

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – NUCSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Camila Marques de Lima

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA: diagnóstico e proposições**

PORTO VELHO – RO

2021

Camila Marques de Lima

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA: diagnóstico e proposições**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção para o título de Mestre em Administração Pública do Programa de Mestrado Profissional de Administração Pública (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Orientador: Prof. Dr. Cleberson Eller Loose.

PORTO VELHO – RO

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação Fundação Universidade Federal de Rondônia Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

L732g

Lima, Camila.

Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposições / Camila Lima. -- Porto Velho, RO, 2021.

154 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Cleberson Eller Loose

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. Conhecimento organizacional. 2. Compartilhamento. 3. Administração Pública. I. Loose, Cleberson Eller. II. Título.

CDU 35(811.1)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a toda a minha família, por me apoiar e me incentivar em todos os momentos dessa jornada e pela paciência em minha ausência durante esse período conturbado. Em especial à minha mãe, minha inspiração, minha força e minha melhor amiga.

À Dona Luziana, luz que ilumina a toda a família, sempre.

Ao meu marido, o melhor companheiro que a vida poderia me dar, por todo o apoio, compreensão, paciência, incentivo e cuidado. Obrigada por todas as horas que me ouviu falar sobre a pesquisa, as avaliações das minhas leituras em voz alta do texto e sugestões.

Ao meu orientador, pelos conhecimento compartilhado, paciência, dedicação e por todas as sugestões, correções e incentivo que me ajudaram na melhor execução deste trabalho.

Aos meus colegas e docentes do PROFIAP, por todo o conhecimento e alegrias compartilhados no meio de todo o sufoco dessa caminhada.

À UNIR e ao PROFIAP por possibilitar que o sonho dessa etapa acadêmica fosse realizado.

Por fim, a todos os colegas que gentilmente cederam um pouco do seu tempo para participarem da pesquisa.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DE DISSERTAÇÃO

ATA N° 055

ATA DA QUINQUAGÉSIMA QUINTA SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): CAMILA MARQUES DE LIMA

INICIOU O CURSO EM: 05/08/2019

No nono dia do mês de dezembro de dois mil e vinte e um, às nove horas, por Web Conferência, devido a pandemia COVID, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) CAMILA MARQUES DE LIMA, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. CLEBERSON ELLER LOOSE (Orientador – PROFIAP/UNIR), Profa Dra. ILUSKA LOBO BRAGA (Membro interno – PROFIAP/UNIR), Profa Dra. MARIA ELENA LEON OLAVE (Membro Interno da Rede UFS), Prof. Dr. ELISEU ADILSON SANDRI (Membro externo - UFRR). Sob a presidência do(a) primeiro(a), para julgamento da dissertação intitulada: “**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA: diagnóstico e proposições**”. Após a explanação, observação, arguição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

(X) APROVADO, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.

() APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas aqui:

Recomendações de alteração de título: () Não () Sim

() REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Prof. Dr. CLEBERSON ELLER LOOSE (Orientador – PROFIAP/UNIR)

Profa Dra. ILUSKA LOBO BRAGA (Membro interno – PROFIAP/UNIR)

Profa Dra. MARIA ELENA LEON OLAVE (Membro Interno da Rede UFS)

Prof. Dr. ELISEU ADILSON SANDRI (Membro externo - UFRR)

Aluno(a) Camila Marques de Lima (Mestrando(a) – PROFIAP/UNIR)



Documento assinado eletronicamente por **CLEBERSON ELLER LOOSE, Docente**, em 09/12/2021, às 11:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Camila Marques de Lima, Usuário Externo**, em 09/12/2021, às 11:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eliseu Adilson Sandri, Usuário Externo**, em 09/12/2021, às 11:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARIA ELENA LEON OLAVE, Usuário Externo**, em 09/12/2021, às 11:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **LUSKA LOBO BRAGA, Docente**, em 09/12/2021, às 11:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0836292** e o código CRC **2E244F49**.

*“Há quem passe pelo bosque e só veja lenha
para sua fogueira.”*

Leon Tolstoi

LIMA, Camila Marques de. **Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia**: diagnóstico e proposições. 2021. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2021.

RESUMO

O conhecimento se tornou um dos recursos mais preciosos e estratégicos para uma organização, sendo a sua gestão, uma importante ferramenta para as organizações buscarem atingir mais eficiência e maior qualidade de serviços a partir de um processo de suporte à constante identificação, criação, compartilhamento e utilização dos seus conhecimentos. Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi investigar o cenário da Gestão do Conhecimento (GC) na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) no que tange aos fluxos de conhecimento relacionados às suas atividades administrativas. Se trata de uma pesquisa exploratória e descritiva, adotando abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso; pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico e pesquisa documental para apoiar a análise dos resultados. Como instrumentos de coleta, foram utilizados um roteiro de entrevista semiestruturada a qual foi aplicado aos gestores e um questionário eletrônico encaminhado a todos os servidores técnicos e docentes em atividades administrativas na instituição. Os resultados mostram que a instituição não possui uma estratégia formalizada de GC, além de um cenário deficiente em diversos fatores essenciais para a criação de um ambiente propício para o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento e pouco incentivo a uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Paralelo a isso, apenas três das vinte práticas ou ferramenta de GC apresentadas aos participantes tiveram relativo destaque quanto à frequência de utilização, sendo elas: Gestão Eletrônica de Documentos (GED), ferramentas de colaboração e espaços colaborativos virtuais. Com base nesse cenário, foi elaborado um manual de práticas de gestão do conhecimento a fim de auxiliar na difusão do tema na instituição, o qual tem como objetivo orientar os servidores quanto às práticas e ferramentas de GC e auxiliar os gestores em suas decisões estratégicas relacionadas ao tema.

Palavras-chave: Conhecimento organizacional; Compartilhamento; Administração Pública.

LIMA, Camila Marques de. **Knowledge Management at the Federal University of Rondônia Foundation: diagnosis and propositions.** 2021. 131f. Dissertation (Professional Master Degree in Public Management). Professional Master's Program in Public Administration (PROFIAP), Rondônia Federal University (UNIR). Porto Velho, 2021.

ABSTRACT

Knowledge has become one of the most precious and strategic resources for an organization, and its management is therefore an important tool for organizations to seek to achieve more efficiency and higher quality of services based on a process that supports constant identification, creation, sharing and using their knowledge. In this context, the general objective of this research is to investigate the current scenario of Knowledge Management (KM) at the Rondônia Federal University (UNIR) with regard to knowledge flows related to its administrative activities. It is an exploratory and descriptive research, adopting a qualitative approach, through a case study, with bibliographical research to build the theoretical framework and documentary research to support the analysis of the results. As collection instruments, a script for interviews with managers and an electronic questionnaire sent to all servers and professors in administrative activities at the institution were elaborated. The results show that the institution does not have a formalized KM strategy, in addition to a deficient scenario in several essential factors for the creation of an environment conducive to learning and knowledge sharing and little incentive to a knowledge sharing culture. Parallel to this, only three of the twenty KM practices or tools presented to the participants had relative prominence regarding the frequency of use, namely: Electronic Document Management (EDM), collaboration tools and virtual collaborative spaces. Based on this scenario, a manual of knowledge management practices was prepared in order to assist in the dissemination of the topic in the institution, advising employees on KM practices and tools and assisting managers in their strategic decisions related to the topic.

Keywords: Organizational Knowledge; Sharing; Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de tomada de decisão.....	25
Figura 2 – Modelo SECI: Espiral do conhecimento.....	28
Figura 3 – Dimensões da criação do conhecimento.....	29
Figura 4 – Processo de GC: funções e abordagens.....	32
Figura 5 – Organograma da UNIR.....	46
Figura 6 – Fluxograma do desenho da pesquisa.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características de dados, informações e conhecimento.....	24
Quadro 2 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento.....	35
Quadro 3 – Facilitadores e inibidores de práticas de gestão do conhecimento.....	40
Quadro 4 – Definições constitutivas utilizadas na pesquisa.....	43
Quadro 5 – Incentivos para a formação técnica concedidos a servidores técnicos administrativos no ano de 2018.....	59
Quadro 6 – Gestão do conhecimento na rotina de trabalho dos participantes.....	62
Quadro 7 – Aspectos gerais da instituição.....	72
Quadro 8 – Estrutura do manual.....	87
Quadro 9 – Facilitadores e inibidores de práticas de gestão do conhecimento (manual).....	90
Quadro 10 – Quadro prático das práticas e ferramentas de GC (manual).....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Material coletado nas entrevistas.....	54
Tabela 2 – Demandas da Ouvidoria da UNIR nos anos de 2018, 2019 e 2020.....	57
Tabela 3 – Perfil dos respondentes.....	60
Tabela 4 – Relação entre o nível de escolaridade e a ocupação de cargo.....	61
Tabela 5 – Relação entre o tempo a instituição e a ocupação de cargo.....	61
Tabela 6 – Resultados das assertivas do Bloco II – Rotina de trabalho.....	64
Tabela 7 – Relação entre a ocupação de cargo entre os participantes e o resultado de R3.....	66
Tabela 8 – Relação entre a ocupação de cargo entre os participantes e o resultado de R4.....	67
Tabela 9 – Resultados das assertivas do Bloco III – Aspectos gerais da instituição.....	74
Tabela 10 – Resultados das assertivas do Bloco IV – Utilização de práticas e ferramentas de GC.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC – Gestão do Conhecimento

GI – Gestão da Informação

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MGCAPB – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.1 Objetivos específicos.....	18
1.3 HIPÓTESE.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	21
2.1.1 Capital intelectual.....	22
2.2 ESTRUTURA INFORMACIONAL.....	23
2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	26
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	27
2.5 ABORDAGENS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	31
2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	33
2.7 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	35
2.8 FATORES FACILITADORES E INIBIDORES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	41
3.1.1 Abordagem.....	41
3.1.2 Método.....	42
3.1.3 Pesquisa bibliográfica.....	42
3.1.4 Pesquisa documental.....	43
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS.....	43
3.3 INSTITUIÇÃO OBJETO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	45
3.4 COLETA DE DADOS.....	47
3.4.1 Questionário.....	47
3.4.2 Entrevistas semiestruturadas.....	49
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	50

3.6 ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS.....	51
3.7 DESENHO DA PESQUISA.....	51
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	53
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM GESTORES.....	53
4.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES.....	60
4.2.1 Gestão do Conhecimento na rotina de trabalho dos servidores.....	62
4.2.2 Aspectos gerais da Gestão do Conhecimento na instituição.....	72
4.2.3 Utilização de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento.....	80
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	87
5.1 MANUAL DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC).....	88
5.1.1 Sumário.....	88
5.1.2 Apresentação.....	88
5.1.3 Gestão do conhecimento (GC).....	89
5.1.3.1 O que é GC?.....	89
5.1.3.2 A importância da GC.....	89
5.1.3.3 Fatores facilitadores e inibidores da GC.....	90
5.1.3.4 Funções da GC.....	91
5.1.3.5 Práticas e ferramentas de GC.....	92
5.1.4 Glossário.....	97
5.1.5 Bibliografia.....	99
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO – ENTREVISTA.....	112
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	114
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – QUESTIONÁRIO.....	116
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO.....	118
APÊNDICE E – PRODUTO TÉCNICO.....	125
MANUAL DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC).....	126
Sumário.....	126
1 Apresentação.....	126
2 Gestão do conhecimento (GC).....	127
2.1 O que é GC?.....	127

2.2 A importância da GC.....	127
2.3 Fatores facilitadores e inibidores da GC.....	128
2.4 Funções da GC.....	129
2.5 Práticas e ferramentas de GC.....	130
3 Glossário.....	135
4 Bibliografia.....	137
APÊNDICE F – PARECER CONSUBSTANCIADO COMITÊ DE ÉTICA.....	139

1 INTRODUÇÃO

A mudança da Era Industrial para uma sociedade baseada em conhecimento e informação, a chamada Era do Conhecimento, foi resultado de mudanças nos padrões sociais, econômicos, tecnológicos e culturais surgidas a partir do reconhecimento da importância do conhecimento como fator direcionador do crescimento econômico (HOFFMANN, 2012).

Em um cenário de constantes mudanças nos ambientes internos e externos a uma organização, o conhecimento se tornou um recurso capaz de auxiliá-las na compreensão dessas transformações, se adaptar a elas e proporcionar meios para que os gestores sejam capazes de tomar as melhores decisões. Além disso, a criação de novo conhecimento permite que a organização desenvolva novas capacidades, melhore seus processos, crie novos produtos e serviços ou mesmo aperfeiçoe os existentes. Desse modo, o conhecimento se tornou um dos recursos mais preciosos e estratégicos para uma organização, essencial para a competitividade e a inovação. (CHOO, 2003; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O conhecimento é um recurso intangível, presente na mente dos indivíduos e embutido em processos, rotinas ou práticas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Além disso, apenas os indivíduos são capazes de criar conhecimento, portanto, é importante que a organização estimule atividades criadoras de conhecimento e proporcione o ambiente apropriado para estas, além de buscar amplificar o conhecimento individual ao nível do grupo, gerando o conhecimento organizacional (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Uma vez que todo este processo depende da disposição dos indivíduos para compartilharem seu conhecimento e aprenderem uns com os outros, a transformação do conhecimento dos indivíduos em conhecimento organizacional é um dos grandes desafios das organizações, que buscam cada vez mais criar espaços que valorizem o aprendizado e fomentem a criação e o compartilhamento de conhecimentos (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento (GC) surge como uma importante ferramenta para as organizações buscarem atingir maior eficiência a partir de um processo de suporte à identificação, criação, compartilhamento e aplicação dos seus conhecimentos.

Davenport e Prusak (2003) definem a GC como um conjunto de ações disciplinadas e sistematizadas que uma organização pode tomar para obter o máximo valor do conhecimento disponível a esta. Cria a infraestrutura necessária para que os conhecimentos espalhados no ambiente organizacional sejam gerenciados, estabelecendo as áreas para as quais os

indivíduos devem direcionar seus esforços de aprendizagem, definindo metas e instruindo elementos culturais voltados à inovação, aprendizado e motivação (STRAUHS *et al.*, 2012).

No processo de GC em uma organização, diversos fatores como o clima organizacional, a confiança entre os colaboradores, a estrutura organizacional (AMAYAH, 2013) e a resistência à mudanças nas políticas organizacionais por parte de alguns indivíduos (ECHTERNACHT; QUANDT, 2017) podem funcionar como facilitadores ou inibidores das práticas de compartilhamento de conhecimento.

É importante ressaltar, no entanto, que práticas visando compartilhar conhecimento ocorrem mesmo que de modo informal e inconsciente nas organizações. A implementação de práticas e ferramentas de GC tem em vista mobilizar o conhecimento de modo consciente e sistemático.

No âmbito da administração pública, com as mudanças ocorridas nas políticas públicas nas últimas décadas visando obter mais eficiência e práticas inovadoras, uma GC efetiva auxilia as organizações a enfrentarem novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos oferecidos à sociedade em geral (BATISTA, 2012). Além disso, contribui para o enfrentamento de dificuldades comuns na administração pública, como a perda de capital humano em consequência da rotatividade de servidores e o crescente aumento do fluxo de conhecimento em decorrência dos avanços tecnológicos (PEE; KANKANHALLI, 2015).

Diante do exposto, esta pesquisa visa investigar o cenário da GC em uma instituição de ensino a fim de identificar práticas e ferramentas de GC que são utilizadas e possíveis fatores facilitadores e inibidores dessas práticas e, ao final, propor um manual a ser utilizado como instrumento de orientação e apoio aos servidores.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As Universidades e Instituições de Ensino Superior (IES), são instituições que desempenham um importante papel na criação e transferência de conhecimento. Como bem apontam Fullwood *et al.* (2013), seria razoável esperar que ambientes tão intensivos de conhecimento possuam boa compreensão de como gerenciar e otimizar o valor de seus ativos de conhecimento e, por isso, adotassem abordagens mais proativas no desenvolvimento de estratégias de gestão do conhecimento.

Contudo, é comum que esse tipo de organização não possua uma gestão formal de seu conhecimento, em geral possuindo apenas esforços ou iniciativas isoladas e informais, ou, como expressam Fullwood *et al.* (2013), abordagens inconsistentes e passivas de gestão do conhecimento, utilizando a categorização de Donate e Canales (2012), a saber: moderada, inconsistentes, passivas e proativas.

A partir disto, o *locus* investigado nessa pesquisa é a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) pública, órgão da administração pública indireta que tem como missão “produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade”, por meio de um sistema indissociável de ensino, pesquisa e extensão (UNIR, 2019a). Possui uma estrutura multicampi, com oito campi situados em diferentes municípios do estado de Rondônia. Além disso, é composta por técnicos administrativos, atuando na área meio; e docentes, executando as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Devido a essas diferentes atividades executadas, podemos diferenciar dois fluxos de conhecimentos: o conhecimento acadêmico, que advém das atividades de ensino, pesquisa e extensão, atividade-fim deste tipo de organização; e o conhecimento administrativo, presente nas atividades rotineiras do ambiente organizacional, atividade-meio da organização.

Uma gestão eficiente do conhecimento se mostra essencial para evitar que o conhecimento seja perdido (PEE; KANKANHALLI, 2015), ou mesmo que poucos indivíduos na organização detenham certos conhecimentos, o que pode ocasionar a dependência do conhecimento destes (CAMPOS *et al.*, 2016). Adicionalmente, melhorar o compartilhamento de melhores práticas entre setores e campi, dada a distribuição geográfica da instituição; ou mesmo mapear as competências individuais, a fim de melhor aproveitá-las.

Nesse contexto, esta pesquisa toma como ponto de partida a seguinte pergunta: Qual o cenário atual da Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), considerando os fluxos de conhecimentos relativos às atividades administrativas realizadas pela instituição?

1.2 OBJETIVOS

Visando responder a questão de pesquisa proposta, foram estabelecidos objetivos geral e específicos, conforme segue.

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral diagnosticar o cenário da Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) no que tange aos fluxos de conhecimentos relacionados às suas atividades administrativas.

1.2.1 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral estabelecido, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a percepção dos servidores e docentes em atividades administrativas na Fundação Universidade Federal de Rondônia sobre a gestão do conhecimento na instituição, no contexto das relações pessoais, dos processos e tecnologias.
- b) Identificar, com base na literatura pesquisada, práticas e ferramentas compatíveis com a gestão do conhecimento adotadas na instituição.
- c) Detectar fatores facilitadores e inibidores de práticas de gestão do conhecimento na instituição, com base na literatura pesquisada.
- d) Propor um manual de boas práticas de gestão do conhecimento a fim de melhorar o processo na instituição.

1.3 HIPÓTESE

A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), não possui um processo de gestão do conhecimento formalizado.

1.4 JUSTIFICATIVA

Dada a importância do conhecimento como recurso organizacional, a gestão do conhecimento é cada vez mais defendida como uma ferramenta para melhorar e eficácia organizacional e agilizar a prestação de serviços na administração pública (PEE; KANKANHALLI, 2015).

No Brasil, o tema apresenta crescente interesse de pesquisadores (SILVA; MIRANDA, 2018), em especial após a fundação da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), em 2001, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que tem como objetivo integrar a academia, terceiro setor, organizações públicas e privadas promovendo eventos e treinamentos relacionados ao tema.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) mantém desde 2015, uma base de conhecimento para auxiliar a institucionalização da gestão do conhecimento na administração pública, batizada de Observatório IPEA de Gestão do Conhecimento, além de promover oficinas e eventos a fim de ampliar o debate sobre o tema. Além disso, desenvolve diversas pesquisas sobre o tema no âmbito da administração pública, e propôs um Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), com o objetivo de auxiliar a implementação das práticas nas organizações.

