



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

DÉBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: PROPOSTA DE UM MODELO
BASEADO NA NORMA ISO 30401**

JOÃO PESSOA - PB

2022

DÉBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: PROPOSTA DE UM MODELO
BASEADO NA NORMA ISO 30401**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestra.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior

Orientador: Prof. Dr. Mariano Castro Neto

JOÃO PESSOA - PB

2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237g Santos, Débora Henrique Pontes dos.

Gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Administração da
Universidade Federal da Paraíba : proposta de um modelo baseado na
norma ISO 30401 / Débora Henrique Pontes dos Santos. - João Pessoa,
2022.

113 f. : il.

Orientação: Mariano Castro Neto.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão do conhecimento. 2. Modelo - Gestão. 3.ISO
30.401:2018. 4. Pró-Reitoria de Administração - PRA. I. Castro Neto,
Mariano. II. Título.

UFPB/B

CDU 005.94(043)

DÉBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: PROPOSTA DE UM MODELO
BASEADO NA NORMA ISO 30401**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior

Aprovada em: 28/02/2022.

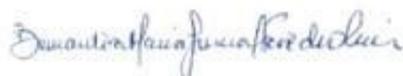
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Mariano Castro Neto
PPGAES/UFPB – Orientador



Profª. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias
PPGAES/UFPB – Avaliador Interno



Profª. Dra. Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira
MPGOA/UFPB – Avaliador Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que segurou em minha mão e nunca me deixou cair em todas às vezes que imaginei não ter mais forças.

Ao meu marido, Léo, que sempre esteve ao meu lado, meu parceiro de vida e maior incentivador. Sem você, a conclusão desta etapa da minha vida não seria possível.

Aos meus filhos, Lorena, Murilo e Helena, pelos abraços e sorrisos que me estimularam a continuar. Foi por vocês e para vocês.

À minha mãe, Graça, maior exemplo de força e resiliência, obrigada por todo o esforço dedicado à minha educação e por ter me ensinado que o conhecimento seria a minha maior riqueza e o estudo a minha melhor herança.

Ao meu pai, Dagoberto, fonte inesgotável de inteligência, obrigada por todos os ensinamentos.

Às minhas irmãs: Sara e Isis; sempre presentes, mesmo que distantes fisicamente.

Aos meus colegas de trabalho e amigos: Nayana, Gilmara, Débora Lopes e Bandeira; obrigada pelo companheirismo e momentos de alegria.

Agradeço também ao professor Mariano Castro Neto, pela orientação e acompanhamento.

Às professoras Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira e Maria da Salette Barboza de Farias; tive a honra de tê-las como membros da banca examinadora.

A todos que de alguma maneira contribuíram para a realização desta pesquisa: muito obrigada!

A Léo, Lorena, Murilo e Helena, a vocês dedico não só este trabalho,
mas todos os dias da minha vida.

RESUMO

O presente estudo teve o objetivo de elaborar um modelo de Gestão do Conhecimento com base na norma ISO 30.401:2018 para a Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Para o alcance desse objetivo, foi necessário realizar um mapeamento do fluxo do processo de conhecimento e identificar os elementos dificultadores e facilitadores na aplicação da Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Administração - PRA. O referencial teórico foi fundamentado nos conceitos, modelos e práticas da Gestão do Conhecimento, enfatizando sua aplicação nas Instituições Federais de Ensino Superior. A pesquisa constituiu-se como sendo quali-quantitativa, descritiva, e exploratória, de natureza aplicada, com adoção das técnicas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, e teve como sujeitos participantes os servidores técnico-administrativos lotados na PRA. Em relação à coleta de dados, foi aplicado um questionário on-line contendo questões sobre o perfil dos servidores, o ciclo do conhecimento na PRA, e a respeito de elementos determinantes para aplicação da Gestão do Conhecimento. Para a análise dos dados obtidos, foram utilizados os modelos e práticas abordados no referencial teórico da pesquisa, além de os requisitos e fundamentos presentes na Norma ISO 30.401:2018. A análise de dados indicou que a aquisição, armazenamento e compartilhamento do conhecimento na PRA ocorre de maneira incipiente, contudo, foram demonstrados interesse e disponibilidade dos servidores em participar de uma possível Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Administração. Além disso, foram identificados elementos determinantes para a aplicação da mesma e as suas vantagens. Com base nos resultados obtidos, foi possível elaborar um modelo conceitual de Gestão de Conhecimento, visando à organização do conhecimento pessoal e organizacional, além de servir de guia para os gestores e servidores, na criação, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; modelo; ISO 30.401:2018; PRA.

ABSTRACT

The present study had the objective to develop a knowledge management model based on ISO 30.401:2018 for Universidade Federal da Paraíba -UFPB Pró-Reitoria. To reach this aim, was necessary to carry out a process of knowing stream survey and identify the elements that facilitate or make difficult the application of the knowledge management at Administration Pró-Reitoria – ARP. The theoretical background was substantiated in the concepts, models and practices of knowledge management, emphasizing its application in the Public Higher Educational Institutions. The research is constituted as being qualitative and quantitative, descriptive and exploratory, of applied nature, adopting the techniques of bibliographic and case study research, that had as subjects the administrative technician servants in ARP. For data collection, a virtual questionnaire was applied with questions about the servants' profile, the cycle of knowledge at AR, and the determinant elements for the knowledge management application. For data analysis were used the knowledge management models and practices mentioned in the research theoretical background, in addition to the requirements and grounds that are on ISO 30.401:2018. Data analysis indicated that the knowledge acquisition, storing and sharing at ARP occurs in an incipient manner, however was shown interest and availability by the employees in participating of a possible knowledge management in ARP, besides having been identified determinant elements for the knowledge management application and its advantages. Based on the obtained results, was possible to develop a Knowledge Management conceptual model, aiming the organizational and personal knowledge organization, besides serving as a guidance tool for managers and servants, in the creation, development and sharing of knowledge.

Key words: knowledge management; model; ISO 30.401:2018; ARP.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Contextualização do tema.....	16
Figura 2. O modelo de conversão do conhecimento.....	25
Figura 3. Gestão do Conhecimento: planos e dimensões.....	32
Figura 4. Modelo de Choo.....	34
Figura 5. Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento.....	35
Figura 6. Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública.....	37
Figura 7. Ciclo de GC – Ciclo de KDCA.....	39
Figura 8. Caracterização da pesquisa.....	54
Figura 9. Organograma da PRA.....	55
Figura 10. Fases da pesquisa.....	57
Figura 11. Processo de Tratamento de Dados.....	61
Figura 12. Proposição de modelo de Gestão do Conhecimento para a Pró-Reitoria de Administração da UFPB baseado na norma ISO 30401.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Conceito de Dado, Informação e Conhecimento.....	23
Quadro 2. Dois tipos de Conhecimento.....	24
Quadro 3. Desenho da pesquisa.....	53
Quadro 4. Referência de questões do instrumento de coleta de dados.....	60
Quadro 5. Critérios de análise.....	62
Quadro 6. Síntese dos elementos facilitadores e dificultadores.....	85
Quadro 7. Benefícios da organização do conhecimento e disseminação de informações.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gênero.....	64
Gráfico 2. Idade.....	64
Gráfico 3. Titulação.....	65
Gráfico 4. Tempo de serviço na PRA.....	66
Gráfico 5. Função de chefia.....	66
Gráfico 6. Setor de lotação.....	67
Gráfico 7. Nível de entendimento em relação ao termo Gestão do Conhecimento...	68
Gráfico 8. Percepção sobre troca de experiência entre servidores.....	69
Gráfico 9. Percepção sobre consulta a manuais, banco de dados ou pessoas.....	69
Gráfico 10. Percepção sobre consulta a outras universidades para sanar dúvidas.	70
Gráfico 11. Percepção sobre o processo de análise para identificar perfil do servidor	71
Gráfico 12. Percepção sobre o compartilhamento do conhecimento.....	71
Gráfico 13. Percepção sobre a importância do registro de realização das atividades	72
Gráfico 14. Percepção sobre acesso a ferramentas de tecnologia de informação...	73
Gráfico 15. Percepção sobre a cultura de compartilhamento de informações e experi- ências entre os servidores.....	74
Gráfico 16. Percepção sobre desempenho das atividades na ausência de servidores	75
Gráfico 17. Percepção sobre registro de informações e documentos para posterior consulta.....	76
Gráfico 18. Percepção sobre o acesso a um conhecimento específico.....	76
Gráfico 19. Percepção sobre o clima organizacional entre os servidores.....	77
Gráfico 20. Percepção sobre a comunicação entre os setores da Pró- Reitoria de Administração.....	78
Gráfico 21. Percepção sobre a receptividade a novas tecnologias.....	78
Gráfico 22. Percepção sobre a disponibilidade da alta administração.....	79
Gráfico 23. As práticas de Gestão do Conhecimento mais relevantes.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
GC	Gestão do Conhecimento
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KDCA	<i>Know, Do, Check and Act</i>
MEC	Ministério da Educação
PPGAES	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRA	Pró-Reitoria de Administração
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO TEMA.....	14
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	17
1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	19
1.6 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA.....	19
1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2 CONCEITUANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	21
2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	21
2.2 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	23
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	26
2.3.1 Gestão do conhecimento na Administração Pública.....	28
2.3.2 Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior.....	29
2.4 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	31
2.4.1 Modelo de Terra.....	31
2.4.2 Modelo de Choo.....	33
2.4.3 Modelo de Probst, Raub e Romhardt.....	34
2.4.4 Modelo de Batista para Administração Pública.....	36
2.5 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	40
2.6 NORMA ISO 30.401:2018 - SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	42
2.7 A NORMA ISO 30.401:2018 E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	42
2.8 REQUISITOS DA NORMA.....	44
3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	52
3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA.....	52
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	55
3.3 ASPECTOS ANALISADOS.....	56
3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57

3.5 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	58
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS.....	61
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	63
4.1 PERFIL DO RESPONDENTE.....	63
4.2 MAPEAMENTO DO FLUXO DE CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO.....	68
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	74
5 PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO BASEADO NA NORMA ISO 30401.....	88
5.1 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	88
5.2 DESCRIÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	90
5.2.1 Contexto da organização.....	90
5.2.2 Liderança.....	91
5.2.3 Planejamento.....	91
5.2.4 Suporte.....	92
5.2.5 Operação.....	92
5.2.6 Avaliação de Desempenho.....	93
5.2.7 Melhoria.....	93
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	95
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	103
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	108
APÊNDICE C - TERMO DE ANUÊNCIA.....	110
APÊNDICE D – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFPB.....	111

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como tema a Gestão do Conhecimento que busca auxiliar as organizações na criação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento. O estudo, aqui realizado, ocorreu na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba, com a elaboração de um modelo de Gestão do Conhecimento baseado na norma ISO 30401. Neste capítulo introdutório, é apresentada a contextualização do tema, a problemática, objetivos e a justificativa da pesquisa, além de sua delimitação, aderência do tema ao programa e como o estudo está organizado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO TEMA

O desenvolvimento de novas tecnologias, seja no campo do transporte, da informação ou da comunicação, promoveu a aceleração do processo do fluxo de informação e de conhecimento, pois, “enquanto o transporte permite o fluxo livre de bens e de pessoas, a tecnologia da informação possibilita o livre fluxo do conhecimento, de ideias e de informação” (TIFFIN; RAJASINGHAM, 2009, p. 175). Desse modo, a tecnologia da informação proporciona a disseminação da informação e do conhecimento aos mais diversos locais, facilitando a obtenção desses para um maior número de interessados.

Em virtude das transformações econômicas, políticas, culturais e sociais ocorridas a partir da globalização, verifica-se a existência de uma sociedade mais conectada, informada e sedenta por conhecimento. O que exige das organizações, sejam elas privadas ou públicas, uma adaptação a essa nova realidade, entre outras coisas, com a readequação de rotinas de trabalho. Em meio a essa conjuntura, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) buscam se reinventar com novos modelos de gestão e acesso a novas tecnologias. .

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), o único ativo organizacional que aumenta, cada vez mais, a partir da sua utilização é o conhecimento. Sendo assim, torna-se necessário às organizações, tanto públicas quanto privadas, a utilização de ferramentas que gerenciem esse conhecimento, por vezes desorganizado ou restrito a poucos dentro de uma organização.

Como bem asseverou Terra (1998, p. 03): “o conhecimento em si não pode ser diretamente gerenciado, até mesmo por ser algo ‘invisível’”. Para Nonaka e Takeuchi (2008), só os indivíduos são capazes de criar conhecimento. Dessa maneira, torna-se necessário incentivar os integrantes da organização para que compartilhem esse ativo, alcançando o primeiro passo para a implantação e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento (GC); um importante instrumento estratégico a ser utilizado pelos gestores das organizações em seus processos decisórios, bem como no desenvolvimento das suas atividades.

Essa tendência não é diferente quando se fala em Instituições Federais de Ensino Superior. Promotoras e geradoras de conhecimento, em suas diversas formas e aos seus distintos atores, as IFES podem fazer uso da Gestão do Conhecimento para fortalecer a administração universitária e promover a aplicação do conhecimento nos seus diversos níveis institucionais.

A Gestão do Conhecimento com enfoque nas instituições públicas foi definida pelo Ministério da Educação (MEC, 2005) como: um conjunto de processos sistematizados e articulados que consiga aperfeiçoar o trabalho dos gestores públicos, criando, organizando e compartilhando conhecimentos estratégicos. Nesse sentido, alguns estudos (dentre eles, o do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA) foram realizados com a intenção de propagar a relevância desse tipo de gestão na esfera pública, inclusive em Instituições Federais de Ensino Superior.

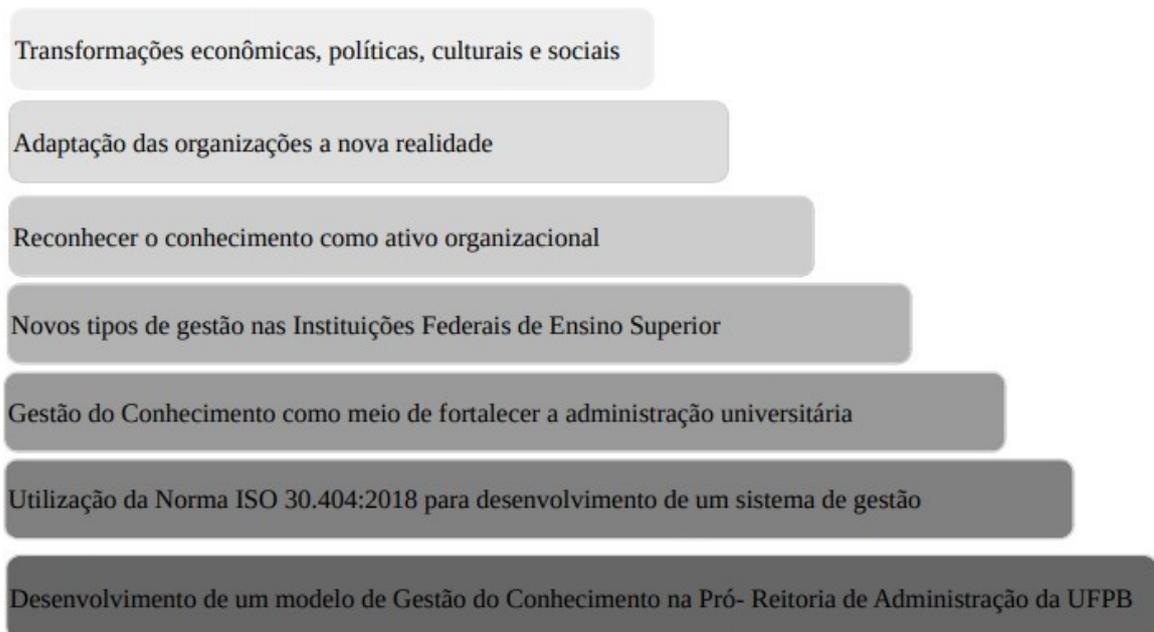
Batista (2006) apresenta, em seu estudo, algumas vantagens da aplicabilidade da Gestão do Conhecimento no serviço público, tais como: o trabalho colaborativo entre as diversas instituições; o estímulo à geração de novos conhecimentos, agregando valor aos serviços ofertados à sociedade; a redução dos custos de retrabalho através do fácil acesso às fontes de informação e aprendizado; e o aperfeiçoamento do processo decisório.

Ainda a respeito da aplicação da Gestão do Conhecimento, a Organização Internacional para Padronização - ISO publicou, em 31 de outubro de 2018, a “ISO 30401:2018 - Sistemas de Gestão do Conhecimento”, definindo um conjunto de requisitos que pode ser aplicado em qualquer organização que busque sistematizar esse tipo de gestão e apoiar a organização para desenvolver um sistema que promova a criação de valor através do conhecimento. A publicação de uma norma internacional, como a citada, configura a Gestão do Conhecimento como um caminho legítimo e uma prática estrategicamente relevante.

Assim, a presente pesquisa elaborou um modelo de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401:2018 para a Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba, na qual se encontra um leque diversificado de pessoas, processos, sistemas e experiências que precisam ser gerenciadas, identificando informações, registrando os ciclos e buscando sua divulgação para fortalecer o compartilhamento do conhecimento na instituição.

A visão sistêmica da contextualização do tema desta pesquisa é representada da seguinte maneira:

Figura 1. Contextualização do tema



Fonte: elaborado pela autora (2021).

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

É necessário que o conhecimento presente em uma organização seja compartilhado. Desse modo, a organização só se beneficia, como um todo, quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A busca por uma administração pública eficiente, a defasagem, a rotatividade do quadro de pessoal e a especificidade da reposição de vaga, no setor público, somente após a aposentadoria, conduzem a gestão pública, especificamente das IFES, à necessidade de implementação da Gestão do Conhecimento para que, por

meio dela, seja possível desenvolver fontes de conservação dos saberes, habilidades, informações e competências institucionais.

Assim, diante do exposto, optou-se por iniciar esta pesquisa partindo da seguinte questão: como um modelo de Gestão do Conhecimento baseado na ISO 30.401:2018 pode sistematizar o conhecimento existente na Pró-Reitoria de Administração da UFPB?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com vistas a responder ao questionamento posto, foram definidos os objetivos transcritos abaixo.

1.3.1 Objetivo Geral

- Elaborar um modelo de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401:2018 para a Pró-Reitoria de Administração da UFPB.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear o fluxo do processo do conhecimento na Pró-Reitoria de Administração da UFPB;
- Identificar os elementos dificultadores e facilitadores na aplicação da Gestão do Conhecimento;
- Apresentar um modelo conceitual de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Nas Instituições Federais de Ensino Superior, pedidos de aposentadoria foram realizados de forma exponencial, desde a possível e depois realizada reforma da previdência, no ano de 2019. Tal fato foi presenciado pela pesquisadora, enquanto contadora lotada na Pró-Reitoria de Administração da UFPB. A mesma percebeu a perda do conhecimento, para a instituição, com os desligamentos dos servidores, visto que nada foi realizado para que o conhecimento intrínseco a cada

servidor, adquirido durante anos de trabalho, fosse institucionalizado. Ademais, foi percebida a dificuldade de alguns servidores em conseguir informações específicas para a solução de demandas, estas, retidas a algumas pessoas. Desse modo, tarefas deixavam de ser cumpridas, inclusive pela ausência física de um servidor.

Outro ponto observado pela pesquisadora diz respeito ao quadro de alta rotatividade de servidores técnico-administrativos, como também trocas de cargo de chefia e de direção a cada mudança de gestão nas universidades. Com isso, muitos servidores que ocupavam cargos de gestão levaram consigo aprendizados valiosos que deveriam permanecer na Instituição.

Considerar-se-á, também, a presença de um cenário de adaptabilidade em virtude da pandemia, causada pelo novo coronavírus, que tem como consequência a execução do trabalho por equipes geograficamente dispersas. Fato que acaba dificultando a comunicação, o acesso à informação, e a troca de experiências entre os servidores, tornando ainda mais necessário que o conhecimento esteja compartilhado e institucionalizado. Diante desse quadro, tornam-se extremamente relevantes pesquisas que avancem no tema da Gestão do Conhecimento.

Na primeira fase deste estudo, quando foi realizado o levantamento do estado da arte, constatou-se, através de pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações- BDTD, 194 (cento e noventa e quatro) trabalhos publicados, no período de 2016 a 2020, com o descritor “gestão do conhecimento”.

Com a intenção de investigar as publicações que relacionavam a Gestão do Conhecimento à educação superior, alterou-se o descritor para “gestão do conhecimento universidade”; o que resultou em 18 (dezoito) publicações. Dentre essas, nenhuma que fizesse uso da Norma ISO 30.401:2018, que estabelece requisitos para a sistematização do conhecimento organizacional.

Desse modo, esta pesquisa justifica-se por buscar uma nova abordagem capaz de proporcionar organização e disseminação dos conhecimentos institucionais. Assim, espera-se que ela possa incentivar pesquisadores a se dedicarem ao tema, oferecendo novos estudos visando à organização e à institucionalização do conhecimento presente nas IFES.

No que diz respeito à relevância institucional desta pesquisa, consideramos que ela proporcionará à Pró-Reitoria de Administração da UFPB a organização do seu conhecimento através da realização de um mapeamento do fluxo do processo

de conhecimento e da identificação dos elementos que dificultam e/ou facilitam a aplicação da Gestão do Conhecimento, o que deve subsidiar tal modelo de gestão.

Desse modo, os servidores terão a otimização de suas atividades com os registros, compartilhamentos, e reutilização do conhecimento, enquanto a Pró-Reitoria poderá ter o registro de informações e compartilhamento de experiências, preservando, assim, o conhecimento organizacional.

Quanto à relevância social da pesquisa, o presente estudo tem a pretensão de aprimorar os serviços ofertados aos usuários da instituição, atendendo às suas necessidades e expectativas com mais agilidade e qualidade. Assim, a Gestão do Conhecimento pode proporcionar maior eficiência e eficácia aos serviços prestados à sociedade.

1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa limitou-se a propor um modelo de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401:2018, para a Pró-Reitoria de Administração da UFPB.

1.6 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA

A realização desta pesquisa é condição obrigatória para conclusão do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba- UFPB. O mencionado mestrado tem como público-alvo os servidores técnico-administrativos do quadro ativo permanente de Instituições Públicas de Educação Superior, e visa oferecer aos servidores novas oportunidades de qualificação, buscando, ao mesmo tempo, solucionar demandas impostas à universidade contemporânea.

Desse modo, esta pesquisa se alinha ao programa do PPGAES ao propor um estudo que contribui com as soluções e desafios internos que envolvem uma nova forma de gestão, imposta pela sociedade do conhecimento às Instituições Federais de Ensino Superior.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução; com apresentação do tema, justificativa, objetivos, delimitação e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico: os aspectos conceituais dos principais autores na área de conhecimento, Gestão do Conhecimento, modelos e práticas. Também destaca a norma ISO 30.401:2018 - Sistema de Gestão do Conhecimento, incluindo seus princípios e requisitos.

O terceiro capítulo evidencia o percurso metodológico empregado para realização da pesquisa, apresentando a técnica e a forma em que foi realizada a coleta dos dados. Já no quarto capítulo são apresentadas a análise e a discussão dos dados da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta o modelo conceitual de Gestão do Conhecimento baseado na norma ISO 30401:2018 e, por fim, no sexto capítulo, as considerações finais e recomendações.

2 CONCEITUANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar aspectos relevantes para o embasamento do estudo, englobando conceitos, modelos e práticas que fundamentam a relevância da aplicação da Gestão do Conhecimento. Além disso, apresenta a Norma ISO 30401:2018, sua relação com esse tipo de gestão, características e requisitos.

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Antes de conceituar o conhecimento, cabe diferenciar o dado da informação e do conhecimento. Essa diferenciação é imprescindível, já que, por muitas vezes, os conceitos, por parecerem sinônimos, são confundidos.

De acordo com Davenport (2000, p. 19), “não é fácil distinguir, na prática, dados, informação e conhecimento. No máximo, pode-se elaborar um processo que inclua os três”. Já para Alvarenga Neto (2008, p. 17): “as definições de dado, informação e conhecimento são os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões atinentes às organizações do conhecimento”.

Sob essa perspectiva, dado pode ser definido como agrupamento de fatos distintos e objetivos ou eventos isolados, conforme conceituam Davenport e Prusak (1998). O dado “é uma simples observação sobre o estado do mundo”, segundo Davenport (2000, p. 18), sendo, conforme afirma o mesmo autor, desprovido de relevância e propósito.

Nesse sentido, Davenport (2003, p. 3) afirma que, “embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer”; ou seja, o dado, em sua forma bruta, seria símbolos, letras e códigos que de forma isolada não transmite conhecimento, mas é matéria-prima da informação.

Etimologicamente, segundo Neves e Duarte (2008), a palavra informação tem origem no latim *informare*, que significa ‘dar forma, formar’. Podemos compreender, nesse sentido, o formato tomado por um dado que tem significado e é processado para se transformar em informação.

De acordo com Drucker (2006), diferentemente do dado, a informação tem relevância e propósito. Seria uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, a qual existe um emissor e um receptor.

A informação necessita da intervenção do homem, que utilizará os dados da maneira mais adequada para obtenção da finalidade desejada. Sua interpretação leva em consideração “um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (leitor)” (SORDI, 2015, p. 13).

Dessa maneira, a informação é composta por dados organizados e relevantes, que, quando compreendidos, geram um significado. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”. Os autores ainda afirmam que a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas. Assim, a informação é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 56).

O conhecimento, por sua vez, tem como elemento central o indivíduo, pois os dados e informações necessitam de pessoas capazes de interpretá-los e utilizá-los. Nesse sentido, Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que o conhecimento se trata da junção entre cognição com habilidades, uso da teoria e da prática, das regras diárias, e do modo de agir do ser humano para resolver seus problemas. De acordo com Alvarenga Neto (2008, p. 19), o conhecimento seria “a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização”. Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.

No que diz respeito às organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos ou repertórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT, 1998, p. 13). Segundo Drucker (2006), na nova economia, o conhecimento não é apenas um recurso ao lado dos fatores de produção (terra, capital e trabalho), mas o único recurso significativo atualmente.

O conhecimento, apesar de intangível, intrínseco à mente dos colaboradores das organizações, é um ativo que precisa ser gerenciado. Do mesmo modo de

outros ativos organizacionais, o conhecimento, para gerar resultados, precisa ser planejado, identificado, desenvolvido, inventariado, avaliado e preservado (SALIM, 2002). Sendo assim, as organizações precisam sistematizar os dados, transformá-los em informações e, conseqüentemente, adquirir conhecimento para melhor gerir a organização.

