



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MICHELE LUANA FELDKIRCHER

**ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
PÚBLICA, UDESC OESTE**

**CHAPECÓ
2016**

MICHELE LUANA FELDKIRCHER

**ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
PÚBLICA, UDESC OESTE**

Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado como requisito parcial para
obtenção de grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Professor: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

CHAPECÓ

2016

Feldkircher, Michele Luana

ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO PÚBLICA, UDESC OESTE/ Michele Luana Feldkircher.

-- 2016.

63 f.:il.

Orientador: .

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Ferramentas. 3.
Práticas. 4. UDESC Oeste. I. , , orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

MICHELE LUANA FELDKIRCHER

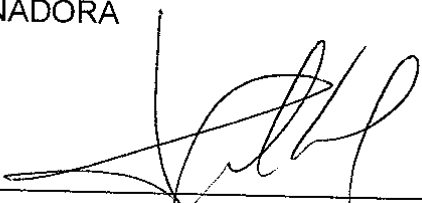
**ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
PÚBLICA, UDESC OESTE**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

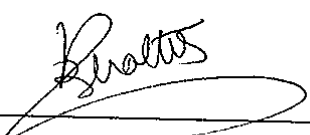
Professor orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:
13/06/2016

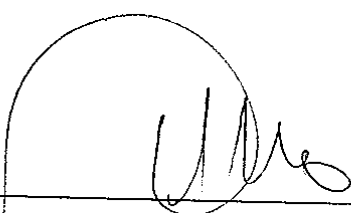
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Humberto Tonani Tosta



Prof.ª Dra. Valéria De Bettio Mattos



Prof. Me. Paulo Sérgio Jordani

Dedico este trabalho a minha família, em especial aos meus tios Valdir e Loiva pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

A toda equipe da UDESC Oeste, por me acolher e incentivar na realização do estudo. Em especial aos Diretores que não mediram esforços em contribuir e acreditar no estudo que foi realizado.

A Profa. Me. Kiciosan da Silva Bernardi Galli, que contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional. Obrigada Kici por tudo que fez por mim e por não me deixar desistir, eternamente grata a você.

Ao Prof. Me. Eduardo, esse ser tão especial, sempre disposto a ajudar e contribuir com seus ensinamentos. Obrigada obrigadaa obrigadaaa.

Ao Prof. Doutor Diego de Córdova Cucco, por me mostrar os caminhos a serem percorridos, sem hesitar ou induzir nas minhas escolhas de percurso. Obrigada!!!

Ao Prof. Doutor Everton Loreto, por brigar comigo, por me apoiar e incentivar, usando na maioria das vezes expressões um tanto quanto ríspidas, mas que foram fundamentais, Obrigada!

Ao meu orientador, Prof. Me. Humberto Tonani Tosta, por me acolher, pelos seus ensinamentos, paciência, puxões de orelha e pela compreensão. Obrigada!

A minha família, em especial aos meus pais, aos meus amigos, em especial a Fabi, Scheyla, Gabi, vocês são a base que sustenta minha vida. Amo vocês!!!

A minha segunda família, que diariamente divide as alegrias e frustrações da vida pessoal e acadêmica. Ju, Fabi e Laerte, simplesmente obrigada por existirem.

A UFFS pela oportunidade de fazer parte de uma Universidade que preza pela qualidade de ensino e formação acadêmica.

Por fim, obrigada a todos que contribuíram, sendo com críticas ou elogios que fundamentaram o alcance desse objetivo.

A dificuldade maior não está em persuadir as pessoas a aceitarem as ideias novas, mas em persuadi-las a abandonar as antigas.

John Maynard Keynes

RESUMO

A gestão do conhecimento é um tema que vem ocupando espaço e notória importância por sua necessidade de aplicação. No âmbito da esfera pública busca assegurar qualidade nos serviços prestados à população, eficiência na utilização dos recursos públicos, efetividade social e desenvolvimento econômico. Assim sendo, este estudo possuiu o objetivo de analisar como a Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC Oeste gerencia o conhecimento. A pesquisa realizada é de natureza aplicada com abordagem qualitativa e descritiva em seus procedimentos metodológicos, pela prática da pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso, respectivamente. A estruturação do instrumento de coleta de dados se deu através de análises, estruturadas visando identificar a percepção dos Diretores sobre a gestão do conhecimento, bem como mapear as práticas e identificar os gargalos existentes na UDESC Oeste. Os resultados identificados evidenciam que os Diretores têm uma visão restrita sobre o tema, pois não existe uma memória organizacional, as informações internamente não são disseminadas e o conhecimento tácito não tem espaço para ser retido e convertido em conhecimento explícito. Dessa maneira, foram propostas ações de implementação baseadas na memória organizacional, comunidades práticas e portal do compartilhamento. Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Ferramentas. Práticas. UDESC Oeste.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Conversão do Conhecimento.....	22
Figura 2- Processos essenciais na gestão do conhecimento.....	27
Figura 3- Prédio da Zootecnia e Centro Administrativo.....	39
Figura 4- Curso de Enfermagem (locado temporariamente).....	39
Figura 5- Fazenda experimental Guatambu.....	40
Figura 6- Prédio da Engenharia de Alimentos e Engenharia Química.....	40
Figura 7- PETI (cedido temporariamente).....	41
Figura 8- Usinas piloto (locado temporariamente).....	41
Figura 9- Construção do segundo prédio.....	42
Figura 10- Organograma UDESC Oeste.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Etapas de filtragem na pesquisa no Periódico da CAPES.....	14
Quadro 2- Síntese das ideias de alguns autores sobre dado, informação e conhecimento.....	16
Quadro 3- Descrição das características que diferenciam dados, informações e conhecimento.....	17
Quadro 4- Descrição dos principais conceitos da gestão do conhecimento.....	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	111
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2.1 Revisão Integrativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	15
2.1.1 Importância do conhecimento	15
2.1.2 Conceito da gestão do conhecimento	17
2.1.3 Componentes da gestão do conhecimento.....	20
2.1.4 Dimensões da Gestão do Conhecimento	22
2.1.5 Processos da Gestão do Conhecimento	24
2.1.6 Ferramentas da Gestão do Conhecimento	27
2.1.7 Práticas da Gestão do Conhecimento	29
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	35
3.3 COLETA DE DADOS	35
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	36
4 RESULTADO DA PESQUISA	37
4.1 UDESC OESTE	38
4.2 RELATOS DAS ENTREVISTAS	44
4.3 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO CONHECIMENTO	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento que passou despercebido por muito tempo começou a ganhar destaque e maior ênfase após o século XX, tornando-se um fator determinante para as organizações da era do conhecimento obter vantagem competitiva e até mesmo um perfil exigido para um funcionário conseguir destaque numa organização (GONÇALVES; RAMOS; SANTOS, 2009, p. 27).

A gestão do conhecimento abrange um quadro mais amplo que o conhecimento, por isso é um tema que vem ocupando espaço e notória importância por sua necessidade de aplicação, tanto na esfera pública como privada. O fato de criar, entender e aplicar o conhecimento nas mais diversas formas vai além do investimento em tecnologia e inovação, visa aprimorar as relações entre pessoas no âmbito do trabalho e enriquecimento pessoal.

No entanto, a aplicabilidade da gestão do conhecimento na administração pública busca assegurar qualidade nos serviços prestados à população, eficiência na utilização dos recursos públicos, efetividade social e desenvolvimento econômico (BATISTA, 2012. p. 17).

Nesse sentido, entende-se a relevância do desenvolvimento de pesquisas nas Instituições de Ensino Superior públicas a partir das novas teorias da gestão, visando buscar a excelência da gestão dessas instituições complexas, inseridas num ambiente muito dinâmico e que são influenciadas constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelas transformações sociais, políticas e tecnológicas (NERY; FILHO, 2015).

Dado a importância da gestão do conhecimento, o trabalho visa analisar a UDESC Oeste que atende uma demanda grande de acadêmicos, professores, técnicos e colaboradores. Além da exigência no atendimento do público alvo, está situada em várias cidades do Oeste Catarinense demandando sob influência política, diversas culturas e etnias.

Diante do exposto, o presente trabalho traz como problema de pesquisa: Quais são as práticas de gestão do conhecimento adotadas pela Instituição Pública de Ensino - UDESC Oeste?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como a Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC Oeste gerencia o conhecimento.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever a percepção identificada pelos gestores da instituição sobre a gestão do conhecimento.
- Mapear as práticas de gestão do conhecimento existentes na UDESC- Oeste.
- Identificar os gargalos da gestão do conhecimento na instituição.
- Propor sugestões para elaboração e implementação de políticas de gestão do conhecimento na Instituição Pública de Ensino - UDESC Oeste.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema abordado em teoria é uma questão que passou por várias eras, mas sua aplicabilidade vem sendo discutida recentemente. Tanto a conceituação quanto a aplicabilidade envolvem vários fatores, até porque não existe um modelo pronto, cabendo às organizações aderirem e adaptarem-no da melhor forma.

A gestão do conhecimento no âmbito da aplicabilidade em administração pública tem como intuito aumentar a efetividade dos serviços e melhorar a sociedade (WIIG, 2000 *apud* BATISTA, 2012).

Assim, este estudo tem como foco analisar o gerenciamento da gestão do conhecimento na instituição pública de ensino UDESC Oeste, visando aperfeiçoar o atendimento ao público interno e externo e melhorar o ambiente de trabalho.

O objetivo proposto no trabalho é característica de experiência e convivência na instituição de ensino em questão. Diante disso pode-se perceber a dificuldade que o centro tem em relação ao atendimento regional, a influência política na administração, inviabilidade de recursos, trâmites demorados, o excesso de burocracia e a falta de colaboradores.

A contribuição desse estudo, considerando que é o primeiro trabalho de conclusão de curso aplicado na área de gestão do conhecimento na instituição pública de ensino UDESC Oeste, é identificar os pontos que carecem com a falta de

informação, o armazenamento do conhecimento, as práticas de rotinas no trabalho e a prestação de serviço à população em geral.

Nesse intuito, buscou-se aperfeiçoar os estudos sobre gestão do conhecimento com base teórica para propor as práticas julgadas necessárias e importantes pelo pesquisador.

1.2.1 Revisão Integrativa

Para melhor compreensão e desenvolvimento do tema, optou-se por uma busca mais ampla, a revisão integrativa. Segundo (POMPEO; ROSSI; GALVÃO, 2009 *apud* BU- UFSC, 2011), a revisão integrativa é um método amplo que permite incluir diferentes abordagens metodológicas e que inclui uma revisão sistemática do tema abordado.

A busca foi realizada através de artigos do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com publicações dos últimos cinco anos. Visto que o tema Gestão do Conhecimento é um tema recente, a busca resultou somente nos dois últimos anos.

O Portal da Capes foi escolhido por ser uma biblioteca virtual que conta com um acervo de mais de 38 mil títulos com texto completo, 126 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual (CAPES, 2016).

Para a realização da pesquisa, usou-se os seguintes critérios: etapa 1) seleção do tema, para obter artigos condizentes com o estudo em questão, etapa 2) total de artigos sem critério de inclusão, etapa 3) buscou-se na forma de revisado por pares, o que assegura a confiabilidade das produções, etapa 4) a base da coleção *Scopus (Elsevier)* e *Scielo Brazil*, com publicações dos últimos dois anos em língua portuguesa, etapa 5) total de artigos após a leitura completa e que aborda claramente o tema. Para exclusão de artigos na filtragem, usou-se os critérios: não apresentarem relação com o tema e artigos em inglês.

Após leitura dos resumos foram selecionados 4 artigos que obtiveram relação com o tema, mas somente um artigo está de acordo com o trabalho desenvolvido. Na sequência será apresentada uma tabela com o passo a passo da filtragem no Periódico da CAPES, conforme quadro 1.

Quadro 1- Etapas de filtragem na pesquisa no Periódico da CAPES.

