. Ainda segundo o autor, o marketing, o *empowerment* e o surgimento do termo “trabalhador do conhecimento”, são referências de como o processo de trabalho contemporâneo vem sendo encarado, posto que as “pessoas que detêm o conhecimento sabem mais sobre o seu trabalho do que qualquer outra pessoa da organização” (DRUCKER, 1993, p. 18). Evidenciando mais uma vez que as riquezas das organizações não são unicamente materiais, sua riqueza também é intelectual e perpassa pelo processo histórico de construção do conhecimento da empresa que engloba a trajetória e a contribuição dos trabalhadores no ambiente de trabalho (SANTOS; VALENTIM, 2014).

### **4.3 Discussão dos Resultados**

#### **4.3.1 Diagnóstico da GC**

Na análise dos questionários, Bukowitz e Williams (2002) determinaram uma pontuação, em que cada seção analisada pode chegar a atingir um total máximo de 60 pontos e cada questionário um valor máximo de 420 pontos, dado que o questionário é formado por sete seções. O resultado de cada seção será realizado baseado no produto da divisão do número de pontuação dado por cada respondente por 60 (total de pontos de cada seção), resultando no percentual que retratará a intensidade de cada seção na organização estudada. Onde essa intensidade está demarcada, de acordo com as autoras, no tocante da descrição dos respondentes quanto a organização utilizando as medidas de intensidade determinadas no questionário em três níveis qualitativos, são eles: fracamente, moderadamente ou fortemente descritivo do uso da gestão do conhecimento na organização avaliada.

Para que se tenha uma melhor noção dos indicadores, apresenta-se a porcentagem que cada um teria caso todos os respondentes estivessem respondido em todas as questões fracamente: 33,3%, moderadamente: 66,6% e fortemente: 99,9%.

De acordo com o modelo de Bukowitz e Williams (2002), é possível diagnosticar a GC analisando em quais seções a organização está mais canalizada. Portanto, a seguir é apresentada

a Tabela 1, com os dados obtidos na coleta e tratamento dos dados do DGC, onde temos que para cada seção analisada, foi calculado o percentual da pontuação possível tendo como base o cálculo disponível na ferramenta das autoras supracitadas.

**Tabela 1** - Resultado geral por seção

<b>Seção</b>	<b>Percentual da seção (%)</b>	<b>Medida de desempenho</b>
<i>PROCESSO TÁTICO</i>		
Obtenha	70	
Utilize	68	
Aprenda	63,6	Desempenho mais fraco
Contribua	68,6	
<i>PROCESSO ESTRATÉGICO</i>		
Avalie	71	Melhor desempenho
Construa/mantenha	69	
Descarte	69,6	
<b>Total</b>	<b>68,5</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Baseando-se na pontuação da Tabela acima, temos o melhor desempenho percentual médio (69,8%) no processo estratégico (seções: avalie, construa/mantenha e descarte), onde encontramos as demandas de longo prazo, que devem combinar as exigências estratégicas e o saber da instituição.

Quanto ao processo tático (seções: obtenha, utilize, aprenda e contribua), temos o percentual de 67,5%, pouco abaixo em comparação ao processo estratégico, com a diferença de 2,3 pontos percentuais, onde o processo tático se define nas demandas diárias, captando e repassando conhecimentos para a organização.

Ainda de acordo com a Tabela 1, e considerando cada seção de forma individual, nota-se que todos os percentuais são considerados aceitáveis tomando como princípio a afirmação das autoras do modelo aplicado, Bukowitz e Williams (2002), quando sustentam que média para o processo de GC nas organizações para cada seção individualmente é de 30 a 70%. Verificou-se também, que o percentual total de 68,5% também é considerado aceitável para o padrão de GC das autoras, apresentando-se acima de 55%.

De modo geral, temos que a porcentagem total obtida de 68,5% demonstra, no tocante

das medidas definidas pelas autoras (Fracamente, Moderadamente e Fortemente), que a GC vem sendo desenvolvida da Universidade Federal do Piauí de forma moderada nos dois processos investigados, tático e estratégico.

Esses valores, quando analisados do ponto de vista individual dos respondentes, nos mostram que esse valor oscila de forma variada, revelando que se partirmos para um foco dividido em setores, teremos setores que praticam uma gestão do conhecimento de maneira mais evoluída, enquanto há setores que ainda não desenvolveram bases suficientes para progredir no que diz respeito a uma visão de gestão do conhecimento mais perceptível a todos os colaboradores, como vemos na Tabela abaixo:

**Tabela 2 - Resultado geral por respondente**

<b>Seção</b>	<b>Percentual total do DGC (%)</b>	<b>Medida de desempenho</b>
Respondente 01	49,2	Desempenho mais fraco
Respondente 02	52,6	
Respondente 03	61,1	
Respondente 04	64	
Respondente 05	66,6	
Respondente 06	69	
Respondente 07	78,5	
Respondente 08	79,2	
Respondente 09	81,1	
Respondente 10	84,2	Melhor desempenho
<b>Total</b>	<b>68,5</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre o melhor e o pior desempenho temos uma diferença percentual de 35%, essa discrepância revela que não há na organização uma estrutura organizada e unificada que incentive ou norteie o uso de iniciativas e técnicas de gestão do conhecimento formalmente estabelecido, apesar deste ser notadamente utilizado, em alguns setores de forma mais bem definido do que outros. Dito isto, temos que para a disseminação da GC na instituição é preciso que haja um compromisso estratégico de mudanças estruturais para com a GC de forma que esta alcance toda a organização.

De acordo com Batista et al. (2005), entre as mudanças estruturais (como descentralizar,

delegar autoridade para níveis mais baixos da hierarquia e criar redes internas para compartilhar informações) desenvolvidas nas organizações baseadas na aplicação da GC e os fatores motivadores para implementação de práticas de GC nas organizações públicas temos: a disseminação mais rápida da informação, tornando o acesso mais amplo para o público, a promoção do aprendizado contínuo dentro da organização, a melhoria das relações de trabalho e compartilhamento do conhecimento, o aumento da eficiência e da produtividade, a redução ou eliminação da duplicação de esforços entre os setores da organização, uma maior transparência e a recuperação da perda de conhecimento devido à saída de servidores por aposentadoria ou migração de servidores.