No quadro 1, é demonstrado resumidamente os conceitos de dado, informação e conhecimento, necessários para o embasamento do estudo:

Quadro 1. Conceito de Dado, Informação e Conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
De forma isolada, não transmite conhecimento. Matéria-prima da informação.	Dados organizados, relevantes e com propósito.	Dados e informações utilizados e interpretados pelas pessoas. Intrínseco à mente humana.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dessa forma, através da explanação da conceituação de dado, informação e conhecimento, identificamos a caracterização e diferenciação entre esses termos tão utilizados nas pesquisas que envolvem a Gestão do Conhecimento.

2.2 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento, bem como sua gestão, é relevante não só no meio empresarial, mas também nas instituições públicas, com o intuito de bem gerir os recursos públicos e oferecer serviços de qualidade à sociedade. Diante disso, evidencia-se a importância do estudo do conhecimento em seus conceitos e classificações.

Considerando a epistemologia do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam ser a pedra fundamental de sua teoria a distinção do conhecimento em duas dimensões, são estas: o conhecimento tácito e o explícito.

O conhecimento tácito é fruto da experiência: é pessoal e complexo. Sua comunicação se dá por meio de metáforas e analogias. Por ser informal, possui natureza subjetiva e precisa ser transformado em palavras ou números para que possa ser compartilhado e, por isso, é de difícil transmissão. Os autores ainda complementam que o conhecimento precisa ser criado continuamente para que possa ser garantida à organização uma vantagem competitiva sustentável.

No que diz respeito ao conhecimento tácito, Choo (2003, p. 188) afirma que “é difícil de verbalizar porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não podem se reduzir a regras e receitas”.

O conhecimento explícito, por outro lado, seria o que está contido em manuais e normas: formal e sistemático. Pode ser facilmente processado por um computador, expresso por números e palavras, armazenado em banco de dados ou transmitido eletronicamente, facilmente comunicado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Alvarenga (2008, p. 262) define conhecimento explícito ou expresso como “[...] representações manifestas ou explícitas em algum tipo de linguagem codificada, comunicada e compartilhadas sob a forma de dados, fórmulas científicas, procedimentos ou princípios universais”.

Algumas diferenças entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito podem ser apresentadas da seguinte maneira:

Quadro 2. Dois tipos de Conhecimento

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

Fonte: Elaborado pela autora com base em Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Partindo do fluxo de conhecimento tácito e explícito, tem-se o processo de criação de conhecimento organizacional através da interação entre esses conhecimentos em forma de espiral, como apontam Nonaka e Takeuchi (1997). Segundo os autores, a conversão do conhecimento acontece de quatro formas: socialização, externalização, internalização e combinação.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a socialização é a transformação de um conhecimento tácito em outro conhecimento tácito, com o compartilhamento de experiências entre indivíduos. Já a externalização diz respeito à transformação do conhecimento tácito em explícito, de um indivíduo para um grupo, podendo ser definido como a criação do conhecimento perfeito.

A combinação, por seu turno, é a transformação do conhecimento explícito em conhecimento explícito, combinado em diferentes fontes de formas intercambiadas. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como: documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

A internalização, por fim, é a transformação de conhecimento explícito da organização para conhecimento tácito do indivíduo. Os documentos e/ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O modelo de conversão do conhecimento é também denominado de Espiral do Conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), devido à sua forma cíclica e contínua, conforme está representado na figura abaixo.

Figura 2. O modelo de conversão do conhecimento

Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

De acordo com Duarte, Larena e Lira (2018, p 184): "os tipos de conhecimento passaram do nível pessoal para o organizacional e foi ampliada a noção de conhecimento explícito para aquele que permeia a instituição por meio de disseminação acessível a todos que dele necessitem".

O conhecimento, se acessível e bem utilizado, pode gerar mais valor para a organização, permitindo maior capacidade de ação diante das necessidades do mercado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). A respeito da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que a empresa tem capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Segundo esses mesmos autores:

A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia 'organizacionalmente' o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma 'comunidade de interação' em expansão, que atravessa níveis e fronteiras organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Assim, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) afirmam que a criação do conhecimento organizacional "é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações".

De acordo com Duarte, Larena e Lira (2018), o conhecimento organizacional é gerado com a integração de processos relacionados ao uso da informação, num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação.

Dessa maneira, o conhecimento da organização só pode acontecer e ser potencializado promovendo o conhecimento individual. Assim, é extremamente relevante compartilhar aprendizados e informações na organização, visando o consequente aumento de seu conhecimento e alcance de seus objetivos.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Depois de definidos alguns conceitos-chave para embasamento do estudo, deparamo-nos com diversos conceitos acerca da Gestão do Conhecimento diferentes em seus termos, mas semelhantes em suas finalidades.

De acordo com Terra (2005, p. 3), "GC é antes de tudo, um compromisso com o aprendizado constante com modelos de negócios e organizacionais colaborativos e com uma cultura de inovação". Ainda, complementa o autor, é o esforço que a organização faz para que o conhecimento esteja disponível como, onde e quando necessário para desempenho da organização, sendo igualmente relevante que a informação seja precisa e ao alcance daqueles que necessitem. Essa definição já aponta para algo novo na gestão de uma organização: uma aprendizagem contínua e compartilhada.

Para Souza (2009), a Gestão do Conhecimento seria uma atividade gerencial voltada a desenvolver um conjunto de ações com o objetivo de fomentar o conhecimento organizacional. Ainda sob o ponto de vista gerencial, Alvarenga Neto (2008) afirma que a palavra "gestão" associada ao termo "conhecimento" não

significa “controle”, mas a promoção de contextos favoráveis de criação do conhecimento e de seu compartilhamento no ambiente da organização; ou seja, o autor define a Gestão do Conhecimento como incentivo e estímulo ao conhecimento, e teria como um dos objetivos facilitar a criação de condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis.

Brito e Bolson (2014, p. 80) resumem que a Gestão do Conhecimento é a técnica de adquirir, gerir e compartilhar “experiência e especialização dos componentes de uma organização”, buscando o amplo acesso, no tempo certo, à melhor informação. De acordo com Duarte *et al.* (2019), a Gestão do Conhecimento vem sendo discutida nos âmbitos acadêmico, organizacional, público, privado, associativo, científico e profissional; tornando, portanto, essencial o seu estudo.

A Gestão do Conhecimento é definida, por Nonaka e Takeuchi (2008), como o processo de criar conhecimentos e difundi-los extensivamente por toda a organização, integrando-os em novos produtos, tecnologias e sistemas, trazendo mudanças no interior da organização, isto é, o gerenciamento do capital intelectual da organização.

Nessa mesma linha de pensamento, Lacombe e Heilborn (2008, p. 492) a definem como: “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra o uso indevido”.

Em relação à aplicação desse tipo de gestão na organização, Davenport e Prusak (2003, p. 196) afirmam que o gerenciamento do conhecimento pode acontecer com os recursos que a organização já possui, não sendo necessária a implantação de um novo modelo.

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização já pode estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. (...) Tudo que você precisa fazer é expandir e melhorar essas práticas para poder se autodenominar gerente do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 196).

É na figura humana que a Gestão do Conhecimento encontra o seu foco para o desenvolvimento, apesar de mencionar e usar sistemas e tecnologias. A utilização dela, como estratégia para uma mudança e reorganização institucional, depende primordialmente da elevação do conhecimento entre as pessoas da organização. De

nada adianta existir conhecimento na instituição se ele não estiver ao alcance de todos e nem for bem utilizado.

2.3.1 Gestão do conhecimento na Administração Pública

A Administração Pública, de acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, está regida por alguns princípios, tais como: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Em relação à eficiência, Di Pietro (2005) afirma que o princípio está ligado ao modo de atuação do agente público, portanto, é relacionado diretamente com o caráter estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública.

Qualidade, agilidade e eficiência são termos bem recorrentes quando se trata da prestação de serviços públicos. Com a demanda dos usuários por respostas rápidas e acertadas, além dos avanços tecnológicos, foi alterada, de fato, a forma de trabalhar do servidor público. Dessa maneira, o uso compartilhado e adequado do conhecimento ganha, cada vez mais, espaço e se torna indispensável no novo cenário da Administração Pública.

De acordo com Batista (2012), a Gestão do Conhecimento é um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para o aumento da eficiência, a melhora da qualidade e da efetividade social, além de contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e, conseqüente, desenvolvimento brasileiro.

O referido autor afirma ainda que a Gestão do Conhecimento pode ser utilizada para aumentar a capacidade da organização, procurando alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvendo competências essenciais, como as de planejamento de estratégias inovadoras, traduzindo a importância da capacidade social que significa a soma do conhecimento dos indivíduos, equipes e organização pública, gerando inovação e benefícios para os cidadãos.

Neste cenário, de mudanças nas relações com o conhecimento, novas exigências foram requeridas em todas as áreas de atuação. A gestão nas organizações busca, cada vez mais, adequar-se às exigências da utilidade do saber estrategicamente. Do mesmo modo, a Gestão do Conhecimento tem sido utilizada

na iniciativa privada e, ultimamente, requisitada pelo setor público, na busca pela eficiência e qualidade dos serviços na gestão pública.

2.3.2 Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior

O tema Gestão do Conhecimento é bastante relevante, em qualquer que seja a organização a ser estudada. Entende-se que não deve ser diferente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com toda a sua grandiosidade e complexidade.

Segundo Tiffin e Rajasingham (2009), desde o início, as universidades eram responsáveis por formar os servidores públicos de suas sociedades (integrantes de profissões como direito, medicina e educação). Não obstante, nas universidades, também se encontravam os idealistas que buscavam o conhecimento pelo conhecimento, e que procuravam entender a natureza da realidade. Logo, percebe-se que, desde sempre, estão inseridos nas universidades tanto o conhecimento técnico e profissional quanto o conhecimento voltado ao pensamento crítico.

Nessa perspectiva, as instituições de ensino superior (universidades ou outro tipo de instituição) podem ser consideradas como principais agentes promotoras de conhecimento, pois a produção, reprodução, disseminação e conservação dele é uma das suas principais finalidades, sendo o ser humano o principal detentor, gerador e manipulador desse conhecimento. Organizar e disponibilizar os saberes gerados, converter informações em conhecimentos, respeitando as peculiaridades de cada indivíduo e setor da organização, seriam uma missão e um desafio para as Instituições Federais de Ensino Superior.

Desse modo, torna-se fundamental, para o estudo da cultura organizacional, a Gestão do Conhecimento, sobretudo em uma Instituição Federal de Ensino Superior, pois não é suficiente organizar os saberes gerados individualmente. As Instituições Federais de Ensino superior têm muitas particularidades e, conseqüentemente, diferentes práticas gerenciais. Para Meyer Jr. (2014), a universidade é uma organização atípica, com grupos de interesses diversos, o que acaba refletindo em sua estrutura e comportamento.

De acordo com Dias (2013, p.77), “a organização que possui uma cultura não apropriada, com um sistema de valores e crenças que não são claros e identificáveis

pelos seus membros, é uma organização que não alcança a efetividade nas suas operações”.

A cultura organizacional deve se adaptar às novas situações e formas de gestão, alterando os valores organizacionais e, conseqüentemente, as práticas, valores e crenças dos servidores nas suas rotinas de trabalho. De acordo com Davenport e Prusak (2003), mais do que cultura organizacional, a entidade precisa desenvolver a cultura de transferência do conhecimento.

Para Souza (2009), a Gestão do Conhecimento pode representar um grande avanço na gestão pública brasileira, contribuindo para eliminar de vez o patrimonialismo e as principais disfunções da burocracia e do gerencialismo, favorecendo a gestão das universidades. O autor menciona que ela é um caminho para novas concepções de estruturas, de processos administrativos, de novas formas de relacionamentos externos que se utilizam de tecnologias de informação e comunicação avançadas, além de novas concepções da gestão de pessoas.

Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) descrevem o cenário para a aplicação da Gestão do Conhecimento nas instituições públicas, mencionando alguns fatos. Destaca que existe um contraste entre servidores recém-nomeados e os servidores prontos para aposentadoria ou prestes a alcançar esse prazo. Essa transição é fundamental na preservação da memória institucional e uma má gerência desse processo compromete o nascimento de novas lideranças, bem como a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Um dos fatores de importância da utilização da Gestão do Conhecimento nas IFES é no sentido de contribuir para a conservação e preservação das memórias, informações, competências, e habilidades institucionais relacionadas à cada função, já que essas organizações têm um cenário de rotatividade e aposentadorias bem presentes nos seus quadros de pessoal.

Tal fato demanda que sejam realizadas novas contratações, sob o risco de perder-se a memória institucional das organizações públicas. Para tanto, servidores recém-contratados precisariam passar um tempo convivendo com os veteranos para que se preservem as informações e possam ter tempo de desenvolver as habilidades inerentes a cada função. No entanto, no serviço público, muitas vagas podem ser ocupadas apenas após a aposentadoria do servidor que tomava o posto anteriormente, o que demanda mecanismos diferenciados de gestão (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE; KRONBAUER, 2012, p. 3).

Desde o ano de 2004, o IPEA tem realizado algumas discussões e trabalhos acerca da aplicação desse tema na administração pública. No trabalho intitulado “O Desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas Administrativas e de Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)”, realizado em 2006, com o objetivo de, além de discutir o tema, “sensibilizar servidores e gestores das IFES para a importância da gestão do conhecimento” (BATISTA, 2006, p. 10), foram analisadas as áreas de administração e de planejamento de 45 IFES que tratam do tema.

Ainda de acordo com (BATISTA, 2006), a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento das IFES, encontra-se em estágio inicial. Pode-se afirmar que a Gestão do Conhecimento não está entre as prioridades para a maioria delas.

2.4 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

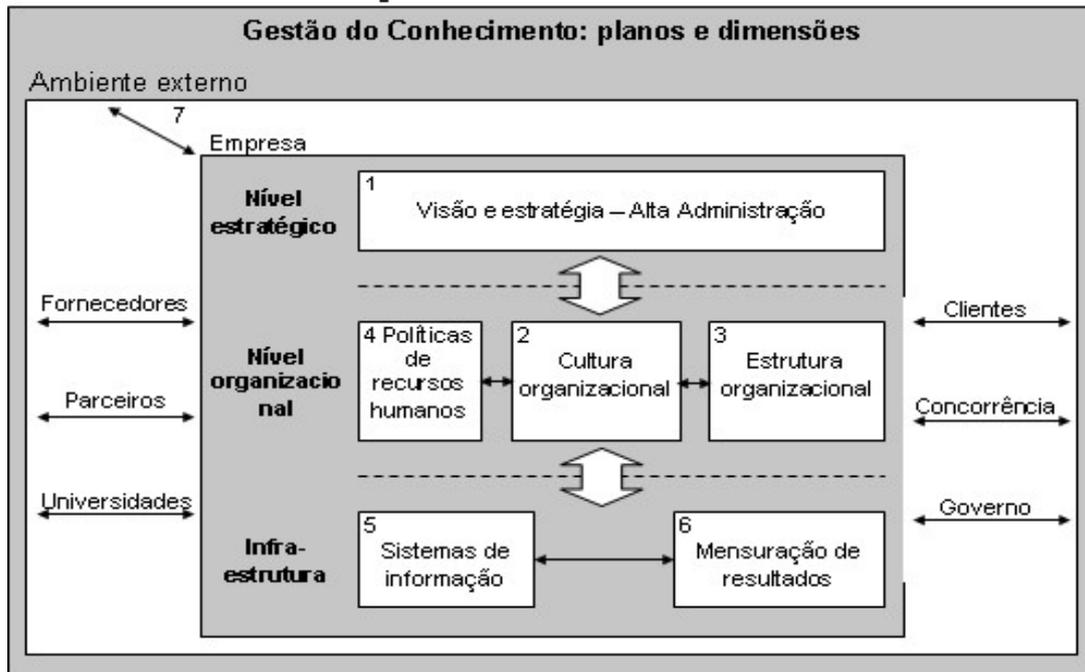
Estudos têm sido desenvolvidos nas IFES envolvendo a Gestão do Conhecimento, visando diferentes objetivos, tais como: investigar práticas, analisar grau de maturidade de envolvimento e propor modelos para a sua sistematização, como o estudo aqui proposto. Diante disso, serão apresentados a seguir alguns modelos considerados relevantes para o desenvolvimento da pesquisa, de acordo com suas peculiaridades e características.

2.4.1 Modelo de Terra

O modelo de Terra (2001) afirma que a gestão do conhecimento deve levar em consideração: o nível estratégico, que seria a alta administração; o nível organizacional, como políticas de recursos humanos, cultura e estrutura organizacional; e o nível infraestrutura, que engloba sistema de informação e mensuração de resultados da instituição.

O modelo é formado por sete dimensões de práticas gerenciais, são elas: visão e estratégia – alta administração; cultura organizacional; estrutura organizacional; políticas de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizagem com o ambiente.

Figura 3. Gestão do Conhecimento: planos e dimensões



Fonte: Terra (2001).

Quanto à primeira dimensão, *visão e estratégia da alta administração* e a questão da liderança, devem ser estimuladas múltiplas visões, a motivação nas equipes de trabalho com estabelecimento de metas desafiadoras.

A segunda dimensão diz respeito à *cultura organizacional*. De acordo com Terra (2001), a cultura organizacional é fundamental para o desenvolvimento estratégico. Nessa dimensão, aguarda-se da administração uma gestão do conhecimento inovadora, voltada para o comprometimento com resultados de longo prazo.

A respeito da *estrutura organizacional*, a gestão do conhecimento exige novas práticas e estruturas organizacionais que envolvam a inovação, visando superar limites impostos por estruturas burocráticas.

Em relação às *políticas de recursos humanos*, Terra (2001) relata a importância da seleção dos colaboradores da organização, analisando suas iniciativas, criatividade, seu modo de trabalho em equipe. Ainda destaca a relevância do treinamento e aprendizado coletivo.

A dimensão *sistemas de informação* é um fator primordial para uma implementação eficiente da Gestão do Conhecimento na organização, pois as tecnologias e sistemas de informação têm um impacto direto na criação e

compartilhamento do conhecimento. Cabe lembrar que a comunicação entre pessoas e conhecimento tácito é indispensável.

A *mensuração de resultados* procura medir o valor que o conhecimento agrega ao resultado econômico-financeiro da organização, bem como seu desempenho em outras áreas (TERRA, 2001).

Por fim, a dimensão *aprendizagem com o ambiente*, segundo Terra (2001), no processo de aprendizado com o ambiente, a organização deve conseguir fazer parcerias e realizar alianças visando à possibilidade de incorporar pessoas com novas visões e princípios que podem levar à incorporação e desenvolvimento de novos conhecimentos.

2.4.2 Modelo de Choo

Choo (2003) descreve um modelo de Gestão do Conhecimento que destaca o senso de direção (construção de sentido), a criação do conhecimento e a tomada de decisão, com foco na descoberta de como os elementos de informação são selecionados e alimentados na ação organizacional.

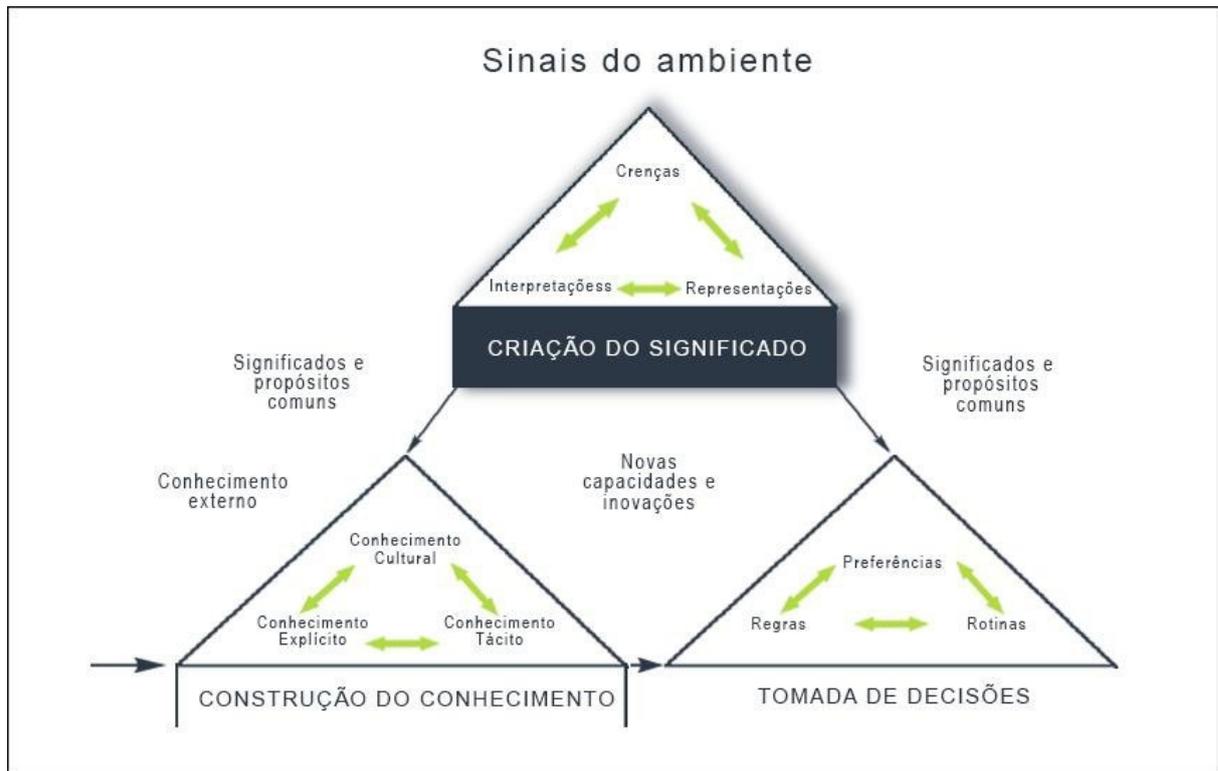
A fase de *senso de direção* (construção de sentido), de acordo com Choo (2003), tem como objetivo levar os indivíduos da organização ao entendimento do que é, na realidade, a organização, o que ela faz e qual a sua missão. Deve-se ter clareza quanto à missão, visão, planejamento estratégico da organização, não deixando de lado a realidade externa, o ambiente, as tendências e as necessidades, promovendo a integração de informações.

A *criação do conhecimento* é vista como a troca de conhecimento entre as pessoas, a partir do diálogo, discurso e compartilhamento. Desse modo, a organização desenvolve novas habilidades, surgindo novos produtos e serviços, ela valoriza os que já existem, melhorando os processos da organização.

Em relação à *tomada de decisão*, segundo Choo (2006), devem ser identificadas todas as alternativas disponíveis e conhecidas, todas as consequências que delas puderem resultar e avaliar cada uma dessas alternativas.

A figura a seguir ilustra o Modelo de Choo (2006).

Figura 4. Modelo de Choo



Fonte: Adaptado de Helou (2015).

De acordo com Choo (2006), o conhecimento pode ser considerado organizado quando a organização consegue agregar com eficiência os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões.

Para Helou (2015),

uma característica central deste modelo é o tratamento dos ciclos de GC que se estendem para a tomada de decisão organizacional, o que muitas vezes é inexistente em outras abordagens. Isso faz deste modelo, um dos mais realistas e viáveis para a GC, uma vez que representa as ações organizacionais com alta fidelidade (HELOU, 2015, p. 83).

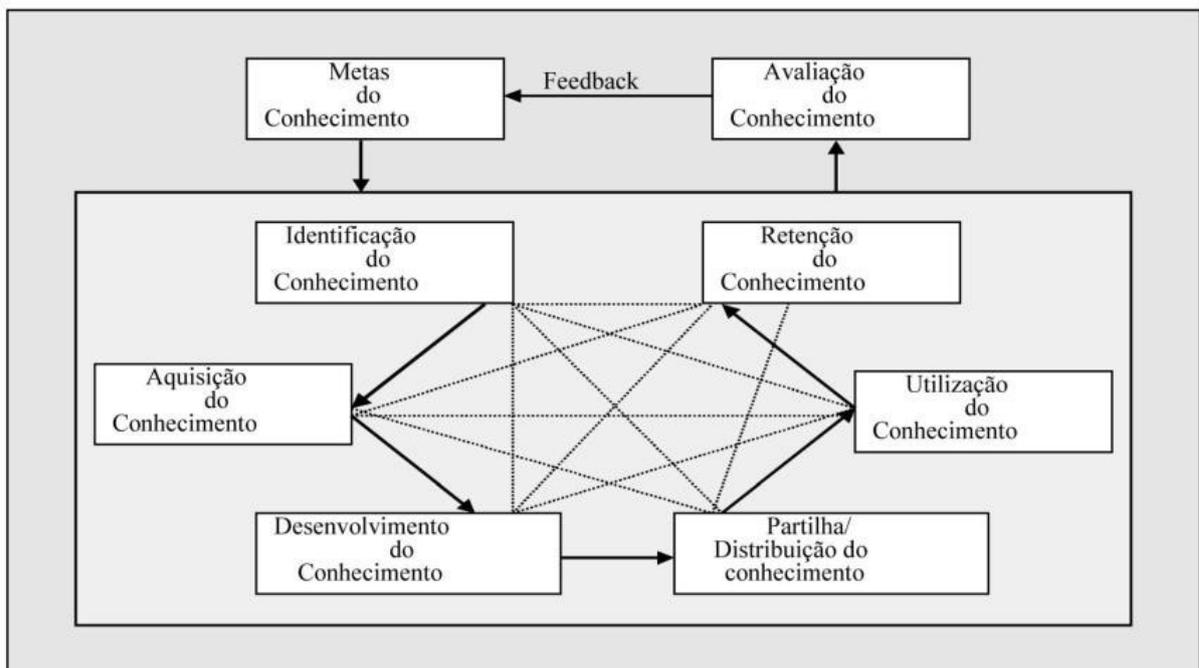
2.4.3 Modelo de Probst, Raub e Romhardt

Probst, Raub e Romhardt (2002) propuseram um modelo que identifica processos que consideram primordiais para a gestão do conhecimento. Os autores alertam que as atividades de conhecimentos, em áreas individuais, não devem ser otimizadas sem considerar toda a organização.