Descritor. (Etapa 1)	Gestão conhecimento	Total
Total segundo o portal de artigos sem critério de inclusão. (Etapa 2)	1.716	1.716
Total de artigos após a inclusão dos seguintes critérios. -Periódicos revisados por pares e que contém algum aspecto em comum ao tema. -Artigo disponível no portal; -Publicado nos últimos 5 anos. (Etapa 3)	1.716	1.716
Total de artigos após os seguintes critérios. - Coleção Scopus (Elsevier) -2011 a 2016 - Português (Etapa 4)	48	48
Total de artigos após os seguintes critérios. - Coleção ScieloBrazil - 2013 a 2015 -Português (Etapa 4)	12	12
Total de artigos após leitura completa e que aborda claramente o tema. - Artigos que abordaram claramente o tema pesquisado (Etapa 5)	4	4

Fonte: O autor, 2016.

Para a elaboração da fundamentação foi realizada uma busca apurada do trabalho selecionado pelos seguintes critérios: o descritor mencionado foi o tema do trabalho, numa seleção por pares para assegurar maior confiabilidade, o período compreendido foi dos últimos 2 anos, a coleção escolhida foi a *Scopus* (Elsevier). Após selecionado e analisado o artigo, será descrita as ideias principais do autor que coincidem com o trabalho.

No entanto, após a seleção dos 4 artigos, leitura dos resumos e análise parcial obteve-se somente um artigo com relação direta no trabalho proposto. Buscou-se fazer uma leitura completa do artigo selecionado e extrair as ideias principais dos autores que irão contribuir com o trabalho. Na sequência o embasamento teórico da pesquisa realizada no Periódico da Capes e bibliográfica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada uma revisão literária sobre os conceitos, classificação e aplicação do tema em questão. O assunto é voltado a Instituição de

ensino pública, a fim de se obter uma melhor relação de trabalho e qualidade nos serviços prestados a sociedade.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dada a relevância da gestão do conhecimento e aplicabilidade no setor público, as ferramentas e técnicas são fundamentais para identificar os ativos de informação e conhecimento (BASTISTA, 2012). Da mesma forma, KPMG (2003 *apud* BATISTA, 2012) define-o como “(...) uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização de mobilizar conhecimento para aumentar o desempenho”.

2.1.1 Importância do conhecimento

Na atualidade, o conhecimento vem constituindo maior ênfase e tornou-se indispensável dentro das organizações. Além disso, com o passar do tempo tornou-se um diferencial em suas diferentes formas de adaptação, visto que a economia e sociedade atual exigem para sobrevivência e concorrência no mercado (GONÇALVES et al. 2009. p. 27).

De antemão o conhecimento deriva da informação, que por sua vez deriva de dados. Para que a informação se torne conhecimento é necessário todo um contexto, uma estruturação através de livros, documentos, conversas e trocas de experiências com as pessoas, formando assim um elo entre dados, informação e conhecimento (PERROTTI, 2004. p.51).

Logo, obtêm-se uma ligação entre dado, informação e conhecimento que formam um elo necessário para atingir excelência organizacional, pois o uso individual deixa uma lacuna ao gerir o processo. Nesse sentido, a seguir serão expostas as convicções dos autores sobre esse elo, conforme quadro 2.

Quadro 2- Síntese das ideias de alguns autores sobre dado, informação e conhecimento.

Autores	Dado	Informação	Conhecimento
Churchman	-	-	É o resultado da interação dos usuários de um conjunto de informações

Nonaka e Takeuchi	-	É um fluxo de mensagens	É criado por um fluxo de informações, suportado por crenças e valores
Davenport e Prusack	É o conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a um evento	É um conjunto de dados organizados com finalidade definida	É a soma de experiências, valores e insights
Sponder	É um sinal sem significado	É um sinal cujo significado pertence a uma pessoa	São implicações da informação
Davenport, Long e Beers	-	-	É a informação combinada com experiências
Telles e Teixeira	É um símbolo ou um conjunto deles	É um conjunto organizado de dados	É o elemento que dá forma a informação
Lamfranco	É um conjunto de ruídos e hipóteses	São dados com pensamento crítico	São informações com um propósito

Fonte: GONÇALVES (et al., 2009. p. 27).

Como visto nas definições apresentadas no quadro 2, verifica-se que os autores caminham na direção de conceituar gestão do conhecimento em torno de ações que pautam as características de percepção para gerir o conhecimento.

A seguir serão expostos pelos autores da área as características das características para percepção e distinção dos fatores ligados a gestão do conhecimento, conforme quadro 3.

Quadro 3- Descrição das características que diferenciam dados, informações e conhecimento.

Características	Dados	Informações	Conhecimento
Estruturação, captura e transferência	Fácil	Difícil	Extremamente difícil
Principal requisito para sua geração	Observação	Interpretação consensual	Análise e reflexão
Natureza	Explícita	Predominantemente	Predominantemente

		explícita	tácita
Percepção de valor no contexto administrativo	Baixa	Media	Grande
Foco	Operação	Controle gerenciamento e	Inovação e liderança
Abordagens administrativas que os promovem	Execução de transações de negócios, processamento de dados	Gerenciamento de sistema de informação	Gestão do Conhecimento (KM), aprendizagem organizacional.
Tecnologias que os promovem	Sistemas de processamento de dados (EDP, batch, OLTP) e transações via internet (b2b e b2c etc.)	Sistemas de informação gerenciais (MIS), sistemas analíticos (OLAP análise multidimensional), sistemas de suporte a decisão (DSS) e sistemas de informação executivas (EIS).	Data mining, text mining, natural language processing systems, sistemas especialistas, sistemas de inteligência artificial

Fonte: SORDI (2008. p. 10).

Após a descrição dos diversos autores sobre os conceitos e características de dados, informação e conhecimento, conclui-se que não existe uma definição universal, podendo-se perceber apenas uma evolução nos estudos sobre o tema. No entanto, de modo geral são fatores estritamente ligados a gestão do conhecimento que para melhor entendimento serão explanados os conceitos na sequência.

2.1.2 Conceito da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento tem suas origens na gestão de recursos informacionais, visto que integra contribuições de outras áreas e campos de conhecimento, constituindo fundamentos nos quais hoje é denominada gestão do conhecimento (NETO, 2008. p. 47). Conforme explanado e visto no tópico anterior, dados, informação e conhecimento, constituem a evolução da gestão do conhecimento.

Tendo em vista a base da criação e evolução do conhecimento, buscou-se através de diversos autores destacarem o conceito de gestão do conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 196):

“a gestão do conhecimento não é algo integralmente novo e que as organizações, de alguma forma, já podem estar contando com recursos que a fundamentam e afirmam: A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos”.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento resume-se num conjunto de ações que absorvem as oportunidades para formar a base de conhecimento (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002). Assim sendo, a conceituação da gestão do conhecimento aparentemente é algo novo, mas a base e os recursos existem dentro das organizações, basta utilizá-los da melhor forma possível.

Ao relatar o conceito de gestão do conhecimento descrito por alguns autores, para melhor compreensão buscou-se ampliar os conceitos através de uma descrição sintética dos principais autores (SOUZA, 2009, p. 61), conforme quadro 4.

Quadro 4- Descrição dos principais conceitos da gestão do conhecimento.

AUTORES	CONCEITOS
Choin e Lee	Segundo Choin e Lee (2003), a gestão do conhecimento não é uma atividade trivial. Segundo os autores, as organizações podem focar no gerenciamento do conhecimento explícito, priorizando a capacidade de criar, armazenar, transferir e utilizar este tipo de conhecimento; no gerenciamento do conhecimento tácito, enfatizando o seu compartilhamento pela interação interpessoal; ou em ambos.
Murray	Murray (2008) vê a gestão do conhecimento como 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.
Petrash	Segundo Petrash (1996), gestão do conhecimento é a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização.
Hibbard	Hibbard (1997) entende que gestão do conhecimento é o processo de busca e organização da expertise coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua distribuição para onde houver o maior retorno.
Spek e Spijkevert	Para Spek e Spijkevert (1997), gestão do conhecimento é o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.
Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que o objetivo da gestão do conhecimento é estimular os profissionais a fazer um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar – novas rotinas, novas ideias sobre clientes, novos conceitos de produto.
Moresi	Para Moresi (2001), a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.
Bukowitz e Willians	Bukowitz e Willians (2002) definem gestão do conhecimento como processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
Turban, McLean e Wetherbe	De acordo com Turban, McLean e Wetherbe (2004), a gestão do conhecimento é um processo que ajuda as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado que fazem parte da memória da empresa e que normalmente existem dentro delas de forma não-estruturada.

Fonte: Adaptado de Souza (2009).

De forma sucinta, a gestão do conhecimento está voltada ao gerenciamento e desenvolvimento do conhecimento nas organizações. Objetivando um conjunto de ações para estimular a identificação, aquisição, desenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento para atingir a excelência nas atividades organizacionais.

Logo, para que prospere a gestão do conhecimento as organizações devem criar estratégias para desempenhar o trabalho de aprender, compartilhar e usar o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 129). Desse modo, na sequencia

será descrito os componentes da gestão do conhecimento, que são fundamentais para a compreensão e adesão.

2.1.3 Componentes da gestão do conhecimento

Ao realizar uma busca com a descrição de diversos autores que consideram a classificação da gestão do conhecimento, o conhecimento explícito e tácito foram os fatores abordados em comum e os mais adequados para o estudo.

Nonaka e Takeuchi (1997. p. 65) caracterizam o conhecimento tácito como pessoal e específico ao contexto, portanto, difícil de ser formulado ou comunicado. Já o conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal e sistemática.

Para Davent e Prusak (1998, p. 115) os tipos de conhecimento são descritos como:

“o conhecimento mais o menos explícito pode ser embutido em procedimentos ou representado em documentos e bancos de dados, e transferido com razoável acurácia. A transferência do conhecimento tácito geralmente exige intenso contato pessoal. O relacionamento de transferência pode ser uma parceria, uma relação de orientação ou uma relação de aprendizado, mas algum tipo de relação de trabalho costuma ser essencial”.

Nesse sentido, Takeuchi e Nonaka (2008. p. 19) definem como, o conhecimento explícito pode ser expresso por palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, formulas científicas, recurso visual, fita de áudio e transmitido aos indivíduos formalmente. O conhecimento tácito não é visível nem explicável. É altamente pessoal e difícil de formalizar, está profundamente ligado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nas ideias, valores e emoções.

Ainda complementando as definições dos autores, o conhecimento explícito é tido como formal e sistemático, onde as informações são processadas, armazenadas e facilmente compartilhadas dentro da organização. E o conhecimento tácito é subjetivo e intuitivo, sendo que não é facilmente visível, explicável, formalizado e compartilhado, pois envolve aspectos muito pessoais (GIRARDI, 2009, p. 71).

No âmbito de que deve ocorrer a conversão e compartilhamento do conhecimento explícito e tácito o modelo espiral pressupõe quatro processos de conversão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O processo de socialização consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, isto é, consiste no compartilhamento de experiências pela observação, imitação e prática, segundo o modelo mestre-aprendiz. Exemplo: interação com o cliente antes de desenvolver o produto, período de adaptação para um novo colaborador na organização (FIALHO et al., 2010; GIRARDI, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STRAHUS et al., 2012).

No processo de exteriorização ocorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio do uso de metáforas, analogias, conceitos, reflexões, hipóteses ou modelos. Como exemplo pode-se usar a criação do conceito de um produto ou algum treinamento profissional (FIALHO et al., 2010; GIRARDI, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STRAHUS et al., 2012).

Para o processo de combinação, onde ocorre a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, em uso a comunicação formal por meio de documentos, reuniões, conversas e outras redes de comunicação. Por exemplo o desenvolvimento de novas tecnologias ou a criação de protótipo (FIALHO et al., 2010; GIRARDI, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SABBAG, 2007; STRAHUS et al., 2012).