Nesse sentido, Bukowitz e Williams (2002) citam ainda que se desenvolvam líderes da gestão do conhecimento, permitindo uma reflexão estruturada que tem potencial para dar retorno a longo prazo e a criação de uma memória organizacional que tenha capacidade para reconhecer e aprender tanto com o fracasso quanto com o sucesso.

#### 4.3.2 Diagnóstico da Seção Obtenha

A análise desta seção desvelou que de forma moderada as pessoas conseguem localizar as informações e fornecer explicações demonstrando que os indivíduos têm consciência de quais informações precisam, como também se observou que de forma moderada os indivíduos documentam e compartilham informações sobre as suas competências, como exposto pela Tabela 2:

**Tabela 2** – Indicadores de GC da Seção Obtenha

N	QUESTÃO/SEÇÃO OBTENHA	Pontuação	%
1	As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.	21	70%
2	Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas expertises rotineiramente.	20	66,6%
3	Há distinção entre papéis de gestão do conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.	18	60%
4	As pessoas são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional.	23	76,6%
5	Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados.	23	76,6%
6	A organização aloca recursos para comunidades de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento deles.	17	56,6%
7	O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.	19	63,3%
8	As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.	19	63,37%

9	As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.	22	73,3%
10	As comunidades de especialistas são facilmente inidentificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica.	21	70%
11	As solicitações de informação enviadas para a intranet ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente	18	60%
12	Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.	24	80%
13	Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.	18	60%
14	Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contém a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.	22	73,3%
15	Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.	22	73,3%
16	As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.	21	70%
17	A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.	27	90%
18	Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos on-line, incluindo a intranet.	19	63,3%
19	Há regras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.	24	80%
20	Há distinção entre informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.	22	73,3%
Média		21	70%

Fonte: Dados da pesquisa.

Sveiby (1998) aponta para a necessidade da capacidade dos envolvidos para obtenção do conhecimento necessário para efetivação dos afazeres de cada função, já que esta capacidade envolve a habilidade de desenvolver ações de criação de ativos tangíveis e intangíveis. Brito (2005) acrescenta que se trata da capacidade de desvendar as incertezas diárias por intermédio do saber fazer. Ainda de acordo com Brito (2005), esta competência está relacionada com a escolaridade dos colaboradores. Desta maneira, os resultados encontrados nos indicadores desta seção podem estar relacionados com a política de incentivo a qualificação desenvolvida na instituição. Quanto ao compartilhamento do conhecimento, Davenport e Prusak (1998), alertam para a necessidade de que haja compartilhamento do conhecimento individual e coletivo a partir das relações interpessoais dos envolvidos, posto que o processo de aquisição de conhecimento tácito ocorre via compartilhamento de experiências e vivências.

Ao passo que se percebe a existência de certa determinação dos colaboradores em aproveitar as fontes principais de obtenção de conhecimento, nota-se que não há por parte da organização o foco adequado em fornecer recursos para que os colaboradores utilizem seus esforços de modo a gerenciar melhor a informação para que gere conhecimento para a organização como um todo, como visto no item 6 da Tabela 2, com menor pontuação nesta

seção. Segundo Bukowitz e Williams (2002), as ferramentas eletrônicas de navegação e apreensão direcionam as pessoas para as informações que são necessárias para melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho desenvolvido, a instituição aloca de forma moderada recursos para os colaboradores que sentem a necessidade de gerenciar o conhecimento, ou seja, para indivíduos ou grupos específicos julgarem, identificarem, coletarem, classificarem, resumirem e disseminarem o conhecimento na organização, inclusive com o uso das tecnologias. Sobre esse indicador, as autoras reforçam a necessidade da criação de novos cargos nas organizações, tais como: chefe ou oficial de aprendizagem, gerente de conhecimento, diretor de ativos intangíveis ou controlador de capital intelectual, que são responsáveis pela energização e integração de esforços para criação do conhecimento e para que o foco organizacional não oscile.

Nas questões com maior percentual da seção temos os itens: 12 - Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional; 17 - A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis; e 19 - Há regras para as pessoas documentarem e compartilharem informação. Demonstrando que mesmo não havendo diretrizes específicas ou cargos específicos de Gestão do Conhecimento dentro da instituição, há o esforço contínuo dentro dos setores para que o conhecimento não se perca, esteja ao alcance dos colaboradores e que ele se perpetue.

#### 4.3.3 Diagnóstico da Seção Utilize

Nessa seção, que Bukowitz e Williams (2002) descrevem como o desafio de dominar o uso adequado e eficiente da informação e do conhecimento de modo que todos compreendam e sejam compreendidos e que tenha por finalidade a satisfação das necessidades dos usuários, temos como parâmetros o encorajamento da criatividade, da participação, do pensamento livre, da autonomia e da experimentação para gerar inovação que estão apresentados na Tabela a seguir, indicando que de forma moderada vêm sendo utilizados na organização em estudo.

**Tabela 3** – Indicadores de GC da Seção Utilize

N	QUESTÃO/SEÇÃO UTILIZE	Pontuação	%
1	Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.	22	73,3%
2	O escritório de trabalho não é utilizado como um símbolo de status ou superioridade na nossa organização.	20	66,6%

3	As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.	19	63,3%
4	Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.	21	70%
5	Todos falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.	22	73,3%
6	Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.	20	66,6%
7	Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.	22	73,3%
8	Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.	22	73,3%
9	Fazemos questão de não estruturar algumas de nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.	18	60%
10	Envolver os nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.	22	73,3%
11	O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.	21	70%
12	Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para prosseguir nela.	20	66,6%
13	As pessoas descreveriam nossa organização como flexível, ao invés de rígida.	18	60%
14	Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.	18	60%
15	Todos na nossa organização podem explicar o básico sobre as nossas finanças.	19	63,3%
16	Com frequência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.	22	73,3%
17	O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre os grupos de trabalho.	24	80%
18	Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtém para melhorar o seu trabalho.	22	73,3%
19	Ajustamos o nosso relacionamento hierárquico com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.	18	60%
20	Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúcidas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.	21	70%
Média		20,4	68%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como dito, a organização encoraja a autonomia e a participação de forma moderada, esses quesitos são muito importantes para que o conhecimento seja utilizado por toda a organização de forma uniforme, para que os colaboradores sintam-se parte integrante do todo, dessa forma temos que isso não está disponível para todas as pessoas ou níveis, posto que a instituição não tem ainda um indicador forte destes aspectos infere-se que nem todos conseguem opinar ou demonstrar uma ideia mesmo acreditando que ela traga vantagens. Davenport e Prusak (1998) apontam que os indivíduos necessitam de espaços cognitivos ou sociais na organização para raciocinar com os demais sobre o que sabem, senão o conhecimento irá permanecer somente no campo das ideias e nunca no campo das ações.