Dentre as pesquisas desenvolvidas pelo IPEA, destaca-se a de Batista e Quandt (2015), que analisou as percepções dos gestores de 81 entidades da administração pública quanto ao estágio de implementação e o alcance de práticas de gestão do conhecimento nestas organizações. A pesquisa ainda compara os seus resultados com os obtidos em uma pesquisa realizada em 2004, a fim de identificar as mudanças ocorridas nesse período.

Diante da relevância do tema, se mostra necessária a investigação de como um recurso tão importante como o conhecimento, é tratado em uma IES, como a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Entre os estudos realizados em instituições públicas de ensino, destacam-se as pesquisas de De Paula (2019), que teve como objetivo identificar práticas e ferramentas utilizadas, processos de conversão mais vulneráveis e barreiras individuais existentes no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais; Maronato (2018), que mapeou práticas e ferramentas de gestão do conhecimento para o compartilhamento de conhecimento na Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Cruz (2014), que investigou os fatores condicionantes à implantação de práticas de gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia; Diniz (2014), que investigou como é exercida a gestão do conhecimento na Universidade Federal da Paraíba; e D'Avila *et al.* (2017), que identificou práticas de gestão do conhecimento no Instituto Federal de Santa Catarina.

Diante disso, a presente pesquisa visa contribuir com o debate sobre o tema da gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e órgãos públicos em geral. Do ponto de vista prático, com o diagnóstico das práticas e ferramentas utilizadas; e dos fatores que podem

funcionar como facilitadores ou inibidores em um processo de compartilhamento do conhecimento na instituição; esta pesquisa contribui para o entendimento do funcionamento das relações sociais e entre os setores, podendo assim servir de suporte para a formulação de diversas outras estratégias.

Ademais, a elaboração da proposta de melhorias para o processo de gestão do conhecimento na instituição contribui para a formalização deste e, conseqüentemente, o melhor aproveitamento do conhecimento organizacional, garantindo maior eficiência na tomada de decisões.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos, subdivididos em seções e subseções. Esta introdução consiste no capítulo 1, apresentando a contextualização temática da pesquisa, expondo conceitos que serão melhores desenvolvidos no decorrer da pesquisa, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a hipótese e a justificativa da pesquisa.

O capítulo 2 versa sobre o referencial teórico que apoiou toda a pesquisa. Neste capítulo são apresentados conceitos importantes que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa, o conceito de Gestão do Conhecimento, suas principais abordagens, sua relevância e contribuição na administração pública, práticas e ferramentas importantes para a Gestão do Conhecimento e, por fim, são apresentados alguns fatores facilitadores e inibidores dessas práticas em organizações.

No capítulo 3 são detalhados todos os procedimentos metodológicos realizados na pesquisa, apresentando a sua caracterização, as definições constitutivas adotadas, a delimitação do estudo, os instrumentos e estratégias para a coleta e a análise dos dados.

O capítulo 4 dedica-se à apresentação da análise e da discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

No capítulo 5 são apresentadas as recomendações de intervenção, incluindo a proposta de um Manual de Práticas de Gestão do Conhecimento.

Por fim, no capítulo 6 são expostas as considerações finais da pesquisa, apresentando as suas limitações, o alcance dos objetivos, ponderações quanto aos resultados encontrados e possibilidades de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados, a partir de levantamento bibliográfico, a estrutura informacional, os conceitos e teorias envolvendo Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), assim como suas principais abordagens, práticas e a sua aplicação em organizações da administração pública, em especial em uma Instituição de Ensino Superior (IES), como o objeto desta pesquisa. Os conceitos aqui apresentados serviram de base para a construção do instrumento de coleta de dados e para a análise dos resultados, visando atingir os objetivos propostos.

2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Iniciada no final do século XX, a Era do Conhecimento é caracterizada por uma nova economia que tem como principais recursos a informação e o conhecimento, impulsionada pela introdução de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) (HOFFMANN, 2012). Recursos como capital, trabalho, terra e outros tangíveis, até então considerados como mais importantes, deram lugar ao conhecimento como principal fonte de crescimento econômico. Como consequência, novas formas de trabalho e de negócios começaram a surgir, exigindo trabalhadores com diferentes competências (BATISTA, 2016).

Schlesinger *et al.* (2008) destacam como reflexos provocados pelo desenvolvimento da TIC: tornar o mercado mais globalizado, aumentar a exigência dos consumidores, reduzir a vida dos produtos e extinguir limites de tempo de distância; transformando assim, a inovação em uma atividade permanente nas organizações e no aspecto responsável pelo seu sucesso.

Nesse cenário, a sobrevivência das organizações depende diretamente da sua capacidade de obtenção de novos conhecimentos, aprendizado e de incorporar novas competências (TONI; ALVARES, 2016).

O conhecimento tornou-se, portanto, um importante ativo organizacional nesse cenário globalizado, em que as mudanças são constantes e existe um grande volume de informações (HOFFMANN, 2012). A pressão por serviços e produtos de qualidade, faz com que as organizações percebam a necessidade de aperfeiçoar e busquem inovar em seus processos

produtivos, compreendendo o valor econômico e financeiro dos seus recursos intangíveis (NASCIMENTO; SOUSA JÚNIOR, 2019).

Administrar de modo eficiente o conhecimento torna uma organização capaz de se adaptar às mudanças do ambiente de maneira eficaz, se dedicar na aprendizagem constante, gerar inovação e criatividade e focar o conhecimento em ações decisivas (CHOO, 2003).

Como visto, o conhecimento pode ser classificado como um ativo intangível em uma organização, que são aqueles que, apesar de não possuírem uma existência física, representam valor para uma organização (EDVINSSON; MALONE, 1998). Ao contrário de recursos tangíveis, os ativos de conhecimento aumentam com o seu uso, ao invés de reduzir, gerando novos conhecimentos e novas ideias. Uma vez que produz retornos crescentes, o conhecimento proporciona uma vantagem competitiva sustentável. Vantagens como qualidade, preço ou tecnologia, no longo prazo, podem facilmente ser igualadas por outras organizações, no entanto, uma organização que seja rica em conhecimento consegue sempre inovar e se manter na vanguarda (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Uma vez que o conhecimento é um recurso gerado apenas pelas pessoas, estas, ou o chamado capital humano, também passaram a ser mais valorizados nas organizações (STRAUHS *et al.*, 2012).

2.1.1 Capital intelectual

O capital intelectual constitui a soma de todos os recursos intangíveis relacionados ao conhecimento que uma organização possui e usa para criar valor. São categorizados principalmente em: capital humano, capital estrutural e capital relacional, relacionados, respectivamente, ao conhecimento embutido nos indivíduos; nas estruturas, processos e sistemas; e em relacionamentos e redes (Kianto *et al.*, 2017).

O capital humano inclui as capacidades, habilidades, conhecimento e experiências individuais de cada indivíduo da organização. O capital estrutural é formado pelo arcabouço e a infraestrutura que apoiam o capital humano; consiste no conhecimento formalizado e armazenado, incluindo sistemas, banco de dados, patentes, propriedade intelectual, marcas registradas e direitos autorais. Por fim, o capital relacional, ou capital de clientes, é constituído de todo o valor e conhecimento adquirido por meio das relações externas, com clientes, fornecedores, outras instituições e agentes (EDVINSSON; MALONE, 1998).

O capital intelectual trata-se de um recurso cada vez mais decisivo para o sucesso das organizações, por isso, estas devem se preocupar em criar as condições para o seu desenvolvimento e sua retenção (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

2.2 ESTRUTURA INFORMACIONAL

Embora muitas vezes sejam utilizados como sinônimos, os termos dados, informação e conhecimento possuem conceitos distintos. Dados são comumente definidos como fatos brutos, simples registros com pouca relevância, propósito e significado por si só, facilmente capturados e armazenados. Apenas a partir da interpretação e processamento desses dados estes passam a gerar valor. Desse modo, temos os dados como a matéria-prima essencial para a criação da informação (DAVENPORT, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A informação é definida como o significado atribuído a um dado, consiste em um dado interpretado envolvendo um processo analítico, servindo de apoio para as ações dos indivíduos (HOFFMANN, 2012). Se diferencia do dado exatamente por possuir propósito e significado, por ser capaz de permitir exercer impacto sobre um indivíduo, modificando seu julgamento, seu comportamento e, com isso, mudando a forma como este enxerga acontecimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Possui papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das organizações ao ser utilizada para: dar sentido às dinâmicas mudanças do ambiente externo à organização, garantindo que esta entenda-o e se adapte; servir de base para a construção de conhecimento e o processo de tomada de decisão (CHOO, 2003).

O conhecimento, por sua vez, é expresso por Davenport e Prusak (2003) como uma mistura de experiências, valores, informação contextual e *insight* experimentado, capaz de proporcionar uma estrutura para a avaliação e a absorção de novas experiências e informações. Os autores afirmam ainda que o conhecimento está embutido não apenas nos documentos e repositórios de uma organização, mas também nos seus processos, suas rotinas, normas e práticas organizacionais.

Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que existem dois tipos do conhecimento: o conhecimento explícito, facilmente transmitido pelos indivíduos na forma de manuais, livros ou recursos audiovisuais; e o conhecimento tácito, de difícil formalização e

compartilhamento, uma vez que é formado pelas experiências, ideais, valores, percepções, crenças, modelos mentais e *know-how* de cada indivíduo.

Isso posto, o Quadro 1 apresenta uma síntese das principais características e diferenças dos três recursos.

Quadro 1 – Características de dados, informações e conhecimento

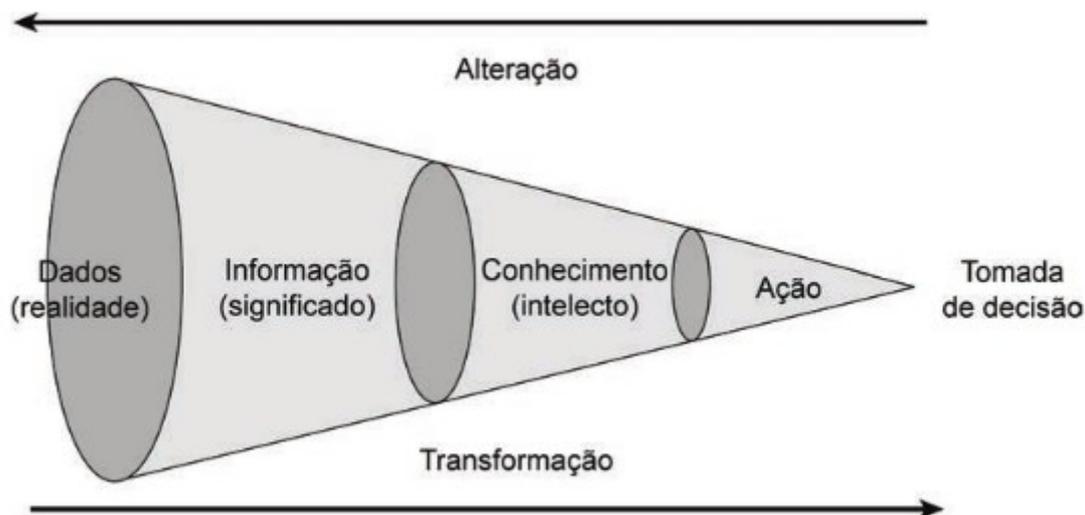
Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Facilmente estruturado e transferível; ●Facilmente obtido por máquinas; ●Frequentemente quantificado. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Requer unidade de análise; ●Exige consenso em relação ao significado; ●Exige a mediação humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Difícil estruturação e transferência; ●Difícil captura por máquinas; ●Frequentemente tácito.

Fonte: Adaptado de Davenport (1998).

Devido aos diferentes conceitos de conhecimento expressos na literatura, esta pesquisa utilizará como conceito, com base nas ideias de Takeuchi e Nonaka (2008): a interpretação da informação na mente humana, de acordo com o contexto, os valores, experiências e ideias que este indivíduo possui, podendo ser explicitado em relatórios, manuais, livros ou outros meios que facilitem o seu compartilhamento.

Com base no Quadro 1 e nos conceitos apresentados anteriormente, é possível perceber a relação existente entre dados, informação e conhecimento. A partir da intervenção humana, ocorre um processo em que significados são agregados progressivamente aos dados, transformando-os de seu estado bruto em informação, e esta em conhecimento, que norteará a ação e a tomada de decisão. As decisões tomadas, por sua vez, também alteram a realidade, tornando o processo uma via de mão dupla, conforme Figura 1 (HOFFMANN, 2012).

Figura 1 – Processo de tomada de decisão



Fonte: Hoffmann (2012).

O processo de tomada de decisão ocorre a todo momento, quando um indivíduo necessita escolher entre mais de uma alternativa possível, ou mais de uma maneira de desenvolver uma atividade (VALENTIM; SOUZA, 2013).

Em uma organização, decisões erradas podem afetar a esta como um todo. Assim, o processo decisório é orientado a partir de informações do ambiente interno e externo à organização para a escolha da melhor alternativa (VALENTIM; SOUZA, 2013) e, para que a decisão seja tomada com base na racionalidade, resultando em ações orientadas aos seus objetivos, a organização precisa estar preparada com conhecimento suficiente (CHOO, 2003), informações confiáveis e adequadas (MAGALHÃES; DALMAU; SOUZA, 2014).

Nesse cenário, uma gestão eficiente de recursos como a informação e o conhecimento se mostra fundamental para que a organização consiga melhor compreender mudanças no ambiente interno e externo, obter maior capacidade de gerar inovação, maior segurança no processo de tomada de decisão, facilitar o acesso, uso e reúso de seus dados, informações e conhecimentos; criar melhores condições para a aprendizagem e compartilhamento de conhecimento e ideias, entre outros (SANTOS; VALENTIM, 2014).

2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação é um recurso de origem tanto interna quanto externa que apresenta valor à organização, consistindo em um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços (TARAPANOFF, 2006). Para isso, é indispensável que a organização mapeie e compreenda os seus fluxos informacionais, que acontecem sempre que ocorre a comunicação e o compartilhamento de informação (SANTARÉM; VITORIANO, 2016) e se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, existindo de forma distinta em cada um dos níveis organizacionais, reflexos naturais dos ambientes ao qual pertencem (VALENTIM, 2010).

Quando identificados e gerenciados, os fluxos informacionais podem auxiliar no mapeamento do caminho percorrido pelas informações e na análise de erros ou falhas ocorridas nesse percurso (SANTARÉM; VITORIANO, 2016).

Os fluxos formais de informação pertencem aos recursos tangíveis da organização (SANTARÉM; VITORIANO, 2016), referindo-se a informação, de origem interna ou externa, que percorre o ambiente por meio de relatórios, planilhas, *e-mails*, memorandos (MONTEIRO; VALENTIM, 2008), ou provenientes de legislação, normas, jornais, base de dados, etc (HOFFMANN, 2012).

O gerenciamento desse tipo de fluxo é denominado Gestão da Informação (GI) e tem como finalidade agilizar os fluxos informacionais da organização, integrar as atividades e tarefas, otimizar processos internos e apoiar o planejamento e a estruturação de sistemas de informações com o objetivo de transformar a informação em conhecimento (HOFFMANN, 2012). Para Tarapanoff (2006), a GI tem como principal objetivo a identificação e potencialização dos recursos informacionais e a capacidade de informação de uma organização, ensinando-a a aprender e a adaptar-se às mudanças ambientais.

Os fluxos informais, por sua vez, são parte dos recursos não tangíveis de uma organização, abrangendo o conhecimento existente e muitas vezes não identificado e sistematizado (SANTARÉM; VITORIANO, 2016). São diretamente relacionados às relações entre os indivíduos, e resultado das vivências e experiências dos indivíduos e dos grupos organizacionais, apoiado pelo compartilhamento do conhecimento entre estes e a aprendizagem organizacional (VALENTIM, 2010). A complexa gestão desse tipo de fluxo, fica a cargo do modelo de gestão denominado Gestão do Conhecimento (GC).

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

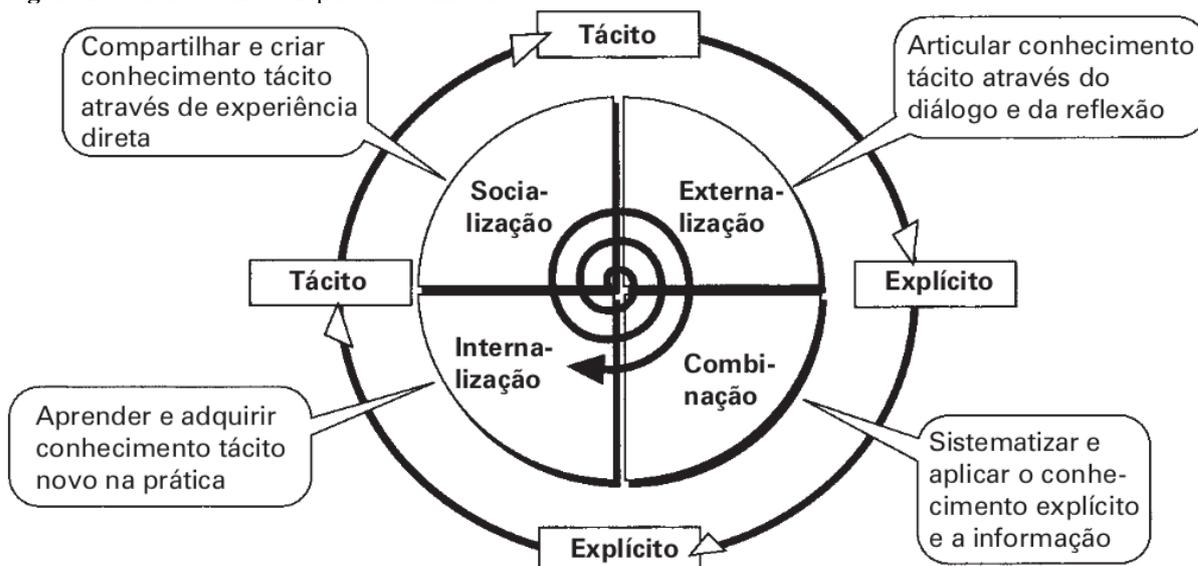
A Gestão do Conhecimento (GC) funciona de modo complementar à GI, enquanto a primeira possui foco nas ações relacionadas ao conhecimento tácito, a segunda lida com o conhecimento explicitado (SANTOS; VALENTIM, 2014). Na prática os dois modelos se retroalimentam, com a gestão da informação servindo de suporte para a gestão do conhecimento e esta, reciprocamente, servindo de suporte para a gestão da informação (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Para Jannuzzi *et al.* (2016), o conhecimento é um recurso fundamental em qualquer organização, auxiliando na busca por excelência, competitividade e progresso. Encontrar soluções que permitam à organização explorar e usar de forma adequada o conhecimento existente em seu ambiente organizacional se torna uma importante e desafiadora tarefa para os gestores (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Nesse contexto, é necessário primeiramente compreender como o conhecimento pode ser gerado em uma organização. Davenport e Prusak (2003) consideram como formas de gerar conhecimento: a aquisição, os recursos dedicados, a fusão, a adaptação e a rede de conhecimento. Os autores esclarecem que a aquisição de conhecimento pode ocorrer pela compra de outra organização ou a contratação de indivíduo que detenham o novo conhecimento; os recursos dedicados, ou recursos dirigidos, consistem na formação de unidades ou grupo na organização com a finalidade de gerar conhecimento, a exemplo de departamentos de pesquisa e desenvolvimento; a fusão consiste na reunião das diferentes perspectivas e experiências dos indivíduos a fim de obter uma resposta conjunta, criando uma nova sinergia; adaptação é a criação de conhecimento estimulada por mudanças externas ou internas; por fim, as redes de conhecimento são formadas por indivíduos com interesses em comum compartilhando seus conhecimentos visando solucionar problemas organizacionais em conjunto.