E para finalizar o espiral, o processo de interiorização, em que o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito, está intimamente relacionado ao “aprender fazendo” e ocorre sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado. Como exemplo pode-se usar as dúvidas e reclamações dos clientes e repassar para serem utilizadas pela equipe de desenvolvimento do produto (FIALHO et al., 2010; GIRARDI, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STRAHUS et al., 2012).

Após a descrição dos processos que compõem o espiral de conversão do conhecimento, segue uma figura para melhor compreensão do que foi exposto pelos autores.

Figura 1- Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1997).

Aos processos expostos vale ressaltar o fato de valorizar as diferentes experiências e conhecimentos, incentivar o compartilhamento, mesmo reconhecendo que há potenciais problemas de competição entre pessoas e culturas, mas é uma forma de superar obstáculos (STRAHUS et al., 2012, p. 41).

O modelo espiral proposto cabe a qualquer organização que queira aderir a conversão do conhecimento, levando sempre em consideração a cultura e valores da organização e dos colaboradores, pois além de trabalhar o conhecimento coletivo e altamente pessoal.

2.1.4 Dimensões da Gestão do Conhecimento

Considerando os conceitos da gestão do conhecimento, os fatores e os componentes que envolvem o assunto, busca-se apresentar as sete dimensões da gestão do conhecimento que propõe um papel central da gestão das organizações para a criação de condições propícias ao compartilhamento e criação do conhecimento (TERRA, 2001).

Os Fatores estratégicos e o papel da alta administração condizem em definir "áreas de conhecimento" que possam ser exploradas pela organização e estabelecer macro visões para a condução de projetos inovadores. A alta

administração também tem papel indispensável na definição dos campos do conhecimento, possibilitando que os colaboradores focalizem os esforços e estejam engajados no aprendizado contínuo (TERRA, 2001).

Desse modo, a cultura organizacional é papel da alta administração desenvolver uma cultura organizacional que esteja voltada ao aprendizado contínuo, estimulando a criação de uma identidade da organização propícia a exploração de novas ideias e criação e compartilhamento. É importante que o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento sejam considerados parte do dia a dia dos colaboradores e as estratégias e objetivos estratégicos foquem a criação do conhecimento organizacional. Ou seja, o ambiente organizacional deve ser propício ao compartilhamento. Algumas características são: os colaboradores se sentirem estimulados pelas suas atividades, conversas entre colaboradores de mesmo e de diferentes níveis hierárquicos, relações informais, tempo hábil para o aprendizado, foco no longo prazo e não apenas na área de trabalho de cada um, abertura, colaboração e flexibilidade para trocar experiências de sucesso e erros, divulgação de resultados, e, discussão de valores da organização como algo relevante (TERRA, 2001; TERRA, 2007).

Para isso, na estrutura organizacional se apresentam modelos de estruturas flexíveis que favorecem a inovação e o aprendizado, estimulando o trabalho em equipes (TERRA, 2001).

No entanto, os recursos humanos na era do conhecimento tomaram uma visão muito mais focada na pessoa e no conjunto de suas habilidades, competência e experiências. Algumas características que se destacam para prática de recursos humanos associados à criação de conhecimento, atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionem e incrementem os fluxos de conhecimento, estimular comportamentos de aprendizado e fortalecimento de core competências, como realizações de planos de carreira e treinamentos, estabelecer esquemas de remuneração que estejam associados à aquisição de competências individuais, da equipe e da empresa, pois o que mantém as pessoas unidas são seus interesses comuns tanto de aprendizado como de desenvolvimento pessoal, criar um grau de identificação dos colaboradores com a organização, expresso por um sentimento de orgulho, estimulando a inovação, aumentando a confiança e criando um ambiente mais cooperativo e propício ao compartilhamento e

criação de conhecimento, pois é necessário para isto muito contato humano, intuição, conhecimento tácito, cooperação e explicitação (TERRA, 2001).

No caso dos sistemas de informação, apresentam a tecnologia da informação como elemento facilitador ao processo de compartilhamento do conhecimento, pois, apesar dos grandes avanços para auxílio aos processos de geração, difusão e armazenamento de informações e de conhecimento, o papel das relações pessoais e de conhecimento tácito para gerar aprendizado organizacional e as relações de um ambiente propício ao compartilhamento com confiança, transparência e colaboração, dependem exclusivamente dos indivíduos (TERRA, 2001).

Já a mensuração dos resultados demanda os resultados em termos de desenvolvimento de competências da organização, de divisões, departamentos ou indivíduos sejam avaliados com a mesma prioridade que os resultados financeiros e operacionais. Desta forma, as organizações de ponta e líderes que realmente colocam a questão da gestão do conhecimento e dos ativos intangíveis como algo estratégico, demandam de seus executivos e gerentes um acompanhamento detalhado da evolução das competências-chave para o negócio. Um dos esforços importantes de mensuração para organizações baseadas em conhecimento é aquele associado à avaliação da evolução das competências dos colaboradores (TERRA, 2001; TERRA, 2007).

E para finalizar, destaca-se o aprendizado com o ambiente o monitoramento do entorno organizacional realizado de maneira deliberada, formal, organizada, coletiva e seletiva é uma atividade crítica para organizações que querem ter um posicionamento estratégico pró-ativo (TERRA, 2001; TERRA, 2007).

Considerando as sete dimensões pode-se perceber que as organizações atualmente devem ser formadas pelos valores, habilidades e experiências dos colaboradores. Um fato propulsor para a retenção e compartilhamento do conhecimento. Cultivando sempre o ambiente organizacional, a inovação, motivação e habilidades dos colaboradores, pois as ideias causam maior impacto quando são disseminadas rapidamente e não quando ficam apenas em poucas mentes (GARVIN, 2000).

2.1.5 Processos da Gestão do Conhecimento

Ao considerar a dimensão que a gestão do conhecimento abrange, a inter-relação dentro da organização torna-se um fator subsequente para a percepção e descrição sistematizada do tema.

Portanto, configura-se necessário falar sobre os processos que estão diretamente relacionados entre si e que são essenciais para desenvolver a gestão do conhecimento dentro da organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002. p. 33).

A identificação do conhecimento consiste na primeira etapa dos processos, discorre sobre a análise e descrição do ambiente de conhecimento interno e externo da organização para identificar as lacunas do conhecimento que são importantes e relevantes para auxiliar os colaboradores a localizarem o que for necessário para traçar os objetivos estratégicos. (BATISTA, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; STRAHUS et al., 2012,).

Para a aquisição do conhecimento torna-se necessário importar conhecimento interno ou externo em relações com colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros. Caso não seja possível adquirir o conhecimento de tal forma, existe a opção de comprar o conhecimento através da contratação de especialistas ou empresas inovadoras (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PERROTTI, 2004; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002.)

Na etapa de desenvolvimento do conhecimento, realiza-se a criação do conhecimento que pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional. Inclui os esforços administrativos para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes, envolvendo a geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes (BATISTA, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

No que condiz ao compartilhamento e distribuição do conhecimento desenvolvido, é a forma pela qual se transforma as informações e experiências registradas para que sejam disponibilizadas para toda organização (BATISTA, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; STRAHUS et al., 2012,).

Nesse sentido Probst; Raub; Romhardt, (2002, p. 34) deve-se levar em consideração as perguntas- chave:

- Quem deve saber quanto sobre o que, ou ser capaz de fazer o que e em que nível?

- Como podemos facilitar o compartilhamento e a distribuição do conhecimento?

Não é necessário que todos saibam tudo, o objetivo é gerenciar o escopo da distribuição do conhecimento. Compartilhando e disseminando o conhecimento que já existe na organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O conhecimento compartilhado enfim deve ser utilizado, visto que o objetivo é assegurar que o conhecimento presente na organização seja aplicado, pois somente assim agrega valor e produtivamente em seu benefício. Infelizmente o fato de identificar e distribuir o conhecimento não garante que seja aplicado de forma eficiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; STRAHUS et al., 2012).

No âmbito de compartilhar tona-se necessário reter esse conhecimento que requer uma gestão eficiente que tenha uma variedade de meios para armazená-lo e atualizar constantemente, pois nem todo conhecimento é possível armazenar, por exemplo, experiências e especialização que devem viabilizar meios de transferência para não se perder esse conhecimento (BATISTA, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Eis que foi acrescentado mais dois elementos construtivos por Probst; Raub; Romhardt, (2002, p. 35) que objetivam e avaliam o conhecimento, ampliando a gestão do conhecimento e transformando em um sistema de gestão.

Metas de conhecimento cujo objetivo são estratégias que definem o conhecimento essencial da organização e especificam as habilidades de que necessitará no futuro.

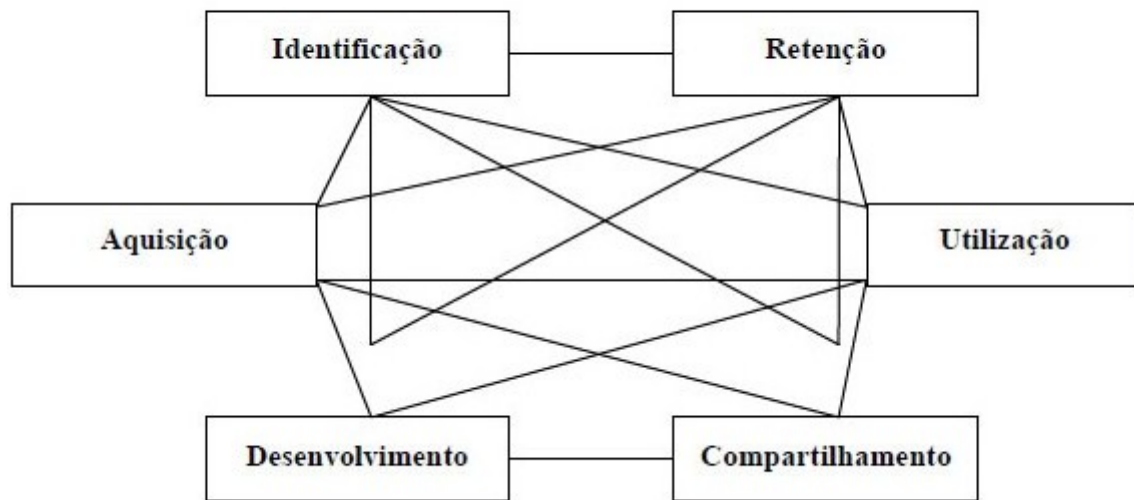
E para finalizar os processos cabe a avaliação do conhecimento que são definidas assim como as metas, tornando-se necessário formular maneiras pelas quais podem ser avaliadas. Monitorando o processo pode-se garantir que o resultado seja eficaz a nível de clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; STRAHUS et al. 2012).

Segundo Strahus (et al., 2012, p. 70) para avaliar o capital intelectual é necessário:

- Perspectiva: capturar e desenvolver novos conhecimentos para maximizar o desempenho na empresa.
- Interação: incorporar a gestão de novas estruturas, processos e medidas para avaliar os conhecimentos que geram valor para a empresa.

A avaliação do conhecimento é um fator importante para a organização visualizar se realmente está identificado e encaminhado os elementos que dão suporte a implementação da gestão do conhecimento. A figura 2 apresenta os processos para melhor identificação e compreensão.

Figura 2- Processos essenciais na gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Probst et al. (2002).

Mediante exposto por diversos autores, os elementos construtivos da gestão do conhecimento esboçam suas inter-relações lógicas e as áreas em que a gestão ativa do conhecimento é possível para implementação da gestão do conhecimento.

2.1.6 Ferramentas da Gestão do Conhecimento

Com uma descrição minuciosa dos processos que estão ligados à gestão do conhecimento, as ferramentas auxiliam e complementam o processo para obter maior êxito. Desta forma, faz-se necessário compreender o que são as ferramentas tecnológicas que complementam esse processo.