Ainda nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997), acrescentam que é de incumbência das empresas prover uma conjuntura facilitadora de atividades grupais que fomentem a aglomeração e a produção de conhecimento a nível tanto coletivo como individual, mediante

disponibilização de espaços organizacionais planejados, para facilitar a comunicação e o fluxo do conhecimento.

#### 4.3.4 Diagnóstico da Seção Aprenda

A instituição em estudo implementa de modo moderado ações direcionadas para o aprendizado organizacional e o desenvolvimento do capital intelectual, sendo essa a seção com menor pontuação entre as demais.

Temos como maiores pontos fracos descritos pela Tabela 4 os itens: 12 - As pessoas admitem quando falham; 16 - A nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua; e 18 - Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente. Nota-se, baseado nesses pontos fracos, que a aprendizagem encontra ainda obstáculos na instituição no tocante ao aprendizado com os erros e na promoção da aprendizagem mútua.

**Tabela 4 – Indicadores de GC da Seção Aprenda**

N	QUESTÃO/ SECÇÃO APRENDA	Pontuação	%
1	Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.	16	53,3%
2	Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira.	20	66,6%
3	As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.	18	60%
4	Utilizamos jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.	17	56,6%
5	Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.	22	73,3%
6	As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.	18	60%
7	Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.	22	73,3%
8	O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.	19	63,3%
9	Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.	21	70%
10	Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.	23	76,6%
11	Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.	18	60%
12	As pessoas admitem quando falham.	15	50%
13	As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.	21	70%
14	Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.	20	66,6%
15	Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para	24	80%

	aprender.		
16	A nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.	14	46,6%
17	Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das consequências das suas decisões.	19	63,3%
18	Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.	12	40%
19	Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.	23	76,6%
20	Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.	20	66,6%
Média		19,1	63,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os desempenhos destes itens apontam que na percepção dos gestores da instituição não há tanta reflexão sobre os erros, insucessos, problemas e divergências das experiências vivenciadas, impossibilitando a conveniência do aprendizado como forma de reconstruir os processos de GC no ambiente organizacional. Entretanto, de acordo com Nonaka e Takeuchi, (1997), o segredo para alcançar o conhecimento tácito está na experiência e na reflexão sobre os erros e fracassos vivenciados. Verifica-se com isso a necessidade de criação

Quanto a promoção de interação e da responsabilidade entre as pessoas por compartilhar conhecimentos, favorecendo a cooperação em grupo e o aprendizado constante, de modo que seja mais fácil aprender em comunidade (quanto organização). Temos o alerta de Terra (2000), de que, não socializar ou socializar pouco o conhecimento pode implicar problemas de aprendizagem, pois quando o conhecimento é retido tem-se como resultado o não saber.

Verifica-se com isso a necessidade de criação de espaços e momentos dentro da instituição para a contemplação dos grupos de trabalho e das falhas ocorridas que devem ser definidos pelos gestores para análise das dificuldades encontradas e discussão de possíveis soluções.

#### 4.3.5 Diagnóstico da Seção Contribua

Nesta seção temos o momento em que os colaboradores contribuem com seu conhecimento individual para a construção do conhecimento organizacional, promovendo a assimilação do valor do conhecimento que foi partilhado. Conforme a Tabela dos indicadores da seção contribua, constatou-se que a instituição consegue moderadamente que as pessoas contribuam com o conhecimento de que se apropriaram para contribuir com a base de conhecimento da organização, para que todos tenham acesso ao conhecimento. Como

demonstrado na tabela abaixo:

**Tabela 5 – Indicadores de GC da Seção Contribua**

N	QUESTÃO/ SEÇÃO CONTRIBUA	Pontuação	%
1	As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.	22	73,3%
2	A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuo.	21	70%
3	Reconhecemos a contribuição individual para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.	23	76,6%
4	As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.	20	66,6%
5	As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.	18	60%
6	As pessoas são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira.	19	63,3%
7	As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimentos, não obtém certos benefícios organizacionais.	20	66,6%
8	Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.	19	63,3%
9	Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.	23	76,6%
10	Os espaços eletrônicos e físicos, onde armazenamos o nosso conhecimento, têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.	18	60%
11	As pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias e expertises que compartilham com as outras.	23	76,6%
12	O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.	19	63,3%
13	As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” difícil de articular.	21	70%
14	A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.	22	73,3%
15	Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.	20	66,6%
16	As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.	24	80%
17	O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.	23	76,6%
18	A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.	18	60%
19	As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.	20	66,6%
20	As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.	19	63,3%
Média		20,6	68,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses resultados indicam que os envolvidos identificam de forma moderada as outras

peças que podem contribuir ou se beneficiar do conhecimento produzido por eles, bem como reconhecem as ferramentas de TIs que podem ser utilizadas para o seu compartilhamento dentro da instituição. Os dados revelam uma preocupação de certa relevância com a legitimação dos processos para facilitar o processo de contribuição dos envolvidos, na abordagem de Bukowitz e Williams (2002).

Na visão dos gestores, os colaboradores são moderadamente capazes de influenciar e contribuir sobre as ideias e *expertises* socializadas com foco na informação que agregue valor à organização e são capazes de conectar o conhecimento que conseguem armazenar. Bukowitz e Williams (2002) apontam que nem todos os colaboradores contribuem pelo fato de que as pessoas têm resistência em contribuir por acharem que contribuir é perda de tempo ou que o ato de contribuir não agrega valor para quem está contribuindo, somente para quem recebe a contribuição. Posto isso, a organização deve enfatizar junto a seus colaboradores a importância da contribuição de todos, e o fato de que até mesmo a menor contribuição é válida para o processo de GC.