Takeuchi e Nonaka (2008), por sua vez, afirmam que a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa, é a forma com que uma organização cria e utiliza o conhecimento. Os autores estabelecem ainda que existem quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Os modos formam um ciclo conhecido como modelo SECI, demonstrado na Figura 2, formando uma espiral de criação do conhecimento.

Figura 2 – Modelo SECI: Espiral do conhecimento



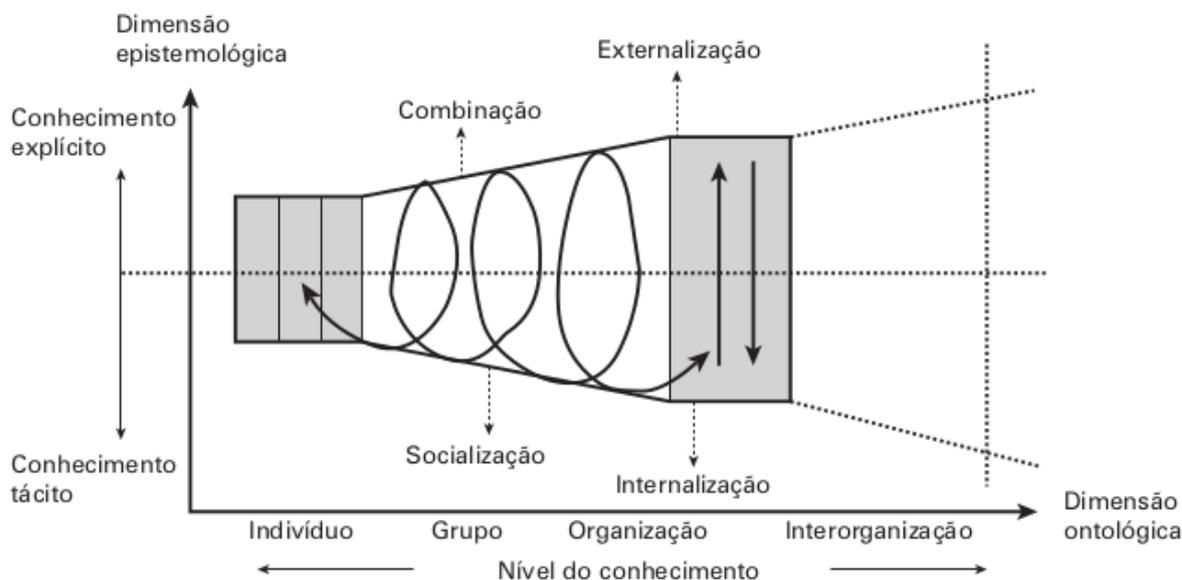
Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 27).

Conforme Figura 2, os autores demonstram a complementaridade dos dois tipos de conhecimentos e como o ciclo se retroalimenta, indicando que a socialização é o processo de compartilhamento e criação de conhecimento tácito a partir da troca de experiências entre indivíduos, transformando, portanto, conhecimento tácito em conhecimento tácito.

Já a externalização consiste na transformação de conhecimento tácito individual em conhecimento explícito por meio de diálogo e reflexão do indivíduo com o grupo. Formaliza e padroniza o conhecimento em manuais, modelos, mapas ou relatórios, a fim de facilitar a sua transmissão. A combinação, por sua vez, é o processo de sistematização dos conhecimentos explícitos existentes, gerando novos conhecimentos explícitos. Por fim, a internalização é o processo de aprendizado e aquisição de conhecimento tácito a partir da absorção de conhecimento explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A modelo de criação de conhecimento dos autores consiste em um processo dinâmico que ocorre em duas dimensões: a epistemológica, relacionada a transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa; e a ontológica, relacionada aos níveis das entidades criadoras de conhecimento (indivíduo, grupo, organização e interorganização). A partir das interações ocorridas na espiral do conhecimento, o conhecimento tácito é amplificado e cristalizado dinamicamente em níveis ontológicos cada vez mais elevados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), conforme ilustra Figura 3.

Figura 3 – Dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Em seu estudo sobre o surgimento e a evolução da Gestão do Conhecimento (GC), Pérez-Montoro (2016) destaca duas diferentes maneiras de entender a disciplina. A primeira é caracterizada pelo autor por compreender o conhecimento como um processo psicológico e a organização como um organismo vivo em constante interação com o ambiente, concentrando, portanto, suas pesquisas no conhecimento tácito e na sua criação. Derivando principalmente das ideias defendidas por Nonaka e Takeuchi (1997), essa perspectiva tem a promoção e a socialização do conhecimento como operações centrais na sua gestão.

A segunda perspectiva, por sua vez, foca as suas pesquisas na gestão do conhecimento explícito. Derivada principalmente das ideias de Davenport e Prusak (2003), entende a organização como um mecanismo de processamento de informações, sendo o conhecimento o resultado de uma gestão adequada da informação que apenas tem valor quando explícito em documentos passíveis de serem gerenciados (PÉREZ-MONTORO, 2016).

Nesse cenário, a gestão do conhecimento é definida por Batista (2012) como um método que tem como propósito mobilizar o conhecimento da organização com a finalidade de alcançar seus objetivos e melhorar seu desempenho. Campos *et al.* (2016), por sua vez, definem a gestão do conhecimento como a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, processos, estrutura e tecnologias de uma determinada organização visando agregar valor a esta, por meio da reutilização do conhecimento e inovação.

Assim, uma das principais funções da gestão do conhecimento é a de estimular a criação de um contexto organizacional para a interação e a aprendizagem individual e

organizacional, tendo como principal insumo o conhecimento gerado pelos indivíduos pertencentes a esta (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Para tal, a gestão do conhecimento reúne as funções de organizar, disseminar, avaliar, mensurar e criar ou capturar os diversos conhecimentos na organização. O processo de organização consiste em identificar os conhecimentos importantes e relevantes, e organizá-los em repositórios de modo a atender às necessidades da organização. A disseminação consiste no processo de compartilhamento contínuo do conhecimento por meio da criação de um ambiente favorável à realização dessa função. A avaliação do conhecimento visa indicar o valor gerado pelos conhecimentos, auxiliando na implementação da estratégia organizacional. A mensuração, por sua vez, utiliza indicadores para medir se os resultados esperados foram atingidos (STRAUHS *et al.*, 2012). Por fim, a criação de conhecimento consiste na adição de novo conhecimento à organização.

Desse modo, iniciativas de gestão do conhecimento se tornam importantes para a disseminação do conhecimento individual e, por conseguinte, a despersonalização de atividades e processos na organização, reduzindo a concentração do conhecimento em poucas pessoas, o que gera riscos de descontinuidade da prestação de serviços, a diminuição da qualidade destes, a sobrecarga de trabalho e a possível perda desse conhecimento ao longo do tempo (CAMPOS *et al.*, 2016).

A gestão do conhecimento abrange áreas da organização como: recursos humanos, Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), planejamento, finanças, contabilidade, *marketing*, patrimônio, produção, entre outras. Isso porque se trata de um tema de extensa abrangência que associa conceitos que vão da teoria da administração à gestão de tarefas, gestão da informação, cultura organizacional, memória organizacional, aprendizagem organizacional, compartilhamento de conhecimento, capital intelectual, criatividade e inovação, mapeamento de competências e de processos, dentre outros (HOFFMANN, 2012).

A gestão do conhecimento possui ainda uma relação direta com a inovação, uma vez que o conhecimento é a base para o processo de inovação de modo geral. O ambiente organizacional criado com a utilização de práticas de gestão do conhecimento, incentivando trocas de informações, experiências e vivências entre os indivíduos da organização, oportuniza a inovação (LIMA *et al.*, 2020).

Além disso, uma vez que apenas indivíduos são capazes de criar conhecimento e todo o processo de transformação de informações em conhecimento aplicado à inovação de serviços ou produtos para a organização está relacionada às habilidades pessoais do indivíduo,

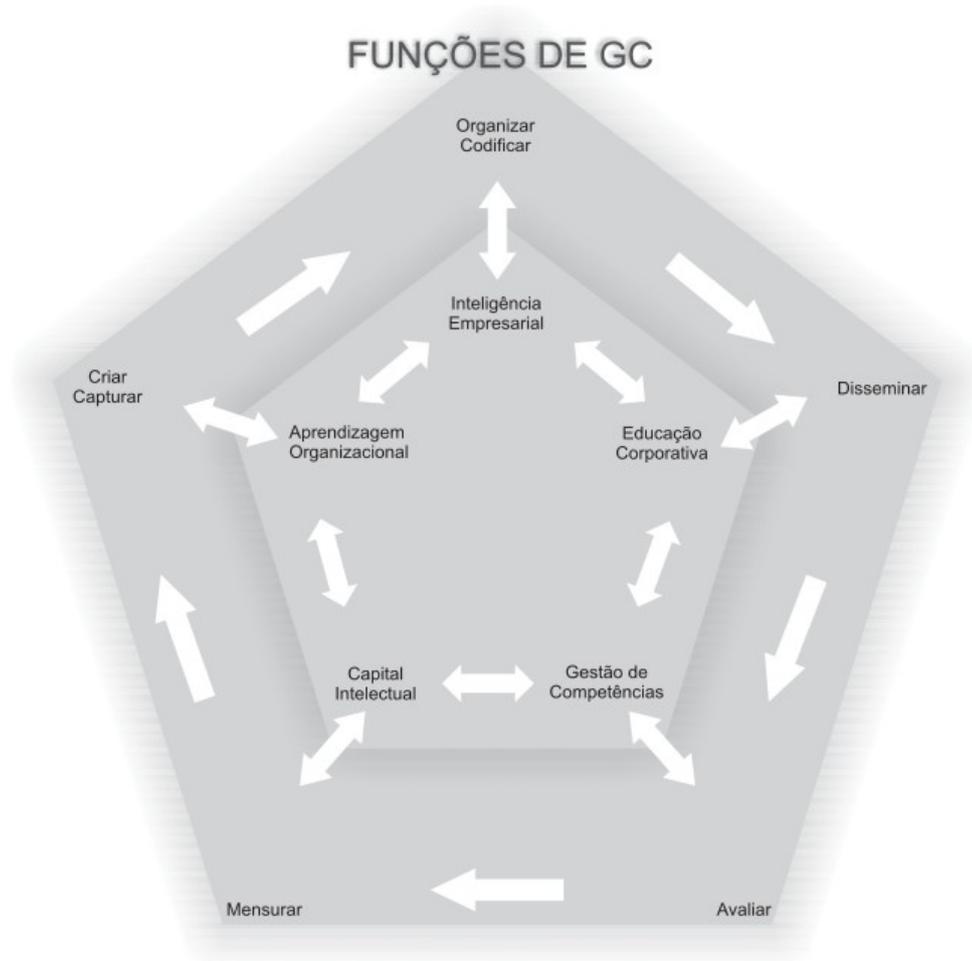
a gestão do conhecimento deve desenvolver as competências individuais como base às competências organizacionais (TONI; ALVARES, 2016).

Outro ponto importante relacionado a gestão do conhecimento é a sua relação direta com a segurança da informação, conforme demonstram estudos como o de Araújo *et al.* (2020), destacando como práticas de gestão do conhecimento podem auxiliar com as propriedades da informação organizacional, a saber, a confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade. Os autores ressaltam ainda a importância da gestão do conhecimento na criação e desenvolvimento de uma cultura de segurança e conscientização dos indivíduos da importância da proteção da informação.

2.5 ABORDAGENS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com base nas funções da GC, as práticas organizacionais de GC devem ser vistas como partes de um mesmo processo, uma coordenação sistêmica visando atingir os objetivos da organização (Figura 4) (SCHLESINGER *et al.*, 2008). Dentre as principais abordagens ou enfoques das funções da GC, Schlesinger *et al.* (2008) destacam: Aprendizagem Organizacional, Inteligência Empresarial ou Competitiva, Educação Corporativa, Gestão por Competências e Capital Intelectual, como ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Processo de GC: funções e abordagens



Fonte: Schlesinger *et al.* (2008, p. 16).

A aprendizagem organizacional consiste em um processo dinâmico e contínuo que oportuniza a aquisição e a transferência de conhecimento. Acontece com a experiência e a ação dos indivíduos fluindo para os grupos e para a organização, esse aprendizado incorporado pela organização então retroalimenta o aprendizado individual, influenciando as ações e a forma de pensar dos indivíduos (TONI; ALVARES, 2016).

Senge (2004) define as organizações onde as pessoas estão em constante aprimoramento de suas capacidades como organizações que aprendem. Para isso, as organizações que aprendem, necessitam combinar: o pensamento sistêmico, que consiste no pensamento voltado para o todo, considerando o impacto das ações em toda a organização; os modelos mentais; o domínio pessoal; a visão compartilhada, que é o interesse comum no compartilhamento do conhecimento, a fim de atingir um objetivo; a aprendizagem em equipe e o diálogo (HOFFMANN, 2012).

Inteligência empresarial, organizacional ou competitiva, é compreendida como um processo que visa melhorar a capacidade da organização em se adaptar às mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo a esta, a partir do uso estratégico do seu conhecimento alinhado aos objetivos organizacionais (TONI; ALVARES, 2016). A partir do momento que a organização conhece melhor o ambiente em que está inserida e identifica seus pontos fracos e fortes, é possível diminuir incertezas do ambiente e assim adquirir maior segurança para tomar decisões relacionadas às suas atividades (VALENTIM; SOUZA, 2013).

A educação corporativa tem como foco criar uma cultura de aprendizagem contínua, desenvolvendo as competências dos indivíduos, a fim de mantê-los qualificados. Tem como base o compartilhamento de inovações e melhores práticas para soluções de problemas entre os indivíduos e adota práticas de gestão de pessoas e o conceito de competências para alinhar competências individuais às necessidades organizacionais (TONI; ALVARES, 2016).

A gestão de competências, por sua vez, tem como objetivo obter melhores resultados a partir do mapeamento, reconhecimento e ampliação das competências dos indivíduos de modo a produzir melhores resultados (HOFFMANN, 2012). Para Dutra (2007), as competências de um indivíduo é, não apenas um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento de suas habilidades, mas também a entrega ou a agregação de valor que esse indivíduo faz à organização.

Por fim, como visto, o capital intelectual consiste na soma dos conhecimentos de todos os indivíduos de uma organização. Sua gestão envolve a integrar o capital humano, presente nas habilidades, conhecimentos tácitos e experiências dos indivíduos; o capital estrutural, que envolve a estrutura organizacional, tecnologias, bancos de dados e sistemas administrativos; e o capital relacional ou de cliente, referente às relações da organização com outras pessoas ou fornecedores (HOFFMANN, 2012).

2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Vista como a gestão mais apropriada para a atual Era do Conhecimento, a Gestão do Conhecimento apresenta relevante contribuição tanto no setor privado quanto na administração pública, se mostrando como estratégica para melhorar o desempenho organizacional em ambos. Enquanto no setor privado contribui para manter a empresa competitiva no mercado e alcançar liderança estratégica, na administração pública é o

caminho para a excelência, uma vez que assegura a qualidade nos serviços prestados (BATISTA, 2016).

Nesse sentido, Araújo *et al.* (2020) afirmam que a utilização de práticas de GC na administração pública propicia a implantação de novas práticas de gestão, produtos e serviços a fim de garantir maior qualidade na prestação de serviços ao cidadão e à sociedade. Corroborando com isso, Amorim e Costa (2020) concluem que uma GC desenvolvida com qualidade e responsabilidade possibilita melhorar a eficiência, redução de ruídos na comunicação e padronização do trabalho entre os indivíduos, melhorando a satisfação dos usuários dos serviços.

Vale ressaltar que a eficiência consiste em um dos princípios constitucionais da administração pública brasileira, juntamente com a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade; devendo portanto nortear para todas as suas ações (BRASIL, 1988).

Nesse cenário, Silva e Miranda (2018) observam, em sua avaliação da produção científica brasileira sobre GC na administração pública, que o tema vem despertando o interesse de pesquisadores no país, indicando uma tendência de crescimento da produção por autores brasileiros. As autoras destacam como reflexo do amadurecimento do tema o aumento de linhas de pesquisas específicas relacionadas ao tema em cursos de pós-graduação.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) lançou, em 2015, o Observatório IPEA de Gestão do Conhecimento, uma base de conhecimento que visa auxiliar a institucionalização da GC nos órgãos da administração pública, além de promover oficinas e eventos com o intuito de ampliar o debate sobre o tema. O instituto possui ainda diversas pesquisas relacionadas à GC, que vão desde análises de experiências internacionais de implementação de GC no setor público (BATISTA, 2016), análise do cenário da GC em órgãos públicos (BATISTA, 2004; BATISTA, 2015; BATISTA; QUANDT, 2015), à proposta do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) (BATISTA, 2012), a fim de auxiliar a implementação nas organizações.

Diversos órgãos da administração pública não garantem o uso da GC para melhorar seus processos, produtos e serviços. Ao mesmo tempo, existem práticas implementadas por órgãos públicos não alinhadas aos seus direcionadores estratégicos (BATISTA, 2012). O autor destaca ainda a importância de assegurar que a GC seja implementada apropriadamente, de forma a cumprir com estes, que são os objetivos e os benefícios de sua implementação.

A gestão eficiente do conhecimento consiste na implantação de práticas no cotidiano da organização que visam colaborar com a integração de seus processos e com a promoção do

aprendizado coletivo (MENEZES *et al.*, 2017). Assim, as práticas de gestão do conhecimento devem nortear as ações da organização de modo a superar os desafios da gestão do conhecimento de conectar de modo eficiente os indivíduos que sabem com aqueles que precisam aprender e de converter o conhecimento individual em conhecimento organizacional (TONI; ALVARES, 2016).

2.7 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como visto, a adoção de práticas de GC em uma organização possibilita a formação de equipes mais dispostas a compartilhar seus conhecimentos (STRAUHS *et al.*, 2012). São por meio destas que a GC cumpre cada uma das suas funções no processo de mobilização do conhecimento.

Batista e Quandt (2015) classificam as práticas de GC em três categorias, de acordo com o foco principal que possuem, sendo essas: pessoas, processos e tecnologia. As práticas com foco em pessoas, são aquelas relacionadas principalmente à gestão de recursos humanos visando facilitar a transferência de informação e conhecimento. As práticas com foco em processos, por sua vez, estão relacionadas à estruturação dos processos organizacionais que atuam como facilitadores na criação, organização e disseminação de conhecimento. Por fim, as práticas com foco na tecnologia, servem como suporte à gestão do conhecimento, principalmente com a utilização de ferramentas de TIC, para a captura e difusão do conhecimento e a colaboração entre os indivíduos.

O Quadro 2 apresenta uma síntese de diversas práticas e ferramentas de GC identificadas na literatura, classificadas de acordo com as categorias supracitadas.

Quadro 2 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento

(continua)

Categoria	Práticas	Definição
Pessoas	<i>Brainstorming</i>	Reuniões com grupos na organização visando o surgimento de novas ideias a partir de um grande volume de sugestões. Se divide em duas etapas em que, inicialmente, todas as ideias são aceitas como válidas e apenas na fase seguinte julgada pelos participantes.