Para Freitas (2012. p. 60) “o surgimento de diversas ferramentas tem como principal objetivo a criação e partilha de conhecimento através da melhoria da comunicação e colaboração entre os indivíduos”. Nesse sentido, descreve-se as ferramentas que dão suporte a gerencia:

- Blog; ferramenta de comunicação que cria um canal direto entre gestor e colaborador para evitar distorção de conversa.
- Chat; atendimento online que estreita o relacionamento entre organização e público alvo.
- Fórum: permite aos usuários debaterem e rocarem conhecimento interno.
- Wiki; permite que um documento seja alterado de modo que todos tenham acesso as alterações.
- Redes sociais; tem como objetivo a transparência e aproximação da organização com o público.
- Videoconferência: o objetivo diminuir custos e viagens para reuniões (LANÇONI, 2012).

Outras ferramentas consideradas relevantes que são descritas pelos autores da área, que condizem:

O mapeamento de conhecimento é o processo que identifica, relaciona e mapeia as informações e os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades na organização, perfazendo quem sabe o que, onde trabalha, e como este conhecimento flui da fonte ao destinatário (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; FREITAS, 2012; SALMAZO, 2004;).

Diante disso, os portais corporativos permitem que cada colaborador conheça e entenda melhor o seu lugar na organização, ajudando-o a reconhecer e aceder ao conhecimento organizacional que é para ele relevante. Os portais corporativos disponibilizam acesso a repositórios de documentos, ligação a sites internos e/ou externos e a outras fontes de conhecimento, permitindo desta forma que cada utilizador tenha acesso ao conhecimento organizacional, vale ressaltar a evolução no uso de sites de internet e as intranets (DIAS, 2001; FREITAS, 2012; TERRA, 2002).

Quanto ao acesso no conhecimento, os sistemas de apoio à inovação são sistemas que contribuem para a geração de conhecimento ao longo da concessão de produtos, serviços e processos, contribuindo desta forma para a inovação organizacional. Estes sistemas facilitam o acesso ao conhecimento explícito e a partilha de conhecimento tácito (FREITAS, 2012; SALMAZO, 2004).

Logo, para a inteligência de negócios os sistemas de *business intelligence* (BI) combinam informação com ferramentas analíticas, de forma a disponibilizar conhecimento relevante para a tomada de decisão. O objetivo dos sistemas de BI é,

precisamente, melhorar a disponibilidade e qualidade do conhecimento. Desta forma são utilizados para descobrir oportunidades, identificar potenciais problemas, perceber as mudanças de mercado, monitorizar o desempenho da organização e servir de suporte à tomada de decisões e ao desenvolvimento de estratégia. Sistema baseado em *Datawarehouse e Data Mining* (FREITAS, 2012; SALMAZO, 2004).

No entanto, os sistemas de gestão de documentos e conteúdos estão associados à gestão de documentos e enfatiza a administração dos conteúdos independentemente do suporte em que se apresentam, como por exemplo correio, telefone e fax, correio eletrônico, imagens e apresentações, ficheiros de áudio e vídeo e toda a restante documentação existente em papel (FREITAS, 2012).

Portanto, para codificação dos sistemas de workflow, termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno. Os sistemas de *workflow* facilitam a codificação, formalização e publicação do conhecimento associado aos processos de negócio, sob a forma de relatórios, documentos ou especificações técnicas, como também o próprio conhecimento e experiência dos colaboradores (FREITAS, 2012).

E por último, os sistemas de *help desk* sustentam a partilha de conhecimento entre a organização e os seus clientes, podendo a partilha estender-se a domínios como produtos e serviços comercializados, especificações técnicas, ajuda na resolução de problemas e comportamentos aconselhados perante determinadas situações (FREITAS, 2012).

As ferramentas de gestão do conhecimento visam manipular os dados e informações para gerar, codificar e transferir o conhecimento de forma rápida. Assim sendo, a tecnologia e os meios eletrônicos são as ferramentas fundamentais que oferecem um suporte para uma aplicabilidade mais eficaz (FREITAS, 2012).

2.1.7 Práticas da Gestão do Conhecimento

Para fomentar a implementação da gestão do conhecimento, as chamadas práticas são referência na disseminação do conhecimento, o que acarreta num suporte maior a adesão.

As práticas de gestão do conhecimento têm como finalidade regular a execução, gestão da organização, base nos padrões de trabalho e são direcionadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do

conhecimento no ambiente interno e externo da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI 1997; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Nesse sentido, as práticas de gestão do conhecimento permeiam todas as atividades da organização e estão presentes em todos os ambientes organizacionais, o que permite um processo de mudanças e de interação entre todos os membros (OLIVEIRA, 2010).

Diante disso Strahus et al. (2012, p. 108) descreve que, “as práticas de gestão do conhecimento têm como foco incentivar a colaboração, compartilhar informações, conhecimento e expor as experiências organizacionais”. Mediante exposto sobre a finalidade das práticas, alguns autores descrevem quais são as práticas considerada fundamental para a disseminação do conhecimento.

A memória organizacional tem como objetivo capturar, divulgar e reutilizar o fluxo de informações com base na história da organização sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. O intuito é manter atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e para utilização no futuro. (BATISTA, 2012; STRAHUS et al., 2012).

No entanto as lições aprendidas ficam a cargo dos gestores traçarem estratégias para registrar os relatos das experiências e averiguar o que deu certo, o que deu errado, o que pode ser aproveitado ou que deve ser descartado nos processos e operações da organização. Outro fator relevante é a análise dos pontos fortes e fracos, verificar a partir dos resultados se os objetivos propostos foram alcançados. Também adotar medidas de melhorias, caso necessário, e disseminar o conhecimento apoiando-se nas práticas (BATISTA, 2012; STRAHUS et al., 2012).

Todavia, a criação de um portal de compartilhamento oferece a facilidade no fluxo de informações que permitem gerir o conhecimento interno. A diferença entre os portais de compartilhamento para os portais de comunicação está relacionada a fatores de segurança, velocidade, facilidade de localização, além de permitirem o acesso a informação mais ágil e precisa fornecem ferramentas que dão suporte as decisões dentro da organização (STRAHUS et al., 2012).

As comunidades de prática são consideradas um dos pilares da gestão do conhecimento, pois tem como proposito compartilhar informações e trocar experiências individuais. São membros que podem fazer parte do mesmo departamento, ser de diferentes áreas de uma companhia, ou fazer parte de outra companhia e instituição que estão unidas em torno de um interesse comum. Buscam

a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas (BATISTA, 2012; FIALHO, 2010; STRAHUS et al., 2012).

O mapeamento do conhecimento, segundo Davent e Prusak (1998, p. 88) "trata-se de um guia, não de um repositório". Portanto trata-se do conhecimento armazenado em pastas, relatórios, arquivos ou memória de reunião. Mas é necessário identificar onde se encontra esse conhecimento, sistematiza-lo e compartilhar com os demais membros da equipe. É uma forma de identificar as habilidades e competência para evidenciar a melhor pessoa para cada função ou projeto (DAVENT; PRUSAK, 1998; STRAHUS et al., 2012).

No entanto, a elaboração de mapas conceituais visa selecionar, analisar e elaborar a informação dentro da organização e transformar em conhecimento. Podendo ser feito através de algum software ou com papel e lápis (STRAHUS et al., 2012).

Por fim, a gestão por competências é uma prática que visa o desenvolvimento técnico e comportamental do colaborador em relação ao que é exigido na função, levando em consideração a gestão de pessoas pela influência da cultura, valores, hábitos, costumes e regiões (STRAHUS et al., 2012).

Para as práticas de gestão do conhecimento serem implementadas requer muita cautela, pois envolve pessoas e tecnologia. Sendo as pessoas a principal fonte de criação do conhecimento e a tecnologia a ferramenta de compartilhamento.

Deste modo, para a implementação das práticas deve haver um planejamento que tenha conexão com a organização, pois implantar de forma isolada pode não ter a eficácia desejada.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As organizações públicas estão sempre buscando otimização dos recursos disponíveis, pois, os recursos gastos pelo Estado são extraídos da sociedade por meio de impostos. Por isso, a exigência por eficiência, qualidade e transparência no gasto público (BAISA, 2012, p. 45).

Segundo Braun e Mueller (2013, *apud* Matias; Pereira 2010, p. 5):

"a administração pública em seu processo de modernização visa realizar sua função social, de forma profissional, aperfeiçoando seu sistema de controle social, melhorando a qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos e buscando modelos de gestão com referência ao cumprimento de objetivos, valorizando o servidor público, visando melhores resultados, exigindo da organização e, conseqüentemente, de seus servidores maior flexibilidade, criatividade e compromisso".

Nesse sentido, a administração pública visa analisar o resultado para obter um feedback e em seu interior aperfeiçoar o capital humano com investimento em processos de pesquisa, seleção, treinamento e formação de seus gestores.

Tendo em vista que a gestão pública está sofrendo mudanças devido às exigências que a sociedade vem impondo, cabe ao setor público investir no conhecimento e abrir mão do modelo burocrático que segue na história da administração pública. Para melhor entendimento sobre o que é a administração pública, Batista (2012. p. 15), a define como:

(...) o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, está formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007, p. 54).

Visto que a administração pública citada pelo autor engloba várias esferas, dentre elas a instituição de ensino em estudo, onde a implementação da gestão do conhecimento é fator crucial para melhorar o desempenho e a gestão.

Wiig (2000, *apud* Batista, 2012) destaca que:

(...) a gestão do conhecimento (GC) 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.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento poderá representar um avanço significativo na gestão pública brasileira e interferir de forma significativa na gestão das universidades. Para assim eliminar o patrimonialismo ainda existente e as disfunções da burocracia e do gerencialismo (SOUZA, 2009. p. 41).

Dessa forma "a gestão do conhecimento reúne a memória organizacional da administração pública, no sentido de disponibilizá-la para o aprendizado interno e para o desenvolvimento institucional" (BRAUN E MUELLER, 2013).

As instituições de ensino superior, são consideradas nacionalmente padronizadas e apesar da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 que da autonomia para os gestores, devem ser consideradas as características regionais, o ambiente dinâmico, a democratização da sociedade, bem como as transformações sociais, políticas e tecnológicas (NERY; FILHO, 2015).

Por isso, "discutir a gestão do conhecimento no serviço público pode contribuir para despertar o interesse pela sua implementação e aplicabilidade" (OLIVEIRA, 2010. p. 21).

Dado a importância do tema, a instituição de ensino tem necessidade de melhorar o ambiente de trabalho e a prestação de serviço em relação ao grau de exigência do público alvo. A seguir será descrito as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas no estudo.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo, para alcançar os objetivos propostos. A seguir será abordada a classificação do estudo, as unidades de análise e sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta de dados e a análise e interpretação dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A caracterização da pesquisa do presente trabalho é de natureza aplicada, por ter como intuito analisar e propor práticas de gestão do conhecimento na Instituição Pública de Ensino UDESC Oeste. Nesse sentido, a pesquisa aplicada tem como propósito compreender a natureza e a fonte de problemas humanos, com ela, espera-se contribuir para teorias que podem ser empregadas para resolução de problemas, por meio da formulação de programas e intervenções (ROESCH, 2012).

Quanto a abordagem é considerada qualitativa, pois busca-se analisar e compreender a instituição em estudo, com o intuito de obter êxito no objetivo proposto e auxiliar para que as práticas adotadas sejam eficientes e eficazes.

Para Minayo (2001) a pesquisa qualitativa tem por objetivo responder questões específicas com um grau de realidade que não é possível de ser quantificada, ela trabalha com um espaço mais aprofundado das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à instrumentalização das variáveis. Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

Para posterior orientação utilizou-se a pesquisa bibliográfica, onde Marconi e Lakatos (2010) descrevem que o objetivo desta pesquisa é possibilitar ao pesquisador ter contato com o que já foi estudado sobre determinado assunto. Os conceitos proporcionam uma base para melhor entendimento e análise dos dados.

Bem como, utilizou-se a pesquisa descritiva que segundo Mattar (2011), tem objetivos bem definidos, segue procedimentos formais, é estruturada e se dirige a solução de problemas ou avaliação de alternativas. A presente pesquisa se classifica como descritiva por descrever a realidade organizacional da UDESC Oeste em relação ao gerenciamento do conhecimento.