#### 4.3.6 Diagnóstico da Seção Avalie

A seção avalie foca na necessidade de implementação de uma avaliação constante do capital intelectual produzido na organização tendo em vista seu objetivo final e os obstáculos futuros quanto ao conhecimento desenvolvido por ela até o momento. Essa seção apresentou o melhor desempenho entre as seções, como se pode conferir na Tabela a seguir. Temos aqui que o conhecimento e as informações existentes são avaliados ainda de forma moderada, porém com melhores desempenhos em seu processo individual como seção, como também esse processo está mais estabelecido na rotina dos colaboradores.

**Tabela 6** – Indicadores de GC da Seção Avalie

N	QUESTÃO/ SEÇÃO AVALIE	Pontuação	%
1	Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor.	28	93,3%
2	Frequentemente, os membros da equipe de gerência sênior conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.	21	70%
3	O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.	21	70%
4	Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	19	63,3%
5	Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com	22	73,3%

	que gerimos o conhecimento.		
6	Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.	24	80%
7	As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	24	80%
8	Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.	20	66,6%
9	Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.	20	66,6%
10	Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.	21	70%
11	Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que gerimos o conhecimento.	25	83,4%
12	Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.	20	66,6%
13	Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis.	20	66,6%
14	A gerência sênior avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.	21	70%
15	A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.	19	63,3%
16	Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.	18	60%
17	Baseamo-nos numa equipe cujos membros têm expertises em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	20	66,6%
18	Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.	21	70%
19	As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.	21	70%
20	Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	21	70%
Média		21,3	71%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na perspectiva dos gestores, a instituição consegue moderadamente descrever os fluxos do conhecimento de forma que há uma percepção regular do que se está tentando gerir e dos seus resultados. Sveiby (1998) considera que vivendo numa economia baseada no conhecimento, não basta apenas reconhecer a importância do conhecimento, as organizações devem introduzir novas formas de gerenciamento para que possam utilizar o conhecimento no processo de inovação que é um dos objetivos da GC.

#### 4.3.7 Diagnóstico da Seção Construa/Mantenha

Essa seção busca construir e sustentar o conhecimento da organização de forma a

assegurar que o conhecimento futuro sustente a organização possibilitando sua continuação no mercado. Para Bukowitz e Williams (2002), “para construir e sustentar o conhecimento, a gerência organizacional deve lançar uma visão renovada dos imperativos e desafios, observando se os recursos são facilitados de maneira que reabasteçam e criem conhecimento”

A seção construa/mantenha é reflexo da seção anterior, avalie, que teve o melhor desempenho de todo o processo, demonstrando em seu resultado que a instituição possui de forma moderada informações sobre o que realmente é importante para alcançar sua missão. Portanto, a construção e a manutenção do conhecimento colaboram moderadamente com a competitividade futura da instituição, assim como o observado na Tabela abaixo:

**Tabela 7 – Indicadores de GC da Seção Construa/Mantenha**

N	QUESTÃO/ SEÇÃO CONSTRUA/MANTENHA	Pontuação	%
1	Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.	25	83,3%
2	Não importa qual grupo propôs uma ideia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-la.	21	70%
3	Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	19	63,3%
4	Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.	19	63,3%
5	Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.	21	70%
6	Os nossos valores formais e informais estão alinhados.	21	70%
7	Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.	20	66,6%
8	Os nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.	19	63,3%
9	O nosso processo de desenvolvimento de produtos inclui os nossos clientes explicitamente.	24	80%
10	A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.	19	63,3%
11	Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.	24	80%
12	Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.	20	66,6%
13	Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.	21	70%
14	Vemos a tecnologia de informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.	20	66,6%
15	Tivemos ideias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não-funcionais dos empregados.	18	60%
16	Os nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.	22	73,3%
17	Empenhamo-nos em manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão.	15	50%
18	Temos uma política formal que assegura que compartilhem a tecnologia e as ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.	24	80%
19	As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento	21	70%

	externamente.		
20	Vemos os nossos produtos e serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível (ou baseada no conhecimento).	22	73,3%
Média		20,7	69%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com os desempenhos de maiores porcentagens (em média 80%) temos que: rotineiramente, os colaboradores se questionam como podem alavancar o nosso conhecimento para outras áreas; há indicação de um grupo ou de uma pessoa para liderar o esforço de gestão do conhecimento; e há uma política formal que assegura que se compartilhe a tecnologia e as ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos. Verifica-se que o relacionamento com os participantes do processo é compreendido como importante para construção e manutenção da organização, assim como esse relacionamento é utilizado para compartilhar tecnologias e ideias no intuito de instituir o compartilhamento do conhecimento.

E como pior indicador da seção, tem-se o empenho em manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão, quanto a isso, Bukowitz e Williams (2002) realçam que a organização pode estar sofrendo perda de *know-how* e inovação, por haver dificuldade de conceber uma estrutura de cooperação para compartilhar o conhecimento, ou por dificuldade em reter os colaboradores-chave, que levam consigo o conhecimento estrategicamente importante para mantê-la viável no futuro. Para que isso não aconteça, as organizações devem procurar manter as pessoas altamente capacitadas com tratamento justo e senso de responsabilidade compartilhada (Nonaka e Takeuchi, 1997).

#### 4.3.8 Diagnóstico da Seção Descarte

Essa seção é tida como uma ocasião oportuna para a redução de custos ao desfazer-se de algumas bases de conhecimentos que não possuem mais utilidade para a organização. Aqui tem-se o descarte como um dos processos de GC que tornam as tarefas mais fáceis de serem realizadas, como também são renovadas de forma direta com a aquisição de novos conhecimentos, melhorando o fluxo dentro da organização e colaborando para o desenrolar de novas práticas e soluções de problemas.

Os dados contidos na Tabela seguinte, indicam que de forma moderada a instituição reflete sobre se o conhecimento que construiu pode ser utilizado de outras maneiras antes de descartá-lo.