(continuação)

Categoria	Práticas	Definição
Pessoas	<i>Coaching</i>	Funciona de modo similar ao <i>mentoring</i> , porém o <i>coach</i> participa apenas orientando, apoiando e acompanhando as atividades, não as executando.
	Comunidades de práticas	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas organizadas de modo a facilitar e propiciar o compartilhamento de experiências, melhores práticas, acesso a especialistas, a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
	Educação corporativa	Envolve processos de educação continuada com a finalidade de promover a atualização uniforme dos indivíduos em todas as áreas da organização.
	Espaços colaborativos físicos e espaços colaborativos virtuais	Espaço físico planejado para facilitar a interação social entre as pessoas, discussões e diálogos e, assim, promover o compartilhamento e a criação do conhecimento por meio de trabalhos colaborativos. Espaço virtual que permite o trabalho conjunto entre pessoas independente de suas localizações ao permitir, por exemplo, o compartilhamento e edição colaborativa de documentos e a realização de áudio/videoconferências.
	Fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão	Espaços criados para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização.
	<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um profissional com mais experiência (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
	Narrativas	Visam descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas, repassar experiência pessoal, expor situações ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoas envolvidas em eventos ocorridos.
	Revisão de aprendizagem	Técnica utilizada para promover a aprendizagem durante um projeto, ao contrário da Revisão pós-ação, realizada apenas ao seu fim.
	Revisão pós-ação	Técnica que objetiva a avaliação e captação de lições aprendidas ao fim de um projeto. Por meio de um debate informal, os membros do projeto revisam o que aconteceu, por que aconteceu, como manter os pontos fortes e oportunidades de melhoria.
Universidade corporativa	Constituição formal de uma unidade dedicada à promoção de aprendizagem, incluindo programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos.	

(continuação)

Categoria	Práticas	Definição
Processos	Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. Consiste em um perfil da experiência, habilidades e especialidades de cada indivíduo.
	Banco de competências organizacionais	Repositório com informações acerca da localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes para consulta e os indivíduos e equipes detentoras de determinado conhecimento.
	<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação dos processos, produtos e serviços da organização, visando identificar formas de aperfeiçoar suas atividades.
	Gestão de capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	Trata dos recursos organizacionais de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os processos produtivos e sociais. Envolve o mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente, política de propriedade intelectual.
	Lições aprendidas	Relatos apresentando o ocorrido, o esperado e o que foi aprendido em um processo, além de uma análise das causas das diferenças nos resultados.
	Mapeamento do conhecimento	Consiste no registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui ainda a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. Serve de apoio para a criação de uma Memória Organizacional.
	Melhores práticas	Identificação e difusão de práticas definidas como padrão a ser seguido. É um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas em manuais ou banco de dados, incluindo o contexto onde podem ser aplicadas.
	Memória organizacional	Consiste em todo o conhecimento da organização, parte do seu patrimônio. Visa capturar, disseminar e reutilizar fluxo de informações, registrando os conhecimentos gerados pelos indivíduos.
Sistemas de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada em determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Envolve o mapeamento de processos-chave, das competências essenciais a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.	

(conclusão)

Categoria	Práticas	Definição
	Sistema de inteligência organizacional/Inteligência Competitiva	Programa organizacional de contínua coleta, tratamento e análise de informações de fontes internas e externas, visando encontrar tendências de negócios, tecnológicas, entre outros, a fim de oferecer suporte estratégico na tomada de decisão.
Tecnologia	<i>Data mining</i> (Ferramenta de TIC para apoio à GC)	Consiste em instrumentos de alta capacidade de associação de termos, permitindo “garimpar” assuntos ou temas específicos. Podem consultar dados em busca de informações úteis para a organização de modo mais eficiente.
	<i>Data warehouse</i> (Ferramenta de TIC para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, possibilitando versatilidade na manipulação de grandes massas de dados. Assim, constitui-se em uma ferramenta de armazenamento e recuperação de imensas quantidades de dados.
	Ferramentas de colaboração como portais, <i>intranet</i> e <i>extranet</i>	Sistemas informatizados capazes de capturar e difundir conhecimento e experiência entre os indivíduos em toda a organização. Portais são espaços web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo constituir-se em um repositório de conhecimento e plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas.
	Gestão de conteúdo	Conjunto dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registo e depuração da informação. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos visando manter informações, ideias e experiências atualizadas e documentadas na base de conhecimento.
	Gestão eletrônica de documentos (GED)	Adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Possibilita o acesso, consulta e difusão das informações, tanto em nível interno quanto externo à organização, além de reduzir o tempo de tramitação de documentos e riscos de extravios.
	Sistema de <i>workflow</i>	Automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. Regula o fluxo de informação nos processos que requerem informação ordenada e estruturada, assim, é utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), com base em Batista e Quandt (2015), Hoffmann (2012), Strauhs *et al.* (2012) e Schlesinger *et al.* (2008).

A implementação de práticas de gestão do conhecimento em órgãos da administração pública pode encontrar diversos desafios como: a falta de comprometimento de gestores, que podem não considerar o tema uma prioridade; resistência a mudanças por parte de grupos internos (ECHTERNACHT; QUANDT, 2017); falta de continuidade dos projetos causada

pela constante mudança de gestores e a falta de estímulo à motivação dos servidores (ARAÚJO *et al.*, 2020).

Organizações públicas como as universidades, Instituições de Ensino Superior (IES), possuem um importante papel na criação e disseminação de conhecimento, apoiam o aprendizado por meio de programas de ensino, pesquisa e extensão; entretanto possuem estrutura organizacional funcional que difere da maioria das instituições, que pode apresentar barreiras para a gestão do seu conhecimento (ARAÚJO *et al.*, 2020).

Isso posto, é necessário identificar e entender que fatores podem influenciar positiva e negativamente na implementação e manutenção de práticas de gestão do conhecimento na organização, os chamados facilitadores e inibidores.

2.8 FATORES FACILITADORES E INIBIDORES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Amayah (2013), os fatores facilitadores são os responsáveis por contribuir com o fornecimento efetivo das informações uma vez que os indivíduos estejam motivados a participar de atividades de compartilhamento de conhecimento. A autora propõe um modelo que considera como fatores facilitadores: interação social, reciprocidade, recompensas e suporte organizacional.

Tan e Md. Noor (2013) distinguem os facilitadores que encorajam a disseminação de conhecimento em:

- a. **Individuais:** confiança, autoeficácia e benefícios recíprocos;
- b. **Organizacionais:** recompensas, cultura organizacional;
- c. **Tecnológicos:** sistemas de qualidade;
- d. **Comunicacionais:** abertura para a comunicação e comunicação face a face.

Yasir, Mahid e Yasir (2017) destacam a importância da confiança como elemento facilitador para a promoção do compartilhamento do conhecimento e enfatizam a relevância da criação de um ambiente que a desenvolva entre os membros de uma universidade. Os autores colocam a confiança em um papel de mediador entre os facilitadores e o compartilhamento do conhecimento.

Os fatores inibidores, por sua vez, são aqueles que afetam negativamente a gestão do conhecimento. Podem ser barreiras organizacionais que podem existir e impedir o compartilhamento do conhecimento mesmo que os indivíduos estejam motivados e existam facilitadores para tal (AMAYAH, 2013). No modelo proposto pela autora, os inibidores considerados são: nível de empatia, nível de encorajamento, centralização e formalização.

Davenport e Prusak (2003) também destacam fatores culturais comuns que podem retardar ou mesmo impedir o compartilhamento de transferência, como: a falta de confiança mútua; diferenças culturais, de vocabulários e referências; falta de tempo e de locais de encontro; *status* e recompensas ficam com os detentores do conhecimento; crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; e intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

O Quadro 3 sintetiza alguns dos principais facilitadores e inibidores encontrados na literatura pesquisada.

Quadro 3 – Facilitadores e inibidores de práticas de gestão do conhecimento

Facilitadores	Inibidores
<ul style="list-style-type: none"> ●confiança; ●cultura organizacional; ●sistemas de qualidade; ●abertura para a comunicação; ●interação social; ●reciprocidade; ●recompensas; ●suporte organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ●falta de confiança; ●falta de tempo e locais de encontro; ●<i>status</i> e recompensas; ●crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; ●intolerância a erros; ●falta de comprometimento dos gestores; ●falta de continuidade dos projetos; ●resistência a mudanças; ●falta de estímulos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), com base em Davenport e Prusak (2003), Amayah (2013) e Tan e Md. Noor (2013).

Conhecer os fatores capazes de promover ou impedir a criação e a transferência de conhecimento é fundamental para uma gestão do conhecimento bem-sucedida nas organizações (RAMJEAWON; ROWLEY, 2017), especialmente no cenário da administração pública, onde a estrutura organizacional não é propícia para o compartilhamento do conhecimento (AMAYAH, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os procedimentos metodológicos realizados na elaboração desta pesquisa, designando a classificação da pesquisa, as definições constitutivas consideradas na sua realização, a delimitação do estudo, os instrumentos e técnicas de coleta e análise dos dados que foram utilizados no seu desenvolvimento e o seu desenho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Diante dos objetivos definidos, a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Como bem definem Saunders *et al.* (2016), uma pesquisa exploratória tem a finalidade de compreender uma questão, problema ou fenômeno; já a pesquisa descritiva visa obter uma visão clara de um evento, pessoas ou situações; e descrever suas características. O caráter descritivo da presente pesquisa decorre de seu propósito de descrever a percepção dos servidores da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas na instituição e os fatores capazes de facilitar ou inibir essas práticas, caracterizando, assim, o cenário atual do tema na instituição. O caráter exploratório, por sua vez, advém do propósito de, a partir da análise do cenário levantado, propor melhorias para o processo de gestão e compartilhamento do conhecimento na instituição.

3.1.1 Abordagem

Para atingir os objetivos propostos, optou-se por adotar uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. A pesquisa qualitativa permite explorar e entender fenômenos sociais ou humanos a partir da interpretação do significado que os indivíduos investigados atribuem a estes, dentro dos contextos naturais em que ocorrem (CRESWELL, 2014). Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa tem como aspectos fundamentais: a escolha adequada de métodos e teorias; o reconhecimento e a análise de diferentes perspectivas; a reflexão do pesquisador em relação a pesquisa como parte de um processo de produção de conhecimento.

O estudo de caso, por sua vez, é uma estratégia que possibilita a análise, de forma empírica, de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, a fim de melhor compreendê-lo, a partir da resposta de questões do tipo “como?” e “por quê?” (YIN, 2015). O autor destaca ainda a contribuição dessa estratégia para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo, por isso, muito utilizada em pesquisas na área das ciências sociais aplicadas.

Esse foi o método selecionado para a pesquisa, uma vez que esta tem como finalidade investigar as práticas de gestão do conhecimento no cotidiano da instituição e compreender o processo.

3.1.2 Método

O método científico consiste no conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permitem que os objetivos de uma pesquisa sejam atingidos (MARCONI; LAKATOS, 2017). Mansano (2014) afirma que definir um método em uma pesquisa consiste em organizar, planejar e seguir um trajeto investigativo que produzirá algum conhecimento.

Esta pesquisa foi conduzida utilizando o método dedutivo, visando investigar no contexto da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, fenômenos, aspectos e teorias já consolidados e validados na literatura relacionada a Gestão do Conhecimento apresentados no referencial teórico. O método dedutivo é caracterizado por possuir o propósito de explicar melhor o conteúdo de premissas já existentes, partindo de teorias e leis para prever a ocorrência dos fenômenos particulares (MARCONI; LAKATOS, 2017).

3.1.3 Pesquisa bibliográfica

Quanto à fonte de informação, a presente investigação realizou uma pesquisa bibliográfica, por meio de consultas em livros, manuais de práticas, publicações em periódicos, teses e dissertações, a fim de compreender os fundamentos teóricos e construir uma revisão da literatura que dará sustentação teórica para a pesquisa.

O levantamento do conteúdo bibliográfico foi realizado por meio de consultas nas plataformas Periódicos Capes, *Web of Science* e *Science Direct*, utilizando termos como gestão do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, práticas de gestão do

conhecimento e administração pública. Os termos foram utilizados de forma associada, nos idiomas português e inglês e foram considerados elementos como título, palavras-chave e resumos.

Além de servir de suporte para a construção do referencial teórico, a pesquisa bibliográfica também sustentou a elaboração da metodologia, a análise dos resultados obtidos, a concepção das considerações finais e a elaboração do Manual de Práticas de Gestão do Conhecimento, como proposta de intervenção desta pesquisa.

3.1.4 Pesquisa documental

A pesquisa se utilizou ainda de análise documental de documentos institucionais, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão e Regimento Geral, a fim de apoiar a análise dos resultados obtidos, a metodologia e a elaboração da proposta de intervenção.

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

As definições constitutivas correspondem à simples definição de um termo utilizando outras palavras ou expressões, como bem expresso por Kerlinger (1980). O Quadro 4 apresenta as definições constitutivas consideradas nesta pesquisa, concebidas a partir do levantamento teórico realizado.

Quadro 4 – Definições constitutivas consideradas na pesquisa

(continua)

Termo	Definição constitutiva
Aprendizagem organizacional	Processo de aprendizado por meio do compartilhamento de experiências dos indivíduos para os grupos e incorporado pela organização, retroalimentando o aprendizado individual (TONI; ALVARES, 2016).
Capital intelectual	Soma de todos os recursos intangíveis relacionados ao conhecimento que uma organização utiliza para gerar valor (KIANTO et al., 2017).

(conclusão)

Termo	Definição constitutiva
Conhecimento	Interpretação da informação na mente humana, de acordo com o contexto, os valores, experiências e ideias que este indivíduo possui. Pode ser explicitado em relatórios, manuais, livros ou outros meios que facilitem o seu compartilhamento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).
Dado	Observações sobre o estado do mundo, fatos brutos e quantificáveis. (DAVENPORT, 1998).
Gestão do Conhecimento	Coordenação deliberada e sistemática de pessoas, processos e tecnologias de uma organização visando obter o máximo valor do conhecimento disponível a esta (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).
Informação	Significado e relevância atribuídos a um dado, a partir da sua análise. Apoiam as ações dos indivíduos e das organizações (HOFFMANN, 2012).
Memória organizacional	Registro de todos os conhecimentos e experiências adquiridos pela organização ao longo de sua existência, preservando seu capital intelectual e apoiando em seus processos decisórios (MENEZES, 2006).
Modelos mentais	Pressupostos, paradigmas, hábitos, crenças e conhecimentos que influenciam na percepção e interpretação que o indivíduo faz do mundo e dos acontecimentos, influenciando também, por isso, nas suas atitudes (SENGE, 2004; HOFFMAN, 2012).
Práticas de Gestão do Conhecimento	Práticas que visam organizar, disseminar, avaliar, mensurar e criar ou capturar os diversos conhecimentos na organização, com o objetivo de garantir o seu melhor aproveitamento e aplicação (STRAUHS <i>et al.</i> , 2012).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os termos elencados no Quadro 4 consistem nos principais termos utilizados nesta pesquisa e as suas definições constitutivas foram usadas com base na elaboração dos instrumentos de coleta, na análise dos resultados obtidos e na elaboração da proposta de intervenção.

3.3 INSTITUIÇÃO OBJETO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

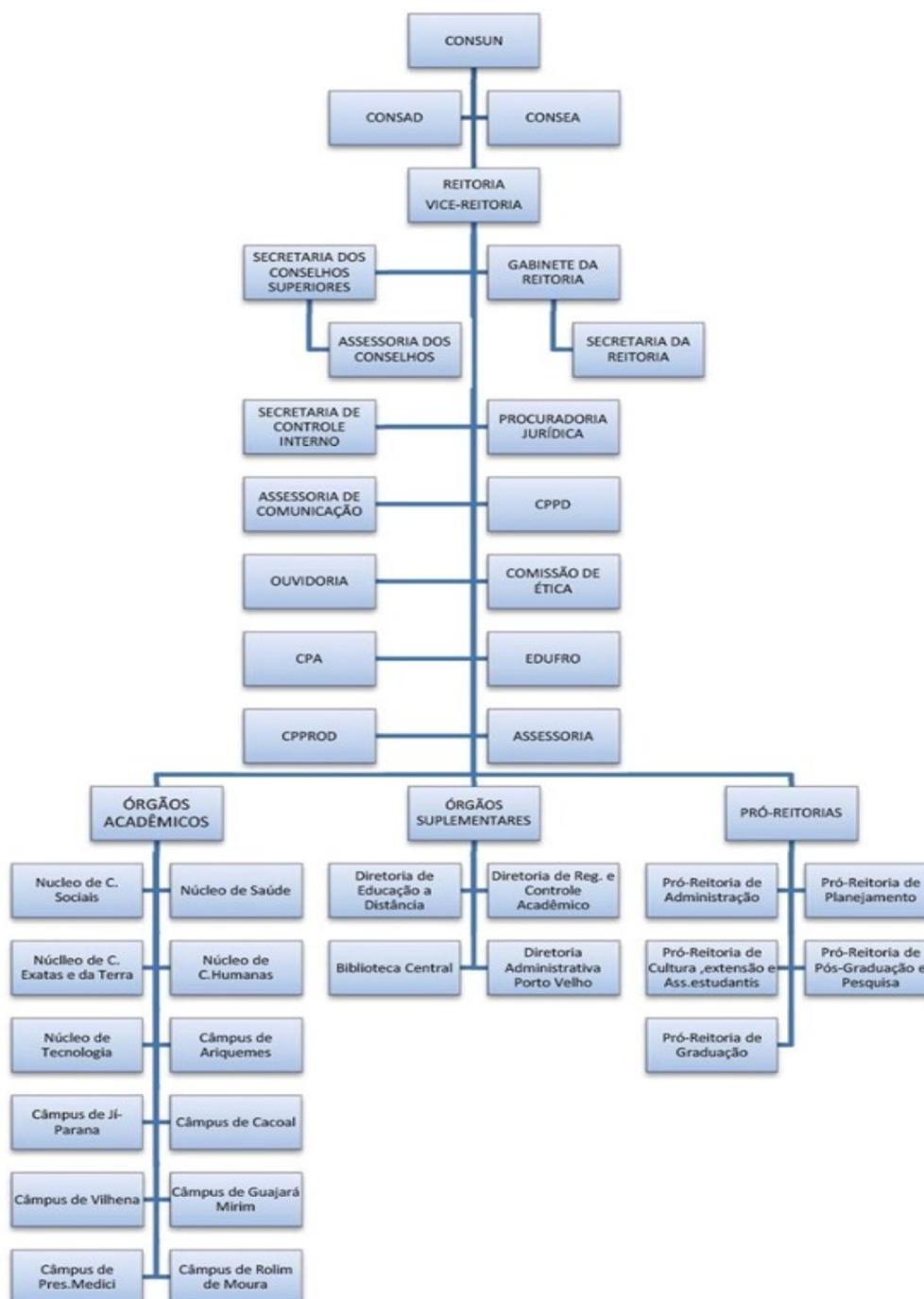
A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) é uma entidade da administração pública indireta, com sua estrutura organizacional básica composta por órgãos da administração superior, acadêmicos, de apoio e suplementares.

De acordo com o último Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UNIR 2019-2024), a instituição conta com um total de 464 servidores técnicos administrativos e 897 docentes, distribuídos nos *campi* em oito municípios do estado, a saber: Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Porto Velho, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena. (UNIR, 2019a). A Figura 5 apresenta um organograma com a estrutura hierárquica da UNIR, aprovado pela Resolução 111/CONSAD, de 25 de setembro de 2013.

De acordo com seu Estatuto, a instituição possui cinco Pró-Reitorias, que congregam órgãos de apoio administrativo e acadêmico, são elas:

- i. Pró-Reitoria de Graduação, que congrega os órgãos de apoio para as atividades políticas acadêmicas de graduação, traçando as diretrizes do ensino de graduação.
- ii. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, responsável por fomentar, planejar, acompanhar e auxiliar as atividades de natureza científico-tecnológica e extensão.
- iii. Pró-Reitoria de Planejamento, que congrega os órgãos de apoio ao planejamento da instituição, sendo responsável por auxiliar os demais órgãos da UNIR na definição de seus objetivos e metas, na elaboração dos seus planos de atividades e o acompanhamento e controle dessas atividades.
- iv. Pró-Reitoria de Administração, responsável por prestar suporte aos demais órgãos da UNIR quanto ao planejamento, obtenção, movimentação, utilização, manutenção e controle de seus recursos, materiais, patrimoniais e financeiros.
- v. Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis, responsável pela gestão das ações e atividades relacionadas a cultura, extensão e assuntos estudantis.

Figura 5 – Organograma da UNIR



Fonte: UNIR (2013).