Também se utilizou a pesquisa de campo, que objetiva investigar informações e/ou conhecimentos sobre um problema, sendo uma investigação realizada no local do fenômeno estudado, neste caso, as cooperativas (VERGARA, 2013). Esse tipo de pesquisa exige um encontro mais direto, por parte do pesquisador, com a população pesquisada. Ele deve ir ao local onde o fenômeno ocorre e reunir informações a serem posteriormente documentadas, sendo comum sua aplicação em pesquisas exploratórias e descritivas (GONSALVES, 2011)

E por fim, o estudo de caso, definido por Gonsalves (2007, p.69) como tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa,

considerada suficiente para análise de um fenômeno. Exposto por Yin (1981 *apud* ROESCH, 2006) “o estudo de caso pode ser utilizado como modo exploratório, descritivo e explanatório”. Considerada estudo por se tratar de uma unidade da Instituição a ser analisada e explorada.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Para a unidade de análise foi delimitada a pesquisa por região, atuação da UDESC Oeste a fim de conseguir atingir o objetivo proposto no estudo. Criada em 20 de maio de 1965, no ano de 1985 foi reconhecida junto ao Conselho Federal de Educação. A UDESC está presente em diversos municípios catarinenses com a sua estrutura multi- campi e atuação voltada para o perfil socioeconômico e cultural das regiões onde a universidade se insere, visando sempre o fortalecimento das atividades regionais.

Localizado no Oeste Catarinense, o Campus da UDESC Oeste abrange os municípios de Chapecó, Pinhalzinho e Palmitos, com os cursos presenciais de Enfermagem, Zootecnia, Engenharia de Alimentos, Engenharia Química e Produção Moveleira. Tendo o centro administrativo, a Direção Geral e demais Direções localizadas no Bairro Santo Antônio, município de Chapecó.

Participaram do estudo todos os Diretores do Centro, sendo uma técnica universitária a Diretora de Administração, uma professora do curso de Enfermagem Diretora Geral (afastada para o Doutorado), outra professora do curso de Enfermagem, Diretora de Extensão (afastada para o Doutorado), um professor do curso da Zootecnia, Diretor de Pesquisa e Pós- graduação, um professor do curso da Engenharia de Alimentos e Engenharia Química, Diretor de Ensino, dois professores do curso da Zootecnia, Diretor Geral e Diretor de Extensão (pro-tempore).

3.3 COLETA DE DADOS

Como já existe um vínculo de estágio não obrigatório no Centro e visando as dificuldades sobre o entendimento e aplicabilidade do tema, foi proposto o estudo de forma informal com diretores, professores e técnicos. Após o interesse foi

encaminhado e-mail para os Diretores e um ofício solicitando autorização para o estudo e acesso ao material necessário.

A coleta de dados ocorreu no mês de abril de 2016 por meio de entrevista com os Diretores do Centro. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a entrevista é caracterizada pelo encontro entre dois indivíduos, na qual um deles tem como objetivo obter informações sobre algum assunto. Para Goode e Hatt (1969:237 *apud* MARCONI; LAKATOS 2011. p. 81), ela "consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social como a conservação".

A coleta de dados tem como base uma entrevista semi- estruturada, realizada de forma individual com os sete Diretores conforme agendamento prévio de horário. Segundo Roesch (2006 p. 159) "utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa".

O método de entrevista semiestruturada apresenta tanto vantagens como limitações. A vantagem pode-se citar como a flexibilidade, oportunidade de avaliar ações e condutas do entrevistado, obtenção de informações mais precisas, podendo-se comprovar imediatamente discordâncias, além de permitir a quantificação de dados. Quanto as limitações, expõe-se possíveis dificuldades de comunicação, incompreensões, retenção de dados importantes, tempo gasto e dificuldade em sua realização (LAKATOS; MARCONI, 2010).

As entrevistas semiestruturadas, da qual as questões estão contidas no Apêndice A, foram elaboradas com base no referencial teórico abordado no trabalho.

A participação dos Diretores foi fundamental, por isso utilizou-se um ofício para formalizar a intenção e liberação do estudo e um termo de consentimento livre e esclarecido que objetiva garantir os princípios éticos da aplicação da pesquisa.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados aconteceu por meio da transcrição integral das entrevistas dos Diretores e o site institucional. Os dados das entrevistas foram confrontados a teoria descrita, que Vergara (2013) aborda como sendo uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema. Desse modo os dados obtidos serão explicados conforme a sua relação com a empresa e da forma que se relacionam.

Ocorreu uma análise de conteúdo, das entrevistas aplicadas aos Diretores da Instituição Pública de Ensino UDESC Oeste. Segundo Roesch (2012, p. 170), “as informações colhidas pelo pesquisador, por meio da aplicação das técnicas referidas, normalmente são apresentadas na forma de texto. A análise de textos em pesquisa científica tem sido conduzida, principalmente pelo método de análise de conteúdo”. Para o estudo foi realizada a entrevista e gravada, para melhor interpretação e análise dos dados.

Após a abordagem dos procedimentos metodológicos adotados no estudo, na sequência serão descritos os resultados e discussões.

4 RESULTADO DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa foram entrevistados sete Diretores da UDESC Oeste. Sendo três professores Doutores, dois atuando como pró tempore pelo fato de duas professoras estarem em afastamento para o doutorado e uma técnica universitária que atua como Diretora Administrativa.

Neste capítulo serão descritos os resultados obtidos por meio das entrevistas individuais com os diretores selecionados, bem fornecida pela instituição e as percepções acerca do tema descrito no referencial teórico.

Os diretores entrevistados serão retratados por letras do alfabeto A, B, C, D, E, F, G, para não expor suas identidades. Sob esse enfoque, será inicialmente apresenta 1) a caracterização da UDESC Oeste, seguida pelas 2) visões dos

entrevistados sobre a temática estudada, 3) os dados obtidos serão analisados comparativamente, considerando a abordagem conceitual.

Diante disso, pretende-se alcançar o objetivo geral proposto para este trabalho, ao diagnosticar como a UDESC Oeste gerencia o conhecimento.

4.1 UDESC OESTE

A Universidade do Estado de Santa Catarina instituiu em 11 de dezembro de 2002 o Campus IV, nomeado como Centro de Educação Superior do Oeste (CEO). Simultaneamente instalado nos municípios de Chapecó (curso da Zootecnia-Bacharelado/Mestrado e centro administrativo), cidade de Palmitos (curso de Enfermagem e Tecnologia em Produção Moveleira) e cidade de Pinhalzinho (curso de Engenharia de Alimentos) (UDESC, 2015, p. 34).

No entanto, o Consuni – Conselho Universitário – da UDESC, aprovou em 21 de março de 2011 a transferência do curso de Enfermagem para Chapecó. Ficando alocada temporariamente no centro da cidade (UDESC, 2016).

Atualmente, o Centro de Educação Superior do Oeste (CEO) passou a ser nomeado de UDESC Oeste. Encontra-se estruturado na cidade de Palmitos o curso de Tecnologia em Produção Moveleira, na cidade de Pinhalzinho os cursos de Engenharia de Alimentos e Engenharia Química, na cidade de Chapecó os cursos de Enfermagem e Zootecnia. Conta com três edificações próprias, uma quarta edificação em construção e uma fazenda localizada no interior do município de Guatambu (UDESC, 2016). Na sequência as fotos das unidades que compõem o Centro.

Figura 3- Prédio da Zootecnia e Centro Administrativo



Fonte: Relatório de gestão da UDESC Oeste 2016 (site).

Figura 4- Curso de Enfermagem (locado temporariamente)



Fonte: Relatório de gestão da UDESC Oeste 2016 (site).

Figura 5- Fazenda experimental Guatambú



Fonte: Relatório de gestão da UDESC Oeste 2016 (site).

Figura 6- Prédio da Engenharia de Alimentos e Engenharia Química



Fonte: Relatório de gestão da UDESC Oeste 2016 (site).

Figura 7- PETI (cedido temporariamente)



Fonte: Relatório de gestão da UDESC Oeste 2016 (site).

Figura 8- Usinas piloto (locado temporariamente)



Fonte: Relatório de gestão da UDESC Oeste 2016 (site).

Figura 9- Construção do segundo prédio



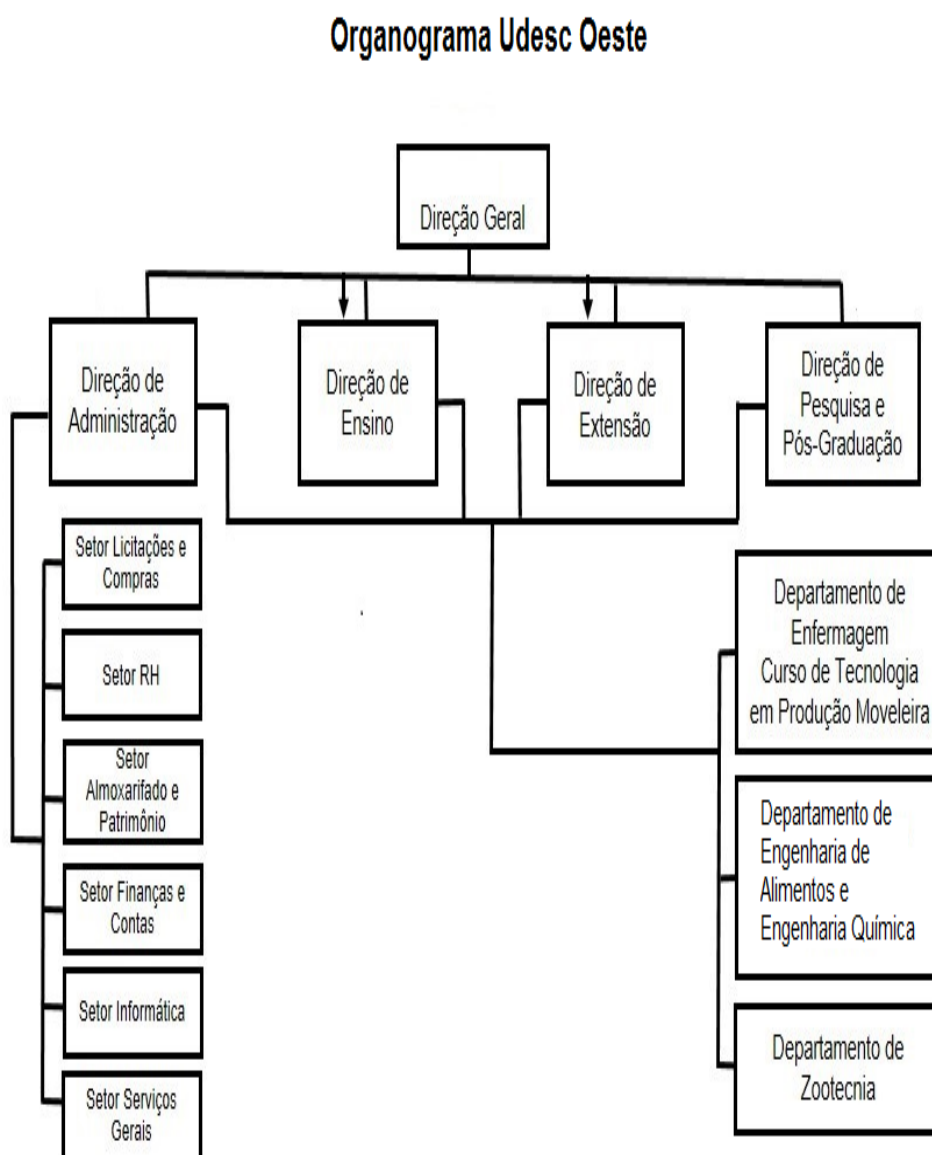
Fonte: Relatório de gestão da UDESC Oeste 2016 (site).