**Tabela 8**– Indicadores de GC da Seção Descarte

<b>N</b>	<b>QUESTÃO/ SEÇÃO DESCARTE</b>	<b>Pontuação</b>	<b>%</b>
1	A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavancá-lo.	24	80%
2	Quando surge uma nova oportunidade, tentamos re-instrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.	19	63,3%
3	Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.	18	60%
4	Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contato pessoa-a-pessoa pelo contato pessoa-computador.	22	73,3%
5	Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.	22	73,3%
6	Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.	20	66,6%
7	Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir pessoas.	23	76,6%
8	Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.	22	73,3%
9	Despojamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.	20	66,6%
10	Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.	22	73,3%
11	Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.	19	63,3%
12	Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou expertises.	20	66,6%
13	Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.	22	73,3%
14	Quando nos despojamos de ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.	22	73,3%
15	Terceirizamos habilidades e expertises que não sustentam as nossas competências essenciais.	22	73,3%
16	Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico à custa do conhecimento estrategicamente importante.	19	63,3%
17	Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se suas habilidades e expertises podem ser utilizadas em outro lugar.	20	66,6%
18	Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma ideia de negócios nova.	21	70%
19	Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.	20	66,6%
20	A nossa organização leva em conta o impacto que tem sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso, o fato de deixar as pessoas irem embora.	21	70%
<b>Média</b>		<b>20,9</b>	<b>69,6%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os respondentes reconhecem moderadamente que o conhecimento é um recurso capaz de gerar valor, que moderadamente os colaboradores são capazes de gerenciá-lo e que

moderadamente se tem consciência dos componentes que contêm o conhecimento descartado. Destaca-se aqui a necessidade de que se reavaliem os repositórios de conhecimento, construindo-se ativos físicos que sejam capazes de estruturar filtros do conhecimento desfazendo-se do que não for útil para a instituição.

## **5. Considerações finais**

A Gestão do Conhecimento tem destaque como estratégia capaz de gerar competitividade inovação e sustentabilidade organizacional, tanto no setor privado como no público, posto que ela tem o mesmo propósito da gestão, que visa a viabilidade organizacional de longo prazo através da geração consistente de valor para os colaboradores, proporcionando à organização um novo olhar sob si mesma e seu processo de gestão (Bukowitz e Williams, 2002). Como expresso por Melo (1998), as IES precisam ser administradas de forma diferenciada em comparação às demais organizações, dado que, além de produzir e disseminar conhecimento, participam de modo direto na formação superior dos indivíduos e, entre muitos outros objetivos, abastecem as necessidades do mercado e da sociedade.

Dito isto, e considerando ainda que este estudo versa sobre uma instituição de educação formal, na qual o recurso principal é o conhecimento, esperava-se encontrar nos resultados da pesquisa a presença de GC em maior intensidade, mais enraizada e que englobasse todos os setores da instituição, tanto no processo tático do diagnóstico, que foca em responder às demandas imediatas da clientela e solucionar os problemas diários da organização, bem como no processo estratégico do DGC, que foca nas medidas estratégicas de longo prazo, contudo de forma mais otimista, percebeu-se um sincronismo positivo entre os dois processos.

A partir da análise dos dados dispostos em todas as seções do diagnóstico aplicado e dos indicadores de Gestão do Conhecimento conforme a bibliografia revisada, verificou-se que a instituição moderadamente desenvolve as condições facilitadoras para criação do conhecimento organizacional, assim como da mesma forma reconhece o conhecimento tácito dos trabalhadores, também dissemina o conhecimento explícito e incorpora às tecnologias e produtos. Portanto, é uma organização geradora de conhecimento, todavia esse não é tido como seu negócio principal, e em função disso, não gera inovação constantemente.

Os resultados da pesquisa demonstram que a GC encontra-se em estágio intermediário dentro da organização, visto que obteve um percentual considerado moderado nos processos tático e estratégico, revelando as lacunas que podem ser trabalhadas pela organização para que se tenha um melhor resultado quanto a gestão do conhecimento, as seções devem ser

compreendidas e implantadas pela organização para favorecer a instituição de medidas de baixo custo que potencializem a visão e a prática da GC na organização em médio e longo prazo. Visto que na comparação da teoria estudada e os resultados obtidos na pesquisa não foram evidenciadas ações formais de gestão do conhecimento estabelecidas na organização.

Em relação aos objetivos do estudo, constatou-se que houve um desempenho intermediário dos processos, ou seja, a presença da GC na instituição não chega a ser tão marcante, não estando tão bem caracterizada pelos colaboradores, apesar de ter traços delineados da sua existência, esta ainda não discute especificamente sobre gestão do conhecimento no momento que analisa sua situação perante o mercado; não apresenta relatórios e documentos sobre GC; e não possui gestores designados para gerir o conhecimento. Portanto, não estimula o desenvolvimento específico da GC, nem possui ferramentas para medir seus indicadores.

Para mais, as atividades que a instituição desenvolve são executadas de modo pontual, mas não apresentam inter-funcionalidade e inter-relação, a instituição apresenta um ambiente modestamente favorável ao compartilhamento do conhecimento e não tem características organizacionais que o facilite, como por exemplo: estrutura horizontalizada, trabalho em rede, processos virtuais e tecnologias de informação adequadas.

A ausência de avaliação sistemática e eficiente da GC na organização, junto ao fato de que não há total convicção entre os colaboradores de que a GC faz parte do trabalho de todos e de que todos podem contribuir de forma efetiva com a mesma, remetem que, existem atividades relacionadas a GC sendo praticadas na UFPI, mas não recebem essa nomenclatura, nem existem modelos a serem seguidos nesse sentido, levando a conclusão de que na organização existem práticas relacionadas a GC, no entanto estas se encontram ainda em um estágio modesto, precisando ainda de ajustes e que sejam desenvolvidas políticas no sentido de fomento e propagação de ações voltadas a GC em toda a organização.

## **Referências**

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 22. Ed. rev., atual. E ampl. São Paulo: Método, 2014.

ALVARENGA, N. R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, p. 236, 2008.

AMORIM, Sônia Naves David. **“Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/Sociedade”**. In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jun.2000.

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

AZEVEDO, Luiz C. S. **Gestão do conhecimento em organizações públicas**. 2002. Disponível em: <[www2.rio.rj.gov.br/cgm/textos\\_selecionados/gestao\\_conhecimento](http://www2.rio.rj.gov.br/cgm/textos_selecionados/gestao_conhecimento)> Acesso em: 18 out. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdos**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, F. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**: Brasília: IPEA, 2005, (Texto para Discussão n. 1095). Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1095.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf)> Acesso em 02 jan 2018.