A presente pesquisa restringe sua investigação apenas às atividades administrativas, ou a área meio, da instituição. Estas atividades são executadas, não apenas pelos servidores do corpo técnico-administrativo, mas também pelos docentes investidos em cargo de chefia de unidades e subunidades que acumulam função acadêmica e administrativa, a exemplo de

campi, núcleos acadêmicos e departamentos; e órgãos executivos de apoio, como as pró-reitorias.

Desse modo, a fim de levantar o cenário da gestão do conhecimento em atividades administrativas da instituição, esta pesquisa restringiu-se aos servidores técnicos administrativos e docentes em cargos de chefia de unidades de todos os campi, com a finalidade de captar a percepção destes sobre o tema, identificar práticas e ferramentas adotadas mesmo que de modo informal nas unidades e fatores facilitadores ou inibidores dessas práticas na instituição.

Uma vez que foi realizada utilizando plataformas gratuitas para a coleta de dados, objetivando maximizar o ganho de dados e obter maior precisão, esta pesquisa não fez uso da amostragem, compreendendo uma população com um total de 550 servidores.

3.4 COLETA DE DADOS

Esta pesquisa utilizou como instrumentos de coleta de dados um questionário eletrônico encaminhado e respondido pelos servidores efetivos exercendo atividades administrativas na instituição; e entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores, pró-reitores da instituição.

3.4.1 Questionário

Embora esse tipo de instrumento apresente desvantagens como o fato de não haver garantia de que o próprio respondente escolhido responderá as questões e a possibilidade de baixa adesão; ainda assim optou-se pela sua utilização devido a vantagens como a grande abrangência de pessoas, a liberdade nas respostas dadas, garantida pelo anonimato dos respondentes; e a sua flexibilidade, permitindo que os servidores consigam encontrar um horário apropriado para respondê-lo (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A construção do questionário teve como base a pesquisa bibliográfica realizada, utilizando os conceitos apresentados no referencial teórico e adaptando os instrumentos de coletas elaborados por Cruz (2014), De Paula (2018) e Maronato (2019), em estudos similares em outras instituições. Seu objetivo foi obter os dados necessários para: (a) verificar a percepção dos servidores sobre a gestão do conhecimento na instituição, (b) identificar

práticas e ferramentas utilizadas e (c) fatores facilitadores e inibidores destas práticas na organização; e foi dividido em quatro blocos.

O Bloco I contém questões diretas relacionadas ao perfil dos respondentes, tais como, se este ocupa cargo de gestão ou não, grau de escolaridade, faixa etária, o tempo em que trabalha na instituição.

O Bloco II visa obter a percepção do servidor sobre questões da sua própria rotina de trabalho relacionadas à gestão e ao compartilhamento do conhecimento. Para isso, foram adaptados os instrumentos de coleta elaborados por De Paula (2018) e Maronato (2019) em seus estudos, considerando as assertivas julgadas como essenciais ao escopo desta pesquisa. As assertivas foram respondidas de acordo com o nível de concordância dos respondentes, na seguinte escala: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Não concordo nem discordo, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente.

O Bloco III, foi elaborado adaptando o instrumento de coleta de Cruz (2014), visando construir um bloco de assertivas capaz de obter o ponto de vista do respondente sobre aspectos da gestão do conhecimento na instituição, tal como políticas e estratégias organizacionais, comunicação institucional, sistemas de informação, incentivos e ambiente organizacional. Bem como o Bloco II, na adaptação do instrumento de coleta de Cruz (2014) neste bloco também foram consideradas as assertivas julgadas como essenciais para esta pesquisa, e utilizou o seguinte nível de concordância: (1) Não sei responder/Sem condições de responder, (2) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Não concordo nem discordo, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente.

Por fim, o Bloco IV conta com assertivas relacionadas à utilização de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento na instituição. A partir de pesquisa bibliográfica, foram selecionadas as práticas e ferramentas comumente mencionadas em outras pesquisas relacionadas ao tema, totalizando 20 itens. Cada assertiva conta com o nome e a descrição da prática ou ferramenta, e utilizou a escala: (1) Não sei responder/Sem condições de responder, (2) Não ocorre, (2) Ocorre raramente, (3) Ocorre frequentemente e (4) Sempre ocorre.

Desse modo, esperou-se obter com as respostas das assertivas dos blocos I, II e III os dados necessários para cumprir os objetivos específicos (a) e (c); e com as respostas das assertivas do Bloco IV, os dados necessários para cumprir o objetivo específico (b).

Optou-se por incluir a alternativa “Não sei responder/Sem condições de responder” nas assertivas dos blocos referentes aos aspectos de políticas e estratégias organizacionais e às práticas e ferramentas de gestão do conhecimento devido à possibilidade de o respondente não

considerar possuir informações suficientes para responder a essas assertivas. Desse modo, pode-se distinguir que participantes se abstiveram de responder por falta de informação, além de reforçar o compromisso da pesquisa em garantir a liberdade do participante.

O questionário foi produzido utilizando a plataforma digital Google *Forms*, cujo *link* foi encaminhado por *e-mail* a todos os servidores técnicos administrativos e aos docentes investidos em cargo de chefia, fazendo uma breve apresentação da pesquisa, a sua importância e solicitando a participação. O instrumento de coleta ficou disponível para resposta entre os dias 30 de março de 2021 e 30 de abril de 2021, sendo encaminhados *e-mails* reforçando a participação e a contribuição dos servidores semanalmente. Ao final desse período, obteve-se um total de 168 respostas.

Antes de preencher o questionário os participantes foram apresentados ao Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE C), onde foram esclarecidos todos os cuidados éticos adotados na pesquisa e registrado o seu consentimento em participar.

3.4.2 Entrevistas semiestruturadas

Com o objetivo de melhor compreender aspectos institucionais relacionados à Gestão do Conhecimento, foram realizadas entrevistas com gestores por meio de um roteiro de entrevista adaptando o instrumento de coleta de Cruz (2014).

Uma vez que as Pró-reitorias são importantes órgãos de apoio da UNIR, possuindo diversas diretorias vinculadas a estas executando atividades administrativas, além de a sua importância no planejamento estratégico da instituição, optou-se por realizar as entrevistas com esses gestores. Foram convidados por *e-mail* aos Pró-Reitores, responsáveis pelas Pró-Reitoria de Administração (PRAD), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), Pró-reitoria de Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPESQ) e Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis (PROCEA); apresentando a pesquisa, seus objetivos, a importância da participação, os cuidados éticos tomados e os tópicos que seriam abordados, garantindo que estes tivessem acesso ao teor do conteúdo antes de responderem as perguntas.

Não foi possível o agendamento da entrevista com apenas um dos gestores convidados, por falta de resposta. As entrevistas foram agendadas individualmente e ocorreram em ambiente virtual por meio de serviço de comunicação por áudio e vídeo (*e.g.*

Google meet), entre os dias 04 e 15 de maio de 2021. Ao início da conversa, foi apresentado o Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE A) e esclarecido que para o registro do consentimento seria iniciada a gravação da conversa, então o participante declarou seu consentimento, informando se permitia ou não a gravação da entrevista. Todos os participantes concordaram com as gravações de suas entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no modelo semiestruturado, seguindo um roteiro com questões previamente estabelecidas, porém os entrevistados tiveram liberdade e incentivo para falar livremente, possibilitando o surgimento de desdobramentos a partir destas questões. Ademais, foram conduzidas em tom de cordialidade, porém tomando cuidados com a utilização de linguagem adequada e em não induzir ou interferir nas respostas.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Ao final da fase de coleta, os dados coletados por meio do questionário foram inseridos em tabelas em um editor de planilhas de modo a facilitar a análise. A privacidade e o anonimato dos participantes foram garantidos, não havendo nenhuma identificação destes na pesquisa, sendo os seus *e-mails* registrados na plataforma eletrônica apenas para controle daqueles que já haviam participado.

Após tabulados, os dados foram analisados conforme a ocorrência em termos percentuais de cada assertiva, de acordo com a percepção dos participantes, bem como o valor médio e o desvio padrão das assertivas. Os resultados foram analisados e discutidos com base na literatura relacionada ao tema, comparando os aspectos e fenômenos identificados na instituição com os já consolidados e validados. Além disso, a pesquisa se utilizou ainda da análise de documentos institucionais, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão e Regimento Geral; a fim de obter dados institucionais que possam apoiar a análise dos dados coletados com os respondentes e a investigação do cenário atual da organização.

Os resultados obtidos foram então apresentados em formas de tabelas, quadros e outros recursos visuais que facilitem a visualização e a compreensão dos resultados obtidos.

As entrevistas, por sua vez, foram transcritas e analisadas utilizando o método de análise de conteúdo a fim de obter uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo das

mensagens (BARDIN, 2016). De acordo com a classificação de Bardin (2016), o processo de análise de conteúdo das transcrições das entrevistas desta pesquisa seguiu as seguintes etapas:

1. Pré-análise: nesta etapa todo o material foi organizado e as ideias iniciais para o desenvolvimento da análise foram sistematizadas.
2. Exploração do material: nesta etapa foram aplicadas sistematicamente as codificações e categorização dos dados de acordo com as ideias organizadas na etapa anterior.
3. Tratamento e interpretação dos resultados: a etapa final consiste na análise propriamente dita, onde os resultados brutos são tratados de modo a se tornarem significativos.

Destaca-se ainda que os entrevistados tiveram sua privacidade e anonimato garantidos, sendo referenciados durante toda a pesquisa apenas com os marcadores de identificação “G1”, “G2”, “G3” e “G4”.

Os resultados obtidos, em conjunto com os resultados da análise dos questionários e documentos institucionais demonstram o cenário atual da gestão do conhecimento na instituição.

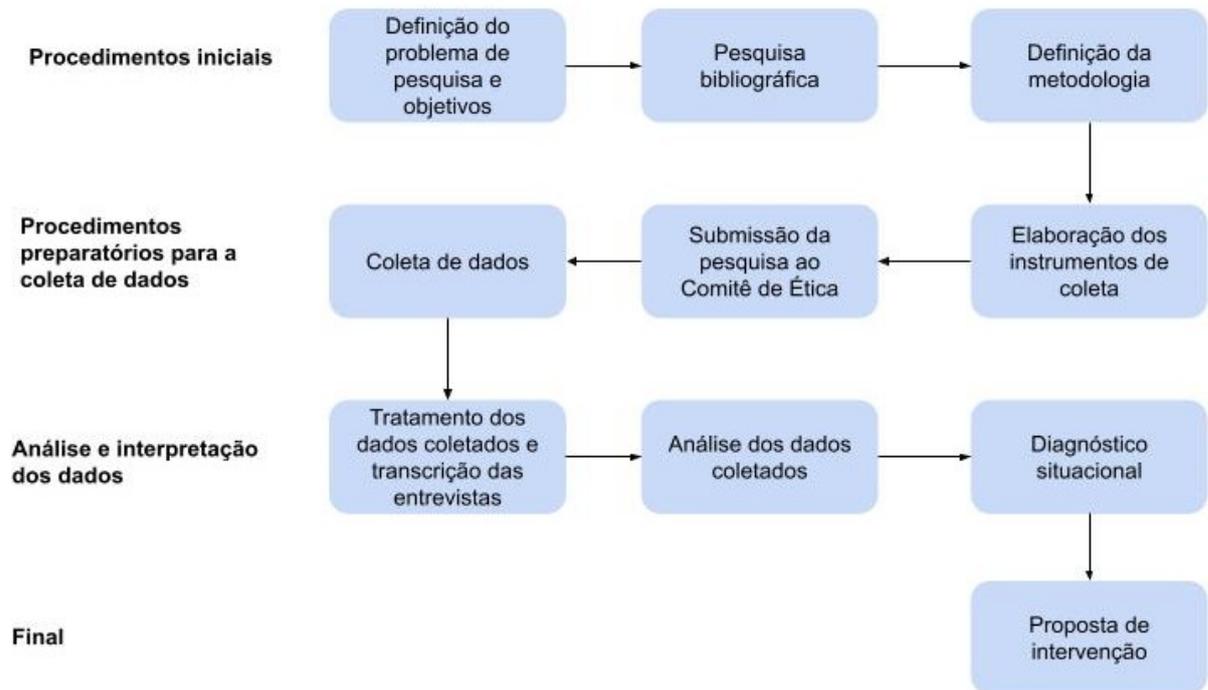
3.6 ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS

Atendendo as normas do Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), o projeto desta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da instituição, onde foi avaliado e teve a aprovação para a sua realização sob o parecer nº 4.605.592, de 22 de março de 2021 (APÊNDICE F). Após essa aprovação, foi ainda apresentada uma emenda a esse projeto incluindo a etapa das entrevistas, que teve sua aprovação sob o parecer nº 4.646.072, de 13 de abril de 2021 (APÊNDICE F).

3.7 DESENHO DA PESQUISA

A Figura 5 apresenta um fluxograma do desenho da pesquisa, a fim de facilitar a compreensão de cada uma das etapas realizadas ao longo de todo o processo.

Figura 6 – Fluxograma do desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos e, para isto, optou-se por organizá-los em duas seções, cada uma fazendo a análise e discussão dos resultados de um dos instrumentos de coleta.

Na seção 4.1 é apresentado o resultado da análise das entrevistas realizadas com gestores, enquanto na seção 4.2, são apresentados os resultados dos questionários, sendo esta dividida em três subseções, de acordo com os blocos de assertivas contidos no instrumento de coleta. No item 4.2.1 são analisados os resultados das assertivas relacionadas à rotina de trabalho dos servidores (Bloco II). No item 4.2.2 são discutidos os resultados das assertivas relacionadas aos aspectos gerais da gestão do conhecimento na instituição (Bloco III). Por fim, no item 4.2.3 são analisados os resultados das assertivas relacionadas às práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.

Desse modo, ao final deste capítulo é possível obter uma visão geral da realidade da gestão do conhecimento na UNIR.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM GESTORES

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio dos dados coletados nas entrevistas realizadas com gestores da instituição. As entrevistas foram realizadas no período de 04 a 15 de maio de 2021 e, conforme demonstrado na Tabela 1, resultaram em 2 horas e 20 minutos de gravações e 32 páginas de transcrição.

Tabela 1 – Material coletado nas entrevistas

Entrevistado	Data da entrevista	Tempo de gravação	Páginas de transcrição
G1	04/05/2021	00:27:00	6
G2	04/05/2021	00:44:08	9
G3	12/05/2021	00:49:05	12
G4	15/05/2021	00:20:42	5
TOTAL		02:20:55	32

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dos entrevistados, um está a menos de dez anos na instituição, dois estão entre 10 e 15 anos; e um está há mais de 30 anos. Com relação à escolaridade, considerando o maior grau concluído, dois possuem especialização, um possui mestrado e outro possui doutorado.

As respostas dos gestores foram analisadas visando compreender aspectos relacionados à gestão do conhecimento na instituição e foram aqui apresentadas juntamente com dados encontrados em documentos institucionais a partir de observações feitas pelos gestores em suas entrevistas, a fim de esclarecer ou complementar alguma informação.

Segundo Batista (2012), uma estratégia de gestão do conhecimento visa descrever como a organização pretende gerenciar o seu conhecimento a fim de melhor aproveitá-lo em benefício próprio dos usuários e da sociedade. No Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento (GC) na Administração Pública, o autor destaca que para definir uma estratégia de GC, a organização deve: (i) rever os objetivos estratégicos da organização, uma vez que a estratégia de GC deve estar alinhada a esses; (ii) definir as lacunas do conhecimento estratégico existentes; (iii) elaborar a visão e os objetivos da GC da organização; (iv) elaborar a estratégia de GC; (v) definir os indicadores de resultados da estratégia de GC; e (vi) identificar projetos de GC na organização.

Nesse sentido, de acordo com todos os entrevistados, a instituição não possui uma estratégia de gestão do conhecimento claramente articulada. Ressaltam ainda a implementação do Sistema Eletrônico de Informações – SEI! como uma importante mudança, possibilitando a sua utilização como uma ferramenta para a organização e padronização do conhecimento institucional. G3 destaca a importância de fazer com que os conhecimentos dos indivíduos sejam compartilhados para que esse conhecimento se torne coletivo e institucionalizado para que não seja perdido. Para G4, uma estratégia interessante para a

instituição seria investir no registro dos procedimentos e na capacitação de multiplicadores de conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento entre os servidores é considerado pelos gestores entrevistados como informal, acontecendo de forma não estruturada e por afinidade. Foram destacados como os principais meios as conversas informais, reuniões, encontros, *e-mails* e documentos. Embora seja importante, o compartilhamento de conhecimento informal e por afinidade não deve ser o meio principal de difusão de conhecimento em uma organização, uma vez que pode encontrar muitas barreiras, como será melhor discutido ao longo da análise da percepção dos servidores, na próxima seção.

Vale destacar que, mesmo não possuindo uma estratégia de gestão do conhecimento institucionalizada, durante as entrevistas pôde-se notar que iniciativas isoladas de gestores visando incentivar o compartilhamento do conhecimento em seus setores podem ser observadas na instituição.

Quanto à instituição possuir um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e compartilhamento de conhecimento, G4 acredita que exista um ambiente favorável especialmente quanto à prática de aprendizagem, porém o registro do aprendizado e o compartilhamento do conhecimento ainda são um problema. Enquanto isso, os demais entrevistados não acreditam que exista um ambiente favorável a essas ações de modo institucionalizado na organização; G1 aponta que estas ocorrem mais por afinidade entre os servidores; já G2 ressalta que, graças à postura às vezes centralizadora de poder de alguns servidores, em alguns momentos o ambiente se torna desfavorável.

Davenport e Prusak (2003) comparam a centralização de conhecimento com o monopólio do mercado de produtos e serviços e ressaltam que, uma vez que os conhecimentos estejam fechados em um monopólio, estes não estarão disponíveis sempre que forem necessários e onde forem necessários. Adicionalmente, os autores destacam que o monopólio faz com que a organização deixe de obter o benefício da interação do conhecimento que geraria novos conhecimentos.

Quanto à definição e divulgação de objetivos e metas da instituição, segundo os entrevistados, é feita por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, utilizando uma dinâmica participativa, com a participação da comunidade, aprovado nos órgãos deliberativos e divulgado no sítio da instituição. Apesar disso, G2 ressalta que não observa grandes esforços para disseminar e envolver os servidores em uma cultura de observância a

esses objetivos e estratégias, acreditando que apenas seja cumprida uma exigência de elaboração do documento.

Além do PDI, a instituição elabora anualmente o relatório de gestão e disponibiliza a toda a comunidade em seu *site*, conforme destacou o G3. O relatório de gestão visa demonstrar e justificar os resultados alcançados pela instituição, com base nos objetivos previamente estabelecidos, além de dispor de forma clara para a sociedade de que forma a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da instituição gerarão valor público a curto, médio e longo prazos (TCU, 2019).

Com relação ao processo decisório na instituição, G1 destaca a importância de se garantir que as decisões tomadas em toda a organização sejam baseadas nas mesmas normas e afirma que ainda há a carência de regulamentação em instrumentos tais como os sistemas Sei! e Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas – SIGAA. G2, por sua vez, afirma acreditar que a instituição por vezes seja demasiadamente rígida no cumprimento das burocracias exigíveis, não buscando encontrar espaços para inovar. Por fim, G3 declara acreditar que a instituição carece de indicadores que melhor norteiem as decisões visando atingir as metas e objetivos definidos no PDI.

Os gestores concordam com a importância das TICs para a troca de informações na instituição e para uma maior eficiência dos processos organizacionais, destacando mais uma vez os sistemas implementados. No entanto, o G2 ressalta que os manuais de procedimentos ainda não foram atualizados para os processos eletrônicos, o que possibilitaria tornar esses processos ainda mais simples e rápidos.