As etapas fundamentais do processo de Gestão do Conhecimento numa organização, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), são: identificação do

conhecimento; aquisição do conhecimento; desenvolvimento do conhecimento; partilha/distribuição do conhecimento; utilização do conhecimento; retenção do conhecimento. Os processos são apresentados na figura abaixo:

Figura 5. Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36).

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), o processo é iniciado com a *identificação do conhecimento*, que trata de realizar uma investigação e descrição do ambiente de conhecimento da organização. Seria um mapeamento do conhecimento.

Sobre a *aquisição do conhecimento*, para os autores, as fontes de absorção de conhecimento estão presentes nas relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros.

O *desenvolvimento do conhecimento* está na geração de novas habilidades, produtos, melhores ideias e processos mais eficientes, visando alcançar novas capacidades para a organização.

O processo de *partilha/distribuição do conhecimento*, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), visa transformar informações e/ou experiências isoladas em algo que toda a organização pode utilizar, mapeando competências e

identificando quem deve saber, sobre o quê, e como fazer o compartilhamento do conhecimento.

Para *utilização do conhecimento*, de acordo com os autores, precisam ser realizadas medidas visando assegurar que as habilidades e os ativos do conhecimento sejam integralmente utilizados em favor do desenvolvimento organizacional.

Sobre a *retenção do conhecimento*, os processos para definir, guardar, e atualizar constantemente o conhecimento devem ser organizados com atenção, assegurando a conservação de conhecimentos técnicos relevantes para o uso na organização.

Os autores ainda mencionam, em seu modelo, a análise de *metas de conhecimento* que determinam a diretriz que a empresa segue na busca pelo conhecimento. E a *avaliação de conhecimento*, busca medir a base de conhecimento da empresa (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

2.4.4 Modelo de Batista para Administração Pública

No ano de 2012, Batista, pesquisador do IPEA, publicou o “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão”. Em seu livro, Batista (2012) discorre acerca das especificidades das organizações públicas em relação às organizações privadas, dentre as quais destaca: a supremacia do interesse público, a sujeição ao controle social, à garantia da transparência, aos princípios da legalidade, impessoalidade, eficiência e qualidade, e demais princípios inerentes à administração pública.

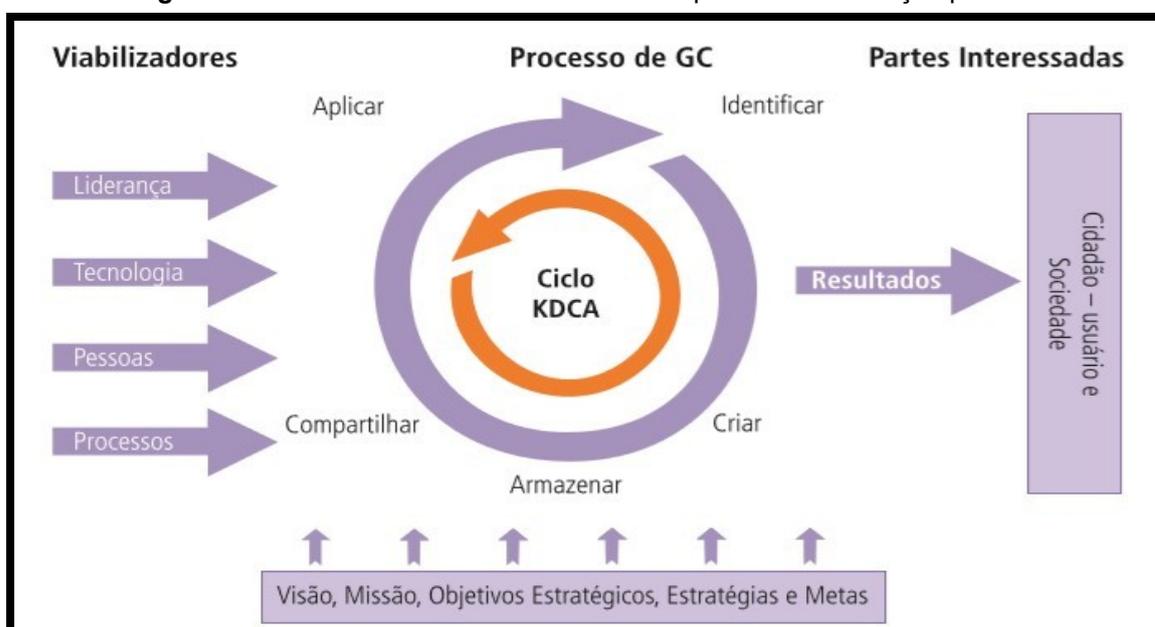
O autor considera que os modelos dessa gestão para as organizações privadas não são adequados às organizações públicas. Por esse motivo, afirma que “é necessário construir um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico à administração pública brasileira” (BATISTA, 2012, p. 19).

Após pesquisa acerca do estado da arte da Gestão do Conhecimento e dos modelos sobre o tema, Batista (2012) construiu, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, seu modelo para a administração pública. O modelo construído por Batista (2012) apresenta seis componentes:

- Direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos, estratégias e metas;
- Viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos;
- Processos de Gestão do Conhecimento;
- Ciclo KDCA;
- Resultado de GC;
- Partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

A seguir, a Figura 6 apresenta o modelo de Gestão do Conhecimento criado por Batista (2012) e proposto à administração pública.

Figura 6. Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012, p. 52).

O primeiro componente desse modelo diz respeito aos *direcionadores estratégicos da organização: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas*. É necessário alinhar à Gestão do Conhecimento esses direcionadores para que o modelo possa gerar resultados e contribuir para o alcance dos objetivos da organização pública (BATISTA, 2012). Em outras palavras, esse tipo de gestão deve se conduzir pelos direcionadores estratégicos da organização, pois ela deve ser considerada um instrumento de apoio à gestão para o alcance de seus objetivos.

Outro componente do modelo são os fatores críticos de sucesso ou *viabilizadores da Gestão do Conhecimento: liderança, tecnologia, pessoas e processos*.

De acordo com Batista (2012), a *liderança* possui um papel fundamental para a implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, pois é aquela quem deve dirigir esforço para implementação desta, além de servir como exemplo à força de trabalho em relação a pôr em prática os valores da transferência do conhecimento.

A *tecnologia*, por sua vez, facilita o processo e contribui para a criação, a guarda, a divisão e a utilização do conhecimento; deve servir como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação (BATISTA, 2012).

Segundo Batista (2012), as *pessoas* exercem um importante papel nos processos principais de Gestão do Conhecimento. Por esse motivo, deve-se “investir em programas de educação e capacitação, bem como no desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos servidores e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento” (BATISTA, 2012, p. 58). O investimento em capacitar e qualificar o quadro de pessoal tende a melhorar o desempenho das atividades institucionais e contribuir para o alcance dos objetivos e das metas organizacionais.

No que diz respeito aos *processos*, quando sistemáticos e modelados pela Gestão do Conhecimento de maneira efetiva, podem contribuir para o aumento da eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade na administração pública (BATISTA, 2012).

O terceiro componente do modelo trata-se do *processo de Gestão do Conhecimento*. De acordo com Batista (2012, p. 62), “a mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar”.

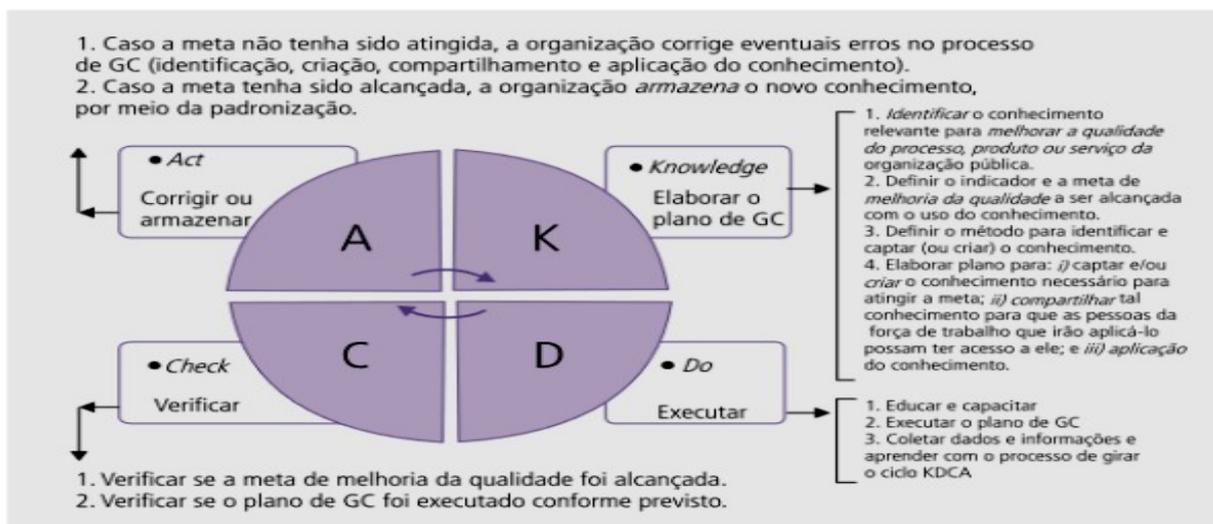
A atividade de identificar diz respeito ao reconhecimento das competências essenciais e das lacunas de conhecimento necessárias para que a organização pública alcance seus objetivos estratégicos. Na atividade criar, deve-se gerar conhecimentos para preencher as lacunas. A criação pode ocorrer em três níveis: individual, de equipe e organizacional. A atividade de armazenamento possibilita a conservação do conhecimento organizacional. Já a atividade de compartilhar

envolve a disseminação do conhecimento, promove a aprendizagem contínua e inovação. Por fim, a aplicação diz respeito à utilização e à reutilização do conhecimento na organização (BATISTA, 2012).

O quarto componente diz respeito ao *ciclo KDCA*, em que cada letra da sigla representa uma fase do ciclo: “k” (knowledge = conhecimento), “D” (Do = executar), “C” (Check = Verificar) e A (Action = atuar corretivamente) (BATISTA, 2012). Ao mencionar o ciclo KDCA, Batista (2012, p. 64) afirma que:

O Ciclo KDCA deve ser utilizado na gestão dos processos e no gerenciamento de projetos de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e efetividade social, contribuir para a legalidade, impessoalidade publicidade e eficiência na administração pública, e contribuir para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 64).

Figura 7. Ciclo de GC – Ciclo de KDCA



Fonte: Batista (2012, p. 65).

O quinto componente desse modelo refere-se aos *resultados de GC*, esses se dividem em resultados imediatos e finais. Os resultados imediatos dizem respeito à aprendizagem e à inovação, ao aumento da capacidade de realização individual, das equipes da organização e da sociedade. Já os resultados finais referem-se ao aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social, cumprimento da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública (BATISTA, 2012).

Por fim, o sexto e último componente do modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública refere-se às *partes interessadas* nela. O autor define

as partes interessadas do modelo: *o cidadão-usuário e a sociedade*. Em outras palavras, o foco desse modelo de gestão, nas organizações públicas, deve estar no cidadão-usuário e na sociedade, destinatários da prestação dos serviços.

Segundo o autor, como mencionado anteriormente, esse modelo pode ser utilizado em qualquer órgão da administração pública por se tratar de uma abordagem generalista, podendo ser utilizado pela gestão das IFES como instrumento estratégico para o fortalecimento da memória institucional de saberes e conhecimentos dos recursos humanos, bem como promover mecanismos de maior transmissão desses conhecimentos em toda a instituição.

2.5 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Após serem demonstrados conceitos e modelos a respeito da Gestão do Conhecimento, é interessante que agora seja abordado como utilizá-la, de acordo com algumas de suas práticas. De acordo com Lira (2008), suas práticas são instrumentos de administração que possibilitam a geração, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro de um ambiente e sua relação com o ambiente externo. Duarte *et al.* (2019) afirmam que tais práticas de gestão, no âmbito da organização, dependem da cultura organizacional para serem efetivas.

Segundo Gonçalves e Vasconcelos (2011, p. 7), as práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento devem ter como características:

1. Regularidade na execução;
2. Têm como fim a gestão da organização;
3. Os padrões de trabalho são a sua base;
4. São direcionadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro da organização e na relação desta com o exterior. (GONÇALVES; VASCONCELOS, 2011, p. 7)

Para Batista (2004), as práticas de Gestão do Conhecimento reúnem as seguintes características: são executadas regularmente; pretendem gerir a organização; são baseadas em padrões de trabalho; e são voltadas para capturar, armazenar, disseminar, compartilhar ou aplicar o conhecimento dentro do ambiente da organização e na relação desta com o mundo externo.

Alguns exemplos de práticas de conhecimento são:

- *Banco de Conhecimento*. Registro em um repositório do conhecimento organizacional sobre processos, produtos e serviços; além do registro de lições aprendidas, das experiências do que ocorreu e do que se esperava que acontecesse, analisando as causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo (BATISTA, 2012).

- *Banco de Talentos*. Repositório de competências individuais contendo informações referentes à capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. É uma lista on-line em que consta o perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário, desde informações obtidas por meio do ensino formal a eventos de treinamentos, mapeando a competência dos funcionários com suas habilidades (BATISTA, 2012).

- *Benchmarking*. Prática de Gestão do Conhecimento em que a pesquisa e o aprendizado são contínuos; permite que as “melhores práticas” sejam encontradas, analisadas, adequadas ao contexto e utilizadas nas organizações (SOUZA, 2009).

- *Café do Conhecimento*. Diz respeito a um espaço destinado para as pessoas com interesse mútuo, levantando questões de relevância, realizando debates para refletir, desenvolver e compartilhar ideias. Para ser eficaz, é importante a presença de um facilitador. O Café do conhecimento tem como objetivo promover um grau maior de reflexão e compartilhamento do conhecimento do que o usual (BATISTA, 2012).

- *Comunidades de prática*. São as fontes de conhecimento mais versáteis e dinâmicas dentro das instituições, as quais as interações são tão naturais dentro da rotina e do cotidiano que muitas vezes passam despercebidas. Envolve participação de indivíduos que têm “entendimento comum” sobre o conteúdo da prática em questão e qual o seu sentido (SILVA, 2008, p. 38).

- *Educação corporativa*. É uma prática que tem como objetivo proporcionar meios para que os integrantes da organização se mantenham atualizados e qualificados, com processos de educação continuada, seminários, eventos, promovendo a atualização de maneira homogênea em todas as áreas da organização (LIMA, 2012).

- *Mapeamento do Conhecimento*. O mapeamento é uma verificação dos ativos de conhecimento existentes na organização, observando onde ele se encontra. Ou seja, quem sabe o que e em que área trabalha, para organizá-los

visando adotar medidas de como esse conhecimento será transmitido. (BATISTA, 2012)

•*Portal Corporativo*. O portal é um repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores. Proporciona acesso às informações, às aplicações relevantes onde estão estabelecidas as comunidades de práticas, redes de conhecimento e os registros de melhores práticas, podendo ser atualizado de acordo com a necessidade de cada um de seus colaboradores. (BATISTA, 2012)

São identificadas diversas práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento na literatura. Diante disso, foram elencadas acima, algumas consideradas relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

2.6 NORMA ISO 30.401:2018 - SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento é um tema tratado de várias maneiras e em diversos tipos de organizações, mas não possuía uma definição única e de uma maneira global até a Organização Internacional para Padronização (ISO) publicar, em 31 de outubro de 2018, a ISO 30401:2018. A norma reconhece a relevância da Gestão do Conhecimento e tem como objetivo apoiar as organizações no desenvolvimento de um sistema de gerenciamento que promova a criação, utilização, compartilhamento e, conseqüentemente, institucionalização do conhecimento, gerando mais valor para qualquer que seja a organização.

2.7 A NORMA ISO 30.401:2018 E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com a norma ISO 30.401: 2018, o conhecimento organizacional tem se tornado um diferencial de competitividade, com o objetivo de produzir resultados valiosos que são derivados de como se dá a aplicação do conhecimento.

Trabalhar o conhecimento é cada vez mais importante em muitas empresas e organizações, pois permite que sejam tomadas as melhores decisões, dá suporte para eficiência de processos, contribui para o seu aprimoramento, cria vantagem e pode até mesmo se tornar um produto por direito próprio. O aumento do acesso ao conhecimento nas instituições criam oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal por meios de aprendizagens, práticas e intercâmbios.

Ainda sobre o conhecimento nas organizações, a ISO 30.401:2018 aponta que não basta confiar no livre compartilhamento de conhecimento para ocorrer uma mudança. Desse modo, o conhecimento deve ser gerado, consolidado, utilizado e reutilizado. Com o compartilhamento de conhecimento, as organizações que se encontram desalinhadas e dispersas geograficamente podem se tornar competitivas, atravessando os limites organizacionais.

Em muitas organizações, o desgaste e a alternância da força de trabalho implicam diretamente no conhecimento organizacional, já que, em muitas delas, o conhecimento tácito é mantido por especialistas e acaba sendo perdido quando a organização muda ou com a saída desses especialistas.

Dessa maneira, o conhecimento é um ativo organizacional intangível que precisa ser gerido. Para isso, precisa ser produzido, fixado, retido, disseminado e aplicado. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento é o processo utilizado; no entanto, precisa estar integrado com outras funções organizacionais.

Segundo a norma ISO 30.401:2018, a Gestão do Conhecimento é uma disciplina que foca na maneira como as organizações elaboram e usam o conhecimento, além de estimular a organização a desenvolver um plano de capacitação com foco nos resultados e nas competências. Esse tipo de gestão ainda apoia a construção de uma base de dados estruturada, contendo o máximo de informações possível para o auxílio de tomada de decisões e o armazenamento dos conhecimentos críticos da organização.

No entanto, há muitas barreiras a serem superadas. E muitos equívocos comuns sobre como fazer a Gestão do Conhecimento. Cada organização deve ter uma abordagem dela de acordo com sua especificidade de negócio e com o ambiente operacional, refletindo suas necessidades e resultados esperados. De acordo com a ISO 30.401: 2018, ela tem como princípios orientadores:

- *Natureza do conhecimento*: considera que o conhecimento organizacional, criado por pessoas, é intangível e complexo;

- *Valor*: o conhecimento é a fonte fundamental para que as organizações consigam alcançar seus objetivos. E seu impacto afeta diretamente os seus objetivos, políticas, processos e desempenho;

- *Foco*: a Gestão do Conhecimento visa atender objetivos, estratégias e necessidades da organização;

- *Adaptatividade*: as organizações podem desenvolver sua própria abordagem a respeito de conhecimento e Gestão do Conhecimento, de acordo com suas necessidades e contextos.

- *Compreensão compartilhada*: a Gestão do Conhecimento deve incluir interações entre as pessoas, já que, cada uma, cria seu próprio conhecimento usando conteúdo, processos e tecnologias, para que assim tenha um entendimento compartilhado.

- *Ambiente*: a Gestão do Conhecimento se dá no gerenciamento do ambiente de trabalho, impulsionando o ciclo de vida do conhecimento.

- *Cultura*: a cultura é primordial para a eficiência e a efetividade da Gestão do Conhecimento.

- *Iterativo*: a Gestão do Conhecimento deverá ser executada em etapas e integrando fases de aprendizagem e *feedback*.

2.8 REQUISITOS DA NORMA

A norma ISO 30401 estabelece requisitos que orientam a organização na implementação e gerenciamento de um sistema de Gestão do Conhecimento. De acordo com a norma, os requisitos podem ser utilizados em qualquer organização, independente do seu tipo ou tamanho.

O primeiro requisito diz respeito ao **contexto da organização**, que busca entender o que a organização pretende alcançar com o Sistema de Gestão do Conhecimento – SGC. Nesse momento, a organização deve determinar questões internas e externas que sejam importantes para alcançar os resultados pretendidos com o SGC.

Segundo a norma ISO 30.401:2018, a organização deve definir as partes interessadas relevantes para o sistema, bem como seus requisitos pertinentes, que devem ser estudados levando em consideração as áreas e contextos primordiais para a organização, como a cultura, ambiente e infraestrutura. As necessidades e expectativas das partes são definidas em termos de desempenho organizacional e de negócios, e não por necessidade de Gestão do Conhecimento.

Deve ser determinado pela organização o escopo do SGC, ou seja, a organização deve detectar, medir, e selecionar os domínios de conhecimento que

tenham maior valor para a organização e suas partes interessadas as quais o SGC deva ser aplicado. A norma estabelece que a organização deva procurar instituir, implementar, manter e aprimorar continuamente um SGC.

Algumas dimensões interdependentes são exigidas no Sistema de Gestão do Conhecimento. Perceber e envolver essas dimensões no SGC, além de torná-las efetivas através de uma ação de mudança, é primordial para a realização de um sistema de gerenciamento de conhecimento holístico e eficaz.

A primeira delas é em relação ao desenvolvimento do conhecimento:

- **Adquirir novos conhecimentos:** oferecer à organização conhecimentos anteriormente desconhecidos.

- **Aplicar o conhecimento atual:** maneiras para tornar o conhecimento efetivo, agregando-o à corrente de conhecimento da organização, visando à melhoria das ações.

- **Retenção de conhecimento existente:** intenção de preservar a organização das ameaças de perda de conhecimento.

- **Controle do conhecimento ultrapassado ou sem efeito:** meios de blindar a organização da tomada de decisão norteada pelo conhecimento defasado dentro do presente cenário organizacional.

A segunda diz respeito à transmissão e à transformação de conhecimento. O Sistema de Gestão do Conhecimento deve englobar práticas e costumes que apoiem os diversos tipos de fluxos de conhecimento através de práticas e comportamentos sistemáticos, como:

- **Interação humana:** seria o intercâmbio de conhecimento através de conversas e interações entre pessoas de toda a organização, como as comunidades de práticas, cafés do conhecimento, narrativas, entre outras;

- **Representação:** disponibiliza conhecimento através de demonstração, registro e documentação. Com desenhos e escritas de procedimentos e diretrizes, descrição do trabalho, liderança pelo exemplo;

- **Combinação:** torna o conhecimento codificado acessível (ex.: classificação e taxonomia, tags, resumos e conteúdos estruturados, atualização de conhecimentos capturados);

- *Internalização e aprendizagem*: ocorrem na revisão, avaliação e absorção do conhecimento, incorporando conhecimento na prática; como pesquisa e busca de conhecimento, revisão antes da ação, listas de verificação e outros.

A terceira dimensão do SGC, presente na ISO 30.401: 2018, diz respeito aos facilitadores da Gestão do Conhecimento.

De acordo com a norma, são facilitadores:

- *Processos*: tarefas de conhecimento introduzidas nos procedimentos organizacionais.

- *Tecnologia e infraestrutura*: como canais digitais e espaços virtuais (portais, wikis, espaços de trabalhos colaborativos).

- *Governança*: estratégias, expectativas e meios de assegurar que o SGC condiz com as estratégias da organização.

- *Cultura de Gestão do Conhecimento*: decisões, costumes e normas sobre a disseminação do conhecimento.

A incorporação de uma cultura de Gestão do Conhecimento na organização é primordial para a realização sustentável dela. As atividades de conhecimento devem ser estimuladas e utilizadas, dando suporte à organização na aplicação do SGC.

O segundo requisito diz respeito à **liderança**. A norma aborda que a alta gestão deve ter liderança e compromisso com o Sistema de Gestão do Conhecimento da seguinte maneira:

- Promovendo valores na organização que fortaleçam a confiança como um importante elemento para a Gestão do Conhecimento;

- Assegurando que os objetivos da Gestão do Conhecimento sejam adequados ao direcionamento estratégico da organização;

- Proporcionando a incorporação dos requisitos do Sistema de Gestão do Conhecimento nos negócios da organização e nos processos dos projetos;

- Garantindo a disponibilidade dos recursos necessários para o Sistema de Gestão do Conhecimento;

- Comunicando a relevância de uma gestão eficaz do conhecimento, e de cumprir ou exceder os requisitos do SGC;

- Gerindo o processo de mudança para a implementação do SGC e para o cultivo de uma cultura que reconheça, dê suporte e permita a GC;

- Assegurando ao SGC o alcance de seus objetivos;

- Orientando, motivando, inspirando, capacitando e apoiando pessoas para a contribuição da eficácia do SGC;
- Promovendo a melhoria contínua do Sistema de Gestão do Conhecimento;
- Apoiando outras funções de gestão importantes para demonstração da sua liderança, aplicando-se às suas áreas de responsabilidade.

A alta administração deve estabelecer uma política de Gestão do Conhecimento que seja apropriada ao propósito da organização, fornecendo estrutura e princípios orientadores para a definição, revisão e obtenção dos objetivos da mesma; incluir um compromisso de satisfazer os requisitos regulatórios, além de definir as expectativas para os trabalhadores com relação ao uso do SGC.

A política também deve cultivar uma cultura que valorize o conhecimento, incluindo um compromisso com o aprimoramento do Sistema de Gestão do Conhecimento, além de gerenciar o equilíbrio entre compartilhamento e proteção do conhecimento. Este deve estar acessível como informação registrada, comunicada, compreendida e aplicada na organização, ficando à disposição de quem interessar.

Ainda a respeito dos deveres da alta administração, ela deve assegurar os papéis, responsabilidades e autoridades perante o SGC, e comunicar a organização. Além disso, deve conceder a responsabilidade para assegurar que o Sistema de Gestão do Conhecimento está de acordo com os requisitos das normas, assegurar o engajamento de pessoas na efetiva aplicação do SGC, e relatar o desempenho do sistema à alta gestão.

Outro requisito da norma é o **planejamento**, pois de acordo com a ISO 30.401:2018, ao elaborar o Sistema de Gestão do Conhecimento, a organização deve considerar as questões mencionadas no item de contexto organizacional, ou seja, as necessidades e expectativas, além de determinar os riscos e oportunidades que devem ser abordados, garantindo que o SGC possa alcançar o resultado pretendido, de procurar prevenir ou diminuir as consequências indesejadas a fim de alcançar a melhoria contínua. A organização deve elaborar ações para lidar com essas ameaças e oportunidades, como: integrar e efetuar atividades em seus processos de SGC, avaliando a efetividade dessas ações.

No que tange aos objetivos da Gestão do Conhecimento, a organização deve estabelecê-los em funções e níveis relevantes.

São objetivos da Gestão do Conhecimento:

- Assegurar o atendimento dos objetivos da organização;
- Atender os principais requisitos das partes envolvidas;
- Ser coerente com a política de gestão do conhecimento;
- Respeitar os requisitos aplicáveis;
- Ser mensurável (se praticável), em termos de vantagens e consequências;
- Ser acompanhado;
- Ser comunicado;
- Atualizado quando necessário.