BATISTA, F. et al. **O Desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior: Texto para Discussão**. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2702/1/TD\\_1181.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2702/1/TD_1181.pdf)> Acesso em 02 jan 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/1992 a 76/2013, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nºs 1 a 6/1994. 40.ed. com índice. Brasília: Centro de Documentação e Informação (CEDI), 2013. Disponível em: <[http://www2.camara.leg.br/atividadelegislativa/legislacao/Constituicoes\\_Brasileiras/constituicao1988.html](http://www2.camara.leg.br/atividadelegislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao1988.html)>. Acesso em: 10 nov. 2017.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**, do Presidente da República. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/decreto-no-5378-de-23-de-fevereiro-de-2005>> Acesso em 12 dez 2017.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (F.H. Cardoso), 1995. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

BRAUMANN, Pedro Jorge. **Tecnologia, economia e globalização**. Trabalho apresentado no ENCONTRO IBEROAMERICANO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (IBERCOM), 4, Santos, set. 1997. p. 11.

BRESSER PEREIRA, Luiz C. “A reforma gerencial do Estado de 1995”. Revista de Administração Pública, v.34, 2000.

BRITO, Lydia M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BUKOWITZ, Wendi R; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

- CAMARGO, M.M.T. **Análise dos elementos de gestão de conhecimento de uma instituição financeira de fomento: um estudo de caso.** Porto Alegre, 2005. Diss. (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2005.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1995.
- CHOO, Chun Wei. A. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: SENAC, 2003. Tradução de Eliana Rocha. 425p.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 22ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUTRA, A. **Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério.** Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, 2005.
- FELÍCIO - JUNIOR, J. **Learning Organization numa IES: uma proposta empreendedora.** Dissertação de mestrado. Fundação Pedro Leopoldo, 2002.
- FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FLEURY, M. & OLIVEIRA JR, M. (orgs.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.
- FREITAS JÚNIOR et al. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para aplicação nas instituições de ensino superior.** Workshop brasileiro de inteligência competitiva e gestão do conhecimento, São Paulo. Anais..., 2002 Congresso anual da sociedade brasileira de gestão do conhecimento, 1., São Paulo. Anais..., 2002.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOBBS, Thomas. **Leviatã.** Coleção a obra-prima de cada autor. Série ouro:1. 2ª Edição.

São Paulo: Martin Claret, 2012.

HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso de; SCANDOLARA, Neudi Luis; FRANCISCO, Antonio Carlos de. **Diagnóstico de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** In: 2009, Bauru. **Dificuldades na aplicação de gerenciamento de conhecimento (KM) em empresas Brasileiras de médio porte.** Simpep, 2009. v. 01, p. 1 - 12.

JAMIL, George L. **Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2001.

JOSÉ FILHO, Pe. M; DALBÉRIO, O. **Desafios da pesquisa.** Franca: Unesp - FHDSS, p.63-75, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, H.A. M.; CONCEIÇÃO, I.A.; VINHAS, R.D.; HAMA, D.S. **Proposta para um modelo de gestão do conhecimento em empresas de engenharia subsector edificações.** Bahia, 2004. Monografia (Especialização) Universidade Federal da Bahia, 2004.

LIMA, P. D. Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória do GESPÚBLICA.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MAIA, Carmem. **Casa de ferreiro, espeto de pau - a gestão do conhecimento em empresas produtoras de conhecimento.** In: TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARTINI, C. J. ; ZAMPIN, I. C. . **A gestão do conhecimento e sua importância no contexto empresarial.** Gestão em foco - UNISEPE , v. 1, p. 133-145, 2014.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Parte I: Introdução; Informação e Concorrência. 9ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1994, p.3-170.

MELO, P. A. **Autonomia universitária: reflexos nas Universidades Estaduais Paulistas.** 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, UFSC, Outubro, 1998

MELO, Adalgisa Costa et al. **Gestão pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).** Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 16-35, ago. 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p16/22567>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

MURRAY, Philip C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM).** 1996. Disponível em: <[http://www.ktic.com/topic6/13\\_TERM0.HTM](http://www.ktic.com/topic6/13_TERM0.HTM)>. Acesso em: 10 out. 2017.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1997.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**; São Paulo:Ed. Pioneira, 2002.
- PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. **As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos organizacionais. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, 2014.
- SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SOUZA, Edela Lanzer P. **Considerações em torno de desenvolvimento organizacional e cultura organizacional**. Revista de Administração de Empresas – USP. São Paulo, 24, v. 16, n. 3, p.8-15, jul./set. 1981.
- SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações, gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial: Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- WEBER, Max. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.
- WESCHTER, EG. **Gestão do conhecimento: utilizando o capital intelectual como recurso para o sucesso organizacional**. Faculdades Integradas de Rondonópolis – FAIR/UNIR. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1109\\_ArtigoEVELINEsegetVF2007.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1109_ArtigoEVELINEsegetVF2007.pdf) . Acesso em: 10/11/17.
- WIIG, K. M. **Knowledge management in public administration**. Journal of Knowledge Management, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.
- WILSON, T. D. **A problemática da gestão do conhecimento**. In: TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 37-55.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

**ANEXO - Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (2002) Bukowitz & Williams**

## ANEXO A – Diagnóstico de Gestão do Conhecimento – UFPI

Este questionário representa o instrumento de pesquisa que tem por objetivo colher dados sobre a atual situação da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Piauí - UFPI, objetivando a construção de um diagnóstico do assunto no âmbito da instituição e posterior proposição de diretrizes para uma política de Gestão do Conhecimento.

Entre tantos autores podemos definir Gestão do Conhecimento como:

“A tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas. Isso implica que estamos apresentando uma perspectiva para a empresa que entende o conhecimento como seu principal ativo estratégico e que da gestão do conhecimento é que advirão os principais resultados em termos de desempenho superior”. (FLEURY; OLIVEIRA, 2001, p. 19)

O questionário é parte integrante da Dissertação de Mestrado de Ana Cláudia de Aguiar Andrade, orientada pelo professor Dr. Raimundo Batista dos Santos Junior, pela Universidade Federal do Piauí.