Conforme exposto, as fotos demonstram as unidades que compõe a UDESC Oeste, quanto a Reitoria e as pró reitorias estão localizadas em Florianópolis e o setor administrativo, a Direção Geral, de Ensino, Pesquisa e Extensão estão alocados junto ao prédio da Zootecnia no bairro Santo Antônio em Chapecó. As demais unidades da UDESC Oeste contam com as chefias de departamento em cada unidade, bem como uma secretária de departamento, um bibliotecário e estagiário do curso de administração que suprem a falta de técnicos universitários (UDESC, 2016).

A UDESC Oeste oferece os cursos de bacharel em Enfermagem, Zootecnia, Engenharia de Alimentos, Engenharia Química e Tecnólogo em Produção Moveleira. Proporciona curso de pós-graduação em Enfermagem na área de Saúde Coletiva: Ênfase em Estratégia e Saúde da Família e em Engenharia de Alimentos na área de Ciência e Tecnologia de Alimentos. Conta com Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos aprovado para 2016/2 e Mestrado em Zootecnia (UDESC, 2016).

A equipe que constitui a UDESC Oeste conta com 59 docentes efetivos, 53 docentes substitutos, 20 técnicos universitários, 6 cedidos pela prefeitura de Chapecó e 12 estagiários. Segue um organograma que demonstra a layout da estrutura hierárquica (UDESC, 2016).

Figura 10- organograma UDESC Oeste



Fonte: Adaptado de UDESC, 2016.

Diante do organograma exposto, pode-se perceber que pelo nível hierárquico as informações chegam à Direção geral e são distribuídas para as demais direções, setores e departamentos. Da mesma forma, algum documento ou informação que sai das unidades ou setores é encaminhado para a Direção geral e conforme o trâmite é enviada a Florianópolis para a reitoria e pró reitorias.

Após a explanação da Instituição objeto de estudo, será abordada a visão dos Diretores que fizeram e fazem parte da última gestão no Centro. Será exposta

através dos questionamentos das entrevistas a percepção de cada Diretor sobre a gestão do conhecimento.

4.2 RELATOS DAS ENTREVISTAS

Com o objetivo de analisar as práticas de gestão do conhecimento existentes na instituição analisada, foram entrevistados sete diretores do Centro, os quais constituem a Direção de Ensino, Direção de Pesquisa e Pós-graduação, Direção de Extensão, Direção Administrativa e duas professoras afastadas da Direção para concluir o doutorado.

Os Diretores que constituem a coleta de dados possuem formação em diversas áreas, como: Zootecnia, Agronomia, Medicina Veterinária, Enfermagem, Ciências Biológicas, Direito e Física. Integram a Instituição num período de quatro a onze anos.

Ao entrevistar os diretores que ocupam cargo de direção, questionou-se quanto ao entendimento sobre gestão do conhecimento. As respostas seguiram parcialmente numa mesma linha de pensamento.

Para o Diretor A “é uma maneira administrativa de gerir, gerenciar a produção de conhecimento de determinado departamento/órgão/instituição”. Da mesma forma, para o Diretor C “acho que é transmissões de informações vertical e horizontal, no centro como você fica sabendo dos trâmites e das redes internas”. Além disso, o Diretor D destaca “para mim acho que gestão do conhecimento é como a gente gere as atividades de acordo com o planejamento existente”. Por fim, para o Diretor G “é a organização das informações que você tem na mesma instituição daí usar essas informações para um algum fim comum”.

Ainda sobre o questionamento, o Diretor F colocou seu ponto de vista:

“o conhecimento é tudo aquilo que a gente tem de aprendizado, as informações que nós recebemos ao longo da nossa existência. E a gestão eu acho que é a forma que nós organizamos as atividades e repassamos elas, repassamos as informações e experiências para as pessoas que a gente convive dentro e fora do ambiente de trabalho”.

Já o Diretor B, expôs sua opinião e como tratou do assunto durante a gestão. “(...) a observação tornou-se um exercício constante, que posteriormente era codificado e compartilhado com os membros da minha equipe (...)”, “(...) compartilhar os assuntos me ampliou o entendimento das partes e a reflexão de visões diferentes (...)”.

Após analisar os relatos e com base na contextualização sobre a gestão do conhecimento, pode-se perceber que na concepção dos diretores que, apesar da gestão do conhecimento parecer evidente e de fácil compreensão o entendimento sobre o tema é superficial. Os relatos seguiram parcialmente numa linha de raciocínio o que torna evidente que os diretores que participaram de uma gestão têm uma visão superficial ou distorcida, como no caso do Diretor D que relata “para mim acho que gestão do conhecimento é como a gente gere as atividades de acordo com o planejamento existente”.

Ao considerar o entendimento dos Diretores sobre gestão do conhecimento, buscou-se entender como acontece o gerenciamento e armazenamento do conhecimento.

Que para o Diretor A são:

“as resoluções, portarias, normativas estão espalhadas pelos conselhos superiores e armazenadas na reitoria. Mas também tem muita coisa em cada Centro. A história da UDESC, o que aconteceu desde sua criação, também é pulverizada, não há um local específico, que agregue todos os Centros. Os artigos publicados também não são arquivados na universidade”.

Do mesmo modo, o Diretor C ao ser questionado sobre o gerenciamento e armazenamento do conhecimento no Centro, coloca que “parcialmente, a informação é bem dispersa, algumas informações são fáceis de encontrar outras você não sabe aonde procurar, a comunicação nem sempre é ideal. Da mesma forma o Diretor G coloca que, “não existe a comunicação entre a maioria dos setores e dentro do setor não tem histórico do que acontece, pouca oportunidade de aproveitar o conhecimento e experiências externas dos colaboradores”. Por fim para o Diretor E, “(...) as informações são disseminadas normalmente de forma informal”.

Ainda questionados sobre o armazenamento do conhecimento organizacional, no que condizem aos processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais, o Diretor F, destaca:

“hoje a gente tem uma fragilidade nesse sentido, por não ter no Centro um setor de arquivo (...)”, “(...) dentro da UDESC existe uma tabela de temporariedade, uma tabela aonde define os documentos e quais os prazos que deve ser armazenados (...)”, e cada setor tem responsabilidade de fazer esse gerenciamento. Então hoje existe essa separação essa organização de arquivos, mas ela é individualizada por setor. Pode se perder informações porque hoje as pessoas que estão no setor elas não ficam para sempre, então é a troca de pessoas nos setores pode ocasionar que essas informações acabem se perdendo por não ter essa troca de informações entre as pessoas que estão saindo e entrando nos setores”.

Além disso o Diretor C, salienta que “parcialmente, as informações no site são dispersas e não são atualizadas, não existe um local de armazenagem nem arquivo, apenas um relatório no final da gestão”. No entanto o Diretor G, “desconheço em boa parte dos setores e nunca tive acesso a um arquivo do Centro”.

Os relatos indicam que não existe a prática de se registrar experiências em uma memória organizacional, o que acontece são os registros de algumas ações e acontecimentos isolados que são julgados importantes e necessários. Muitas coisas que acontecem e são feitas ficam armazenadas na cabeça das pessoas, caso haja alguma mudança de setor, saída da instituição ou afastamento, acaba se perdendo esse conhecimento, em consequência traz sérios problemas para a gestão.

No entanto, deve-se considerar a rotatividade que existe no Centro. A gestão tem uma rotatividade de quatro em quatro anos, existe a falta de técnicos universitários e os estagiários tem uma alta rotatividade por questão de contrato, muita informação acabam se perdendo por não existir uma memória organizacional, muito tempo se perde para buscar compreender o que fazer e como fazer que causa um certo retrocesso do Centro perante os demais centros da Instituição e aos concorrentes.

Logo, essa defasagem na transmissão de informações e no armazenamento do conhecimento acarreta na falta de informação ou informação distorcida, que influencia diretamente o ambiente interno que envolve os Diretores, técnicos, professores, alunos, cedidos da prefeitura, estagiários e o ambiente externo que envolve a comunidade em geral.

Fica evidente que o gerenciamento e armazenamento do conhecimento são falhos, o Centro poderia trabalhar com uma padronização de armazenamento. As informações não ficariam dispersas, prejudicando o trabalho dos colaboradores quando houver rotatividade de pessoas e para localizar as informações de forma mais rápida e eficiente para atender os alunos e comunidade externa.

Do mesmo modo foi realizado o questionamento seguinte, que condiz sobre as ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas pela UDESC Oeste, inclusive o armazenamento em nuvem, segue a opinião dos Diretores.

Para o Diretor A “são manuais, resoluções, portarias armazenadas no site da instituição, alguns documentos com acesso somente para os servidores”. Já para o Diretor C, “uso de redes sociais, WhatsApp, site (principal) atualmente a

videoconferência que facilita a comunicação com a reitoria (...) manuais são dispersos e desatualizados. Armazenamento em nuvem pouco utilizado”.

No entanto, no que condiz sobre as ferramentas e sua aplicabilidade, Freitas (2012. p. 60) retrata, “o surgimento de diversas ferramentas tem como principal objetivo a criação e partilha de conhecimento através da melhoria da comunicação e colaboração entre os indivíduos”.

Diante do cenário apresentado e o referencial abordado induz-se que não há um claro entendimento por parte dos Diretores sobre as ferramentas de gestão conhecimento em sua aplicabilidade na UDESC Oeste.

Por conseguinte, os Diretores E, F e G relatam sobre as ferramentas de gestão do conhecimento:

Diretor E, “temos hoje o site (principal), redes sociais, vídeo conferência que economiza tempo e dinheiro. O armazenamento em nuvem existe no meio pessoal, creio que o armazenamento em nuvem não seja seguro para compartilhar as demandas de trabalho, precisa ser estudado ainda antes de aderir”. Diretor F, “não existe sistema de gerenciamento que são fáceis de trabalhar e compartilhar. Só usamos sistemas e planilhas. Usamos facebook, página, site, WhatsApp, vídeo conferencia. Seria interessante um informativo semanal. O armazenamento em nuvem, é bom para armazenar e compartilhar o conhecimento, mas corre o risco de pessoas indevidas acessar e usar de forma errônea”. Diretor G, (...) basicamente é o site que está desatualizado, mal direcionado e alguma coisa se encontra em redes sociais. Em alguns setores sim outros não, problema que poucos dominam isso, é essencial o armazenamento não necessariamente em nuvem, mas uma rede conectada num servidor próprio é essencial, se todos usassem internamente resolveria muita coisa entre as direções e setores, certos arquivos podem ser partilhados. A videoconferência é essencial desde que a Reitoria fica e Florianópolis despense um gasto gigantesco, embora ela não funcione em certos tipos de reuniões, reuniões mais complexas trabalhar por videoconferência sua expressão de palavra fica muito restrita.

Diante das ferramentas descritas, pode-se perceber que cada Diretor tem suas particularidades em questão das ferramentas que utiliza. Considerando que as ferramentas têm como objetivo a partilha do conhecimento, percebe-se que parte das ferramentas utilizadas pelas UDESC Oeste ficam restritas a cada setor. Ficando uma brecha no seu entendimento e aplicabilidade.

Entretanto, o armazenamento em nuvem é pouco utilizado e existe uma certa insegurança quanto ao uso, percebe-se que as atividades internas ficam direcionadas únicas e exclusivamente no setor e em determinado computador, pois o *back-up* acontece no final de cada gestão, condicionando a perda das informações caso acontece algum problema com o computador nesse meio tempo de uso específico.

Por isso o questionamento seguinte foi sobre o compartilhamento das informações dentro do Centro, para melhor entendimento de como funciona o ambiente interno.

Questionados se as informações são compartilhadas e como se processa a comunicação interna na organização, seguem os relatos dos entrevistados. Para o Diretor A, “através do site institucional, e-mails, facebook”. Da mesma forma o Diretor C, “de forma informal, por meio de comunicações internas (CI) e e-mails”. Ainda o Diretor G, “por comunicações internas (CI), e-mail e de forma informal”. No entanto para o Diretor D, “com a direção do setor são compartilhadas, com as demais direções ainda não acontece. Precisamos estabelecer uma confiança maior para compartilhar”. Logo para o Diretor F, “acontece de forma informal, mas acontece muito de distorcer as informações”.