Os objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos e se relacionarem com questões como segurança, tempo, risco, qualidade, custo, participação de mercado, experiência do cliente. Ainda podem ser de diferentes tipos, como resultados de negócios, resultados organizacionais, resultados relacionados ao cliente e/ou resultados sociais e ambientais.

No planejamento das suas metas e objetivos de Gestão do Conhecimento, a organização deve delimitar: o que será feito e por quem; com quais recursos, sua conclusão; expor o que serão necessários, quando será concluído, e como serão analisados os resultados.

Ainda de acordo com a norma, o **suporte** também é um requisito. A organização deve estabelecer e oferecer os recursos necessários à criação, execução, conservação, medição, relatórios e melhoria contínua do Sistema de Gestão do Conhecimento, como o financiamento, equipe de trabalho, tecnologia e empenho de gestão.

As competências necessárias às pessoas que realizam um trabalho no SGC devem ser determinadas pela organização, considerando o nível de competência exigido aos trabalhadores, incluindo os responsáveis por um projeto/entrega continuidade e melhoria do SGC. Isso se aplica também à competência daqueles com funções responsáveis dentro do Sistema de Gestão do Conhecimento e dos participantes que se engajam e usam o SGC como parte do cumprimento de suas tarefas e trabalhos. Além disso, deve-se garantir que a competência dessas pessoas tenha como base uma educação apropriada, treinamento ou experiência.

A organização também deve procurar conseguir a competência essencial, avaliando a eficiência das ações executadas, mantendo informação documentada. As pessoas que trabalham na organização devem ser conhecedoras da política de

Gestão do Conhecimento, de seus papéis e responsabilização em relação à eficácia do SGC, incluindo os benefícios da melhoria do desempenho do conhecimento e as implicações do não alinhamento com os requisitos do Sistema de Gestão do Conhecimento.

Cabe ainda à organização estabelecer as comunicações internas e externas relevantes para o Sistema de Gestão do Conhecimento, incluindo: o que comunicará, quando, com quem e como se comunicar. A comunicação atenderá a todos os estágios, incluindo a criação do SGC, o gerenciamento da alteração para integrá-lo e o incentivo ao compartilhamento e uso.

A norma exige que o SGC tenha informação documentada e sua extensão pode mudar de uma organização para outra, de acordo com a dimensão da organização e suas espécies de atividades, processos com suas complexidades e interações, além de produtos e serviços e as competências das pessoas.

Na criação e atualização da informação documentada, a organização deve garantir a apresentação do documento, seu formato apropriado e meio de comunicação, como também anuência para uso ou adequação.

A informação documentada exigida pelo SGC e pela norma deve ser controlada para assegurar a disponibilidade para a utilização, sempre que necessária, e demonstrar que é resguardada.

Visando o controle da informação documentada, a organização precisa cuidar das atividades de divisão, acesso, restabelecimento e utilização; guarda e manutenção; além do descarte.

De acordo com a ISO 30401:2018, a **operação** também é um requisito, visto que a organização deve delinear, executar, e supervisionar os processos para atingir os objetivos. Compete-lhe, igualmente, realizar as ações previstas no planejamento por meio de estabelecimento de princípios para os processos, realizar o controle desses processos, além de manter informações documentadas na medida necessária, para ter a certeza de que foram executados conforme o planejado. Deve, ainda, verificar as mudanças planejadas e analisar as implicações de alterações não intencionais, realizando medidas para reduzir consequências indesejadas.

A norma ainda menciona a **avaliação de desempenho** como requisito. Essa seção preconiza que a organização deve estabelecer o que é necessário ser controlado e medido e quais os métodos de controle, medição, investigação e

avaliação, visando garantir a validade dos resultados e a sua periodicidade de medição.

A organização deve executar auditorias internas, visando verificar e fornecer informações a respeito do SGC. Deve observar se está de acordo com os princípios da organização, com os requisitos da norma, e se está sendo realmente executado.

Um programa de auditoria deve ser planejado, estabelecido, implementado e mantido pela organização, incluindo a periodicidade, métodos, deveres, princípios de programação e relatórios, que devem considerar a relevância dos processos e os resultados de auditorias anteriormente realizadas.

Além disso, a organização deve, segundo a ISO, definir os critérios de auditoria: selecionar auditores imparciais garantindo a objetividade; assegurar que as decorrências da auditoria sejam levadas aos órgãos relevantes; e deter informação documentada como comprovação das apurações da auditoria.

O Sistema de Gestão do Conhecimento deve ser revisado pela alta administração com periodicidade, visando garantir sua regularização e efetiva atividade. A revisão deve considerar as ações realizadas anteriormente, alterações em pontos importantes para o SGC, informações relevantes sobre o seu desempenho, além de oportunidades de melhoria.

Por fim, a norma ISO, em questão, apresenta a **melhoria** como um requisito, já que organização, ao detectar alguma não conformidade, deve adotar medidas para controle e correção das consequências, avaliando, quando for preciso agir, para reduzir ou eliminar as inconsistências, tomando algumas atitudes como:

- Observar a não conformidade e estabelecer suas causas;
- Determinar se a não conformidade correspondente ocorre ou poderia acontecer;
- Detectar algum feito que possa emergir da não conformidade;
- Realizar qualquer ação essencial;
- Analisar a efetividade de atos executados;
- Realizar modificações no SGC, quando preciso.

Segundo a ISO 30401:2018, a organização deve sempre procurar aprimorar o sistema de Gestão do Conhecimento. Além disso, programar, executar, e verificar os processos essenciais garantindo a melhoria contínua. Por fim, é importante mencionar que a norma ISO 30401:2018 tem sua publicação realizada apenas na

língua inglesa, por isso, o conteúdo aqui exposto foi traduzido pelo *google* tradutor e interpretado pela pesquisadora, tendo em vista que a reprodução da norma, em seu inteiro teor, para a língua portuguesa dependeria da autorização da Organização Internacional de Normatização. Fato que poderia prejudicar o término da pesquisa, devido ao prazo estipulado.

3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos e métodos que foram utilizados para a realização do estudo: a abordagem e o tipo da pesquisa, seus sujeitos, os aspectos analisados, as técnicas de coleta de dados e seus tratamentos.

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa buscou elaborar um modelo de Gestão do Conhecimento baseado na norma ISO 30.401:2018 para a Pró-Reitoria de Administração da UFPB. Quanto aos meios para a realização da pesquisa, foram adotadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso com abordagem quali-quantitativa, analisando experiências, verificando entendimentos, identificando falhas e vantagens no que tange ao modelo de gestão.

Segundo Richardson (1999, p. 79), “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

No que diz respeito a abordagem quantitativa, Richardson (1999, p. 70) afirma:

(...) o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão.

Desse modo, esta pesquisa adota a abordagem qualitativa e quantitativa. Qualitativa por utilizar um questionário onde os participantes podem expressar suas percepções sobre o tema, e a pesquisadora busca analisar o entendimento e a expectativa dos servidores da PRA em relação à Gestão do Conhecimento. E quantitativa, por tratar os dados coletados através de percentuais apresentados em gráficos.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possui um método abrangente, com abordagens específicas de coletas e análise de dados, e de acontecimentos contemporâneos em seu contexto real. Nele está presente a vontade de compreender um fenômeno social e conhecer de perto a instituição objeto sem se utilizar da manipulação de comportamentos. Assim, ao

realizar um estudo de caso, esta pesquisa pretendeu aprofundar-se na atual situação da PRA em relação à gestão do seu conhecimento.

Com relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como sendo descritiva e exploratória. De acordo com Gil (2008, p. 28), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Em relação à pesquisa exploratória, Gil (2008, p. 27) afirma que:

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008, p. 27).

Assim, esta pesquisa é exploratória, por estudar um tema ainda pouco explorado no universo das IFES (neste caso, a Norma ISO 30.401:2018); e descritiva, por procurar descrever características de determinados elementos através da coleta e análise de dados. Dessa maneira, deve auxiliar na compreensão de como ocorre o processo de conhecimento na pró-reitoria, para, posteriormente, descrevê-lo.

O quadro 3, desenho da pesquisa, relaciona os objetivos com os tipos de pesquisa adotados neste estudo.

Quadro 3-Desenho da pesquisa

Objetivos específicos		Tipos de pesquisa	
		Quanto aos fins	Quanto aos meios
1	Mapear o fluxo do processo do conhecimento na Pró-Reitoria de Administração da UFPB.	Descritiva/ Exploratória	Pesquisa Bibliográfica/ Estudo de Caso
2	Identificar os elementos dificultadores e facilitadores na aplicação da Gestão do Conhecimento.		
3	Apresentar um modelo conceitual de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401.		

Fonte: Adaptado de Gil (2017).

Este estudo realizou de início uma revisão bibliográfica para o levantamento do estado da arte de estudos anteriores relacionados ao tema, bem como para explorar temáticas voltadas à produção do referencial teórico.

De acordo com Oliveira (2007), a pesquisa bibliográfica é obrigatória em qualquer tipo de trabalho acadêmico e envolve a análise de documentos de domínio científico, relativa aos assuntos estudados. Posicionando-se nesse mesmo sentido, Lima e Miotto (2007) afirmam que, na pesquisa bibliográfica, a leitura é a técnica principal; através dela, identificam-se as informações e os dados contidos no material selecionado, assim como se verificam as relações existentes entre eles, de modo a analisar a sua consistência.

Esta pesquisa utilizou como fontes bibliográficas: livros de autores na área de Gestão do Conhecimento, artigos de periódicos, dissertações e teses publicadas em sites de diversas instituições de ensino.

De início, realizou-se uma seleção do material desejado, com autores que tratam do referido tema, bem como uma busca na BDTD, elegendo alguns estudos publicados que, a posteriori, poderiam servir de fonte de citações. Em seguida, executou-se um fichamento para auxiliar em consultas e referências necessárias à redação deste estudo. Desse modo, procurou-se compreender os fundamentos teóricos para o melhor enquadramento do problema de pesquisa (GIL, 2017).

Para um melhor entendimento, a figura de caracterização da pesquisa representa, de forma resumida, a metodologia adotada.

Figura 8. Caracterização da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

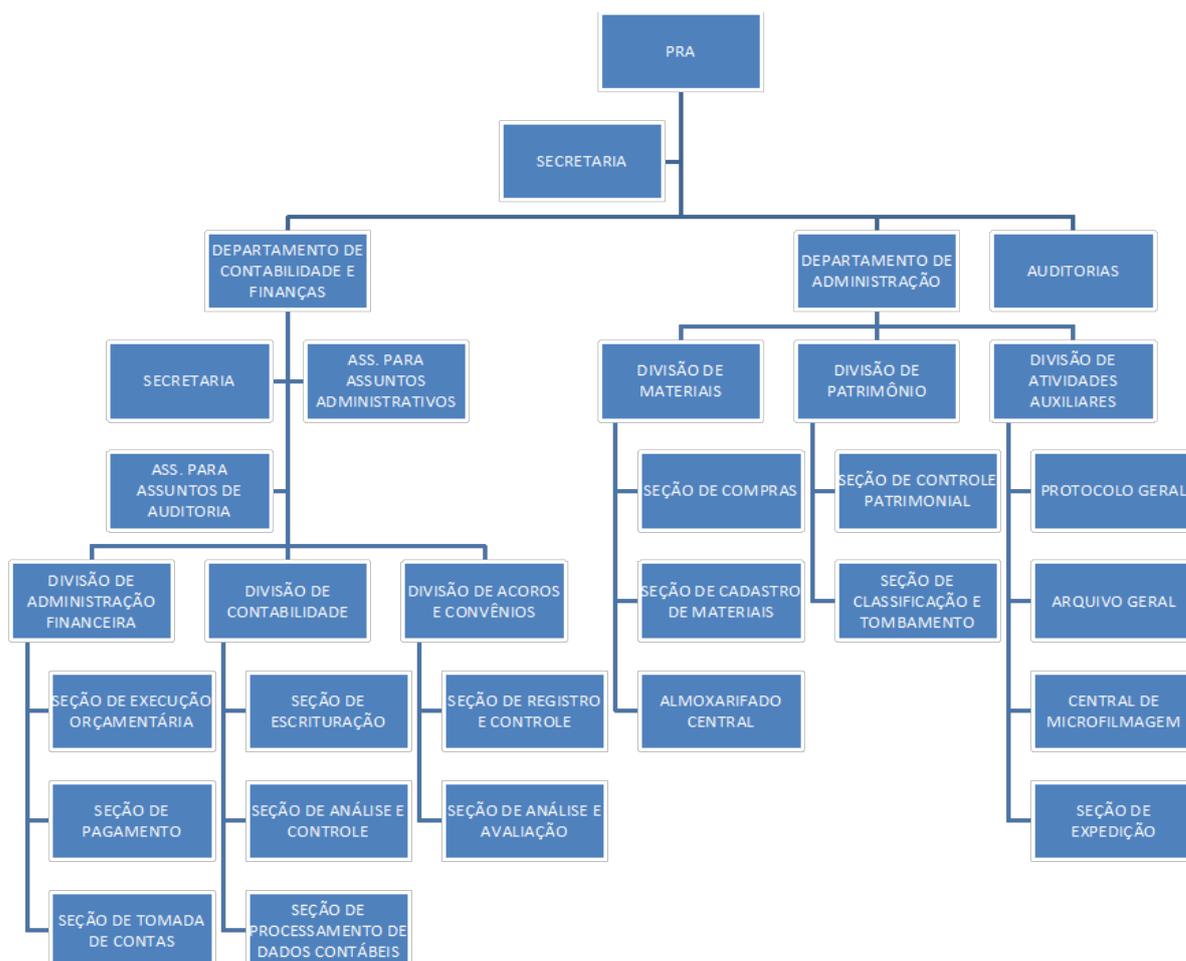
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2000), a população, ou universo da pesquisa, é definida como um conjunto de elementos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI2019-2023) da UFPB (2019), a Universidade Federal do Paraíba é uma instituição pública sob a forma de autarquia federal que atua no ensino, pesquisa, extensão e na inovação tecnológica, oferecendo cursos de graduação, pós-graduação e técnico, em várias áreas de conhecimento, apresentando-se como a maior instituição de ensino superior do Estado da Paraíba.

O dimensionamento da UFPB, no que diz respeito à sua infraestrutura técnica, administrativa e de pessoal, abarca diversos órgãos, dentre os quais, destacamos o órgão da administração superior, encarregado de funções específicas e delegado pelo Reitor para atuar nas áreas de administração contábil e financeira, material, patrimônio e atividades auxiliares: a Pró-Reitoria de Administração. O local onde foi desenvolvida a pesquisa, que até junho de 2021 contava com uma equipe técnica de 110 (cento e dez) servidores técnico-administrativos e 01 docente na função de pró-reitor, totaliza 111 componentes, sendo esses os sujeitos da presente pesquisa.

Figura 9. Organograma da PRA



Fonte: Regimento da Reitoria (UFPB, 1979).

Na figura 9, apresenta-se a estrutura da PRA de acordo com o que está contido no regimento atual da Pró-Reitoria. Cabe salientar que, durante a pesquisa realizada, percebeu-se que, na prática, os setores estão organizados de forma diversa do regimento. Tal fato não influenciou no andamento e resultado da pesquisa, porém o registro se fez necessário a título de informação e sugestão para que tal regimento seja atualizado.

3.3 ASPECTOS ANALISADOS

A delimitação da pesquisa na Pró-Reitoria de Administração foi estabelecida em virtude de sua relevância no âmbito da gestão da UFPB. O Órgão concentra setores importantes e de diferentes áreas, como administração contábil e financeira, material, patrimonial e atividades auxiliares. De acordo com o planejamento

estratégico da UFPB (2019-2023), o desenvolvimento administrativo é necessário para atender a comunidade interna e externa da UFPB. É nessa perspectiva que este estudo discorre a respeito da Gestão do Conhecimento como uma ferramenta que auxilie e aprimore o seu funcionamento.

Desse modo, a presente pesquisa procurou mapear o fluxo do conhecimento na PRA, bem como identificar as dificuldades e facilidades para a aplicação da Gestão do Conhecimento. Com base nos resultados adquiridos, foi elaborado um modelo de CG, visando à sistematização do conhecimento e, conseqüentemente, seu melhor aproveitamento dentro da instituição.

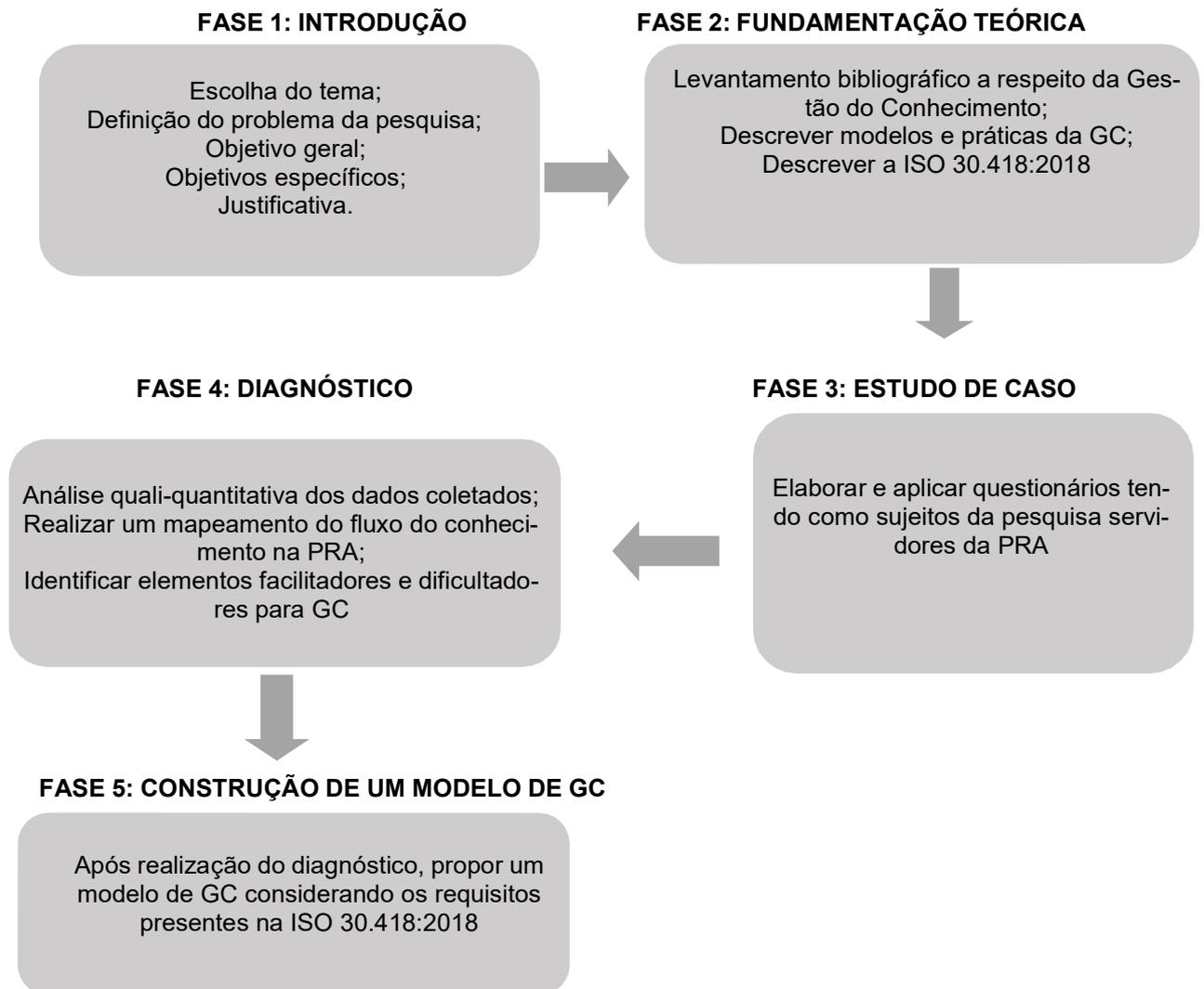
A análise dos dados obtidos no estudo teve por base a revisão bibliográfica realizada e os requisitos presentes na norma ISO 30.401:2018, no contexto da organização: liderança; planejamento; suporte; operação; avaliação de desempenho e melhoria.

3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos, para a realização da pesquisa, foram divididos em fases. Desse modo, são divididas em: Fase 1 – Introdução, englobando a escolha do tema, definição do problema, objetivos e justificativa da pesquisa; Fase 2 – Fundamentação Teórica, realização de um levantamento bibliográfico para elaboração do referencial teórico, analisando modelos e práticas da Gestão do Conhecimento, bem como a realização de um estudo da ISO 30.401:2018, para que, dessa maneira, sejam definidos os critérios norteadores para a coleta de dados da pesquisa; Fase 3 – Estudo de Caso, elaboração e aplicação de questionário entre os servidores da PRA, visando à identificação de falhas e elementos facilitadores no que tange à Gestão do Conhecimento; Fase 4 – Diagnóstico, realizando uma análise quali-quantitativa dos dados obtidos; Fase 5 – Construção de um modelo de Gestão do Conhecimento após o resultado da análise, tendo por base os requisitos da Norma ISO 30.401:2018.

Para melhor entendimento do leitor, as fases da pesquisa podem ser representadas da seguinte maneira:

Figura 10. Fases da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os procedimentos metodológicos, organizados acima, auxiliaram na investigação para solução do problema apresentado na pesquisa.

3.5 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Visando à obtenção de dados e informações essenciais para a realização deste estudo, realizou-se uma coleta de dados através da utilização de um questionário eletrônico. Essa técnica utiliza-se de “uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 201). Para Gil (2008), um questionário

consegue atingir o maior número de pessoas possíveis, mesmo àquelas dispersas geograficamente.

Para a elaboração dos questionários, utilizou-se a plataforma Google *Forms*. O questionário foi estruturado com afirmações que utilizavam a escala Likert de concordância em 5 níveis: concordo; concordo parcialmente; não concordo, nem discordo; discordo parcialmente; discordo, além de questões fechadas e abertas. No conteúdo, uma linguagem acessível a todos, sem uso de termos exageradamente técnicos, e que fosse peculiar àqueles que já tenham algum entendimento a respeito da Gestão do Conhecimento. O formulário eletrônico conteve informações acerca da pesquisa, apresentando seus objetivos e mencionando a relevância da participação de cada servidor, além de orientações sobre seu preenchimento.

Em relação ao seu formato, a priori, o questionário abordou 30 questões com a intenção de identificar a relação dos servidores com a Gestão do Conhecimento, suas dificuldades e disponibilidades, visando uma possível aplicação desse modelo de gestão.

Visando encontrar alguma inconsistência que pudesse possibilitar uma interpretação errada dos sujeitos da pesquisa, realizou-se um pré-teste com 04 servidores lotados em setores diferentes: 02 servidores da Pró-Reitoria de Planejamento; 01 servidor da Auditoria Interna e 01 servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. De acordo com Gil (2008), o pré-teste tem por objetivo assegurar validade e precisão a um instrumento de coleta de dados. Após pré-teste, sugeriram-se alterações na nomenclatura de alguns termos, estrutura das perguntas, e exclusão de 04 delas, com a intenção de facilitar o entendimento dos respondentes.

Após a realização das alterações sugeridas no pré-teste, o questionário abordou 26 questões. Quanto à organização do documento da pesquisa, procurou-se estruturá-lo de maneira que pudesse responder aos objetivos propostos no estudo, considerando, inicialmente, o perfil dos respondentes. O quadro 4 revela como está estruturado o instrumento de coleta de dados.

Quadro 4. Referência de questões do instrumento de coleta de dados

PARTES	OBJETIVOS	QUESTÕES
PARTE 1	Perfil do respondente	1 a 7
PARTE 2	Mapear o fluxo do conhecimento na PRA	8 a 14
PARTE 3	Identificar os elementos facilitadores e dificultadores para aplicação da Gestão do Conhecimento	15 a 26

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Para caracterizar os participantes da pesquisa, inseriu-se, inicialmente, na primeira parte do questionário, 07 perguntas: gênero, idade, titulação, tempo e local de trabalho, exercício de alguma função de chefia e o envolvimento com o termo Gestão do Conhecimento.

Na segunda parte, compreendeu-se como ocorre a aquisição e o compartilhamento do conhecimento na Pró-Reitoria de administração. E, na terceira parte, identificaram-se os elementos facilitadores e dificultadores para a aplicação da Gestão do Conhecimento. Assim, da questão 08 a 22, as alternativas de respostas seguiram uma escala Likert de 05 pontos, partindo de discordo totalmente até concordo totalmente. A questão 23 foi de múltipla escolha, e as questões 24 a 26 foram abertas, para maior enriquecimento da pesquisa, já que os participantes registraram suas opiniões em relação ao tema estudado.

Finalizada a elaboração do instrumento de coleta de dados, a pesquisa, seguindo a determinação do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa, do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba. Após seu cadastro na Plataforma Brasil, em 31 de agosto de 2021, na data de 28 de setembro de 2021, a pesquisa foi aprovada para sua realização, conforme apêndice D.

O questionário foi enviado, através de e-mail, a cada um dos 111 participantes da pesquisa. Esse método de envio foi o único possível, devido ao cenário de trabalho remoto decorrente da pandemia do novo coronavírus. Os e-mails foram enviados no dia 01 de outubro de 2021. O prazo estipulado para recebimento das respostas foi de 20 dias.

A coleta de dados foi realizada no período de 01 a 21 de outubro de 2021, tendo sido recebidos 51 questionários respondidos, que corresponde a uma taxa de

retorno de 46%. As respostas foram enumeradas de acordo com a ordem de recebimento.

No que diz respeito à quantidade de questionários respondidos em uma pesquisa, Fraser e Gondim (2004, p.147) afirmam que “o que importa não é quantos foram entrevistados, mas se os entrevistados foram capazes de trazer conteúdos significativos para a compreensão do tema em questão”.

Cabe ressaltar que a participação dos sujeitos da pesquisa era voluntária. Aos que concordaram em participar, tiveram suas identidades mantidas em sigilo, de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da pesquisa (Apêndice B).