Não é necessário identificar-se, sua contribuição é de muita importância. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas, por isso, procure responder a todas.

Os resultados finais, devidamente tabulados, serão colocados à disposição da organização e seus profissionais participantes desta pesquisa, todos os dados fornecidos serão utilizados tão somente para o estudo e serão tratados de forma confidencial e sigilosa.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração na concretização desta pesquisa.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa intitulada “Diagnóstico de Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Piauí” que é requisito para conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) junto à Universidade Federal do Piauí. Informo que sua participação na pesquisa é de grande importância para os fins propostos, mas assegurado o direito pleno de desistir, retirando o seu consentimento, a qualquer tempo, independente de justificativa. Para qualquer informação ou maiores esclarecimentos sobre a pesquisa entrar em contato com a pesquisadora através do tel. (86) 99963-5504 e/ou e-mail: ana\_andrade32@hotmail.com, e saiba que todos os dados fornecidos serão utilizados tão somente para o estudo e serão tratados de forma confidencial e sigilosa e você poderá escolher o tempo e o local mais adequados que garantam maior conforto e liberdade para responder as questões. O(a) senhor(a) ao aceitar participar da pesquisa deverá: a) eletronicamente aceitar participar da pesquisa, o que corresponderá à assinatura do TCLE, o qual poderá ser impresso se assim o desejar e b) Responder ao questionário on-line. Eu declaro que fui informada (o) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim o desejar. Declaro que concordo em participar desse estudo e assino eletronicamente (confirmando a leitura) este termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas podendo ser impresso uma via dele se assim eu desejar. \*

Li e concordo com o termo.

## DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

### 1- Gênero

1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino

### 2- Idade

( ) 20 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) 51 anos ou Mais

### 3- Formação acadêmica

Ensino Fundamental ( )

Ensino Médio ( )

Graduação ( )

Pós-Graduação ( )

Mestrado ( )

Doutorado ( )

Pós-Doutorado ( )

### 4- Tempo de trabalho na UFPI

( ) Até 05 anos

( ) 06 até 10 anos

( ) 11 até 15 anos

( ) 16 a 20 anos

( ) 21 até 30 anos

( ) Mais de 30 anos

### 5- Função que ocupa atualmente

( ) Assessor(a)

( ) Chefe

( ) Coordenador(a)

( ) Diretor(a)

( ) Presidente

( ) Pró-reitor(a)

( ) Superintendente

### 6- Há quanto tempo atua nesta função?

( ) 0 a 5 anos

( ) 6 a 10 anos

( ) 11 a 15 anos

( ) 16 a 20 anos

( ) mais de 20 anos

## Seção 01 – Obter

INSTRUÇÕES: Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você trabalha e decida em que grau as afirmações descrevem a sua organização.

Se a afirmação é FORTEMENTE descritiva, escolha a opção F.

Se a afirmação é MODERADAMENTE descritiva, escolha a opção M.  
Se a afirmação é FRACAMENTE descritiva, escolha a opção Fr.

	<b>Seção 01 – Obter</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.	F	M	Fr
2	Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas <i>expertises</i> rotineiramente.	F	M	Fr
3	Nós fazemos distinção entre papéis de gestão do conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.	F	M	Fr
4	As pessoas são capazes de <i>tornar rotineiro</i> o seu ambiente informacional.	F	M	Fr
5	Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados.	F	M	Fr
6	A organização aloca recursos para comunidades de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento delas.	F	M	Fr
7	O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.	F	M	Fr
8	As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.	F	M	Fr
9	As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.	F	M	Fr
10	As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica.	F	M	Fr
11	As solicitações de informação enviadas para a <i>intranet</i> ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.	F	M	Fr
12	Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.	F	M	Fr
13	Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.	F	M	Fr
14	Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.	F	M	Fr
15	Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.	F	M	Fr
16	As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados.	F	M	Fr
17	A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.	F	M	Fr
18	Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos <i>on-line</i> , incluindo internet.	F	M	Fr
19	Nós estabelecemos maneiras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.	F	M	Fr
20	Fazemos distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.	F	M	Fr

### **Seção 02 – Usar**

INSTRUÇÕES: Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você trabalha e decida em que grau as afirmações descrevem a sua organização.

Se a afirmação é **FORTEMENTE** descritiva, escolha a opção F.

Se a afirmação é **MODERADAMENTE** descritiva, escolha a opção M.

Se a afirmação é **FRACAMENTE** descritiva, escolha a opção Fr.

	<b>Seção 02 – Usar</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.	F	M	Fr
2	O escritório de trabalho não é usado como um símbolo de <i>status</i> ou superioridade na nossa organização.	F	M	Fr
3	As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.	F	M	Fr
4	Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.	F	M	Fr
5	Todos falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.	F	M	Fr
6	Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.	F	M	Fr
7	Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.	F	M	Fr
8	Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.	F	M	Fr
9	Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução do problema.	F	M	Fr
10	Envolver os nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.	F	M	Fr
11	O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.	F	M	Fr
12	Qualquer um que tenha uma boa ideia pode conseguir apoio para prosseguir nela.	F	M	Fr
13	As pessoas descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.	F	M	Fr
14	Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.	F	M	Fr
15	Todos na nossa organização podem explicar o básico sobre as nossas finanças.	F	M	Fr
16	Com frequência fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.	F	M	Fr
17	O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre grupos de trabalho.	F	M	Fr
18	Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.	F	M	Fr
19	Ajustamos os nossos relacionamentos hierárquicos com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer.	F	M	Fr
20	Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúcidas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.	F	M	Fr

### **Seção 03 – Aprenda**

**INSTRUÇÕES:** Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você trabalha e decida em que grau as afirmações descrevem a sua organização.

Se a afirmação é **FORTEMENTE** descritiva, escolha a opção F.

Se a afirmação é **MODERADAMENTE** descritiva, escolha a opção M.

Se a afirmação é **FRACAMENTE** descritiva, escolha a opção Fr.