Diante disso, constata-se que a comunicação entre setores bem como o compartilhamento de conhecimento ocorre somente quando são considerados casos específicos entre os setores ou julgado necessário. Ficando evidente que não ocorre a troca de informações entre setores, cada setor trabalha para si e só recorre a outro setor quando o assunto for de interesse comum, pois existe uma certa insegurança entre as direções no que condiz a compartilhar as informações do ambiente interno.

No entanto, o meio informal foi percebido como o usual, que traz o conhecimento em âmbito de vantagem pela praticidade e agilidade em buscar e disseminar as informações, porém em casos mais específicos pode distorcer as informações e causar certos atritos no ambiente de trabalho. Ainda pode acontecer de as informações do meio informal ficarem armazenadas com o indivíduo, e se não houver confiança nem compreensão do que está sendo partilhado pode acabar dificultando para os demais colegas de setor que necessitarem das informações posteriormente.

Seguindo a mesma perspectiva, foi feito o questionamento de como ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito entre os servidores que incluem aqueles cedidos da prefeitura e estagiários.

Para o Diretor A, “através de reuniões, e-mails, conversas informais”. No entanto para o Diretor C “(...) sugestões e ideias nem sempre são ouvidas, depende do setor e diretor” Ainda sobre o questionamento o Diretor F relata, “as pessoas trazem o conhecimento e experiências de fora para a instituição, em alguns casos as

peessoas conseguem aplicar no setor, outras não conseguem assimilar a sua área e experiência”.

Do mesmo modo, os Diretores D e E relatam suas opiniões:

Diretor D, “não é muito compartilhado. Uma confraternização entre todos os servidores auxiliou a conhecer a equipe que constitui a UDESC Oeste e compartilhar informações. Faz-se necessário um maior entrosamento e treinamento, pois quando houver a troca ou afastamento de algum colaborador, estagiário ou cedido de outro órgão público, na maioria dos setores não tem nenhuma pessoa apta a assumir, pois o conhecimento está única e exclusivamente com a pessoa que deixou o cargo”. Diretor E, “acredito que sim, é muito pessoal isso. O apoio da instituição em treinamento e cursos para que seja aplicado no ambiente de trabalho. Mas temos um certo retrocesso, quando troca algum técnico não tem outra pessoa apta a assumir, até aprender como funciona o setor e os sistemas específicos perde-se muito tempo”.

Ao analisar os relatos vale ressaltar a forma de compartilhamento de conhecimento que ocorre por meio do processo de socialização consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, isto é, consiste no compartilhamento de experiências pela observação, imitação e prática, segundo o modelo mestre-aprendiz. Exemplo: interação com o cliente antes de desenvolver o produto, período de adaptação para um novo colaborador na organização (FIALHO et al. 2010; GIRARDI, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STRAHUS et al. 2012).

Conforme exposto, os autores retratam o processo de socialização e no decorrer dos relatos percebe-se que não integra as atividades desenvolvidas no Centro, pois não existe muito espaço para que os colaboradores possam interagir, observar e entender as atividades dos demais setores, trazer experiências e conhecimento de fora da Instituição para aplicar no Centro, ou até mesmo os cursos oferecidos pela Instituição. Diante disso, as pessoas que participam não compartilham o aprendizado com os demais, ficando restrito esse conhecimento e oportunidade de desenvolver habilidades, ideias e inovação.

Assim sendo, o conhecimento tácito que foi descrito pelos autores é tão importante e necessário como o conhecimento explícito, no entanto percebe-se que os Diretores não assimilam como sendo essencial para o desenvolvimento do trabalho individual e coletivo.

Do mesmo modo, percebe-se que no ambiente interno existe pouca interação entre setores bem como entre as unidades, muitas pessoas não se conhecem estando no mesmo ambiente de trabalho. Isso mostra que a dificuldade em se obter

conhecimento tácito é ainda maior, pois não existe abertura para que ocorra o processo de exteriorização.

Nesse sentido vale ressaltar que o processo de exteriorização ocorre através da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio do uso de metáforas, analogias, conceitos, reflexões, hipóteses ou modelos. Como exemplo pode-se usar a criação do conceito de um produto ou algum treinamento profissional (FIALHO et al. 2010; GIRARDI, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STRAHUS et al. 2012).

Portanto, a conceituação dos autores corrobora com o exposto sobre os relatos, os colaboradores não são estimulados a compartilhar o conhecimento tácito, ficando armazenada na mente das pessoas as ideias, sugestões, experiências e todo aprendizado profissional recebido dentro e fora da instituição.

Ao relatar sobre a percepção, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, os Diretores foram questionados sobre o que são práticas de gestão do conhecimento e se são aderidas pela UDESC Oeste.

Segundo as colocações dos Diretores A, B e F são:

“Diretor A (...) normativas, as portarias e resoluções, anuais que ensinam/sugerem/mostram as possibilidades de gerenciar os locais, os setores. Isso não tem muito claro na Udesc. Cada diretor descobre por si mesmo os caminhos, e às vezes é um processo árduo”. Diretor C “coloca que o armazenamento e compartilhamento do conhecimento acontecem, “parcialmente, algumas coisas sim, algumas coisas melhoraram, portarias não eram publicadas, recentemente obteve-se esse acesso, um grupo restrito somente tinha acesso (...). Só que é muita informação dispersa, os setores são muitos específicos não tem interação, de forma informal busca-se as informações”. Diretor F, “a UDESC é fragilizada nas práticas, existe um portal da UDESC e do Centro, mas precisa ser melhorado, as informações não são fáceis de encontrar (...), tudo envolve normativas resoluções que você muitas vezes perde muito tempo para encontrar e resolver algo rápido. Fora isso, existe uma comunicação entre setores, as práticas em forma de troca de experiências entre os centro e setores está funcionando mais. Em relação a comunidade externa tem melhorado muito, (...) tanto que nas companhas do vestibular a universidade investiu (...) a universidade sim ela é vista, mas dentro do sistema organizacional ainda é fragilizada(...)”.

Ao considerar as colocações dos Diretores é perceptível a carência no entendimento sobre práticas de gestão do conhecimento e consequentemente sua aplicabilidade na UDESC Oeste.

Diante disso, o fato exposto pelo Diretor A de que “cada diretor descobre por si mesmo os caminhos, e às vezes é um processo árduo” torna visível o gargalo de não existir memória organizacional e a partir daí cada Diretor e setor procura desenvolver suas atividades conforme consegue compreender e se adequar.

Nesse sentido, buscou-se a base conceitual da prática de gestão do conhecimento que condiz a memória organizacional para melhor entendimento da sua necessidade e aplicabilidade diante do gargalo exposto. A memória organizacional tem como objetivo capturar, divulgar e reutilizar o fluxo de informações com base na história da organização sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. O intuito é manter atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e para utilização no futuro (BATISTA, 2012; STRAHUS et al. 2012).

Por conseguinte, resgatou-se as falas dos Diretores sobre o compartilhamento de informações. O Diretor B afirma que “portarias não eram publicadas, recentemente obteve-se esse acesso, um grupo restrito somente tinha acesso (...). Só que é muita informação dispersa”. Da mesma forma o Diretor F diz que “as informações não são fáceis de encontrar (...), tudo envolve normativas resoluções que você muitas vezes perde muito tempo para encontrar e resolver algo rápido”.

Perante os relatos expostos, outro gargalo é perceptível, as informações não são disseminadas com acesso rápido e fácil. Nota-se certa insegurança ao repassar algumas informações internas. Logo, a prática de gestão do conhecimento que condiz ao Portal de compartilhamento pode oferecer esse suporte pela facilidade no fluxo de informações que permitem gerir o conhecimento interno. A diferença entre os portais de compartilhamento para os portais de comunicação está relacionada a fatores de segurança, velocidade, facilidade de localização, além de permitirem o acesso a informação mais ágil e precisa fornecem ferramentas que dão suporte as decisões dentro da organização (STRAHUS et al. 2012).

No transcorrer dos relatos e das análises, os Diretores em comparação com os autores, deixam visível que a UDESC Oeste não trabalha com a gestão do conhecimento, tem uma visão muito restrita sobre o tema. Não existe uma memória organizacional, portanto o trabalho é muito individualizado e não segue um padrão.

As informações internamente não são disseminadas, e quando ocorre é por meio informal, o que acarreta em informações distorcidas ou perdidas. O conhecimento tácito não tem espaço para ser retido e convertido em conhecimento explícito, fazendo com que novamente o Centro perca com isso, trabalha de forma rotineira imposta pelo próprio setor ou indivíduo.

Dessa maneira, para o Centro o tema abordado que de forma global teve maior ênfase e aplicabilidade recentemente, visivelmente é algo novo. No entanto, pode-se perceber que, falta entendimento sobre o tema e sua aplicabilidade e a decorrência desses gargalos perdura pela história do Centro e pelo suporte que toda Instituição oferece. Nesse sentido, como proposto nos objetivos do trabalho na sequência será identificado os gargalos bem como proposta de solução.

4.3 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO CONHECIMENTO

Conforme objetivo do estudo, após as análises dos relatos e identificação dos gargalos existentes na UDESC Oeste buscou-se sugerir as propostas, as vantagens e benefícios da implementação, bem como as barreiras e dificuldades, considerando que sejam adequadas e viáveis para implantação.

As propostas que serão descritas, têm como objetivo auxiliar a UDESC Oeste a melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade na prestação de serviço. Buscou-se por propostas que tenham possibilidade de implementação imediata, visto que, se trata de uma Instituição pública regada pela burocracia.

a) Memória organizacional- a proposta da memória organizacional surgiu a partir dos relatos dos Diretores que evidenciaram não existir na UDESC Oeste essa prática de gestão do conhecimento, dificultando o acesso a informações, históricos e rotinas de trabalho.

Portanto, considera-se que a implementação auxiliará nas atividades rotineiras, no que condiz a encontrar informações, arquivos, datas, na troca ou inserção de alguma pessoa no setor e também na troca de gestão, o que auxiliará na compreensão do que fazer, como fazer e quando fazer.

Com a implementação da memória organizacional nos setores, haverá um histórico das atividades que foram desenvolvidas e posteriormente deve-se desenvolver, com modelo base contendo datas e prazos. Diante disso, na questão de rotatividade de pessoas facilita para o novo membro da equipe a compreensão das atividades que deve fazer, como fazer e quando fazer. Além disso, a comunicação entre setores deve melhorar, pois o acesso às informações fica mais amplo e viável para atender as demais unidades, os alunos e a comunidade externa.

No caso da implementação da memória organizacional no Centro, se as informações estiverem identificadas em um único local irá agilizar os tramites e processos e auxiliará os Diretores na tomada de decisão.

A proposta prevê criar um modelo padrão de arquivo e uma base para arquivos, através de um curso que pode ser desenvolvido dentro do Centro com o auxílio da TI. O armazenamento em nuvem também é uma proposta que pode ser implantada, sugere-se uma definição do programa a ser utilizado e um curso para demonstrar o manuseio e o uso padrão para os demais colaboradores.

Quanto às vantagens e benefícios, não tem custo para implementação, passa a ter um histórico e roteiro de atividades a desenvolver dentro do setor que pode ser usado futuramente, irá conter uma base para procurar as informações necessárias e disseminar de forma rápida e eficaz.

No entanto, as barreiras e dificuldades condizem à insegurança no uso de armazenamento em nuvem e falta de confiança entre as Direções. Além disso, tornar-se necessário envolver e conscientizar todos os colaboradores para usar o modelo padrão com o fundamental suporte atribuído pela TI.

b) Comunidades práticas- a proposta de comunidades práticas apareceu nas falas dos Diretores que não compreenderam muito bem o que seria prática de gestão do conhecimento, logo percebeu-se que a aplicabilidade na UDESC Oeste é fragilizada.