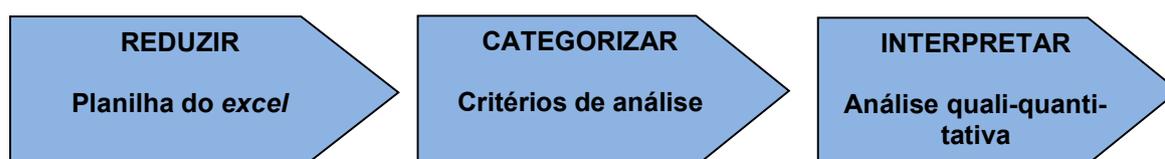
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Como bem menciona Gil (2008), para interpretar os resultados de uma pesquisa, o pesquisador precisa ir além da leitura dos dados, ele precisa integrá-los ao universo dos fundamentos teóricos da pesquisa e ao conhecimento acumulado com a revisão de literatura realizada no início da pesquisa.

De posse dos dados coletados através da aplicação dos questionários, realizou-se uma análise quali-quantitativa, considerando os modelos e práticas de Gestão do Conhecimento expostos na fundamentação teórica deste estudo, além dos requisitos e fundamentos da norma ISO 30401.

Para realizar o tratamento dos dados, a autora utilizou como base a instrução de Gil (2008), a respeito dos dados de uma pesquisa com abordagem qualitativa. Os dados foram tratados em três etapas: reduzidos, categorizados e interpretados.

Figura 11. Processo de Tratamento de Dados.



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Para a redução dos dados, utilizou-se a própria ferramenta do *google forms*, que os resume em uma planilha do *excel*. Em seguida, categorizaram-se os dados

de acordo com os critérios de análise para o atendimento aos objetivos específicos da pesquisa (quadro 5). Por fim, realizou-se a análise interpretativa com base nos dados quali-quantitativos, utilizando-se dos gráficos, gerados pela plataforma *google forms*, para interpretação e melhor visualização dos dados, procurando apresentar e compreender as percepções dos servidores participantes da pesquisa em relação à Gestão do Conhecimento.

Quadro 5. Critérios de análise-

Objetivos específicos	Categorias de análise	Critérios de análise
Mapear o fluxo do processo do conhecimento na Pró-Reitoria de Administração da UFPB	Fluxo do processo do conhecimento	Aquisição; Armazenamento; e Compartilhamento do conhecimento.
Identificar os elementos dificultadores e facilitadores na aplicação da Gestão do Conhecimento	Elementos dificultadores e facilitadores	Cultura organizacional; Tecnologia; Liderança; Práticas de Gestão do Conhecimento; Percepção dos servidores em relação ao compartilhamento do conhecimento
Apresentar um modelo conceitual de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401.	Modelo de Gestão do Conhecimento	Resultados da aplicação do questionário; Modelos de Gestão do Conhecimento; e Requisitos e fundamentos da norma ISO 30401

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Dessa maneira, com bases nesses critérios de análises, realizou-se a análise e discussão dos dados da pesquisa, como demonstrado no capítulo seguinte.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os dados adquiridos na pesquisa realizada com os servidores da Pró-Reitoria de Administração, com o objetivo de obter informações para colaborar com a elaboração de um modelo de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401:2018.

A coleta de dados procurou traçar o perfil dos respondentes e seu nível de envolvimento com o termo Gestão do Conhecimento, além de realizar um mapeamento do fluxo do processo de conhecimento e identificar os elementos dificultadores e facilitadores na aplicação desse modelo de gestão, na Pró-Reitoria. Para isso, levou-se em consideração o entendimento e as observações de cada um dos participantes da pesquisa.

Os dados foram adquiridos através da aplicação de um questionário eletrônico, contendo 26 questões, que foi enviado a 111 servidores da Pró-Reitoria de Administração. Após o prazo de 20 dias, recebeu-se 51 (cinquenta e uma) respostas, o que consiste em uma taxa de aproximadamente 46% de retorno.

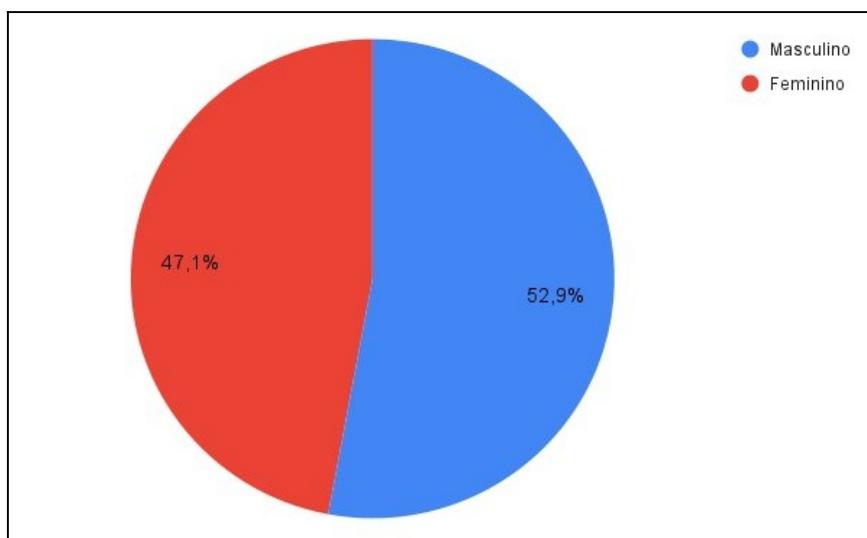
A apresentação e a análise dos dados estão estruturadas da seguinte maneira: parte I do instrumento de coleta de dados - Perfil do respondente; parte II do instrumento de coleta de dados - Mapeamento do fluxo do conhecimento na Pró-Reitoria de Administração; parte III do instrumento de coleta de dados - Identificação dos elementos facilitadores e dificultadores para a aplicação da Gestão do Conhecimento.

4.1 PERFIL DO RESPONDENTE

A primeira etapa do questionário buscou traçar o perfil dos participantes. Para tanto, os sujeitos da pesquisa responderam, primeiramente, a 7 (sete) perguntas sobre gênero, idade, titulação, tempo de trabalho, exercício de função de chefia, direção ou assessoramento, setor de lotação e o nível de envolvimento de cada servidor com o termo Gestão do Conhecimento.

Questionamento 1: Qual o seu gênero?

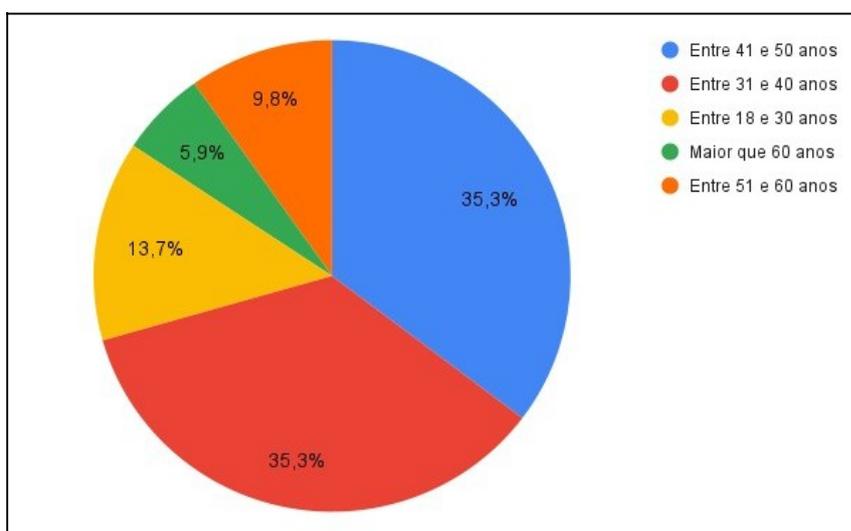
Quanto ao Gênero, 52,9% dos respondentes declararam ser do Gênero Masculino e 47,1% do Feminino, como demonstra o gráfico 1.

Gráfico 1. Gênero

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Questionamento 2: Qual a sua idade?

O questionário apontou 5 (cinco) intervalos de idade, entre 18 e 30 anos a maior que 60 anos. De acordo com o gráfico 2, o percentual da faixa etária entre 31 e 40 anos e entre 41 e 50 anos é exatamente igual, 35,3%. A faixa etária com menor participação na pesquisa foi a de maior de 60 anos, apenas 5,9%, o que corresponde a 3 participantes.

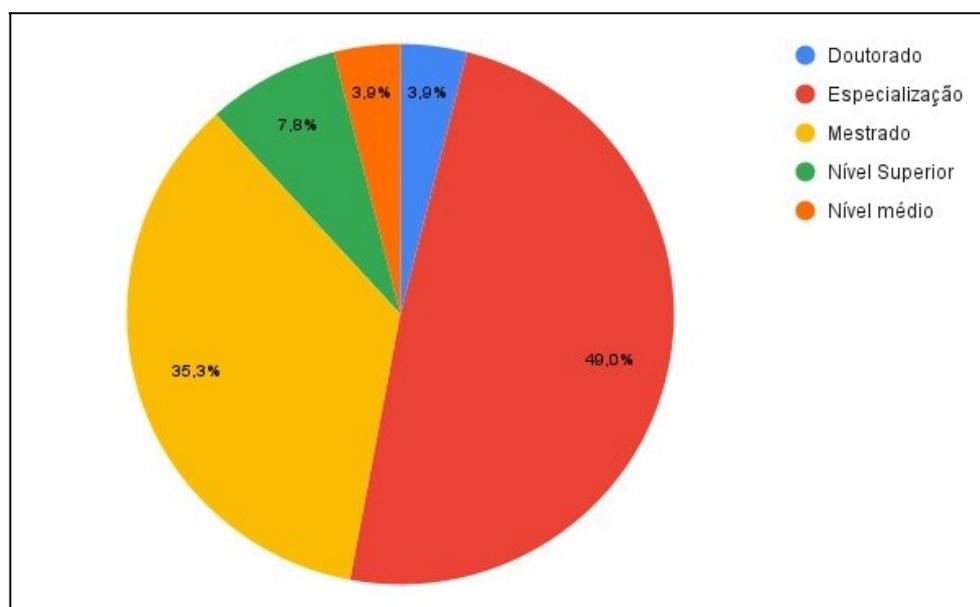
Gráfico 2. Idade

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Questionamento 3: Qual a sua maior titulação?

A respeito do nível de titulação dos participantes, deram-se as opções de nível médio, superior, especialização, mestrado e doutorado. Sobre isso, 49% declararam ter como maior titulação a especialização. Nível médio e doutorado apresentaram os o menores percentuais, registrando 3,9% cada, como está demonstrado no gráfico 3.

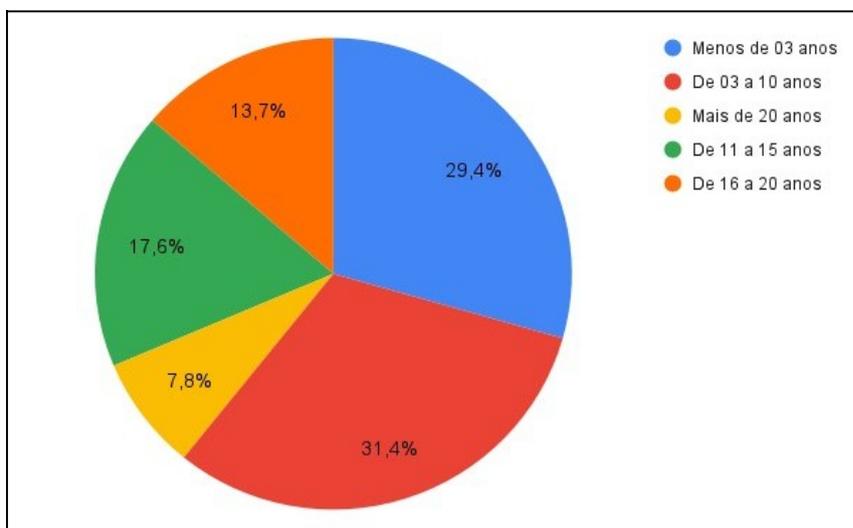
Gráfico 3. Titulação



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Questionamento 4: Há quanto tempo trabalha na Pró-Reitoria de Administração (PRA)?

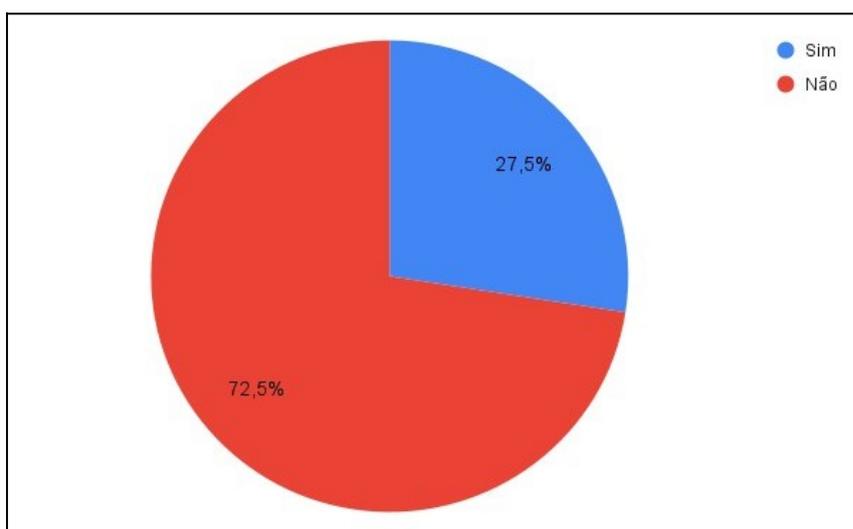
O tempo de trabalho foi dividido em 5 (cinco) faixas, como consta no gráfico 4. A maioria dos respondentes, 60,8%, declarou ter até 10 anos de trabalho na Pró-reitoria. Desse percentual, quase a metade (29,4%) tem menos de 03 anos de serviço, o que comprova que ocorreu um quadro de renovação recente na PRA.

Gráfico 4. Tempo de serviço na PRA

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Questionamento 5: Exerce alguma função de chefia, direção ou assessoramento?

Em resposta a esse questionamento, 72,5% dos servidores declararam que não exercem nenhuma das funções mencionadas, como aponta o gráfico 5.

Gráfico 5. Função de chefia

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

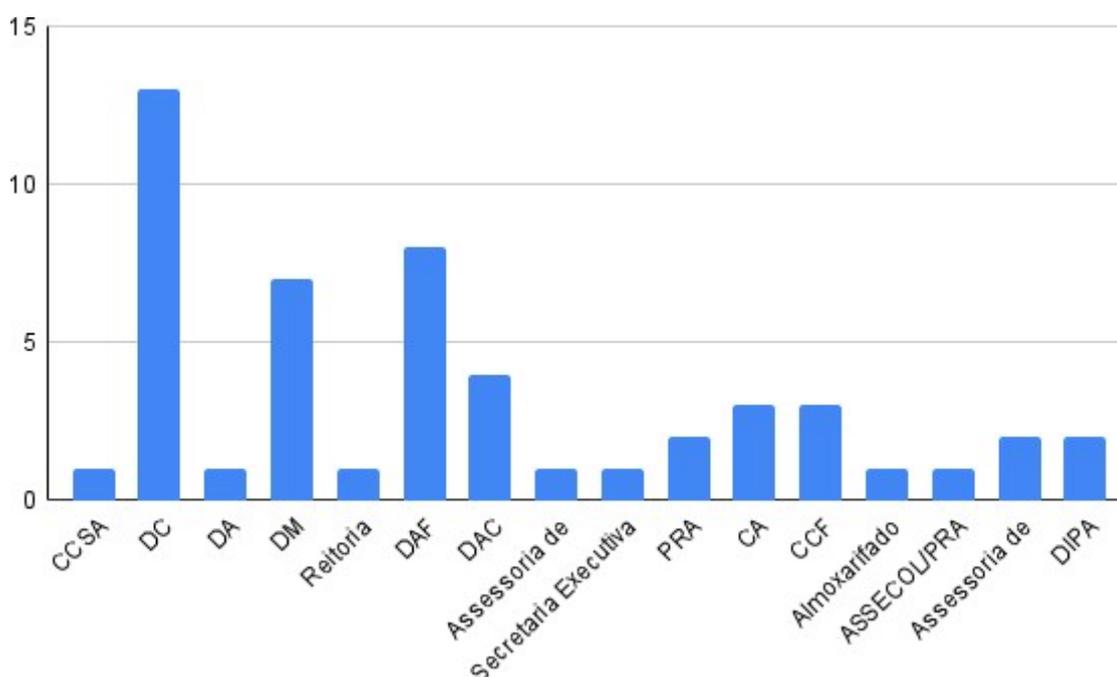
Questionamento 6: Qual o seu setor de lotação ?

No que concerne ao setor de lotação dos servidores participantes, não foram dadas opções de escolha dos setores em que os servidores estão lotados. O fato de a pergunta ter sido realizada de forma aberta acabou acarretando diferentes respostas, como nomes dos setores por extenso, por siglas, com siglas e por extenso. Desse modo, foi preciso analisar e organizar as respostas para melhor visualização e entendimento.

Faz-se necessário registrar que um respondente informou como local de lotação o CCSA (Centro de Ciências Sociais Aplicadas). Porém, o mesmo não foi excluído da pesquisa, pois os e-mails foram enviados somente àqueles que estavam em exercício na PRA. Tal fato, pode ter ocorrido devido ao referido servidor encontrar-se em processo de mudança de setor de lotação.

O gráfico 6 apresenta o resultado da seguinte maneira.

Gráfico 6. Setor de lotação



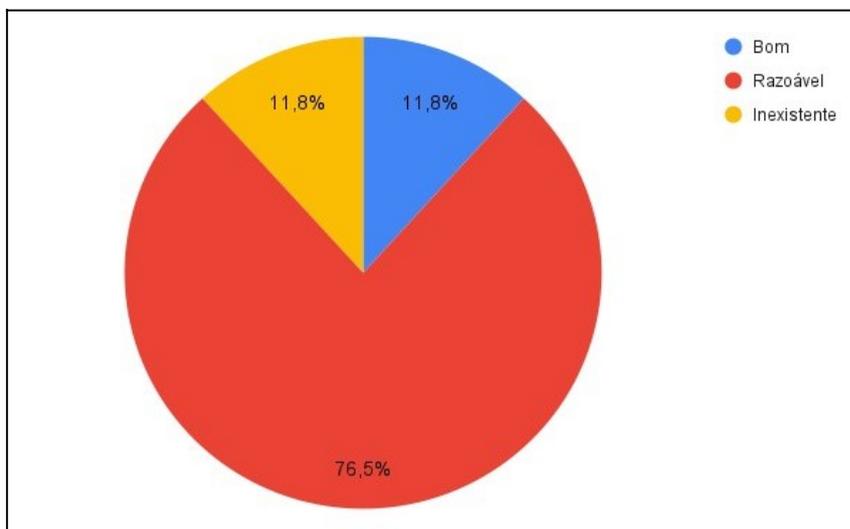
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Questionamento 7: Qual o seu nível de entendimento em relação ao termo Gestão do Conhecimento?

O gráfico 7 demonstra o resultado da pergunta final da parte I do questionário. Dos 51 participantes da pesquisa, 39 afirmaram ter um conhecimento razoável sobre o termo, o que corresponde a 76,5% do total; 6 servidores (11,8%) informaram ter

um bom nível de entendimento e o restante, 11,8%, declararam não ter nenhum entendimento.

Gráfico 7. Nível de entendimento em relação ao termo Gestão do Conhecimento



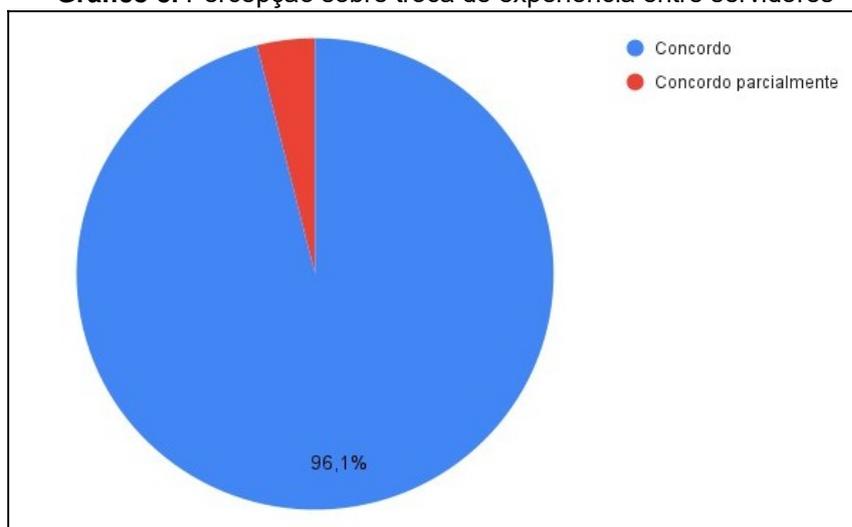
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.2 MAPEAMENTO DO FLUXO DE CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO

A segunda parte do questionário contém 7 afirmações, aqui destacadas em itálico, sobre o fluxo do processo de conhecimento na PRA e teve como objetivo demonstrar a rotina de aquisição, armazenamento, e compartilhamento do conhecimento na Pró-Reitoria, conforme o ponto de vista dos servidores.

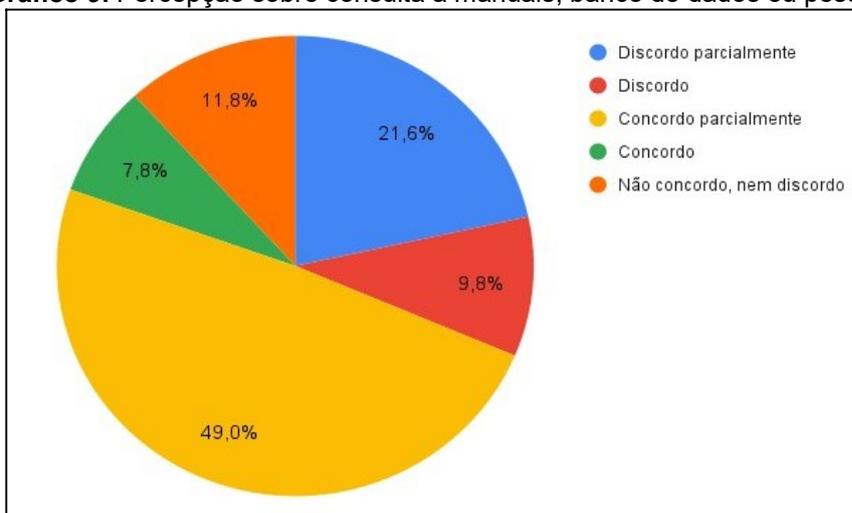
De acordo com a análise dos dados obtidos, foi possível realizar um mapeamento do cenário atual do fluxo do conhecimento. É importante mencionar que os questionamentos foram elaborados em forma de afirmação, visando facilitar o entendimento dos participantes, já que foi utilizada, nesta etapa de instrumento de coleta de dados, da questão 8 a 14, a escala Likert de concordância em 5 níveis: concordo; concordo parcialmente; não concordo, nem discordo; discordo parcialmente; discordo.

Em relação à primeira afirmação, questão 8 do questionário, —“a troca de experiências entre servidores é fundamental para melhor execução do trabalho”— obteve-se a concordância de todos os participantes da pesquisa. Apenas 2 participantes concordaram parcialmente, como está apresentado no gráfico 8.

Gráfico 8. Percepção sobre troca de experiência entre servidores

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

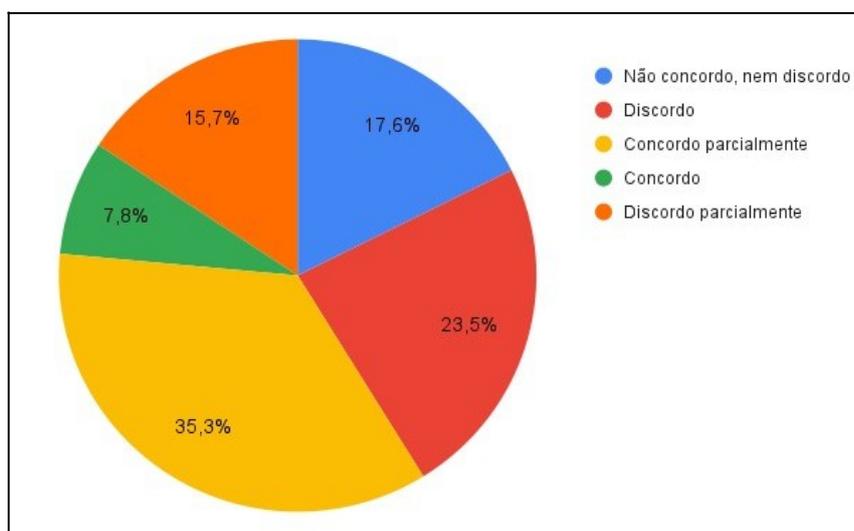
A questão 9 traz a seguinte afirmação: “*na busca por sanar dúvidas é mais fácil consultar manuais e banco de dados, em vez de pessoas*”. A questão teve como objetivo verificar a opinião dos servidores a respeito dos meios de consulta e procura de informações na rotina de trabalho. Em sua maioria, os servidores afirmaram que é mais fácil consultar manuais e banco de dados a pessoas. No entanto, 31,4% dos participantes ainda preferem consultar pessoas; 11,8% mantiveram-se neutros em relação à resposta. A escolha por consultar pessoas pode ser justificada pela cultura organizacional e/ou pela ausência dos próprios bancos de dados a serem consultados. O gráfico 9 retrata o resultado:

Gráfico 9. Percepção sobre consulta a manuais, banco de dados ou pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

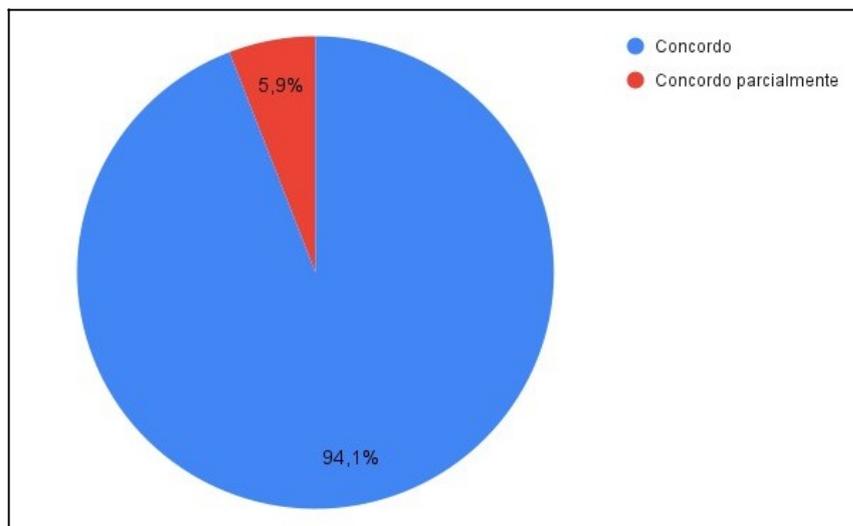
Na questão 10, os servidores responderam à afirmativa: “*consultar uma outra universidade para sanar dúvidas sobre determinada demanda de trabalho é algo rotineiro no seu setor*”. Como está demonstrada no gráfico 10, a questão dividiu opiniões, pois 43,1% concordaram com a afirmação e 39,2% discordaram, ou seja, esse tipo de consulta é, especificamente, hábito de alguns setores e não da PRA como um todo.