	<b>Seção 03 – Aprenda</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.	F	M	Fr
2	Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira.	F	M	Fr
3	As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.	F	M	Fr
4	Utilizamos jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.	F	M	Fr
5	Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.	F	M	Fr
6	As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.	F	M	Fr
7	Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.	F	M	Fr
8	O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.	F	M	Fr
9	Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.	F	M	Fr
10	Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.	F	M	Fr
11	Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.	F	M	Fr
12	As pessoas admitem quando falham.	F	M	Fr
13	As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.	F	M	Fr
14	Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.	F	M	Fr
15	Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.	F	M	Fr
16	A nossa organização apoia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.	F	M	Fr
17	Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das consequências das suas decisões.	F	M	Fr
18	Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.	F	M	Fr
19	Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.	F	M	Fr
20	Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.	F	M	Fr

#### **Seção 04 – Contribua**

**INSTRUÇÕES:** Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você trabalha e decida em que grau as afirmações descrevem a sua organização.

Se a afirmação é **FORTEMENTE** descritiva, escolha a opção **F**.

Se a afirmação é **MODERADAMENTE** descritiva, escolha a opção **M**.

Se a afirmação é **FRACAMENTE** descritiva, escolha a opção **Fr**.

	<b>Seção 04 – Contribua</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.	F	M	Fr
2	A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.	F	M	Fr
3	Reconhecemos a contribuição individual para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.	F	M	Fr
4	As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.	F	M	Fr
5	As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.	F	M	Fr
6	As pessoas são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização.	F	M	Fr
7	As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.	F	M	Fr
8	Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.	F	M	Fr
9	Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.	F	M	Fr
10	Os espaços eletrônico e físico onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.	F	M	Fr
11	As pessoas têm voz ativa no que acontece com as ideias e expertise que compartilham com as outras.	F	M	Fr
12	O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.	F	M	Fr
13	As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” difícil de articular.	F	M	Fr
14	A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.	F	M	Fr
15	Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são normalmente integrados nas atividades de trabalho.	F	M	Fr
16	As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.	F	M	Fr
17	O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.	F	M	Fr
18	A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.	F	M	Fr

19	As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.	F	M	Fr
20	As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.	F	M	Fr

### Seção 05 – Avalie

INSTRUÇÕES: Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você trabalha e decida em que grau as afirmações descrevem a sua organização.

Se a afirmação é **FORTEMENTE** descritiva, escolha a opção F.

Se a afirmação é **MODERADAMENTE** descritiva, escolha a opção M.

Se a afirmação é **FRACAMENTE** descritiva, escolha a opção Fr.

	Seção 05 – Avalie	3	2	1
1	Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor.	F	M	Fr
2	Frequentemente, os membros da equipe de gerência sênior conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.	F	M	Fr
3	O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.	F	M	Fr
4	Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	F	M	Fr
5	Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.	F	M	Fr
6	Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.	F	M	Fr
7	As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	F	M	Fr
8	Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.	F	M	Fr
9	Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.	F	M	Fr
10	Dispomos de uma carta esquemática que descreve com as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.	F	M	Fr
11	Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que gerimos o conhecimento.	F	M	Fr
12	Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.	F	M	Fr
13	Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis.	F	M	Fr
14	A gerência sênior avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.	F	M	Fr
15	A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.	F	M	Fr

16	Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.	F	M	Fr
17	Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm expertise em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	F	M	Fr
18	Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.	F	M	Fr
19	As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a remuneração de desempenho.	F	M	Fr
20	Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	F	M	Fr

### Seção 06 – Construa/Mantenha

**INSTRUÇÕES:** Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você trabalha e decida em que grau as afirmações descrevem a sua organização.

Se a afirmação é **FORTEMENTE** descritiva, escolha a opção F.

Se a afirmação é **MODERADAMENTE** descritiva, escolha a opção M.

Se a afirmação é **FRACAMENTE** descritiva, escolha a opção Fr.

<b>Seção 06 – Construa/Mantenha</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.	F	M	Fr
2	Não importa qual grupo propôs uma ideia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-la.	F	M	Fr
3	Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	F	M	Fr
4	Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.	F	M	Fr
5	Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.	F	M	Fr
6	Os nossos valores formais e informais estão alinhados.	F	M	Fr
7	Os nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.	F	M	Fr
8	O nosso processo de desenvolvimento de produto inclui os nossos clientes explicitamente.	F	M	Fr
9	A nossa organização trata as pessoas com fontes de valor ao invés de custos.	F	M	Fr
10	Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.	F	M	Fr
11	Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.	F	M	Fr
12	Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.	F	M	Fr
13	Vemos a tecnologia de informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.	F	M	Fr

14	Tivemos ideias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não funcionais dos empregados.	F	M	Fr
15	Os nossos produtos ou serviços rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.	F	M	Fr
16	Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão.	F	M	Fr
17	Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.	F	M	Fr
18	Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as ideias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.	F	M	Fr
19	As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.	F	M	Fr
20	Vemos os nossos produtos e serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível ou baseada no conhecimento.	F	M	Fr

### Seção 07 – Descarte

INSTRUÇÕES: Para cada seção, leia cada uma das afirmações. Considere a organização que você trabalha e decida em que grau as afirmações descrevem a sua organização.

Se a afirmação é **FORTEMENTE** descritiva, escolha a opção F.

Se a afirmação é **MODERADAMENTE** descritiva, escolha a opção M.

Se a afirmação é **FRACAMENTE** descritiva, escolha a opção Fr.

<b>Seção 07 – Descarte</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavancá-lo.	F	M	Fr
2	Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.	F	M	Fr
3	Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.	F	M	Fr
4	Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contato pessoa-a-pessoa pelo contato pessoa-computador.	F	M	Fr
5	Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.	F	M	Fr
6	Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudarmos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.	F	M	Fr
7	Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir as pessoas.	F	M	Fr
8	Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.	F	M	Fr
9	Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.	F	M	Fr

10	Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.	F	M	Fr
11	Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou expertise.	F	M	Fr
12	Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.	F	M	Fr
13	Quando nos despojamos de ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.	F	M	Fr
14	Despojamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.	F	M	Fr
15	Terceirizamos habilidades e expertise que não sustentam as nossas competências essenciais.	F	M	Fr
16	Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante.	F	M	Fr
17	Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se as suas habilidades e expertises podem ser utilizadas em outro lugar.	F	M	Fr
18	Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma ideia de negócios nova.	F	M	Fr
19	Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.	F	M	Fr
20	A nossa organização leva em conta o impacto que tem sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso, o fato de deixar as pessoas irem embora.	F	M	Fr