Ainda nesse sentido, os G1 e G3 destacam problemas relacionados ao aprendizado e até mesmo falta de orientação com relação ao uso das ferramentas eletrônicas, não possibilitando que todo o potencial destas seja utilizado. O G3 afirma ainda que a instituição precisa pensar em sistematizar e organizar melhor as informações para que estas consigam ser difundidas e acessadas pelos indivíduos que necessitam utilizá-las; e que poderia ser atribuída a uma comissão a tarefa de pensar em melhorias da utilização das TICs na organização.

Quanto à adoção de um sistema baseado nas competências dos servidores, os gestores afirmam que não existe o mapeamento das competências dos servidores técnicos administrativos em um banco de talentos ou banco de competências e, isso dificulta que esse tipo de gestão seja feita. Destacam que existem cobranças dos órgãos de controle e que a instituição possui um projeto de construção de um banco de talentos, ainda não iniciado. O G2 destaca, no entanto, que a instituição se esforça para lotar os servidores de acordo com suas

competências, quando observa que podem ser melhor aproveitados em outra unidade, porém essa avaliação não é uma política institucionalizada.

Os gestores consideram a comunicação institucional ainda pouco eficiente, especialmente quando se trata da comunicação interna, onde G3 considera que as atividades e boas práticas desenvolvidas em setores são pouco comunicadas aos demais. Nesse sentido, G3 destaca ainda o quão importante seria a implementação de uma base de dados para facilitar a disseminação desse tipo de informação na instituição e a sua utilização como insumo para as tomadas de decisões. Isso porque, conforme explicitado no referencial teórico, o conhecimento norteia todo o processo de tomada de decisão, sendo assim, uma organização está melhor preparada para tomar decisões quando esta possui conhecimento suficiente, tanto do seu ambiente interno quanto do ambiente externo (CHOO, 2003).

Com relação às sugestões e *feedbacks* dos servidores à instituição, G1 e G4 acreditam que depende de cada gestor a criação de um ambiente de trabalho onde os servidores participem e façam sugestões. Já o G3 destacou que, além de reuniões de trabalho, muitas sugestões e *feedbacks* são realizados informalmente e em grupos em aplicativos de mensagens. Além de também enfatizar a informalidade das sugestões, o G2 afirmou que o canal de ouvidoria da instituição poderia ser utilizado para este fim, porém isso pouco acontece, funcionando principalmente como um canal de denúncia.

A Ouvidoria da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) foi instituída por meio da Resolução 109/CONSAD, de 08 de julho de 2013 e utiliza como principal canal de recebimento de manifestações o sistema Fala.BR, desenvolvido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU). Após recepcionadas, as manifestações são respondidas ao requerente, caso as informações necessárias estejam disponíveis nas páginas institucionais dos setores responsáveis, caso contrário, são encaminhadas para que estes mesmos respondam (UNIR, 2019b).

Tabela 2 – Demandas da Ouvidoria da UNIR nos anos de 2018, 2019 e 2020

Manifestação	Comunicações	Reclamações	Denúncias	Solic.	Sugestões	Elogios	Simplifique
2018	32	23	12	31	1	1	-
2019	70	48	21	56	5	6	1
2020	53	19	19	29	1	1	1

Legenda: Solicitações (Solic.)

Fonte: Relatório de Gestão/UNIR (2019); Relatório de Gestão/UNIR (2020).

A Tabela 2 apresenta o quantitativo de manifestações respondidas pela Ouvidoria nos anos de 2018-2020, com base nos valores apresentados nos relatórios de gestão, de acordo com o tipo da demanda: comunicações, reclamações, denúncias, solicitações, sugestões, elogios e simplifique. Esses dados reforçam o fato exposto por G2, podendo ser observado que os números de manifestações de sugestões e elogios por meio deste canal foram muitíssimo baixos.

Quanto aos servidores receberem retorno sobre os seus desempenhos, os gestores afirmaram que a instituição possui uma avaliação periódica a cada 18 meses, realizada por meio de um sistema. Apesar disso, os servidores avaliados têm acesso apenas à sua nota, não sabendo qualquer critério que tenha sido utilizado pelos avaliadores na decisão. Retornos informais também são realizados durante a rotina de trabalho, porém não é algo institucionalizado e, portanto, depende dos chefes das unidades para que sejam realizados.

Quanto à capacitação dos servidores, a instituição elabora o Plano anual de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que é feito com base em um levantamento da necessidade de capacitação junto a cada unidade e que vigorará no exercício subsequente. A elaboração do plano é exigência do governo federal por meio do Decreto Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal. Ademais, os servidores podem solicitar licença para capacitação, para a realização de curso presencial ou à distância; e solicitar afastamento para ações de desenvolvimento tais como pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado e pós-doutorado) ou estudo no exterior. Todos estes também são regulamentados no referido decreto e devem estar previstos no PDP para serem concedidos.

No entanto, o G2 destaca que a instituição ainda está se adaptando às mudanças trazidas por essa nova política, servidores tiveram que ser capacitados quanto à elaboração e a execução do novo plano e parte dessa equipe saiu da instituição ou se afastou para a realização de pós-graduação *stricto sensu*, fazendo com que a equipe tivesse que ser renovada.

O G4, por sua vez, ressalta que, por mais que a instituição possua normativas que possibilitem o afastamento de servidores para a realização de ações de desenvolvimento, este é condicionado a liberação do chefe imediato e, devido à carência de servidores na instituição, poderia haver alguma situação em que fosse negado para não haver prejuízo na realização das atividades.

De acordo com o PDI 2019-2024, a universidade conseguiu aumentar a quantidade de técnicos capacitados durante a vigência do PDI 2014-2018, visando cumprir o objetivo de

“Garantir a capacitação e qualificação dos servidores técnicos administrativos”. O Quadro 5 ilustra os números referentes a 2018.

Quadro 5 – Incentivos para a formação técnica concedidos a servidores técnicos administrativos no ano de 2018

Incentivo	Incentivos para a formação e qualificação técnica concedidos
Progressão funcional por capacitação	161 processos analisados favoráveis ao servidor
Incentivo à qualificação	80 processos analisados favoráveis ao servidor
Progressão funcional por desempenho	159 avaliações realizadas favoráveis ao servidor
Licença para capacitação	42 pedidos de licenças concedidos

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional/UNIR 2019-2024.

Além disso, o PDI 2019-2024, vigente na instituição, estabelece como um dos objetivos, no eixo de políticas de gestão, “Aprimorar políticas de capacitação a servidores (docentes, técnicos administrativos e tutores)”, que possui como indicadores a maior oferta de cursos de capacitação e o aprimoramento das políticas de capacitação e formação dos servidores, por meio da revisão das normas internas vigentes e o estabelecimento de novas normativas adequadas à realidade.

Quanto à orientação e a ambientação de novos servidores, a instituição não possui um programa formalizado, apenas iniciativas isoladas em certas ocasiões onde tomaram posse na instituição um volume maior de servidores de uma única vez. Mais uma vez, fica a cargo do gestor do setor que receberá esses servidores a realização ou não de algum tipo de ambientação e integração desses indivíduos.

De modo semelhante, quanto a esquemas de reconhecimento por resultados, premiações ou contribuições extraordinárias, os gestores afirmaram que não existe um programa devidamente formalizado na instituição, porém destacaram que são comuns iniciativas de gestores de unidades publicarem portarias de elogios aos servidores que se destacam. Nesse sentido, G2 afirmou que existe uma proposta de regulamentação desse tipo prática, a fim de normalizá-la e incentivá-la na instituição. Além disso, o G3 salienta que os servidores recebem, a cada dez anos na instituição, um certificado pelo tempo de contribuição e dedicação.

Destacados os aspectos institucionais relacionados à gestão do conhecimento revelados durante as entrevistas com os gestores, a seguir são analisados os dados obtidos por meio de questionário eletrônico respondidos pelos servidores alvo da pesquisa.

4.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos por meio dos dados coletados nos questionários respondidos pelos servidores. Durante o período de coleta, foram obtidas 168 respostas, o que representa 30,5% do universo pesquisado. A Tabela 3 sintetiza o perfil destes respondentes, a partir das respostas obtidas no Bloco I do questionário aplicado.

Tabela 3 – Perfil dos respondentes

Dado	Categoria	Nº de respondentes	Percentual
Ocupa cargo de direção ou coordenação?	Sim	55	32,7%
	Não	133	67,3%
Grau de escolaridade	Nível médio	5	2,98%
	Graduação	23	13,7%
	Especialização	81	48,2%
	Mestrado	43	25,6%
	Doutorado	16	9,52%
Faixa etária	18 a 24 anos	3	1,8%
	25 a 34 anos	66	39,3%
	35 a 44 anos	68	40,5%
	45 a 54 anos	23	13,7%
	Acima de 55 anos	8	4,8%
Tempo na instituição	Até 2 anos	24	14,3%
	2 a 5 anos	19	11,3%
	5 a 10 anos	93	55,4%
	Mais de 10 anos	32	19%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como demonstrado na Tabela 3, 55 (32,7%) participantes ocupam cargo de direção ou coordenação em suas unidades, enquanto 113 não ocupam cargo de gestão, o que representa 67,3%. Quanto à faixa etária, a maior parte dos participantes encontra-se nas faixas etárias de 25 a 34 anos (39,3%) e 35 a 44 anos (40,5%); enquanto isso, 13,7% dos participantes tem entre 45 e 54 anos, apenas 4,8% acima de 55 anos e 1,8% entre 18 e 24 anos.

Dos servidores participantes da pesquisa, 48,2% possuem especialização, 25,6% mestrado, 13,7% graduação, 9,52% doutorado e apenas 2,98% nível médio. Analisando separadamente o grupo de participantes que possuem cargo e aqueles que não possuem, observa-se que no grupo de servidores que possuem cargo, 21,8% possuem doutorado enquanto apenas 3,54% no outro grupo. A Tabela 4 demonstra relação entre o nível de escolaridade dos participantes e a ocupação de cargo, em níveis percentuais.

Tabela 4 – Relação entre o nível de escolaridade e a ocupação de cargo

Ocupa cargo de direção ou coordenação?	N.M.	Grad.	Esp.	Me.	Dr.	TOTAL
Sim	1,82%	10,91%	38,18%	27,27%	21,82%	100% (55)
Não	3,54%	15,04%	53,10%	24,78%	3,54%	100% (113)

Legenda: Nível médio (N.M.), Graduação (Grad.), Especialização (Esp.), Mestrado (Me.) e Doutorado (Dr.).
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Destaca-se ainda que os percentuais de servidores com título de mestrado nos dois grupos são muito próximos (27,27% e 24,78%) e que a maior parte dos participantes sem cargo possui especialização (53,10%).

Quanto ao tempo na instituição, a maior parte dos participantes (55,36%) tem entre 5 e 10 anos, enquanto 19% estão a mais de 10 anos, 14,3% há menos de 2 anos e 11,3% de 2 a 5 anos. Analisando mais uma vez os grupos separadamente, é possível observar que a maior parte dos servidores (83,63%) que ocupam cargo na instituição estão nesta há pelo menos 5 anos, sendo 47,27% de 5 a 10 anos e 36,36% há mais de 10 anos, conforme é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Relação entre o tempo na instituição e a ocupação de cargo

Ocupa cargo de direção ou coordenação?	Até 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10 anos	Mais de 10 anos	TOTAL
Sim	9,09%	7,27%	47,27%	36,36%	100% (55)
Não	16,81%	13,27%	59,29%	10,62%	100% (113)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Diante dos dados expostos, é possível observar a diversidade do universo dos participantes da pesquisa, compreendendo uma quantidade aceitável de servidores investidos em cargos de chefia e sem cargos de chefia, com diferentes níveis de escolaridade, faixas

etárias, novatos e servidores com tempo suficiente para conhecer melhor a instituição, havendo assim potencial para a obtenção de percepções diferenciadas.

Isso posto, são analisadas nas subseções a seguir as percepções destes servidores sobre a gestão do conhecimento na UNIR.

4.2.1 Gestão do Conhecimento na rotina de trabalho dos servidores

Esta subseção apresenta uma análise dos resultados relativos ao Bloco II do questionário, composto por assertivas relacionadas a aspectos da gestão do conhecimento diretamente ligados à rotina de trabalho dos participantes, expostas no Quadro 6. Visando facilitar e simplificar a discussão, cada assertiva foi identificada com um código de R1 a R19 pelos quais serão referenciadas a partir deste momento.

Quadro 6 – Gestão do conhecimento na rotina de trabalho dos participantes

(continua)

R1	O compartilhamento do conhecimento e a troca de experiências acontecem naturalmente entre os servidores.
R2	O acesso às pessoas detentoras de um conhecimento específico independe do nível hierárquico.
R3	Existe incentivo e apoio ao compartilhamento do conhecimento por parte do gestor do setor.
R4	O gestor participa de forma ativa do processo de compartilhamento do conhecimento do setor.
R5	Frequentemente compartilho com outros servidores minhas experiências, ideias e habilidades relacionados ao trabalho.
R6	Existe um alto nível de cooperação entre os servidores, não havendo conflitos ou competições que dificultem o diálogo e as interações.
R7	O passo-a-passo detalhado de como executar as minhas tarefas encontra-se registrado em documentos que podem ser consultados.
R8	As lições aprendidas durante a execução de minhas atribuições são documentadas para que outros possam consultar e conhecer os erros e soluções encontradas.

(conclusão)

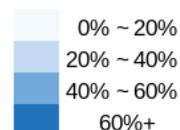
R9	Frequentemente participo de palestras, cursos ou treinamentos (presenciais ou virtuais) oferecidos ou apoiados pela organização para ampliar ou reformular minhas habilidades, conhecimentos, comportamentos, ideias e perspectivas relacionadas às minhas atividades no trabalho.
R10	O conhecimento que adquiro em cursos e outros eventos é registrado por mim em documentos físicos ou virtuais para que possa ser compartilhado com outros servidores.
R11	É frequente para mim o acesso a documentos, vídeos ou áudios disponibilizados pela organização com o intuito de adquirir novos conhecimentos relacionados ao trabalho.
R12	Consigo acessar com facilidade todas as informações e documentos de todos os setores da instituição.
R13	As ferramentas tecnológicas (portais, videoconferências, mídias sociais, salas de <i>chat</i> , <i>e-mail</i> , etc.) auxiliam no compartilhamento do conhecimento no setor.
R14	Não imponho nenhum obstáculo ou restrição para que outros servidores acessem quaisquer tipos de documentos ou informações que produzo ou com os quais trabalho, pois confio que eles não farão mau uso destas informações.
R15	É prática comum no setor o rodízio das tarefas executadas pelos servidores, de tal modo que todos estão sempre aprendendo a executar novas atividades.
R16	Não confio em certos servidores.
R17	Não tenho confiança no conhecimento de certos servidores.
R18	Acredito que se outros servidores souberem o que sei, corro o risco de perder meus benefícios para algum deles.
R19	Aprender se torna muito desafiador para mim se o processo envolver muitos termos técnicos/exigências/ações complexas, sem aviso ou treinamento prévios.

Fonte: Adaptado de De Paula (2018) e Maronato (2019).

Todas estas assertivas foram respondidas de acordo com o nível de concordância dos participantes seguindo a escala: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Não concordo nem discordo, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente. A Tabela 6 apresenta os resultados percentuais obtidos em cada item da escala em um mapa de calor, a média e o desvio padrão em todas as assertivas deste bloco.

Tabela 6 – Resultados das assertivas do Bloco II – Rotina de trabalho

	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5
R1	3,64	1,12	4,80%	11,30%	24,40%	34,50%	25,00%
R2	3,62	1,21	7,10%	11,90%	20,20%	33,30%	27,40%
R3	3,77	1,19	3,60%	14,30%	20,20%	25,00%	36,90%
R4	3,84	1,25	7,70%	8,90%	14,30%	29,80%	39,30%
R5	4,32	0,93	1,80%	3,60%	10,70%	28,60%	55,40%
R6	3,37	1,22	7,10%	20,80%	20,20%	31,50%	20,20%
R7	2,85	1,37	22,00%	22,00%	19,00%	23,20%	13,70%
R8	2,73	1,34	25,60%	19,60%	20,20%	25,00%	9,50%
R9	3,13	1,32	13,00%	22,60%	22,00%	23,20%	19,00%
R10	2,75	1,34	23,80%	20,80%	25,00%	17,30%	13,10%
R11	2,82	1,28	19,00%	23,80%	24,40%	21,40%	11,30%
R12	2,39	1,26	32,10%	26,20%	16,70%	20,20%	4,80%
R13	3,96	1,04	3,60%	6,50%	14,30%	41,10%	34,50%
R14	4,13	1,09	4,80%	4,80%	10,70%	32,70%	47,00%
R15	2,96	1,38	19,00%	21,40%	22,60%	18,50%	18,50%
R16	2,86	1,43	24,40%	19,00%	20,20%	19,00%	17,30%
R17	2,75	1,34	25,60%	16,10%	28,00%	18,50%	11,90%
R18	1,3	0,79	82,10%	10,70%	4,20%	0,60%	2,40%
R19	3,07	1,43	20,20%	16,70%	20,20%	22,00%	20,80%



Legenda: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Não concordo nem discordo, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os resultados foram analisados individualmente, comparados com outros com quem possam se relacionar, visando obter melhor entendimento da percepção dos participantes e serão apresentados em uma sequência de modo a favorecer a compreensão da discussão. Ademais, foram ainda analisadas as respostas dos dois grupos de servidores isoladamente e, quando se mostrarem razoavelmente divergentes em qualquer ponto estas diferenças também serão apresentadas. Ressalta-se ainda que também serão utilizados níveis gerais de concordância e de discordância, indicando a soma das respostas em cada faixa (total e parcial).

Isso posto, a maior parte dos respondentes (55,4%) concorda compartilhar com frequência as suas experiências, ideias e habilidades relacionadas ao trabalho com outros servidores, enquanto outros 28,6% concordam parcialmente com esta afirmação (R5). Ao considerarmos ambos os resultados positivos, tem-se um nível geral de concordância de 84% enquanto os resultados negativos somam apenas 5,4% e o restante (10,7%) são neutros. Com isso, esta assertiva possui a maior média desse bloco (4,32) e o menor desvio padrão (0,93).

Ademais, a maior parte, 59,5% (considerando o nível geral de concordância), dos participantes enxerga o compartilhamento de experiências e conhecimento entre os servidores como um processo que ocorre naturalmente (R1).

Apesar disso, quanto ao fator confiança, a assertiva relacionada à falta de confiança em certos servidores (R16) possui claro equilíbrio entre todas as cinco possíveis respostas, revelando opiniões divergentes entre os participantes. Enquanto 24,4% dos participantes não possuem nenhum tipo de desconfiança, discordando totalmente da assertiva, podemos considerar que os 75,6% restantes possuem algum nível ou grau de desconfiança com, pelo menos, algum colega.

Esse resultado, em conjunto com o de R5, apontam para um cenário onde, embora a maior parte dos servidores tenham o hábito de compartilhar seu conhecimento com colegas, possivelmente este compartilhamento ocorre apenas com aqueles colegas com quem este tem mais confiança, uma vez que, como afirmam Davenport e Prusak (2003), a confiança mútua entre as partes é a base para a troca de conhecimento. Assim sendo, alguns colegas não terão acesso ao conhecimento de outros. Desse modo, estes resultados corroboram com as percepções dos gestores entrevistados quanto ao compartilhamento do conhecimento entre os servidores acontecer, majoritariamente de modo informal e baseado na afinidade.

Paralelo a isso, a falta de confiança no conhecimento de certos servidores (R17) também demonstrou equilíbrio similar nas respostas, reafirmando esta divergência de percepções entre os participantes quanto a este fator. Semelhante a R16, enquanto apenas 25,6% dos participantes não possuem nenhum tipo de desconfiança do conhecimento de algum servidor, discordando totalmente da assertiva, podemos considerar que os 74,4% restantes possuem algum nível ou grau de desconfiança do conhecimento de ao menos algum servidor. A falta de confiança no conhecimento de certos colegas faz com que, mesmo que este conhecimento seja compartilhado, uma vez recebido com desconfiança e não validado pela outra parte, não seja internalizado ou repassado, interrompendo o ciclo deste conhecimento.