Gráfico 10. Percepção sobre consulta a outras universidades para sanar dúvidas



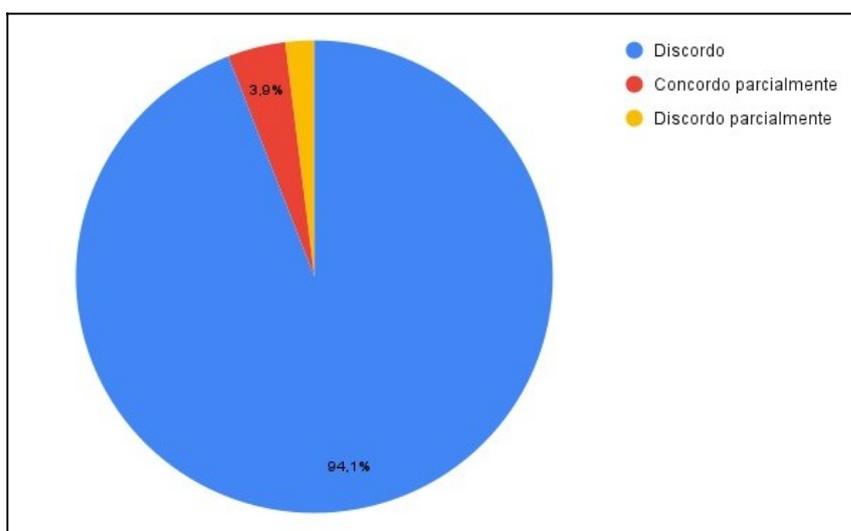
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A próxima afirmação do questionário, questão 11, procurou saber: “*é importante que a PRA realize um processo de análise para identificar o perfil, habilidades e competências de seus servidores*”. Os participantes da pesquisa foram unânimes em concordar com essa afirmação. O gráfico 11 representou o resultado de 94,1% de concordância total e 5,9% de concordância parcial. Desse modo, pode-se afirmar que existe, por parte dos participantes, uma necessidade e desejo que esse processo de análise de perfil e competência venha a acontecer, com vistas a facilitar a rotina de trabalho.

Gráfico 11. Percepção sobre o processo de análise para identificar perfil do servidor

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

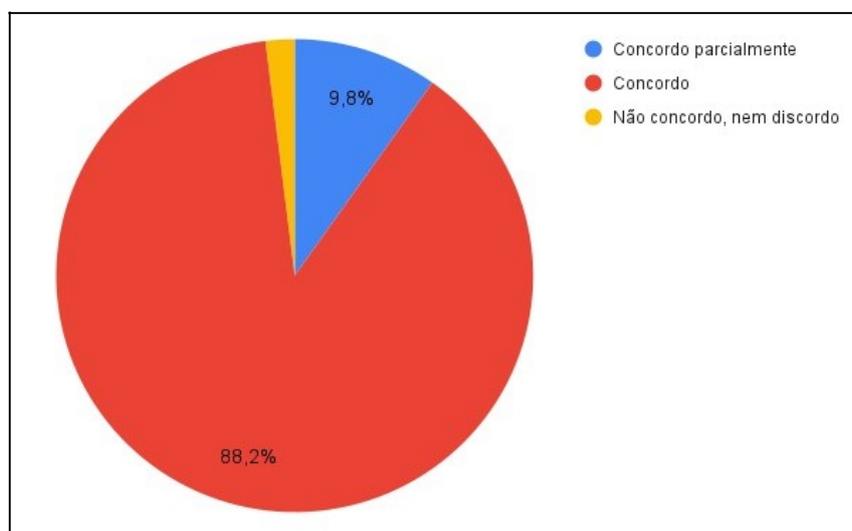
A quinta afirmação da segunda parte do questionário, questão 12, indagou os servidores: *“quem compartilha o conhecimento que possui perde o ‘poder’”*. A intenção dessa afirmação era verificar o que pensam os servidores sobre compartilhar o que sabem. De acordo com os dados da questão expostos no gráfico 12, discordam da afirmação 96,1% dos servidores, o que demonstra a disponibilidade dos participantes da pesquisa em dividir os seus conhecimentos.

Gráfico 12. Percepção sobre o compartilhamento do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

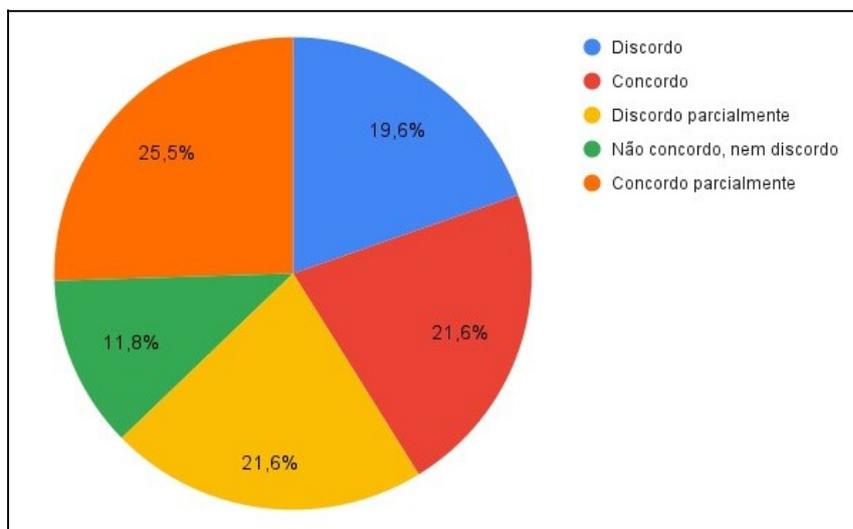
Acerca do compartilhamento do conhecimento, outra afirmação, a questão 13 do questionário, procurou saber: “*é importante registrar o modo de realização de atividades no trabalho para que outros servidores tenham acesso*”. O gráfico 13 registra que 98% dos respondentes concordam com essa afirmação. Desse modo, fica explícito o interesse dos servidores em interagir e trocar aprendizados para melhor desenvolvimento das atividades.

Gráfico 13. Percepção sobre a importância do registro de realização das atividades



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para finalizar a segunda parte do questionário, a questão 14 abordou o acesso a ferramentas de tecnologias para auxílio no aprendizado e consequente aquisição de conhecimento, de acordo com a afirmação: “*o servidor recém-chegado no seu setor não tem acesso a nenhuma ferramenta de tecnologia de informação para auxiliá-lo no aprendizado de suas atribuições (‘aprende fazendo’)*”. Essa afirmativa dividiu a opinião dos participantes, já que 47,1% concordam com a afirmação e 41,2% discordam. Isso retrata mais uma vez a diferença na forma de aquisição e gerenciamento do conhecimento dentro dos setores da PRA.

Gráfico 14. Percepção sobre acesso a ferramentas de tecnologia de informação

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Após a exposição dos dados coletados sobre o fluxo do conhecimento na PRA, buscou-se utilizar os critérios de análise descritos no tópico de tratamento de dados deste estudo, visando aprofundar o entendimento.

Como já foi citado no capítulo 2 desta pesquisa, conhecimento tácito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é fruto da experiência, é pessoal e complexo, e precisa ser transformado para que ele possa ser compartilhado. Os autores ainda complementam que o conhecimento precisa ser criado continuamente para que possa ser garantida à organização uma vantagem competitiva sustentável. Diante disso, buscou-se saber, com o questionário: qual o fluxo, o caminho para a aquisição, armazenamento e compartilhamento do conhecimento na PRA?

A aquisição do conhecimento na PRA é adquirida através de troca de experiências entre servidores. Para potencializar a aquisição, podem ser sugeridas reuniões, cursos, consultas a manuais e banco de dados, além de a utilização de práticas de Gestão do Conhecimento, como a educação corporativa.

Para o seu armazenamento, de acordo com as respostas dos participantes, é importante existir um banco de talentos em que fiquem registrados os perfis e habilidades dos servidores. Do mesmo modo, devem ser registrados os procedimentos para a execução das tarefas. Por fim, para o compartilhamento do conhecimento, existe a motivação e disponibilidade dos servidores, o que já pode ser considerado um passo importante para a disseminação. Para a potencialização do compartilhamento, é necessário a existência e o acesso a ferramentas

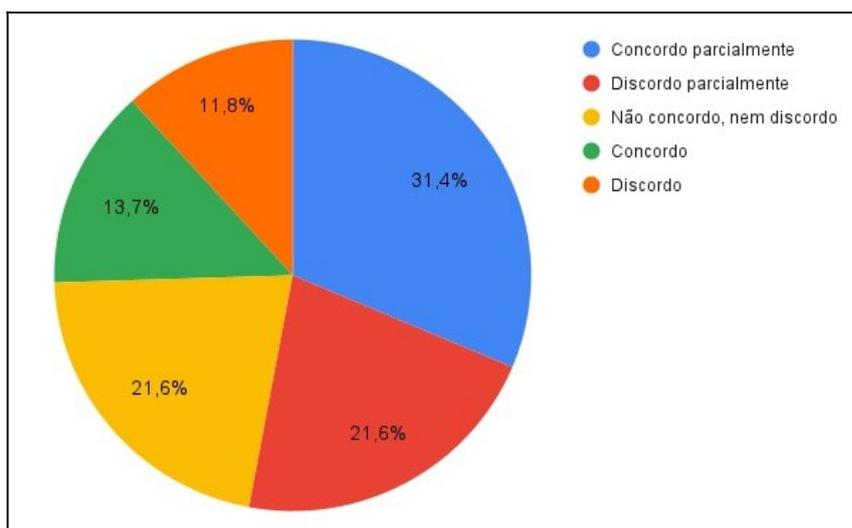
tecnológicas que auxiliem tanto na aquisição quanto no armazenamento e no compartilhamento do conhecimento.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

As questões 15 a 26, destacadas em itálico, foram elaboradas com a perspectiva de apresentar e analisar fatores que possam vir a facilitar ou dificultar uma possível aplicação da Gestão do Conhecimento no âmbito da PRA, e foram baseadas na rotina e no entendimento dos sujeitos da pesquisa.

A questão 15 trouxe a afirmação: *“a alta administração da PRA estimula uma cultura de compartilhamento de informações e experiências entre os servidores”*. Como exposto no gráfico 15, 45,1% dos participantes concorda/concorda parcialmente com essa afirmação; 21,6% dos respondentes ficaram neutros em relação à resposta, o que pode se dar pelo fato de não perceberem ou não voltarem suas atenções para o comportamento da alta administração em relação a esses estímulos.

Gráfico 15. Percepção sobre a cultura de compartilhamento de informações e experiências entre os servidores

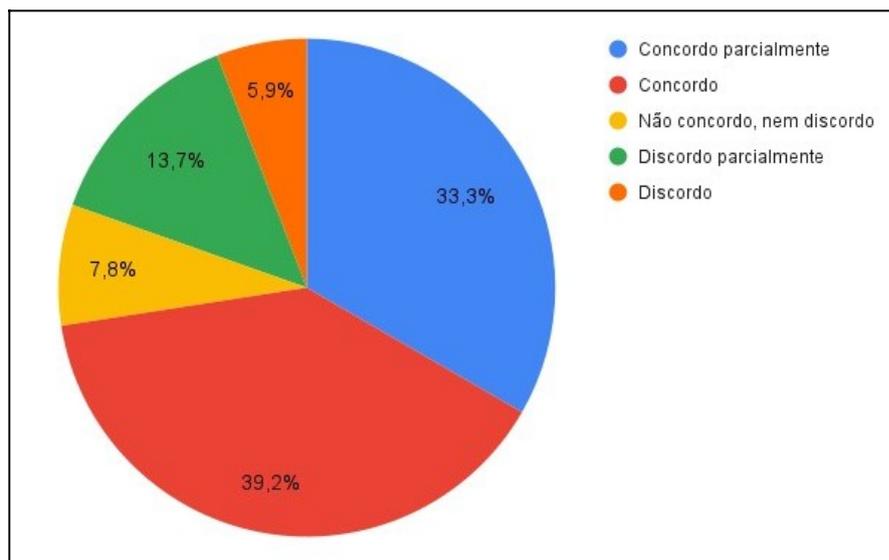


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A respeito da ausência do servidor no ambiente de trabalho, a questão 16 afirmou: *“na ausência de um servidor, suas atribuições são bem desempenhadas por*

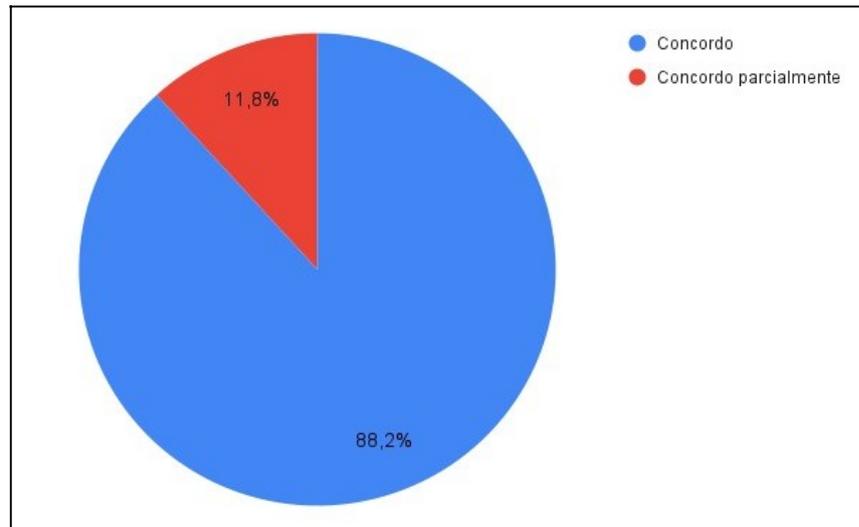
quem o substitui”. Um alto número de participantes concordou, total ou parcialmente, com essa afirmação, como está expresso no gráfico 16. Esses dados demonstram um alto nível de interesse e competência, por parte dos servidores, na execução do trabalho, além de um bom clima organizacional.

Gráfico 16. Percepção sobre desempenho das atividades na ausência de servidores



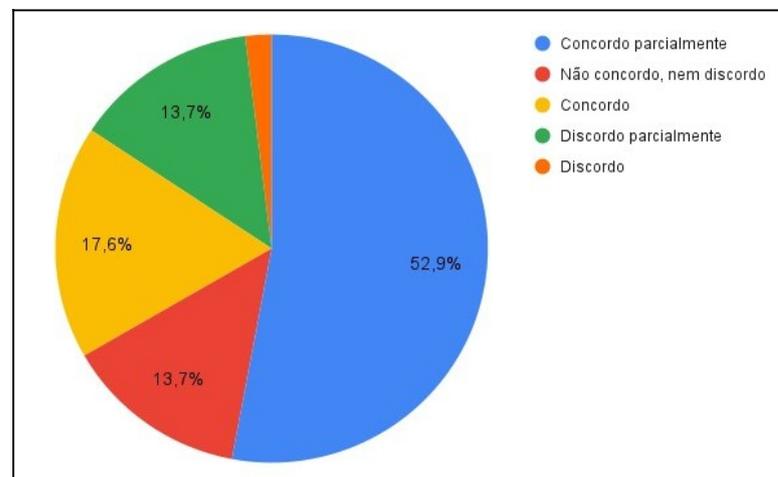
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ainda sobre a execução do trabalho, afirma a questão 17: “*é útil para a execução do trabalho no seu setor um sistema que registre informações e catalogue documentos para posterior consulta*”. Todas as respostas concordaram/concordaram parcialmente com essa afirmação, como se pode observar no gráfico 17. Tal fato demonstra ser imprescindível, para facilitar e aprimorar os serviços prestados, a utilização de ferramentas que registrem as informações e os conhecimentos utilizados na rotina de trabalho.

Gráfico 17. Percepção sobre registro de informações e documentos para posterior consulta

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Sobre o acesso a algum conhecimento específico na Pró-reitoria, de acordo com a questão 18: *“é fácil, na PRA, o acesso a uma pessoa detentora de um conhecimento específico”*. Como está exposta, no gráfico 18, a maioria dos participantes concorda com essa afirmação (52,9% parcialmente e 17,6% totalmente), ao tempo que 13,7% discordam/ discordam parcialmente. Duas interpretações podem ser atribuídas a esses dados: a primeira é a certeza de que existem pessoas que, sozinhas, possuem conhecimentos específicos que não estão registrados; a segunda é que, de acordo com o resultado da questão, esses detentores de conhecimento estão acessíveis a disseminá-lo.

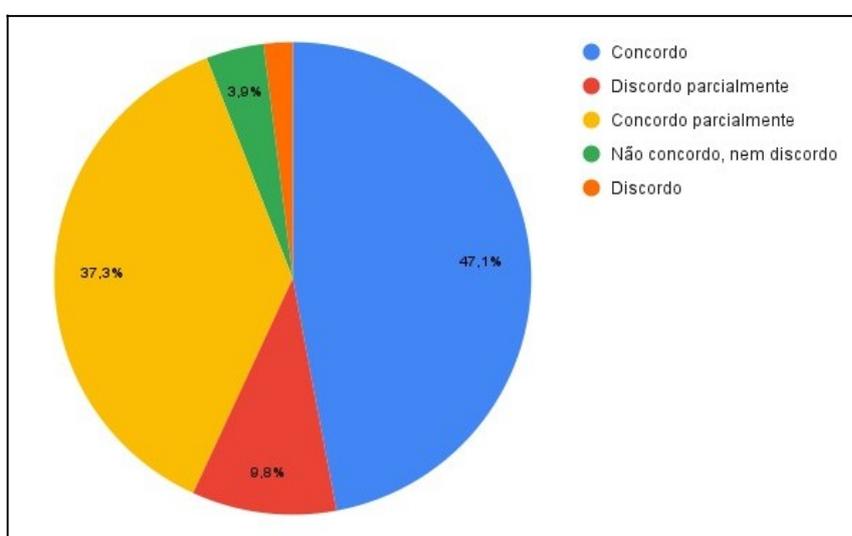
Gráfico 18. Percepção sobre o acesso a um conhecimento específico

Fonte: Dados da

pesquisa (2021)

Quanto ao clima organizacional, fator primordial para o sucesso da Gestão do Conhecimento, foi abordado na questão 19: “*o clima organizacional (relações, convivência) entre os servidores é propício para o compartilhamento do conhecimento*”. De acordo com o resultado da questão, a relação de convivência entre os servidores é bem propícia para a disseminação do conhecimento, já que 84,4% dos participantes concordaram com a afirmação.

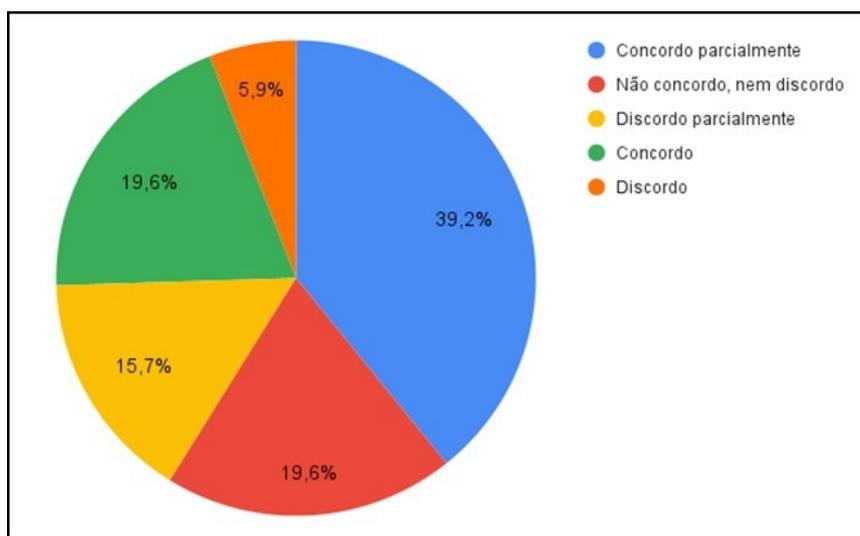
Gráfico 19. Percepção sobre o clima organizacional entre os servidores



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A questão 20 abordou a comunicação entre os setores. Afirmou a questão: “*existe uma boa comunicação entre os setores da Pró-Reitoria de Administração*”. Grande parte dos participantes concordou, enquanto 19,6% mantiveram-se neutros nessa questão, como está demonstrado no gráfico 20.

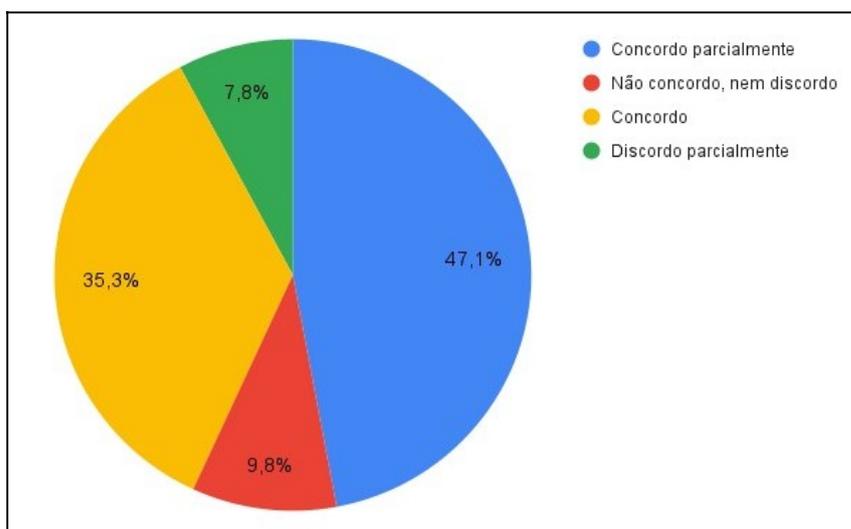
Gráfico 20. Percepção sobre a comunicação entre os setores da Pró- Reitoria de Administração.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No que tange ao uso de tecnologias para o registro do conhecimento, a questão 21 afirmou que: *“os servidores do seu setor são receptivos a novas tecnologias como canais digitais e espaços virtuais para registrarem seu conhecimento”*. Apenas 7,8% discordaram parcialmente da afirmação. Pode-se visualizar no gráfico 21 um dado bastante relevante, já que a receptividade e utilização de tecnologia são primordiais para a implantação da Gestão do Conhecimento.

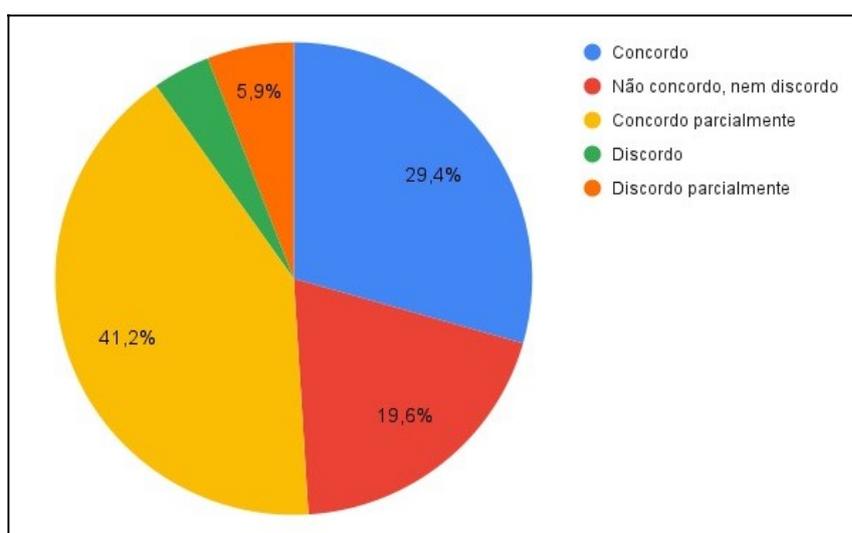
Gráfico 21. Percepção sobre a receptividade a novas tecnologias



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A alta administração foi o assunto abordado na questão 22: “A alta administração da Pró-Reitoria de Administração está sempre disponível para discutir novas ideias”. A afirmação obteve 29,4% de concordância total e 41,2% parcial, o que pode levar a reflexão que a alta administração ainda pode melhorar em relação à disponibilidade em discutir novas ideias.

Gráfico 22. Percepção sobre a disponibilidade da alta administração

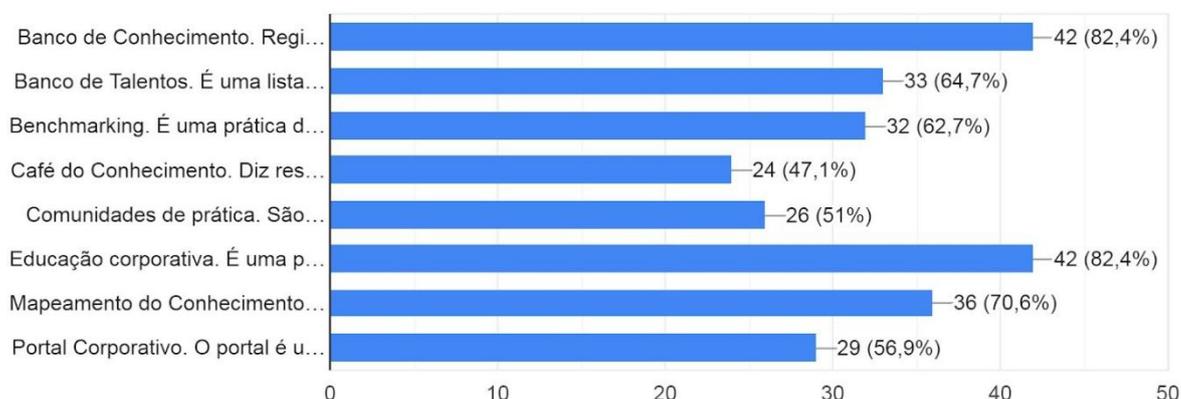


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A questão 23 do questionário buscou apresentar, de uma maneira resumida, as práticas de Gestão do Conhecimento citadas no referencial teórico da pesquisa, e selecionar, de acordo com a visão dos participantes da pesquisa, aquelas mais relevantes para uma possível utilização na PRA. A questão estava exposta da seguinte maneira: “As práticas de Gestão do Conhecimento são instrumentos de administração que possibilitam a geração, disseminação e compartilhamento do conhecimento. Selecione, dentre as alternativas abaixo, aquelas que você considera mais relevantes para utilização. * Selecione quantas achar necessário”. As práticas mencionadas eram: Banco de conhecimento; Banco de talentos; Benchmarking; Café do conhecimento; Comunidades de prática; Educação corporativa; Mapeamento do conhecimento e Portal corporativo. De acordo com o gráfico 23, os participantes consideraram que as práticas mais relevantes são Banco do Conhecimento e Educação corporativa, cada uma com 82,4%. A menos relevante foi o Café do conhecimento (47,1%).