Dessa forma, pode-se perceber nos relatos expostos pelos Diretores que no ambiente interno existe pouca interação entre setores bem como entre as unidades. Muitas pessoas não se conhecem estando no mesmo ambiente de trabalho. Isso mostra que a dificuldade em se obter conhecimento tácito é ainda maior e não existe abertura para que ocorra o processo de exteriorização.

Portanto, fica evidente que os colaboradores não são estimulados a compartilhar o conhecimento tácito, ficando armazenada na mente das pessoas as ideias, sugestões, experiências e todo aprendizado profissional recebido dentro e fora da instituição.

Nesse sentido, a implementação das comunidades práticas irá instigar os colaboradores a interagirem entre si, entre setores e unidades, com o intuito de disseminar o conhecimento tácito e compartilhar experiências. Essa interação busca motivar os colaboradores a desenvolver suas atividades atribuindo esse conhecimento

e experiência que foi compartilhada, visando melhoria e qualidade na prestação de serviço da UDESC Oeste.

Diante disso, a proposta de comunidades práticas referente a esse gargalo, visa contribuir para reter o conhecimento tácito dos colaboradores, converter em conhecimento explícito e disseminar essas informações. Essa proposta ocorrerá através de um profissional da área que procure desenvolver atividades dentro do centro para envolver todos os colaboradores e instigar o compartilhamento do conhecimento.

Logo, as vantagens e benefícios da implementação dessa prática correspondem ao estímulo à inovação e melhoria na prestação de serviço, na troca de conhecimento e experiência entre os colaboradores que motiva a executarem as atividades e o desenvolvimento de um modelo de lições aprendidas para usar posteriormente.

Igualmente, analisou-se as barreiras e dificuldades que estão relacionadas a implementação das comunidades práticas que condizem, ao custo com a contratação de um profissional da área, a cultura existente no Centro e na região e conseguir envolver todos os colaboradores;

c) Portal de compartilhamento em suma, pode-se perceber que o compartilhamento das informações internas não é padronizado. Cada Direção procura compartilhar as informações como lhe convém, utilizando-se em demasia as redes sócias, o site não contém as informações atualizadas, as CIs geram muita impressão de papel e a comunicação informal que em certos casos não é recomendada.

Portanto, a implementação do portal de compartilhamento, visa disseminar as informações internas de forma padronizada e rápida, economizando papel e motorista para transportar as CIs via malote pelas unidades. O meio de compartilhamento evitará que as informações sejam disseminadas de forma informal, ficando registrada todas as informações que por ali percorrerem.

Assim, para o gargalo exposto pelos Diretores, a proposta de criação de um portal do compartilhamento interno, visa contribuir para disseminar as informações internas de forma padronizada, eficaz e segura, evitando assim a perda ou distorção de informações.

Nesse ínterim, para a proposta de implementação considera-se que as vantagens e benefícios correspondem a troca de informação entre setores e

unidades, ocasionada pela agilidade, segurança e confiança, que por sua vez, evita a perda de informações e distorção delas por meio informal.

No entanto, pode-se destacar algumas barreiras e dificuldades para implementar o portal de compartilhamento, que corresponde ao Centro conceder a adesão do portal do compartilhamento, pois existe um custo estimado para adesão da ferramenta. Também torna-se necessário conscientizar e envolver todos colaboradores para usar e contar com o suporte essencial da equipe da TI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento apesar de ser um tema, cuja base conceitual é recente, busca utilizar a base e os recursos que existem dentro das organizações. O objetivo é estimular a identificação, aquisição, desenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento para atingir excelência nas atividades organizacionais.

Diante disso, ao observar que existiam gargalos na UDECS Oeste, foi recorrido a base conceitual para poder identificar e propor melhorias. Buscou-se aprofundar o estudo sobre o tema através de livros, artigos e revisão sistemática.

Dada a relevância da gestão do conhecimento e a fragilidade visível que o Centro apresentava sobre o tema, elaborou-se como problema de pesquisa, quais são as práticas de gestão do conhecimento adotadas pela Instituição Pública de Ensino UDESC Oeste? Nessa perspectiva, procurou-se os Diretores do Centro para auxiliar na identificação dos gargalos condizentes a gestão do conhecimento.

O primeiro objetivo específico atendido foi descrever a percepção identificada pelos gestores da instituição sobre a gestão do conhecimento, que a partir dos relatos pode-se perceber que o entendimento sobre o tema seguiu um senso comum, ou seja, em nível restrito de entendimento.

Quanto ao segundo objetivo, buscou-se mapear as práticas de gestão do conhecimento existentes na UDESC Oeste, que ao considerar as colocações dos Diretores é perceptível a carência no entendimento sobre práticas de gestão do conhecimento e conseqüentemente sua aplicabilidade na UDESC Oeste.

No entanto, o terceiro objetivo visava identificar os gargalos da gestão do conhecimento na instituição, diante dos relatos e das análises constatou-se a existência de gargalos referente ao armazenamento das atividades e demais documentos que não segue um padrão e fica disperso para encontrar as informações, pois não tem espaço para retenção, compartilhamento do conhecimento tácito e na disseminação de informações que acontecem na maioria das vezes informalmente ou via redes sociais.

E por fim, o último objetivo visava propor sugestões para elaboração e implementação de políticas de gestão do conhecimento na Instituição Pública de Ensino, UDESC Oeste. Diante disso, buscou-se a partir dos conceitos sobre gestão do conhecimento e estudo feito sobre a Instituição, onde foi constatado o

entendimento restrito por parte dos Diretores, identificar os gargalos e propor a melhor forma de inserir a gestão do conhecimento. Além do trabalho em si, que pode ser usado como base para os colaboradores.

Nesse sentido, a primeira proposta prevê a criação de um modelo padrão de arquivo e uma base para arquivos. Na segunda proposta, a comunidade prática que visa contribuir para reter o conhecimento tácito dos colaboradores, convertê-lo em conhecimento explícito e disseminar essas informações. A terceira e última proposta corresponde a criação de um portal do compartilhamento interno, que visa contribuir para disseminar as informações internas de forma padronizada, eficaz e segura.

Deste modo, foi possível atender ao objetivo geral desta pesquisa, que foi analisar como a Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC Oeste gerencia o conhecimento.

Por conseguinte, ao desenvolver o trabalho, pode-se perceber que o tema gestão do conhecimento é um tema amplo, porém suas especificidades devem ser melhor trabalhadas. Por isso, para pesquisas futuras recomenda-se uma análise minuciosa das ferramentas e práticas para aplicar em toda a UDESC.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A Gestão Do Conhecimento Administração Pública Municipal Em Curitiba Com a Aplicação Do Método OKA- *Organizational Knowledge Assessment*. **Revista de Administração Pública**. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000400009&lng=pt&nrm=iso&tling=en > Acesso em: 9 de mar. 2016.

CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO OESTE- CEO. Disponível em: <
<http://www.ceo.udesc.br/> > Acesso em: 19 de mai. De 2016.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro. Campus, 1998, 3º ed.

DIAS, C. A. **Portais Corporativos: conceitos e características**. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a07v30n1> >. Acesso em: 30 de mai. de 2016.

DRUMMOND, R. C.; NETO, A. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual e integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIALHO, F. et al. **Gestão do Conhecimento em Organizacional**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

FREITAS, L. R. M. M. **Práticas de Gestão do Conhecimento**: proposta de referencial. Disponível em: <
<http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/564/2/TMSI%202.pdf> > Porto, 2012.
 Acesso em: 22 de abr. de 2016.

GARVIN, D. A. **Construindo a organização que aprende**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 50-81.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Metodologia de Pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIRARDI, D. M. **O Compartilhamento dos Processos de Recursos Humanos**: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. Florianópolis, 2009.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 4ª. ed. Campinas, SP: Alínea, 2007.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2011.

GONÇALVES, C.O.; RAMOS, D. S. F.; SANTOS, M. S. **Do Conhecimento E Comunicação Organizacional**: estudo da aplicação de um modelo de comunicação organizacional para disseminação do conhecimento. Disponível em: <http://www.joinville.udesc.br/portal/professores/hammes/materiais/WILLIAN_12_GEST_O_DO_CONHECIMENTO_E_COMUNICA_O_ORGANIZACIONAL.pdf> Acesso em: 10 de mar. De 2016.

LANÇONI, A. C. **Análise das Técnicas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento nas Empresas Incubadas na Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Federal De Lavras**. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/5343/1/MONOGRAFIA_Analise_das_tecnicas_e_ferramentas_de_gestao_do_conhecimento_nas_empresas_incubadas_na_incubadora_de_base_tecnologica_da_universidade_federal_de_lavras.pdf> Acesso em: 30 de mai. de 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

NERY, V. S. C.; Filho H. R. F. **A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas**: um estudo de caso na universidade do estado do Pará. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/conhecimento.html>> Amapá, 2015. Acesso em: 08 de nov. 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, E.F.A. **Gestão do Conhecimento no Serviço Público**: um estudo no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do rio grande do Norte – ifrn. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B-oExQ344Te3NXdVY3FCY0ZISWc/view?pli=1>>. Natal, 2010. Acesso em: 19 de out. 2015.

PERROTTI, E. **Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B-oExQ344Te3amJ1eXo4ZFp2aEU/view?pli=1>> São Paulo, 2004. Acesso em: 19 de out. 2015.

PERIODICOS CAPES/ MEC. Disponível em: < <http://www.periodicos.capes.gov.br/> > Acesso em: 9 de mar. De 2016.

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

Revista UDESC. **A trajetória da Universidade dos Catarinenses**. Florianópolis, 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SABBAG, P. Y. **Espiras do Conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo, Saraiva, 2007.

SALMAZO, P. R. **Um Estudo em Gestão do Conhecimento para uma Empresa de Tecnologia em Informação**. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5970/000478494.pdf?sequence=1>
> Acesso em: 30 de mai. de 2016.

SATO, K. A. S.; SILVA, H. N.; DRAGO, I. **A Gestão do Conhecimento Sob a Perspectiva das Sete Dimensões: O Caso Do Projeto Perfis Profissionais Para O Futuro Da Indústria**. Disponível em: <
http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/13151/pdf_>
Londrina, 2013. Acesso em: 8 de março de 2016.

SORDI, J. O. **Administração da Informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo. Saraiva, 2008.
Sistema de Bibliotecas Universitárias– UFSC. Disponível em:
<<http://www.bu.ufsc.br/design/ModuloAvancadoPesquisaIntegrativa2011oficial.pdf> >
Acesso em: 9 de mar. De 2016.

STRAHUS, F. R. et al. **Gestão do Conhecimento em Organizações**. Curitiba, Aymarã Educação, 2012.

SOUZA, I. R. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. Disponível em: <
<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf> >. Florianópolis, 2009. Acesso em: 1 de out. 2015.

TAKEUCHI, H. NONAKA, I.; **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro. Elsevier, 1997.

TAKEUCHI, H. NONAKA, I.; **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento. O grande desafio empresarial**. São Paulo. Negócio Editora, 2001.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: sete dimensões e 100 práticas gerenciais.** São Paulo: TerraFórum Consultores, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Apêndice A

Roteiro de Entrevista

- 1-** O que você entende por gestão do conhecimento?
- 2-** A UDESC Oeste gerencia e armazena conhecimento? De que forma?
- 3-** Na sua concepção o que são práticas de gestão do conhecimento? São aderidas pela UDESC Oeste?
- 4-** As estruturas são baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia? Os layouts são conducentes à troca informal de informações (uso de espaços abertos e salas de reunião)?
- 5-** Existe uma “memória organizacional” da instituição, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais?
- 6-** A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).
- 7-** As informações são compartilhadas. Como se processa a comunicação interna na organização?
- 8-** Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da instituição?
- 9-** Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os Servidores?
- 10-** De que forma a instituição pode intensificar a Captura de Conhecimento Organizacional Externo?
- 11-** Quais são as ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas pela UDESC Oeste? Existem manuais, documentos, armazenamento em nuvem?
- 12-** Em que medida a gestão do conhecimento pode auxiliar a superar os desafios?