A confiança se torna, portanto, um facilitador quando presente em um ambiente organizacional e a falta desta, por consequência, se torna uma barreira para o processo de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos. É essencial, portanto, o incentivo às práticas de socialização entre os servidores, para assim criar um ambiente de maior confiança entre estes; e a promoção de uma cultura de compartilhamento (BATISTA, 2012).

Nesse cenário, retornando ao resultado de R1 é possível observar que apenas 25% dos servidores não possuem nenhuma ressalva sobre o compartilhamento do conhecimento acontecer de forma natural, resultado que pode ser interpretado de forma a acreditar que os demais respondentes possivelmente identificam que: (1) incentivos são necessários para que

este processo ocorra em seu setor ou (2) este processo não ocorre. Em ambos os casos o incentivo e a criação de uma cultura de compartilhamento se tornam fundamentais.

Como expresso por Batista (2012), as chefias têm o importante papel de servir de exemplo aos demais servidores dos setores quanto à prática de valores como o trabalho colaborativo e o compartilhamento do conhecimento.

Nesse sentido, as assertivas relacionadas ao incentivo (R3) e a participação do gestor (R4) no processo de compartilhamento do conhecimento no setor possuem resultados relativamente similares, tanto em suas médias (3,77 e 3,84, respectivamente) quanto em cada uma das alternativas, obtendo diferença máxima de 6% entre estas. Quando analisados os níveis gerais, as assertivas obtiveram níveis geral de discordância de 17,9% e 16,6%; e níveis gerais de concordância de 61,9% e 69,1%, respectivamente.

Essa similaridade nas respostas apontam para um certo grau de concordância quanto às atitudes dos gestores no processo, na percepção dos participantes. Pode-se destacar ainda os baixos índices de discordância total em ambas as assertivas, demonstrando que apenas 3,6% dos participantes reconhecem não haver ou não observar qualquer incentivo ao compartilhamento do conhecimento por parte do gestor (R3); e apenas 7,7% indicam não observar participação ativa dos gestores no referido processo (R4).

Quando analisadas as respostas dos dois grupos de servidores separadamente, estas similaridades percentuais permanecem quanto ao incentivo do gestor (R3), com exceção apenas de um grau de concordância total levemente maior grupo dos servidores com cargo (41,82% frente 34,51% do outro grupo), conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Relação entre a ocupação de cargo entre os participantes e o resultado de R3

Ocupa cargo de direção ou coordenação?	R3 – Existe incentivo e apoio ao compartilhamento do conhecimento por parte do gestor do setor.					
	1	2	3	4	5	TOTAL
Sim	3,64%	10,91%	18,18%	25,45%	41,82%	100% (55)
Não	3,54%	15,93%	21,24%	24,78%	34,51%	100% (113)

Legenda: Discordo Totalmente (1), Discordo Parcialmente (2), Não concordo nem discordo (3), Concordo Parcialmente (4) e Concordo Totalmente (5).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tendo em vista que, excluídas as respostas com concordância total, todas as demais alternativas indicam, em diferentes graus, a possibilidade ou mesmo necessidade de maior incentivo ou apoio dos gestores no processo, é possível observar um cenário onde 58,18% dos

servidores com cargos e 65,49% dos demais servidores consideraram a possibilidade de melhoria.

Quanto à participação ativa dos gestores (R4), no entanto, as respostas dos dois grupos se mostraram razoavelmente divergentes em dois pontos, conforme ilustra a Tabela 8.

Tabela 8 – Relação entre a ocupação de cargo entre os participantes e o resultado de R4

Ocupa cargo de direção ou coordenação?	R4 – O gestor participa de forma ativa do processo de compartilhamento do conhecimento do setor.					
	1	2	3	4	5	TOTAL
Sim	7,27%	1,82%	12,73%	30,91%	47,27%	100% (55)
Não	7,96%	12,39%	15,04%	29,20%	35,40%	100% (113)

Legenda: Discordo Totalmente (1), Discordo Parcialmente (2), Não concordo nem discordo (3), Concordo Parcialmente (4) e Concordo Totalmente (5).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Observando a Tabela 8, é possível perceber que, enquanto os níveis de concordância 1, 3 e 4 são relativamente similares entre os dois grupos, os níveis 2 e 5 possuem diferenças significativas (10,5% e 11,87%, respectivamente). Mais uma vez assumindo que, à exceção dos participantes que concordam totalmente com a assertiva, as respostas em todas as demais alternativas indicam a possibilidade ou mesmo necessidade de melhoria no envolvimento do gestor no processo de compartilhamento do conhecimento, temos um cenário onde 64,6% dos servidores e 52,73% dos chefes acreditam que mais pode ser feito nessa temática.

Apesar dos resultados demonstrarem que mais ainda pode ser feito para melhorar o incentivo e o envolvimento dos gestores no processo de compartilhamento do conhecimento, é importante notar que a maioria das respostas ainda se apresentam na faixa de respostas positivas, em todos os cenários e grupos, indicando que a instituição possui uma considerável base de profissionais preocupados com o tema.

Seguindo com a análise, o resultado de R6 demonstra divergentes opiniões com relação a um importante aspecto no ambiente organizacional. Quando analisados os níveis gerais, observa-se que 27,9% dos respondentes discordam que exista um ambiente de cooperação, sem conflitos e competições entre os servidores, enquanto 51,7% concordam. É fundamental que os indivíduos possuam um ambiente organizacional com alto nível de cooperação, uma vez que competições e conflitos dificultam as relações entre estes, gerando obstáculos para o compartilhamento do conhecimento. Como visto anteriormente, o fator confiança está diretamente ligado com a relação entre os indivíduos, desse modo, para a

construção de um ambiente organizacional de cooperação, é essencial que exista confiança entre os servidores, corroborando com os resultados de R16 e R17.

Apesar disso, a grande maioria dos participantes (92,8%, considerando o nível geral de discordância) não acredita que o compartilhamento dos seus conhecimentos podem levá-los a perder seus benefícios para outros colegas (R18). Conforme exposto no Quadro 3, o *status* e possíveis recompensas podem ser barreiras para o compartilhamento do conhecimento, uma vez que o indivíduo acredite que o monopólio desse conhecimento o tornará uma fonte importante de conhecimento a ponto de proporcioná-lo segurança no cargo que detém ou no setor em que trabalha (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O resultado dessa assertiva, portanto, indica que os participantes, de modo geral, não acreditam que exista risco de perder quaisquer benefícios que possuam ao compartilhar seus conhecimentos com os demais colegas, podendo ser inferido que os mesmos nunca tenham observado tal fato ocorrer na instituição. No entanto, é importante atentar que, mesmo que menor, existe uma parcela dos participantes que não tem a mesma segurança com relação a esse tema.

Corroborando com o resultado de R18, a maior parte (79,7%, considerando o nível geral de concordância) concorda que não impõe nenhum tipo de restrição ou obstáculo ao acesso de outros servidores a documentos e informações que produz (R14). Essa dispersão maior de concordância em R14 quando comparado com R18 possivelmente está mais uma vez relacionada ao fator confiança, visto que a assertiva afirma que a não imposição de obstáculo ou restrição se daria uma vez que o participante confia que o indivíduo que terá acesso a essas informações não fará mau uso destas.

De modo a facilitar a discussão, podemos agrupar as assertivas R7, R8 e R15 em um conjunto relacionado a hábitos que auxiliam no aprendizado e no compartilhamento do conhecimento entre os servidores. Possuindo médias menores que 3, e entre os mais altos níveis de desvio padrão de todo o bloco, todas as assertivas deste conjunto possuem grande dispersão nas respostas, demonstrando divergências de opiniões ou de realidades entre os participantes.

É possível perceber que a assertiva R7 possui um reduzido percentual de concordância total (13,7%) e, mesmo considerando um nível geral de concordância tem-se apenas um percentual de 36,9%, evidenciando uma ainda considerável falta de documentação do passo a passo detalhado das tarefas executadas por esses servidores. O mapeamento e a documentação dos processos e serviços da organização é essencial para melhor compreender o seu

funcionamento, os fluxos dos dados e informações e a sequência de atividades a serem realizadas, possibilitando que os processos sejam simplificados e otimizados. Essa falta de documentação, favorece a falta de padronização na execução de tarefas na instituição, possibilitando a maior ocorrência de erros, uma vez que os servidores não possuem uma documentação a ser consultada para esclarecer alguma dúvida, gerando possíveis prejuízos na eficiência organizacional (STRAUHS *et al.*, 2012). Para mais, essa documentação facilita ainda que as atividades realizadas sejam repassadas facilmente para um servidor novo no setor ou na instituição.

Paralelo a isso, o nível geral de concordância em R8 (34,5%, sendo apenas 9,5% de concordância total) também indica uma relevante falta de hábito dos servidores em documentar as lições aprendidas durante seu trabalho. Registros como esses, apresentando os problemas encontrados, suas possíveis causas e soluções, são importantes para evitar que estes erros se repitam, que o servidor necessite procurar soluções para um problema já solucionado por outro e garantir que os acertos sejam replicados.

De modo semelhante, resultado de R15 também expressa nível geral de concordância similar aos supracitados (37%), evidenciando que o rodízio de tarefas não é uma prática adotada com a mesma frequência nos diferentes setores da instituição. O rodízio de tarefas entre os servidores (R15) é uma prática importante para garantir que estes estejam sempre aprendendo a executar novas atividades, evitando a despersonalização das atividades e reduzindo a concentração do conhecimento. A concentração do conhecimento em apenas alguns poucos servidores, como bem expresso por Campos *et al.* (2016), gera possíveis riscos na continuidade da prestação de serviços, no padrão de qualidade destes, além de possibilitar a sobrecarga de trabalho e a perda desse conhecimento ao longo do tempo.

Quanto à facilidade de acesso a conhecimentos, o resultado de R2 demonstra que, para uma parte dos participantes (19%, se considerar um nível geral de discordância na assertiva), o livre acesso às pessoas detentoras de certos conhecimentos depende do nível hierárquico. Ainda que o nível geral de concordância da assertiva (60,7%) indique que a maioria acredita que esse acesso independe do nível hierárquico, os percentuais discordantes e neutros compreendem uma importante parcela que ainda observa certa burocracia nesse acesso, e é algo que necessita ser observado pela instituição.

Quanto à facilidade de acesso à informações, no entanto, o resultado de R12 é caracterizado por uma maioria dos servidores que consideram encontrar dificuldades para acessar informações e documentos de todos os setores da instituição, a saber: 58,3%,

considerando o nível geral de discordância dos participantes.

O acesso às informações, em todos os níveis da organização, é essencial para que os indivíduos criem o conhecimento necessário para realizar as suas atividades com eficiência, sendo ainda o acesso a grandes volumes de informações uma condição capacitadora da criação do conhecimento, acelerando este processo, como aponta Hoffmann (2012). A autora destaca ainda a importância da organização aumentar os seus esforços em produzir um estoque informacional robusto, os cuidados em que não haja nenhuma duplicação ou superposição desnecessárias de informações e uma eficiente identificação de onde as informações estão armazenadas e os conhecimentos estão localizados, para que possam ser facilmente encontrados.

Nesse contexto, as dificuldades apontadas pelos participantes podem ser advindas da própria ausência de certas informações, a falta de orientação ou treinamento desses servidores, a falta de padronização dos meios de fornecimento dessas informações ou mesmo de divulgação da disponibilidade destas.

O resultado observado em R13 evidencia a utilização de ferramentas tecnológicas, a exemplo de portais institucionais, videoconferências, mídias sociais, salas de *chat*, *e-mail*, sistemas ou bancos de dados, como importantes aliadas para auxiliar o compartilhamento do conhecimento entre os servidores, corroborando com as percepções dos gestores entrevistados.

As assertivas R9, R10, R11 e R19 também podem ser agrupadas em um conjunto relacionado à aquisição de conhecimento dos servidores. A assertiva R19 se trata de mais uma que possui distribuição semelhante de respondentes entre todas as alternativas, demonstrando grande dispersão e divergências de percepções entre os participantes. Esse cenário sugere que muitos servidores reconhecem possuir dificuldade para aprender algo quando muitos termos técnicos e ações complexas estão envolvidos sem prévio aviso ou treinamento.

Situações como esta descrita na assertiva, podem representar uma barreira no aprendizado do indivíduo, uma vez que torna possível que este, ao se deparar com a dificuldade no aprendizado ou uma situação para a qual não possua uma resposta clara, sintase encurralado e perca o interesse em aprender (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Esses dados reforçam a importância da realização de treinamentos e o incentivo a um ambiente de aprendizagem contínua.

Nesse sentido, o resultado de R9 demonstra mais uma vez divergências entre as percepções ou realidades dos participantes, sugerindo que uma grande quantidade de

servidores (35,7% considerando o nível geral de discordância) não tem o costume de participar de palestras, cursos ou treinamentos oferecidos ou apoiados pela organização. O nível geral de concordância (42,2%) leva a crer que esse fato não se dá por baixa oferta desses eventos na instituição, apontando para possíveis obstáculos como: pouca divulgação, falta de incentivo ou mesmo falta de interesse do próprio servidor. Deve-se levar em consideração ainda que a falta de interesse dos servidores pode ser influenciada pela falta de incentivo, seja dos gestores ou da própria cultura organizacional.

Ainda no âmbito da temática de cursos e eventos, é possível observar que o registro documental, seja em meios físicos ou digitais, do conhecimento adquirido nessas ocasiões é hábito comum apenas a alguns servidores (R10). Considerando o nível geral de concordância, apenas 30,4% dos participantes reconhecem possuir a execução desta prática em sua rotina. O registro desses conhecimentos, para o seu compartilhamento com os demais servidores, é um importante meio de disseminá-lo pela instituição evitando a sua concentração, sendo, portanto, uma prática que deve ser incentivada pelos gestores.

Quanto à busca por novos conhecimentos em documentos, vídeos ou áudios disponibilizados pela organização, o resultado de R11 revela que apenas 32,7% (considerando o nível geral de concordância) a fazem com frequência. Esse resultado sugere que, a falta desses conteúdos não seja um problema, o que aponta para outros possíveis obstáculos, tais quais: insuficiência do conteúdo, pouca divulgação, falta de orientação ou instrução de onde buscar ou acessar esses conteúdos, falta de incentivo ou falta de interesse do servidor.

Os resultados desse bloco indicam possíveis barreiras para os processos de gestão do conhecimento na instituição, tais como a falta de confiança entre os servidores, falta de incentivo dos gestores à criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento, falta de padronização na execução de tarefas, dificuldades de acesso à informações de outros setores, falta de um ambiente de aprendizagem contínua, pouca divulgação ou orientação quanto a treinamentos realizados e conteúdos para aquisição de novos conhecimentos e falta de interesse dos servidores.

Cabe ressaltar novamente que a falta de interesse do servidor pode ser impactada por uma cultura organizacional e incentivos dos gestores, sendo importante, portanto, que exista uma estratégia de gestão do conhecimento formalizada e bem orientada na instituição, a fim de criar o ambiente propício para o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento.

Desse modo, associando as barreiras encontradas (mais específicas), com os fatores facilitadores e inibidores dispostos no Quadro 3 (mais abrangentes), observa-se fatores

inibidores como a falta de confiança, falta de estímulos e falta de comprometimento de gestores, ao mesmo passo que temos a ausência de facilitadores como a cultura organizacional, o suporte organizacional e a confiança. Evidencia-se ainda que os facilitadores destacados são, de modo geral, capazes que evitar exatamente que os inibidores citados possam ocorrer.

Conforme afirmam Takeuchi e Nonaka (2008), é essencial que a organização não apenas apoie, mas também estimule atividades criadoras de conhecimento e que proporcione o ambiente apropriado para que estas atividades sejam realizadas, de modo a ampliar o conhecimento individual e amplificá-lo ao nível do grupo, transformando-o em conhecimento organizacional. Para Strauhs *et al.* (2012), um ambiente propício para a geração de conhecimento e aquele que existe confiança, políticas gerenciais, tecnologias informacionais que permita e facilite a conexão entre os indivíduos e o estímulo ao crescimento exponencial do conhecimento a partir do seu compartilhamento.

Nesse sentido, se vê necessário o incentivo a criação de uma cultura organizacional sólida de gestão do conhecimento e o suporte organizacional necessário para que seja criado um ambiente propício para que conhecimentos sejam criados e compartilhados. Aspectos organizacionais como estes são melhor examinados nas assertivas contidas no Bloco III, que são analisadas na subseção que segue.

4.2.2 Aspectos gerais da Gestão do Conhecimento na instituição

Esta subseção apresenta uma análise dos resultados relativos ao Bloco III do questionário, composto por assertivas relacionadas a aspectos institucionais da gestão do conhecimento, tais como políticas e estratégias institucionais, comunicação institucional, sistemas de informação, incentivos e ambiente organizacional (Quadro 7). Visando facilitar e simplificar a discussão, cada assertiva foi identificada com um código de Q1 a Q25 pelos quais são referenciadas a partir deste momento.

Quadro 7 – Aspectos gerais da instituição

(continua)

Q1	A instituição oferece treinamento formal relacionado à práticas que visam organizar, compartilhar, avaliar, mensurar e criar conhecimento (gestão do conhecimento).
Q2	A instituição possui uma política de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e eventos relacionados às atividades do servidor.

(conclusão)

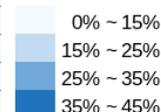
Q3	A instituição oferece treinamentos visando auxiliar o servidor na adaptação em novas tarefas ou novas condições de trabalho (desenvolvimento de novas habilidades).
Q4	Os servidores são capacitados para conhecer os objetivos estratégicos da instituição.
Q5	A instituição oferece um programa de orientação/ambientação aos novos servidores.
Q6	A instituição incentiva os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes.
Q7	O conhecimento existente em todos os setores da instituição é integrado e acessível a todos os servidores.
Q8	O horário de trabalho dos servidores permite que eles se envolvam em atividades de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.
Q9	A instituição possui um sistema de reconhecimento e recompensa aos servidores que se destacam na instituição.
Q10	Os servidores são reconhecidos pela sua qualificação, habilidades e conhecimento.
Q11	Os servidores são reconhecidos pela sua dedicação, esforço e comprometimento à instituição.
Q12	A instituição oferece ambientes virtuais e presenciais que favorecem o diálogo entre os diversos setores.
Q13	Existe receptividade quanto às sugestões feitas pelos servidores.
Q14	Existe comunicação frequente entre os gestores e os demais servidores.
Q15	A instituição fundamenta as escolhas dos gestores das unidades nas competências e méritos dos servidores, garantindo que a gestão seja realizada sempre por pessoal devidamente qualificado.
Q16	O planejamento estratégico é participativo, com envolvimento da comunidade institucional e registro das experiências envolvidas no processo.
Q17	A instituição possui políticas que determinam que os servidores registrem conhecimentos de uma forma que possa ser reutilizados (tais como documentos, base de dados eletrônicas, etc.).
Q18	O processo decisório dos gestores é transparente com os demais servidores.
Q19	Os servidores participam na mudança dos processos na organização.
Q20	Os servidores são receptivos às mudanças organizacionais.
Q21	A instituição proporciona um ambiente favorável à prática de aprendizagem.
Q22	A instituição proporciona um ambiente favorável ao desenvolvimento de trabalhos em equipe.
Q23	A instituição proporciona um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.
Q24	As informações da instituição são disponibilizadas na página institucional a todos os servidores, discentes e comunidade externa.
Q25	A instituição possui sistemas que permitem uma navegação fácil para encontrar conhecimentos/conteúdos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Cruz (2014).