Gráfico 23. As práticas de Gestão do Conhecimento mais relevantes

23- As práticas de Gestão do Conhecimento são instrumentos de administração que possibilitam a geração, disseminação e compartilhamento do conhecimento. * Seleccione quantas achar necessário. 51 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As questões 24, 25 e 26, do instrumento de coleta de dados, foram abertas. As respostas individuais de cada participante da pesquisa buscou analisar, em maior dimensão, os elementos facilitadores e dificultadores em torno do compartilhamento do conhecimento. Cabe lembrar que as referidas questões não estavam marcadas no questionário como obrigatórias, o que ocasionou divergências no total de respostas de cada uma. Nessa etapa de questões abertas, as respostas foram analisadas de acordo com as referências bibliográficas lidas ao longo da pesquisa, além de considerar os critérios de análise citados no tópico referente ao tratamento de dados.

A questão 24 estava descrita da seguinte maneira: *“Cite dois elementos, fatores ou motivos, que dificultam o compartilhamento do seu conhecimento no seu setor de trabalho”*.

Foram recebidas 46 respostas, nas quais os servidores relataram as dificuldades encontradas para o compartilhamento do conhecimento, de acordo com o seu entendimento. As dificuldades que foram citadas, em maior número, pelos participantes da pesquisa foram: falta de interesse dos servidores; inexistência de um banco de dados e ausência de uma plataforma de compartilhamento para registro dos procedimentos; falta de comunicação e ausência de reuniões.

A falta de interesse por parte dos servidores foi mencionada diversas vezes nas respostas, como transcrito abaixo:

Falta de interesse; Reciprocidade (Respondente 20)
Falta de interesse pela aquisição de novos conhecimentos por parte de alguns servidores (Respondente 21)
Falta de interesse do pessoal de trabalho e falha de comunicação entre os setores. (Respondente 23)
Falta de interesse de alguns servidores; (Respondente 24).
Falta de interesse de alguns servidores e falta de manuais de procedimentos do setor (Respondente 25)
Desinteresse dos outros. (Respondente 30)
Desinteresse de outros servidores, complexidade do trabalho (Respondente 31).
Desinteresse de alguns servidores (Respondente 32)
Falta de interesse de alguns servidores em aprender novos trabalhos e rotinas, em que isso por si só já dificulta o compartilhamento do conhecimento/informação para execução de tarefas e/ou atribuições que fazem parte do setor. (Respondente 39).
Falta de interesse;
Desmotivação (Respondente 40).
Falta de interesse de algumas pessoas em aprender coisas novas (Respondente 45)

A motivação do servidor em realizar suas tarefas e procurar o aprimoramento deve ser algo a ser trabalhado nas organizações. Constata-se, diante das respostas adquiridas com a aplicação do questionário, que fatores organizacionais podem estar interferindo na motivação dos servidores e, conseqüentemente, no processo produtivo da Pró-reitoria. Desse modo, faz-se necessário uma adequação e reestruturação do clima e cultura organizacional na PRA, já que um dos pilares para o sucesso da Gestão do Conhecimento é a cultura organizacional, fundamental para o desenvolvimento estratégico, como já mencionado, anteriormente, na fundamentação teórica através da afirmação de Terra (2001). Davenport e Prusak (2003) ainda complementam: mais do que uma cultura organizacional, a entidade precisa desenvolver a cultura de transferência do conhecimento.

A ausência de ferramentas que registrem os procedimentos e compartilhamento de informações também foi mencionada nas respostas, como transcrito a seguir:

Registro dos principais procedimentos ainda sendo elaborado, para facilitar o compartilhamento das informações (Respondente 03).
[...] pouca divulgação dos canais de informações, como portais. (Respondente 06)

Inexistência de um banco de conhecimento disseminado entre os servidores, como também, a falta de sistematização das competências individuais. (Respondente 16)

Falta de um local para armazenar todas as formas de documentos. (Respondente 17)

Ausência de registro de processos e práticas de gestão. (Respondente 33)

Não possuir manuais de procedimentos (Respondente 46)

A Gestão do Conhecimento tem o propósito de aprimorar a gestão na organização. Para tanto, torna-se necessário a sistematização do conhecimento explícito. Como bem menciona Duarte, Larena e Lira (2018), o conhecimento deve permear a instituição por meio de disseminação acessível a todos que dele necessite.

A ausência de ferramentas, para o armazenamento de conhecimento, afeta diretamente o seu fluxo, impedindo a sua disseminação. As respostas dos participantes revelam a necessidade de acesso a informações, documentos e experiências, de forma organizada. Diante disso, é relevante a padronização dos procedimentos para facilitar e aprimorar o trabalho desenvolvido na PRA.

Sobre a falta de comunicação e ausência de reuniões, de acordo com o respondente 02, um dos motivos que dificultam o compartilhamento do conhecimento é: *“Falta de comunicação entre setor e servidores”*. O respondente 23, reforça: *“[...] falha de comunicação entre os setores”*. A ausência de reuniões foi citada pelo respondente 28: *“[...] faltam reuniões com a equipe para discutir assuntos diversos, inclusive, sobre compartilhamento de conhecimento”*. O respondente 42 afirma: *“Alguns setores são muito fechados ao diálogo para realizar reuniões, dialogar e alinhar os procedimentos o que acaba prejudicando a celeridade dos processos”*.

A comunicação interna é importante para alinhar os pensamentos e discutir as necessidades, interesses e insatisfações de cada setor. A ausência de comunicação, por sua vez, acarreta informações insuficientes e mal interpretadas. A comunicação interna, quando bem realizada, identifica erros, falhas e proporciona a integração, permitindo que os servidores trabalhem de forma mais eficiente.

A questão 25 indagou o participante sobre os elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento: *“Cite dois elementos, fatores ou motivos que possam facilitar o compartilhamento do seu conhecimento no seu setor de trabalho”*.

Foram recebidas 44 respostas referentes a essa questão e os elementos, fatores ou motivos, que mais constaram nas respostas coletadas foram: o clima organizacional e cooperação entre colegas e setores; a criação de manuais de procedimentos e plataformas para armazenamentos e consultas; motivação por parte das lideranças. Em relação ao clima organizacional e a cooperação entre colegas, algumas respostas estão representadas a seguir: *“Clima organizacional favorável e padronização de alguns procedimentos e principais atividades do setor.”* (Respondente 03).

O respondente 08 afirmou que no seu local de trabalho já existe a disponibilidade em compartilhar o conhecimento: *“As pessoas do setor, estão sempre disponíveis a compartilhar seus conhecimentos aos demais”*. Do mesmo modo, afirma o respondente 10:

*Existe uma sintonia entre todos (Respondente 10).
O clima organizacional favorável e o nível educacional dos servidores (Respondente 16)
Bom relacionamento da equipe (Respondente 28)
Espírito de cooperação. (Respondente 40)*

Um clima organizacional facilitador em que os servidores se sintam à vontade para pedir ajuda e uma relação que exista respeito e transparência são elementos facilitadores para compartilhar conhecimento.

A criação de manuais de procedimentos e de plataformas para armazenamentos e consultas foram bastante citadas, reforçando a relevância destes, como demonstrado a seguir:

*Criação de manuais de procedimentos para as atribuições do setor (Respondente 02)
Manuais/fluxogramas de procedimentos (Respondente 05)
Mapeamento de processos. (Respondente 12)
Um sistema que se adeque as necessidades de armazenamento e seja de fácil consulta. (Respondente 17)
Banco de informações e manuais de rotina. (Respondente 22)
Criação de registro de processos e práticas de gestão;
Criação de manual de práticas e processos (Respondente 33)*

A principal finalidade da Gestão do Conhecimento é fazer com que este esteja disponível na organização quando for necessário para o seu desempenho, como já mencionado, anteriormente, através da citação de Terra (2005). Para tanto, é

primordial que a informação seja precisa e esteja ao alcance daqueles que precisam. As respostas dos participantes reforçam essa afirmação. Registrar informações, práticas e procedimentos são necessários para facilitar o compartilhamento do conhecimento.

A relevância da liderança se fez presente nos elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento. Pode-se visualizar isso através de algumas respostas dos participantes:

Uma Alta Administração comprometida com a cultura da disseminação de conhecimento. (Respondente 02)

Motivar os integrantes dos setores a compartilhar seus problemas e conhecimentos. (Respondente 11)

Motivação Pessoal; Reconhecimento da chefia. (Respondente 24)

Mais espaços para discutir com a gestão melhorias nas atividades do setor. (Respondente 44)

As afirmações dos respondentes corroboram com o pensamento de Batista (2012), mencionado na fundamentação teórica desta pesquisa. O autor afirma que a liderança possui um papel fundamental para a implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, pois é ela quem deve dirigir o esforço para concretizar esse tipo de gestão. Além disso, uma boa liderança serve como exemplo à força de trabalho, em relação a pôr em prática os valores da transferência do conhecimento. O papel da liderança, quando bem desempenhado, é um viabilizador para tal gestão, que precisa de uma liderança comprometida e participativa que seja capaz de utilizar-se da inovação, atuando como um facilitador em possível aplicação de um modelo da mesma.

Analisando a questão 25 e comparando-a a anterior (24), pode-se perceber que o fator, razão ou elemento, mais dificultador pode ser também o mais facilitador para o compartilhamento do conhecimento, na opinião de alguns participantes.

O clima organizacional se mostrou determinante nas duas questões, como também o registro de procedimentos e informações. Desse modo, de acordo com a análise dos dados coletados, alguns elementos facilitadores e dificultadores para o compartilhamento do conhecimento também podem ser definidos como fatores influenciadores na Gestão do Conhecimento.

Como forma de resumir o que foi apresentado e analisado, o quadro 6 demonstra uma síntese dos elementos facilitadores e dificultadores para a aplicação da Gestão do Conhecimento.

Quadro 6. Síntese dos elementos facilitadores e dificultadores

Elementos facilitadores	Elementos dificultadores
Cooperação entre colegas	Falta de interesse dos servidores
Clima organizacional	Inexistência de uma plataforma de compartilhamento
Criação de manual de procedimentos	Falta de comunicação
Realização de cursos e reuniões	Falta de integração entre os setores
Incentivo das lideranças	Falta de motivação por parte da liderança

Na última questão do instrumento de coleta de dados, os participantes responderam a seguinte pergunta: “*Você acredita que a organização do conhecimento e a disseminação de informações podem contribuir para aprimoramento do seu trabalho? Por quê?*”.

Com esse questionamento, procurou-se saber o nível de consciência e entendimento dos participantes em relação à sistematização do conhecimento como uma ferramenta para aprimorar a realização do trabalho.

Assim, foram recebidas 47 respostas, todas afirmativas. A organização do conhecimento e a disseminação de informações contribuem para o aprimoramento do trabalho. E o porquê está descrito em algumas respostas abaixo:

[...] ajuda a solucionar os problemas e elevar a produtividade da equipe. (Respondente 1)

[...] ao ampliar as formas de aquisição de conhecimentos, atuaremos com mais segurança e assertividade. (Respondente 03)

[...] a disseminação do conhecimento gera aprendizado coletivo e estimula pessoas. (Respondente 05)

[...] por que o acesso ao conhecimento permite maior eficiência no trabalho e menos retrabalho. (Respondente 06)

[...] trazendo novas práticas e tecnologias, que facilitem o fluxo processual e alinhamento de ideias e ideais. (Respondente 13)

[...] porque à medida que todos os servidores têm acesso ao conhecimento o trabalho é executado com mais eficiência e eficácia. (Respondente 14)

[...] a organização e disseminação do conhecimento possibilitam o alcance de melhores índices de eficiência e a consolidação da organização como propulsora da educação corporativa. (Respondente 16)

[...] para que a organização não tenha suas atividades interrompidas ou comprometidas pela ausência momentânea ou permanente de servidores. (Respondente 19)

Sim, porque todos têm conhecimentos e habilidades que podem contribuir com o trabalho desenvolvido no setor. (Respondente 24)
[...] pois a troca de conhecimentos e experiências ajudam a dirimir dúvidas e conflitos, além de trazer mais segurança para as atividades. (Respondente 26)
[...] porque quanto mais pessoas compartilharem o conhecimento, mais fácil, as atividades são desenvolvidas e as dúvidas são dirimidas. (Respondente 28)
[...] pois só o fácil acesso à informação, de modo didático e aplicável as rotinas diárias poderão promover o aprimoramento do trabalho, inclusive permitindo que o público usuário (e beneficiário) do meu trabalho possa ter a percepção da melhora, agilidade e qualidade do trabalho/serviço prestado. (Respondente 39)
[...] pois reflete na melhoria do serviço prestado pela universidade a comunidade e a população de modo geral. (Respondente 44).

De acordo com Salim (2002), do mesmo modo de outros ativos organizacionais, o conhecimento intrínseco à mente dos colaboradores das organizações precisa ser planejado, identificado, desenvolvido, inventariado, avaliado e preservado. Reforçando a relevância do compartilhamento do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que é necessário incentivar os integrantes da organização para que compartilhem esse ativo, alcançando o primeiro passo para a implantação e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento.

Como apontado no referencial teórico através da afirmação de Batista (2012), ela pode trazer benefícios à organização, como aumentar a sua capacidade, melhorar seus processos internos, desenvolver competências essenciais e estratégias inovadoras, gerando benefícios para os cidadãos. Ainda a respeito dos benefícios da Gestão do Conhecimento, foi possível extrair das respostas dadas nos questionários o entendimento e as expectativas dos participantes, no que concerne à sistematização do conhecimento para o aprimoramento do seu trabalho.

Analisando todas as respostas, organizam-se e apresentam-se, de acordo com a percepção dos respondentes, possíveis benefícios da organização do conhecimento e da disseminação de informações no âmbito da PRA.

Quadro 7. Benefícios da organização do conhecimento e disseminação de informações

Benefícios da organização do conhecimento e disseminação de informações
Maior rapidez na disseminação do conhecimento
Compartilhar dúvidas e criar soluções
Elevar a produtividade da equipe
Melhorar índices de eficiência
Otimizar a realização das atividades
Procedimentos mais precisos e mais segurança na tomada de decisão.
Melhoria do serviço prestado
Facilitar o fluxo processual
Maior segurança ao servidor para que ele possa executar suas atividades
Evitar o retrabalho
Maior acessibilidade aos procedimentos necessários
Gerar aprendizado coletivo e estimular pessoas
Continuidade das atividades na ausência dos servidores

De posse dos dados coletados, foi possível traçar um perfil dos servidores da Pró-reitoria e analisar, ainda que de uma maneira tímida, como tem ocorrido, de acordo com a rotina da PRA, a obtenção do conhecimento, se existe o seu compartilhamento. Também procurou identificar seus elementos facilitadores e dificultadores, apresentando, por fim, vantagens da organização do conhecimento para a execução do trabalho.

Acredita-se que, com a realização da coleta de dados, foi possível adquirir uma boa visão sobre a realidade do tema Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Administração. O entendimento sobre compartilhar o que está intrínseco à mente das pessoas não representa uma tarefa fácil. Parar para pensar que aquilo que foi adquirido durante a rotina de trabalho—com experiências, vivências, cursos, pesquisas—pode ser gerenciado e tornar-se chave para um melhor desenvolvimento do trabalho talvez tenha sido uma novidade para a maioria. O fato é que, diante das respostas aqui analisadas, os que não tinham o entendimento ou não haviam ainda percebido a relevância do tema puderam refletir e opinar, além de contribuir com as suas percepções para a elaboração de um modelo de Gestão do Conhecimento para a Pró-Reitoria de Administração.

5 PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO BASEADO NA NORMA ISO 30401

O presente capítulo tem como objetivo apresentar um modelo de Gestão do Conhecimento para a Pró-Reitoria de Administração, da Universidade Federal da Paraíba, baseado na norma ISO 30401, considerando os modelos apresentados na revisão bibliográfica desta pesquisa e o estudo de caso realizado com a aplicação do questionário com os servidores da Pró-reitoria.

Esse modelo de gestão pode permitir que as experiências e conhecimentos dos servidores sejam organizados e disseminados para todos da organização. Diante disso, a proposta do modelo foi construída visando à sistematização do conhecimento existente na Pró-Reitoria de Administração, possibilitando a melhoria dos seus processos e o impacto positivo na prestação dos serviços. Para tanto, uma série de fatores e procedimentos devem ser realizados e analisados, de forma que a organização e o compartilhamento do conhecimento sejam realizados com sucesso.

5.1 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Após a análise da norma ISO 30401, descrita na literatura da pesquisa e no estudo de caso realizado, o modelo de Gestão do Conhecimento foi pensado e estruturado de maneira que sintetize as etapas essenciais que precisam ser desenvolvidas para a efetividade do modelo. Para a estruturação do modelo proposto, foram utilizadas as 07 categorias da norma ISO 30401 como dimensões para um sistema, são estas:

- Contexto da organização;
- Liderança;
- Planejamento;
- Suporte;
- Operação;
- Avaliação de desempenho
- Melhoria.

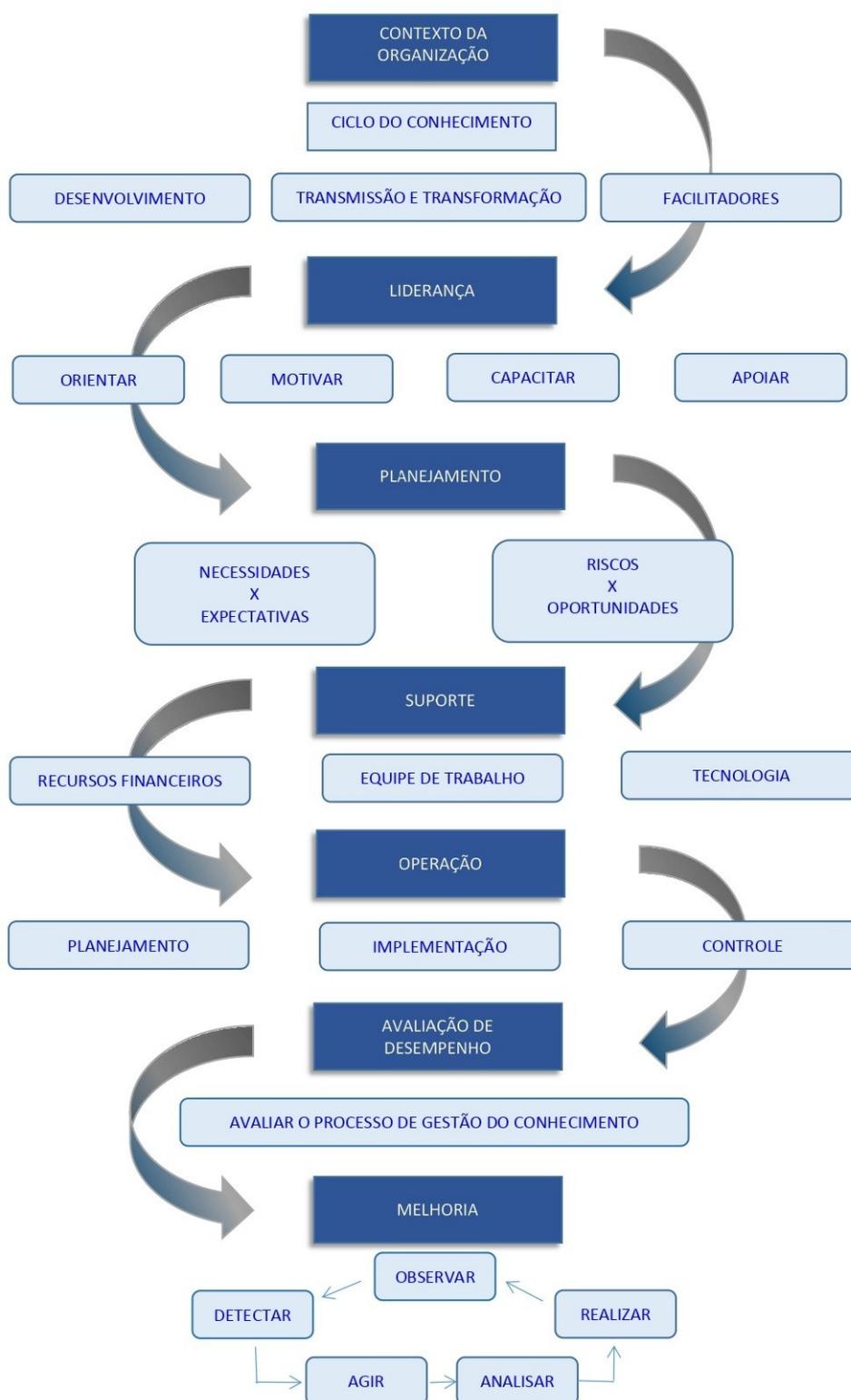
Para cada dimensão, foram atribuídos requisitos e procedimentos a serem cumpridos, já que, de acordo com a ISO 30.401:2018, as organizações não podem

confiar no livre compartilhamento de conhecimento, este deve ser gerado, consolidado, utilizado e reutilizado. Desse modo, no modelo proposto, para ocorrer à organização e ao compartilhamento do conhecimento cada uma das dimensões deve realizar ações específicas.

No contexto da organização, deve ser realizado o ciclo do conhecimento. Na dimensão liderança, o papel do líder é: orientar; motivar; capacitar e apoiar. No planejamento, serão descritas as necessidades, riscos, expectativas e oportunidades. Em relação ao suporte para a execução eficiente do sistema de Gestão do Conhecimento, é importante o cuidado com os recursos financeiros, equipe de trabalho e a tecnologia utilizada no sistema. Na dimensão de operação, devem ser realizadas as ações previstas no planejamento. Esse processo deve passar por uma avaliação de desempenho e, por fim, buscar a melhoria, observando, detectando, agindo, analisando e realizando os procedimentos necessários para atingir seus objetivos.

Para visualização e melhor entendimento, a figura 12 demonstra o modelo proposto para a Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Administração da UFPB com base na ISO 30401.

Figura 12. Proposição de modelo de Gestão do Conhecimento para a Pró-Reitoria de Administração da UFPB baseado na norma ISO 30401.



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Nas próximas seções estão apresentadas, de forma detalhada, as características e funções de cada dimensão.

5.2 DESCRIÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O modelo de Gestão do Conhecimento aqui descrito visa auxiliar a Pró-Reitoria de Administração da UFPB na organização e compartilhamento do seu conhecimento, e tem sua estrutura baseada na norma ISO 30401. Consideram-se os modelos e práticas desse modelo de gestão presentes na fundamentação teórica desta pesquisa e a análise quali-quantitativa realizada na coleta de dados.

5.2.1 Contexto da organização

Essa dimensão deve definir o que se pretende alcançar com a aplicação de um sistema de Gestão do Conhecimento. Para tanto, como primeiro passo, a organização deve estudar como acontece o gerenciamento do conhecimento através do seu ciclo de vida, que inclui sua criação, desenvolvimento e compartilhamento, além de como e por quem esse ciclo é realizado. Devem-se definir práticas para cada uma das etapas do ciclo.

O *desenvolvimento do conhecimento* deve demonstrar como acontece a aquisição do conhecimento, como aplicá-lo e como pode ser retido na organização. Para o registro do desenvolvimento do conhecimento existente na PRA, pode ser utilizado, a princípio, os dados coletados nesta pesquisa. Diante das informações obtidas, a organização deve procurar conduzir o desenvolvimento de práticas que procurem gerenciar seu conhecimento.

A *transmissão e transformação* dizem respeito a como de fato a transformação do conhecimento ocorre, para o seu melhor aproveitamento. Pode-se dizer que seja através da interação humana, a troca entre as pessoas, transformando conhecimento tácito em explícito, com a utilização de práticas como as comunidades de práticas, narrativas, café do conhecimento, entre outras já citadas nesta pesquisa. Após essa externalização do conhecimento, este deve ser estruturado e classificado para que, assim, seja de fácil acesso.

Quanto aos *facilitadores*, são mecanismos que auxiliam a implementação da Gestão do Conhecimento. Deverão ser avaliados os procedimentos organizacionais, a tecnologia e a infraestrutura para uma possível implantação de um sistema de Gestão do Conhecimento. Também devem ser analisadas e estruturadas, com a possibilidade de utilização de canais digitais, portais e ou repositórios. Outro facilitador diz respeito à governança, a alta direção deve assegurar que esse tipo de gestão esteja alinhado às estratégias da organização. E, por fim, mas não menos importante, a cultura organizacional deve ser desenvolvida para fortalecer a motivação para o compartilhamento do conhecimento. Como já exposto anteriormente, neste estudo, a cultura organizacional é fator primordial para o sucesso da implantação desse tipo de sistema.

5.2.2 Liderança

De acordo com o que foi estudado e apresentado nesta pesquisa, a alta liderança possui papel fundamental na implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento. E não poderia ser diferente no modelo aqui proposto.

A liderança deve promover valores que fortaleçam o Sistema de Gestão do Conhecimento, assegurando que os objetivos propostos sejam alcançados. Para tanto, é necessário orientar, motivar, capacitar e apoiar, procurando envolver os servidores através do foco na melhoria contínua dele.

Cabe à alta liderança definir os objetivos, a equipe de trabalho, os recursos a serem utilizados, a elaboração de procedimentos e um plano de comunicação que mantenha a organização informada sobre o planejamento e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento.

5.2.3 Planejamento

Para definir as necessidades e expectativas, além de medir riscos e oportunidades na implantação do Sistema de Gestão do Conhecimento, faz-se necessário um planejamento que leve em consideração o contexto organizacional e que tenha como objetivo diminuir as consequências indesejadas.

Alguns questionamentos devem ser levantados na elaboração do planejamento, como: Quais os objetivos? O que será feito? Por quem? Com quais recursos? Como será feito? Como os resultados serão avaliados e divulgados?

Um planejamento bem elaborado é fundamental para o alcance de bons resultados. Os objetivos, valores e propósitos devem ser bem definidos para que possam promover o interesse e a integração de todos aqueles que venham a utilizar o Sistema de Gestão do Conhecimento.

5.2.4 Suporte

A organização deve oferecer recursos necessários para a criação, execução e conservação de um Sistema de Gestão do Conhecimento. De acordo com a norma ISO 30401, o suporte deve ser financeiro, pessoal e tecnológico.

Recursos financeiros devem ser utilizados para a capacitação de pessoal, além de ser investido em infraestrutura e tecnologia que visem contribuir não só com a implantação do Sistema, mas também com a sua manutenção e desenvolvimento.

As pessoas envolvidas no Sistema de Gestão de Conhecimento devem ter suas competências estimuladas através de um plano de capacitação com treinamentos na área de Gestão do Conhecimento. É preciso que tenham ciência da política de gestão a ser implantada.

Em relação à tecnologia, como suporte do sistema, diz respeito diretamente ao uso adequado da informação, que deve estar disponível e documentada. A gestão da documentação deve apresentar a criação e atualização das informações, além de seu formato e mídia, de modo que as informações estejam disponíveis e adequadas.

5.2.5 Operação

Para a realização das ações previstas no planejamento do Sistema de Gestão do Conhecimento, faz-se necessário estabelecer princípios para o planejamento, implementação e controle dos processos operacionais para enfrentar os riscos e oportunidades, buscando a execução do que foi planejado.

A estruturação dos processos deve ser realizada de modo adequado para que seja garantido a implementação dos processos de Gestão do Conhecimento de forma sistemática.

Os processos devem ser realizados de modo que a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento estejam presentes na rotina de trabalho e se tornem um hábito na organização. A identificação se refere a competências e lacunas para o alcance dos objetivos. A criação do conhecimento é necessária para suprir faltas, tanto no nível individual como organizacional. Para o armazenamento, podem ser utilizadas ferramentas que permitam o acesso e a atualização quando for preciso. O compartilhamento deve ser estimulado através de uma cultura de compartilhamento e práticas de Gestão do Conhecimento. Por fim, a aplicação do conhecimento transforma as ações e, conseqüentemente, os serviços prestados pela organização.

5.2.6 Avaliação de Desempenho

A verificação da Gestão do Conhecimento, no sentido de se está atingindo seus objetivos e agregando valor à organização, se dá através da avaliação de desempenho. Devem ser estabelecidos critérios e indicadores que permitam avaliá-la nos aspectos financeiros, operacionais e estratégicos. Após a avaliação, os resultados devem ser amplamente divulgados.

Os resultados do Sistema de Gestão do Conhecimento devem ser analisados pelos indicadores e revisados pela alta liderança periodicamente, para assegurar o atingimento dos objetivos.

5.2.7 Melhoria

Ao detectar alguma não conformidade, a organização deve adotar medidas para controle e correção. Deve-se observar, detectar, agir, analisar os atos e realizar as modificações necessárias. Estabelecer uma prática de melhoria contínua é possibilitar o avanço da organização na busca por melhores práticas e resultados.

Cabe salientar que o modelo de Gestão do Conhecimento aqui apresentado é uma contribuição à Pró-Reitoria de Administração da UFPB, mas a sua adoção e utilização estão condicionadas à aceitação por parte da alta liderança da Pró-reitoria e do efetivo interesse em desenvolver um sistema desse tipo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo principal elaborar um modelo de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401:2018 para a Pró-Reitoria de Administração da UFPB. Para tanto, utilizaram-se as categorias presentes na norma ISO 30401 como etapas essenciais para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Conhecimento, além de conceitos e modelos que tratam sobre isso e que estão presentes na revisão bibliográfica desta pesquisa.

Para alcançar o objetivo geral citado, definiram-se três objetivos específicos: mapear o fluxo do processo do conhecimento na Pró-Reitoria de Administração, identificar elementos facilitadores e dificultadores para uma possível aplicação da Gestão do Conhecimento e, por fim, apresentar um modelo conceitual desse tipo de gestão. Com vistas a atingir os objetivos específicos da pesquisa, o estudo utilizou-se de uma revisão bibliográfica para apresentar conceitos sobre o conhecimento e sua gestão, a Gestão do Conhecimento na administração pública e, especificamente, nas Instituições Federais de Ensino Superior, além de seus modelos e práticas. E, ainda, foi abordada a norma ISO 30.401:2018.

Na sequência, realizou-se um estudo de caso com a aplicação de um questionário on-line, composto por 26 questões, com vistas a verificar como se dá o fluxo do conhecimento na PRA, e quais são, na opinião dos participantes da pesquisa, os elementos facilitadores e dificultadores para a implantação da Gestão do Conhecimento. O instrumento de coleta de dados foi encaminhado por e-mail a 111 servidores da Pró-Reitoria de Administração. O prazo para recebimento das respostas foi de 20 dias, e sua taxa de retorno foi de aproximadamente 46%.

A análise de dados demonstrou que o fluxo para a aquisição, armazenamento e compartilhamento do conhecimento na PRA acontece de uma maneira incipiente. Foi possível constatar que a aquisição do conhecimento acontece, basicamente, através de troca de experiência entre servidores. Para seu armazenamento, de acordo com as respostas dos participantes, é importante existir um banco de talentos para registro de perfis e habilidades dos servidores, como também o registro dos procedimentos para execução das tarefas. Em relação ao compartilhamento do conhecimento, foi possível demonstrar que existe a motivação

e disponibilidade dos servidores, além da necessidade de acesso a ferramentas tecnológicas que auxiliem tanto na aquisição como no armazenamento e compartilhamento do conhecimento.

No que diz respeito aos elementos facilitadores e dificultadores para a implantação da Gestão do conhecimento, de acordo com as respostas dos participantes da pesquisa, pôde-se perceber que o fator, razão ou elemento mais dificultador pode ser também o mais facilitador no processo. Desse modo, de acordo com a análise dos dados coletados, alguns elementos facilitadores e dificultadores para o compartilhamento do conhecimento também podem ser definidos como fatores determinantes. É o caso do clima organizacional e o registro de procedimentos e informações.

Dito isso, os resultados apontam que, de acordo com a percepção dos servidores, dentre os elementos facilitadores, estão a cooperação entre colegas, clima organizacional, criação de manuais de procedimentos, a realização de cursos e reuniões e incentivo por parte das lideranças. A falta de interesse dos servidores foi citada em maior número como elemento dificultador, seguido da inexistência de uma plataforma de compartilhamento, da falta de comunicação, e integração entre os setores.

Ainda sobre a aplicação do questionário, procurou-se saber o nível de entendimento dos participantes em relação à sistematização do conhecimento como uma ferramenta para aprimorar a realização do trabalho. De acordo com a percepção dos respondentes, a organização do conhecimento e a disseminação da informação trazem como benefícios: maior rapidez na disseminação do conhecimento; compartilhamento de dúvidas e soluções; aumento da produtividade e eficiência; otimização das atividades e do fluxo processual; gera aprendizado coletivo e estimula pessoas, além de melhorar o serviço prestado.

A comunicação interna, fator primordial para o sucesso de um sistema de Gestão do Conhecimento, também foi citado na coleta de dados da pesquisa. De acordo com o que foi coletado, esse tipo de comunicação é importante para alinhar os pensamentos e discutir as necessidades, interesses e insatisfações de cada setor. A comunicação interna, quando bem realizada, identifica erros, falhas e conseqüentemente proporciona a fluidez dos processos administrativos.

Pode-se perceber, ao analisar os dados coletados, que, apesar de a maioria dos participantes revelarem ter apenas um nível intermediário de entendimento do termo Gestão do Conhecimento, suas respostas apontam para o reconhecimento da importância da implantação de um Sistema de Gestão do Conhecimento, além de uma aparente disponibilidade para participar de uma possível organização e disseminação do conhecimento na Pró-Reitoria de Administração.

De acordo com a revisão bibliográfica realizada e com os resultados alcançados na coleta de dados, demonstra-se a relevância desse tipo de gestão nas organizações e precisamente na Pró-Reitoria de Administração da UFPB. Diante disso, elaborou-se um modelo de Gestão de Conhecimento baseado na norma ISO 30.401:2018, que tem como objetivo apoiar as organizações no desenvolvimento de um sistema de gerenciamento que promova a criação, utilização, compartilhamento e, conseqüentemente, institucionalização do conhecimento.

O modelo conceitual desenvolvido nesta pesquisa visa auxiliar a Pró-Reitoria de Administração da UFPB na organização e compartilhamento do seu conhecimento. Tem seu delineamento baseado na norma ISO 30401:2018, e está estruturado em sete etapas: Contexto da organização; Liderança; Planejamento; Suporte; Operação; Avaliação de desempenho e Melhoria. Todas as etapas devem ser consideradas e cumpridas para uma efetiva implementação do Sistema de Gestão do Conhecimento. Cabe lembrar que esse modelo de gestão é uma contribuição à Pró-Reitoria de Administração da UFPB, e que a sua adoção e utilização estão condicionadas à aceitação por parte de sua liderança.

Em relação às limitações para o desenvolvimento da pesquisa, pode-se destacar como principal o cenário de pandemia causado pelo novo coronavírus, que perdurou durante todo o seu desenvolvimento. A distância física entre os servidores pode ter acarretado em uma redução no número de respostas ao questionário, já que a única maneira possível de contato para a solicitação das respostas se deu através de e-mail. No entanto, tal fato não prejudicou o resultado da pesquisa, já que foi atingido um número satisfatório de respostas. Desse modo, o estudo conseguiu responder ao seu questionamento inicial e atingir os objetivos propostos na pesquisa.

Por fim, após todas essas considerações, espera-se que este estudo possa contribuir com outras pesquisas na área, já que apresenta um modelo conceitual que pode ser utilizado em qualquer tipo de organização, independente do seu tipo ou tamanho. Estudos sobre clima e cultura organizacional, e sobre como ocorreu e ocorre o compartilhamento do conhecimento em equipes geograficamente dispersas, como no caso do trabalho remoto, são temáticas interessantes e necessárias a serem pesquisadas. Que este estudo também sirva de estímulo aos gestores da UFPB, na busca de aprimoramento e inovação na gestão e com a adoção de novas práticas e costumes para o desenvolvimento da cultura organizacional. Esperamos, também, que na Pró-Reitoria de Administração da UFPB, o debate a respeito do tema seja ampliado, com um estudo mais aprofundado de como ocorre o ciclo do processo de conhecimento na Pró-reitoria. É importante também que seja absorvido o entendimento dos seus servidores sobre o compartilhamento do conhecimento, suas facilidades e dificuldades, e que, por fim, o modelo de Gestão do Conhecimento, proposto neste estudo, possa ser praticado, visando melhorar o desempenho das atividades e conseqüentemente aprimorar os serviços prestados.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Belo Horizonte: Saraiva, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Texto para Discussão n. 1181. Brasília: IPEA, 2006.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/observatorio/destaques/71-modelo-de-gestao-do-conhecimento-para-a-administracao-publica-brasileira>. Acesso em: 18 mar. 2021.

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Sayonara Brason. Gestão do Conhecimento: Estudo em uma instituição de ensino superior privada. **Revista Raunp**, Natal, v. 6, n. 2, p. 77-87, set. 2014.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da Informação. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. 13º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 18º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Emeide Nobrega. *et al.* **Enfoques multidisciplinares da Gestão do Conhecimento**. João Pessoa: Editora UFPB, 2019.

DUARTE, Emeide Nóbrega; LARENA, Rosilene Agapito da Silva; LIRA, Suzana de Lucena (Orgs.). **Gestão do conhecimento e fluxo informacional**:

reconfigurações de comunicações em eventos. João Pessoa: Editora da UFPB, 2018.

DRUCKER, Peter F. **Drucker**: “o homem que inventou a administração”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v.14, n.28, p.139-152, mai./ago. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>. Acesso em: 04 dez. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, S. F. R.; VASCONCELOS, M. C. R. L. **Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais**: Oportunidade para uma Política Institucional. *IN*: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, p. 1–16.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 2015. 391 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2015.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30.401**: 2018 Knowledge management systems: requirements. Geneva, Switzerland: ISO, 2018. Disponível em: <https://www.iso.org/about-us.html>. Acesso em: 02 mar. 2021.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração**: princípios e tendências. 2º edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista katálysis** . Florianópolis, v.10, p. 37-45, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>. Acesso em: 03 dez. 2021.

LIMA, N. A. **Gestão do conhecimento no setor público**: identificando práticas e desafios no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear. 2012, 142f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)- Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Um projeto de Gestão do Conhecimento: Práticas Inovadoras de gestão nas áreas Administrativa e de Planejamento das IFES.** Brasília: Ministério da Educação, 2005. Disponível em: www.mec.gov.br. Acesso em: 10 ago. 2020. 71p.

MEYER JR., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**. Curitiba, v.2, n.1, p.12-26, jan/dez.2014.

NEVES, M. A. C. M.; DUARTE, R. O contexto dos novos recursos tecnológicos de informação e comunicação e a escola. **Educação & Sociedade**, Campinas, 2008, v. 29, n. 104, p. 769-789.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de; ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de; KRONBAUER, Elisete. Gestão do conhecimento em instituições federais de ensino superior: notas sobre um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 2012. **Anais.....** Salvador: ANPAD, 2012. p. 1-16. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG268.pdf. Acesso em: 17 mar. 2021.

OLIVEIRA, Terezinha. Origem e memória das universidades medievais – a preservação de uma instituição educacional. **Varia História**, Belo Horizonte, v. 23, n. 37, p. 113-129, Jan/Jun 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-87752007000100007>. Acesso em: 04 dez. 2021.

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SALIM, Jean Jacques. **O conhecimento em ação**. São Paulo: RAE executivo, v. 1, n. 2, p. 55-59, nov./02./jan./03, 2002.

SILVA, Helena de Fátima Nunes. O processo de criação de conhecimento organizacional em comunidades de práticas. In: ANGELONI, Maria Therezinha (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 38-49.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. 2° ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SOUZA, I. M. S. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2009.

TERRA, José C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 1998.

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

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

TIFFIN, John; RAJASINGHAM, Lalita. **A Universidade virtual e global** [recurso eletrônico]. Tradução de Vinícius Figueira. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321141/>. Acesso em: 18 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFPB 2019-2023**. João Pessoa: UFPB, 2019. Disponível em: http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf. Acesso em: 21 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Resolução n.º 19/2015**. Revoga a Resolução n.º 13/2012 do Consepe, aprova e dá nova redação ao Regulamento e à Estrutura Acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, em nível de Mestrado Profissional, sob a responsabilidade do Centro de Educação. João Pessoa: UFPB, 2015. Disponível em: <http://www.ce.ufpb.br/mppgav/contents/menu/mppgav-1/resolucoes>. Acesso em: 18 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Resolução n.º 257/1979**. Aprova o Regimento da Reitoria da UFPB. João Pessoa: UFPB, 1979. Disponível em: https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf;jsessionid=99D3214AEAC788D022853D7F429FC065. Acesso em 23 nov. 2021.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2º ed. Porto Alegre. Ed. Bookmam, 2001.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado(a) Servidor(a):

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “ Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba: Proposta de um modelo baseado na norma ISO 30401”, realizada pela aluna de mestrado Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES) da UFPB, orientada pelo professor Dr. Mariano Castro Neto

O objetivo deste estudo é elaborar um modelo de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401:2018 para aplicação no âmbito da Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

Sua participação é extremamente relevante. A sua identidade será preservada e as suas respostas mantidas em sigilo. Peço que responda com atenção, de acordo com a sua percepção, todas as afirmações.

A parte I do questionário compreende o perfil do respondente.

Em relação a parte II, temos o objetivo de realizar um mapeamento do fluxo do processo de conhecimento. Na parte III pretendemos identificar os elementos dificultadores e facilitadores na aplicação da Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Administração – PRA.

PARTE I – PERFIL DO RESPONDENTE

1 - Qual o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outro

2 - Qual a sua idade?

- Entre 20 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- Maior que 60 anos

3 - Qual a sua maior titulação?

- Nível médio
- Nível Superior

- Especialização
 Mestrado
 Doutorado

4 – Há quanto tempo trabalha na Pró-Reitoria de administração (PRA)?

- Menos de 03 anos
 De 03 a 10 anos
 De 11 a 15 anos
 De 16 a 20 anos
 Mais de 20 anos

5 – Exerce algum cargo de chefia, direção ou correspondente?

- Sim
 Não

6 - Qual o seu setor de lotação na PRA?

7– Qual o seu nível de entendimento em relação ao termo Gestão do Conhecimento?

- Inexistente
 Razoável
 Bom

PARTE II – MAPEAR O FLUXO DO CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO

8 - A troca de experiências entre servidores da PRA é fundamental para melhor execução do trabalho.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

9 -Na busca por sanar dúvidas é mais fácil consultar manuais e banco de dados, em vez de pessoas.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

10 – Consultar uma outra universidade para sanar dúvidas sobre determinada demanda de trabalho é algo rotineiro na PRA.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

11 –É importante que a PRA realize um processo de análise para identificar o perfil, habilidades e competências de seus servidores.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

12- Quem compartilha o conhecimento que possui perde o “poder”.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

13 – É importante registrar o modo de realização de atividades no trabalho para que outros servidores tenham acesso.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

14– O servidor recém-chegado na PRA não tem acesso a nenhuma ferramenta de tecnologia de informação para auxiliá-lo no aprendizado de suas atribuições (“aprende fazendo”).

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

PARTE III - IDENTIFICAR OS ELEMENTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Gestão do Conhecimento é o processo de criar conhecimentos e difundi-los extensivamente por toda a organização, integrando-os em novos produtos, tecnologias e sistemas, trazendo mudanças no interior da organização. Ou seja, é o gerenciamento do capital intelectual da organização.

15- A alta administração da PRA estimula uma cultura de compartilhamento de informações e experiências entre os servidores.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

16– Na ausência de um servidor suas atribuições são bem desempenhadas por quem o substitui.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

17– É útil para a execução do trabalho na PRA, um sistema que registre informações e catalogue documentos para posterior consulta.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

18 - É fácil, na PRA, o acesso a uma pessoa detentora de um conhecimento específico.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

19 – O clima organizacional (relações, convivência) entre os servidores é propício para o compartilhamento do conhecimento.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

20 – Existe uma boa comunicação entre os setores da PRA.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

21– Os servidores da PRA são receptivos a novas tecnologias como canais digitais e espaços virtuais para registrarem seu conhecimento.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

22– A alta administração da PRA está sempre disponível para discutir novas ideias.

<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo
-----------------------------------	--	---	--	-----------------------------------

23- As práticas de Gestão do Conhecimento são instrumentos de administração que possibilitam a geração, disseminação e compartilhamento do conhecimento. Selecione dentre as alternativas abaixo, aquelas que você considera mais relevantes para utilização na PRA.

* selecione quantas achar necessário.

Banco de Conhecimento. Registro em um repositório do conhecimento organizacional sobre processos, produtos e serviços. Além do registro de lições aprendidas e das experiências do que ocorreu.

Banco de Talentos. É uma lista on-line, em que consta o perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário, desde informações obtidas por meio do ensino formal a eventos de treinamentos, mapeando a competência dos funcionários, com suas habilidades.

Benchmarking. É uma prática de GC em que a pesquisa e o aprendizado são contínuos, permite que as “melhores práticas” sejam encontradas, analisadas, adequadas ao contexto e utilizadas nas organizações .

() *Café do Conhecimento*. Diz respeito a um espaço destinado para as pessoas com interesse mútuo, levantando questões de relevância, realizando debates para refletir, desenvolver e compartilhar ideias. Para ser eficaz, é importante a presença de um facilitador.

() *Comunidades de prática*. São as fontes de conhecimento mais versáteis e dinâmicas dentro das instituições nas quais as interações são tão naturais dentro da rotina e do cotidiano que muitas vezes passam despercebidas.

() *Educação corporativa*. É uma prática que tem como objetivo proporcionar meios para que os integrantes da organização se mantenham atualizados e qualificados.

() *Mapeamento do Conhecimento*. O mapeamento é uma verificação dos ativos de conhecimento existentes na organização, observando onde ele se encontra. Ou seja, quem sabe o que e em que área trabalha.

() *Portal Corporativo*. O portal é um repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores. Proporciona acesso às informações, às aplicações relevantes onde estão estabelecidas as comunidades de práticas, redes de conhecimento e os registros de melhores práticas, podendo ser atualizado de acordo com a necessidade de cada um de seus colaboradores.

24 - Cite dois elementos que dificultam o compartilhamento do conhecimento no seu setor de trabalho.

25 - Cite dois elementos que facilitam o compartilhamento do conhecimento no seu setor de trabalho.

26 - Você acredita que a organização do conhecimento e a disseminação de informações pode contribuir para aprimoramento do seu trabalho? Porque?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) Sr.(a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: “GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: PROPOSTA DE UM MODELO BASEADO NA NORMA ISO 30401”, desenvolvida por Débora Henrique Pontes dos Santos, aluna regularmente matriculada no mestrado profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES) – Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. Mariano Castro Neto.

A pesquisa tem como objetivo geral elaborar um modelo de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401:2018 para aplicação no âmbito da Pró-Reitoria de Administração da UFPB e como objetivos específicos: Mapear o fluxo do processo do conhecimento na Pró-Reitoria de Administração da UFPB; Identificar os elementos dificultadores e facilitadores na aplicação da Gestão do Conhecimento, e apresentar um modelo conceitual de Gestão do Conhecimento com base na ISO 30.401.

Esta pesquisa justifica-se por buscar uma nova abordagem capaz de proporcionar organização e disseminação dos conhecimentos institucionais. Os servidores terão otimização de suas atividades, com os registros, compartilhamentos, e reutilização do conhecimento, enquanto a Pró-Reitoria de Administração poderá ter o registro de informações e compartilhamento de experiências, preservando, assim, o conhecimento organizacional.

A participação do(a) sr.(a) na presente pesquisa é de fundamental importância, mas será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora se não concordar com isso.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados a possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder ao questionário proposto. Sua identidade será mantida em sigilo, e que nenhum dado sobre sua pessoa será divulgado. Enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada, de modo que, os participantes desta pesquisa, serão diretamente beneficiados com a otimização da execução de suas tarefas.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 520/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados. Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesas, estas serão ressarcidas pela pesquisadora responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano. A pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável, como

trata-se de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim.

João Pessoa-PB, _____ de _____ de 20____.

Participante da Pesquisa

Débora Henrique Pontes dos Santos
Pesquisadora Responsável

Caso necessite de maiores esclarecimentos acerca do presente estudo poderá contatar a pesquisadora responsável através do endereço:

Universidade Federal da Paraíba, Campus I, Pró-Reitoria de Administração, Divisão de contabilidade, João Pessoa – PB- Brasil. CEP 58051-900. Telefone para Contato: (83) 9.8800-9641 – E-mail: deboracantadora05@gmail.com ou Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB. Telefone para contato: (83) 3216-7791 – E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

APÊNDICE C - TERMO DE ANUÊNCIA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
GABINETE DO REITOR

TERMO DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins que estamos de acordo com a execução da pesquisa intitulada: "GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: PROPOSTA DE UM MODELO BASEADO NA NORMA ISO 30401", a ser desenvolvida pela pesquisadora Débora Henrique Pontes dos Santos, aluna do mestrado profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES) – Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. Mariano Castro Neto, está autorizada para ser realizada no âmbito da UFPB.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como Instituição Coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso em verificar seu desenvolvimento para que se possa cumprir os requisitos da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, como também, no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para garantia de tal segurança e bem-estar.

Igualmente informamos que para ter acesso à coleta de dados nesta instituição, fica condicionada à apresentação à direção da mesma, da Certidão de Aprovação do presente projeto, pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba. Tudo como preconiza as Resoluções 466/12, Resolução 510/17 e a Mora Operacional 001/13, todas do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

João Pessoa-PB, 17 de Agosto de 2021.

Valdiney Veloso Gouveia
Reitor- UFPB

Valdiney Veloso Gouveia
Reitor - UFPB
Mat. SIAPE 63382349

APÊNDICE D – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFPB

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA: PROPOSTA DE UM MODELO BASEADO NA NORMA ISO 30401

Pesquisador: DEBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 51324121.2.0000.5188

Instituição Proponente: CENTRO DE EDUCAÇÃO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.002.694

Apresentação do Projeto:

bem apresentado e organizado com clareza de procedimentos

Objetivo da Pesquisa:

objetivos coerentes as atividades planejadas

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

previstos na estrutura do projeto ora analisado

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

temática desafiadora em se tratando de normas, gestão do conhecimento numa instituição pública. Autores pertinentes e atuais procedimentos metodológicos bem definidos

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

atende as exigências institucionais

Recomendações:

nenhuma

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

nenhuma

Endereço: Prédio da Reitoria da UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 5.002.694

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1812213.pdf	30/08/2021 14:59:52		Aceito
Outros	8_instrumento_de_coleta.pdf	30/08/2021 14:43:05	DEBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	7_termo_de_consentimento_livre_e_escarecido.pdf	30/08/2021 14:33:48	DEBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS	Aceito
Orçamento	6_Orçamento.pdf	30/08/2021 14:33:21	DEBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS	Aceito
Cronograma	5_CRONOGRAMA_DE_EXECUCAO.pdf	30/08/2021 14:32:59	DEBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	4_Projeto_detalhado.pdf	30/08/2021 14:32:09	DEBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	3_TERMO_DE_ANUENCIA.pdf	30/08/2021 14:31:21	DEBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS	Aceito
Outros	2_CERTIDAO_DE_APROVACAO_DO_PROJETO.pdf	30/08/2021 14:30:07	DEBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	1_Folha_de_rosto.pdf	30/08/2021 14:25:20	DEBORA HENRIQUE PONTES DOS SANTOS	Aceito

Endereço: Prédio da Reitoria da UFPB, 1º Andar
 Bairro: Cidade Universitária CEP: 58.051-900
 UF: PB Município: JOAO PESSOA
 Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



Continuação do Parecer: 5.002.694

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

JOAO PESSOA, 28 de Setembro de 2021

Assinado por:
Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))

Endereço: Prédio da Reitoria da UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária CEP: 58.051-900
UF: PB Município: JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br