As assertivas foram respondidas de acordo com o nível de concordância dos participantes seguindo a escala: (1) Não sei/ Sem condições de responder, (2) Discordo totalmente, (3) Discordo parcialmente, (4) Não concordo nem discordo, (5) Concordo parcialmente e (6) Concordo totalmente. A Tabela 9 apresenta os resultados percentuais obtidos em cada item da escala em um mapa de calor, a média e o desvio padrão em todas as assertivas deste bloco.

Tabela 9 – Resultados das assertivas do Bloco III – Aspectos gerais da instituição

	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6
Q1	2,86	1,40	16,10%	29,80%	26,80%	12,50%	8,90%	6,00%
Q2	3,2	1,46	11,30%	26,80%	23,20%	14,90%	17,30%	6,50%
Q3	2,98	1,40	12,50%	32,70%	23,20%	12,50%	14,30%	4,80%
Q4	2,9	1,31	14,30%	29,80%	23,20%	17,90%	13,70%	1,20%
Q5	2,68	1,37	21,40%	31,50%	20,20%	14,30%	9,50%	3,00%
Q6	2,88	1,43	18,50%	27,40%	22,60%	16,70%	9,50%	5,40%
Q7	2,57	1,29	20,80%	38,70%	14,90%	15,50%	8,90%	1,20%
Q8	3,33	1,53	11,30%	23,20%	24,40%	14,30%	16,10%	10,70%
Q9	2,07	1,17	36,30%	40,50%	11,30%	6,00%	4,20%	1,80%
Q10	2,85	1,45	19,60%	30,40%	16,10%	16,70%	13,70%	3,60%
Q11	2,71	1,43	23,80%	29,80%	14,90%	15,50%	14,90%	1,20%
Q12	3,04	1,42	14,90%	25,60%	23,80%	15,50%	16,70%	3,60%
Q13	3,46	1,46	12,50%	15,50%	20,20%	22,60%	23,20%	6,00%
Q14	3,92	1,36	4,80%	13,70%	16,10%	26,20%	28,60%	10,70%
Q15	3,1	1,48	19,00%	20,20%	16,70%	23,80%	16,70%	3,60%
Q16	3,13	1,51	18,50%	20,20%	19,00%	19,60%	17,90%	4,80%
Q17	2,49	1,35	28,00%	30,40%	18,50%	12,50%	8,90%	1,80%
Q18	3,33	1,51	14,30%	18,50%	21,40%	17,90%	21,40%	6,50%
Q19	3,23	1,41	14,30%	16,70%	27,40%	19,60%	17,90%	4,20%
Q20	3,36	1,36	11,90%	14,30%	26,80%	22,00%	22,60%	2,40%
Q21	3,57	1,37	5,40%	19,60%	25,60%	19,60%	22,00%	7,70%
Q22	3,62	1,38	6,50%	17,90%	20,80%	24,40%	22,60%	7,70%
Q23	3,45	1,34	6,50%	17,90%	32,10%	17,90%	18,50%	7,10%
Q24	4,16	1,49	5,40%	9,50%	19,60%	17,30%	25,60%	22,60%
Q25	3,14	1,46	10,70%	19,60%	22,60%	21,40%	17,30%	8,30%



Legenda: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Não concordo nem discordo, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Bem como na subseção anterior, os resultados desse bloco também foram analisados individualmente, comparados com outros com quem possam se relacionar, visando obter melhor entendimento da percepção dos participantes e serão apresentados em uma sequência de modo a favorecer a compreensão da discussão. Ademais, divergências relevantes encontradas entre os dois grupos de servidores também são apresentadas.

Isso posto, os dados apresentados na Tabela 9 demonstram que 56,6% (considerando o nível geral de discordância) dos participantes acreditam que a instituição não ofereça treinamentos relacionados à práticas de gestão do conhecimento (Q1), 50% acredita que a instituição não possua uma política de educação continuada (Q2), 55,9% discorda que a

instituição ofereça treinamentos para auxiliar a adaptação de novas tarefas ou condições de trabalho (Q3) e 53% creem que os servidores não sejam capacitados para conhecer os objetivos da instituição (Q4).

Considerando ainda o percentual relativo àqueles que afirmaram não saber responder se a instituição possui ou não essas práticas ou política, temos uma quantidade considerável de resultados considerados negativos, revelando que são necessárias, além de uma maior efetividade na oferta, a própria divulgação destes treinamentos.

Quanto à ambientação de novos servidores, 51,7% dos participantes não acreditam que a instituição possua um programa de ambientação ou orientação de novos servidores (Q5), enquanto 21,4% não souberam responder. De modo semelhante, 50% dos servidores não consideram que a instituição incentive os servidores mais experientes a transferirem seus conhecimentos para novos servidores ou servidores menos experientes (Q6), enquanto 18,5% não souberam responder se essa prática é incentivada.

A devida ambientação de novos servidores é importante para que estes tenham um conhecimento geral da organização, seu funcionamento, estratégias, políticas e ferramentas institucionais, e iniciem suas atividades com o conhecimento necessário para executar suas atividades de maneira mais eficiente. Batista (2012) destaca ainda a importância de se transmitir para novos servidores, os benefícios, a estratégia e as práticas de GC, de modo a incentivá-las e auxiliar na institucionalização da GC na organização.

Conforme respostas dos gestores entrevistados, não existe um programa formalizado de ambientação de novos servidores, sendo comuns apenas iniciativas individuais de gestores em seus setores, o que auxilia na compreensão dos resultados supracitados. Desse modo, alguns servidores possivelmente observam iniciativas de ambientação em seus setores enquanto outros não.

Quanto ao compartilhamento do conhecimento de servidores experientes, o resultado de Q6, analisado juntamente com o resultado de R3 (no bloco II), sugere que apesar de não existir um incentivo formalizado por parte da instituição, essa prática aconteça em diversos setores por incentivo de alguns gestores.

Para 53,6% dos participantes, o conhecimento nos setores da instituição não estão integrados e acessíveis aos demais servidores (Q7), enquanto 20,8% afirmaram não serem capazes de responder. Esse resultado corrobora com o resultado observado em R12 (no bloco II), que demonstrou que a maioria dos servidores consideram encontrar dificuldades para acessar informações e documentos de setores da instituição. Os resultados indicam, portanto,

que existem possíveis problemas de formalização de conhecimentos em documentos, capazes de serem facilmente compartilháveis; falta de integração destes ou mesmo uma padronização na sua forma de disponibilização.

Quanto aos reconhecimentos dos servidores, os resultados demonstram que a maior parte dos participantes (51,8%) não acredita que a instituição possua um sistema de reconhecimento e recompensa aos servidores que se destacam (Q9). Ademais, esta foi a assertiva com maior percentual de servidores que afirmaram não saber responder (36,3%). Esse resultado corrobora com o exposto pelos gestores entrevistados, de que a instituição não possui um sistema de reconhecimento e recompensa devidamente formalizado.

Davenport e Prusak (2003) destacam que o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado, pois comportamentos reconhecidos e devidamente recompensados tendem a florescer, enquanto aqueles que são ignorados estão mais sujeitos de finhar.

Assim, um sistema de reconhecimento e recompensa é muito importante dentro de um plano de gestão do conhecimento pois, ao recompensar e reconhecer melhorias de desempenho, aprendizado, compartilhamento e criação de conhecimento realizadas pelos servidores, promove a cultura de compartilhamento do conhecimento como um todo. Sendo esse reconhecimento ou recompensa oferecidos de modo material ou psicológico, de maneira informal ou formal de modo a motivar os servidores a participar e manter os resultados alcançados (BATISTA, 2012).

Corroborando com esse resultado, quase metade dos participantes afirmaram que não acreditam que sejam reconhecidos pela sua qualificação, habilidades e conhecimentos (46,5%, Q10); ou pela sua dedicação, esforço e comprometimento à instituição (44,7%, Q11). Importante destacar que, uma vez que não existe um sistema formalizado, qualquer forma de reconhecimento do servidor fica a cargo apenas de iniciativas dos gestores em suas unidades, como exposto pelos gestores entrevistados.

Quanto à gestão de competências, 36,9% dos participantes discordam que a escolha dos gestores das unidades seja fundamentada nas competências e méritos dos servidores (Q15), frente aos 20,3% que concordam que o seja. Enquanto isso, 19% dos participantes não soube responder à assertiva e 23,8% se manifestaram neutros. As divergências nesse resultado corroboram com o exposto pelos gestores entrevistados, onde todos afirmaram que existe um esforço da instituição para lotar servidores e escolher gestores de acordo com as suas competências, porém a inexistência de um banco de competências dificulta esse processo,

uma vez que os conhecimentos individuais não estão mapeados.

O resultado de Q16 revela certa divergência na percepção dos respondentes quanto ao planejamento estratégico da instituição: enquanto 39,2% (considerando o nível geral de discordância) dos participantes não acreditam que o planejamento estratégico seja participativo, com o envolvimento da comunidade e registro das experiências envolvidas no processo, 22,7% acreditam que o seja (considerando o nível geral de concordância), enquanto 18,5% não souberam responder e 19,6% são neutros.

Como exposto pelos gestores entrevistados, o planejamento estratégico da instituição é elaborado da forma descrita na assertiva, o que leva a acreditar que o resultado obtido se dê pela falta de conhecimento de muitos dos participantes quanto ao processo, ou mesmo insatisfação quanto ao nível de envolvimento da comunidade.

Vale lembrar que o resultado de Q4 indica ainda que a maioria dos participantes não acredita que os servidores sejam capacitados para conhecer os objetivos da instituição. Desse modo, é possível perceber um cenário onde, muitos servidores não participam do processo do planejamento estratégico, seja por falta de conhecimento, incentivo ou interesse; e nem mesmo são capacitados para conhecer os objetivos definidos pela instituição, corroborando com a percepção do G2 de que a instituição não seja eficiente na disseminação e envolvimento dos servidores em uma cultura de observância aos objetivos e estratégias.

Quanto ao processo decisório dos gestores (Q18), 39,9% dos participantes discordam que seja transparente com os demais servidores, enquanto 27,9% concordam. Além disso, 44,1% dos participantes discordam que os servidores participem na mudança dos processos na organização (Q19) e 41,1% não acredita que os servidores sejam receptivos às mudanças organizacionais (Q20).

É possível observar uma ligação entre as assertivas supracitadas e os seus resultados. Fatores como o pouco envolvimento no planejamento estratégico e a falta de transparência dos gestores em seus processos decisórios criam obstáculos para o envolvimento dos servidores nas mudanças dos processos e, todos esses fatores, podem levar a obstáculos destes mesmos servidores às mudanças organizacionais estabelecidas.

Quanto ao ambiente organizacional, 45,2% dos participantes discordam que a instituição possua um ambiente favorável à prática de aprendizagem (Q21). De modo semelhante, metade (50%) dos participantes não acreditam que a instituição possua um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento (Q23). Corroborando com estes resultados, 47,6% acreditam que o horário de trabalho não permite que estes se envolvam em

atividades de aprendizagem ou compartilhamento de conhecimento (Q8).

Garantir um ambiente propício para a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento é importante para ampliar o conhecimento dos indivíduos e mobilizá-lo na instituição. Além de incentivar o aprendizado e a ampliação do conhecimento individual, é fundamental o incentivo ao compartilhamento desse conhecimento, por meio de um ambiente que favoreça esse processo.

Para mais, o resultado de Q12 também evidencia esse cenário onde o ambiente não seja favorável ao compartilhamento do conhecimento, uma vez que 49,4% dos participantes discordam que a instituição ofereça ambientes virtuais e presenciais que favoreçam o diálogo entre os setores, indicando mais um obstáculo para que os conhecimentos sejam mobilizados.

Apesar disso, quanto ao ambiente ser favorável ao trabalho em equipe (Q22), os níveis gerais de discordância e concordância foram menos desiguais (38,7% e 30,3%, respectivamente). De modo semelhante, 35,7% dos participantes não acreditam que exista receptividade quanto às sugestões feitas pelos servidores (Q13), enquanto 29,2% concordam que exista; e, de modo oposto, 29,8% discordam que exista comunicação frequente entre os gestores e os demais servidores (Q14), enquanto 39,3% acreditam que essa comunicação ocorra dessa forma.

Esses resultados demonstram a diferença de realidades no ambiente de trabalho dos participantes: enquanto alguns observam em seus setores uma maior facilidade ou incentivo ao trabalho em equipe, outros não possuem ambiente similar em seu ambiente de trabalho; do mesmo modo possivelmente acontece quanto à receptividade às sugestões feitas pelos servidores e a comunicação frequente dos gestores.

Quanto ao acesso à informações, 48,2% dos participantes concordam que estejam disponibilizadas na página institucional para o acesso de todos (Q24), demonstrando que ainda existem problemas quanto ao acesso a algumas informações. Esse resultado corrobora com o resultado de R12, no bloco anterior, onde a maioria dos participantes afirmaram encontrar dificuldades para acessar informações e documentos de todos os setores da instituição.

De modo semelhante, 42,2% dos participantes discordam que a instituição possua sistemas que permitam e facilitem a busca e o acesso a conhecimentos ou conteúdos organizacionais (Q25). Esse resultado é corroborado pelo resultado de Q17, que demonstra que 48,9% dos participantes discordam que a instituição possua políticas que determinam que os servidores registrem conhecimentos em documentos ou bases de dados, para que possam

ser reutilizados. Esses resultados, somados ao resultado de Q1, evidenciam problemas de incentivo à práticas que facilitem o compartilhamento do conhecimento.

Os resultados desse bloco sugerem obstáculos tais como um cenário ainda deficiente na oferta e na divulgação de treinamentos, dificuldades de acesso à informações na página institucional, pouco incentivo à práticas que facilitem o compartilhamento do conhecimento, tais como o seu registro em documento e bases de dados; falta de um sistema formalizado de reconhecimento e recompensa aos servidores, falta de um banco de competências e mapeamento das competências individuais, pouco envolvimento dos servidores no planejamento estratégico e até desconhecimento dos objetivos definidos neste, falta de transparência dos gestores em seus processos decisórios, além de ambientes poucos favoráveis ao trabalho em equipe, à prática de aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento.

Associando as barreiras encontradas (mais específicas), com os fatores facilitadores e inibidores dispostos no Quadro 3 (mais abrangentes), pode ser observado que, de modo geral, estão relacionadas à ausência de fatores facilitadores como a cultura organizacional, o suporte organizacional, abertura para comunicação e sistemas de qualidade. Além disso, barreiras que podem ser relacionadas a fatores inibidores como a falta de estímulos e falta de reconhecimento e recompensas.

Os resultados desse bloco evidenciam mais uma vez, portanto, problemas causados ou intensificados pela falta de uma estratégia formal de gestão do conhecimento na organização. Como destacam Takeuchi e Nonaka (2008), as organizações podem acabar se tornando arenas desafiadoras para a criação e o compartilhamento do conhecimento, fazendo com que os indivíduos tenham que enfrentar barreiras organizacionais severas para realizar essas ações. Desse modo, identificar possíveis barreiras existentes na organização é o primeiro passo para que estas possam ser vencidas (STRAUHS *et al.*, 2012).

Isso posto, é necessário ainda compreender que práticas e ferramentas relacionadas à gestão do conhecimento são utilizadas na instituição e com que frequência, mesmo que de maneira informal, dada a inexistência de uma estratégia formalizada.

4.2.3 Utilização de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento

Esta subseção apresenta uma análise dos resultados relativos ao Bloco IV do questionário, composto por assertivas relacionadas à percepção dos servidores quanto à utilização de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento na instituição. As assertivas foram respondidas de acordo com uma escala a seguinte escala de frequência: (1) Não sei responder/Sem condições de responder, (2) Nunca ocorre, (3) Ocorre raramente, (4) Ocorre frequentemente e (5) Sempre ocorre. A Tabela 10 apresenta os resultados de todas as assertivas em níveis percentuais e uma média percentual de cada nível da escala utilizada.

Tabela 10 – Resultados das assertivas do Bloco IV – Utilização de práticas e ferramentas de GC

Prática ou ferramenta	NSR	NO	OR	OF	SO
<i>Brainstorming</i>	19,6%	36,3%	24,4%	16,7%	3%
<i>Mentoring</i>	27,4%	34,5%	22,6%	13,1%	2,4%
<i>Coaching</i>	28,6%	36,9%	23,2%	9,5%	1,8%
Lições aprendidas	22%	32,7%	22,6%	18,5%	4,2%
Comunidades de práticas	25,6%	32,1%	25%	12,5%	4,8%
Educação corporativa	26,8%	29,8%	28%	13,7%	1,8%
Espaços colaborativos virtuais	22%	20,8%	22%	26,8%	8,3%
Fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão	24,4%	33,9%	22%	14,3%	5,4%
Narrativas	32,1%	32,7%	20,8%	10,7%	3,6%
Revisão pós-ação	31%	31%	21,4%	13,1%	3,6%
Banco de competências	38,1%	34,5%	17,3%	6,5%	3,6%
<i>Benchmarking</i>	38,7%	29,8%	16,1%	13,1%	2,4%
Gestão de capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	43,5%	28,6%	19,6%	7,1%	1,2%
Mapeamento do conhecimento	32,1%	32,1%	20,8%	13,1%	1,8%
Melhores práticas	29,2%	19,6%	25%	21,4%	4,8%
Memória organizacional	32,7%	26,8%	23,2%	13,7%	3,6%
Sistemas de gestão por competências	41,1%	25%	22%	10,7%	1,2%
Ferramentas de colaboração como portais, intranet e extranet	19,6%	19%	23,8%	27,4%	10,1%
Gestão de conteúdo	31%	22%	26,8%	19%	1,2%

Gestão eletrônica de documentos (GED)	18,5%	10,1%	21,4%	26,8%	23,2%
Média	29,20%	28,41%	22,40%	15,39%	4,60%

Legenda: Não sei responder/Sem condições de responder (NSR), Nunca Ocorre (NO), Ocorre Raramente (OR), Ocorre Frequentemente (OF); e Sempre Ocorre (SO).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Analisando primeiramente apenas as médias de cada nível da escala utilizada, é importante destacar que a opção Sempre Ocorre (SO) possui uma média de apenas 4,6%, onde apenas uma prática ou ferramenta obteve índice maior que 20%, uma acima de 10% e duas acima de 5%; todas as outras não atingiram 5%. Ademais, outro importante dado a ser destacado é que os participantes afirmaram não saber responder com que frequência a prática ou ferramenta de GC é utilizada na instituição em média de 29,2% das assertivas. Considerando as somas dos níveis positivos (Ocorre Frequentemente e Sempre Ocorre) e dos negativos (Nunca Ocorre e Ocorre Raramente), observamos uma média de 19,99% de respostas positivas e 50,81% de respostas negativas.

Estes resultados sugerem uma ainda deficiente utilização dessas práticas e ferramentas, além de uma carente orientação dos servidores quanto a estas, indicando insuficiente entendimento sobre a utilização por parte da instituição. Uma análise mais aprofundada sobre cada prática ou ferramenta se faz necessária. De modo a organizar essa análise, os resultados serão apresentados e discutidos a partir dos índices de respostas positivas de cada assertiva, de maneira decrescente.

Dentre todas as práticas e ferramentas apresentadas aos participantes, apenas a Gestão eletrônica de documentos (GED) alcançou ao menos 50% de respostas positivas, sendo a única a obter um índice maior de respostas positivas do que respostas negativas, além de atingir o maior índice de Sempre Ocorre (SO) (23,2%). Esses dados indicam, portanto, que esta seja a prática mais presente na instituição ou, ao menos, a mais facilmente reconhecida pelos servidores.

Os sistemas de GED são importantes meios de facilitar o arquivamento, acesso à consulta e difusão das informações agregadas a estes, além de auxiliar atividades de criação, processamento e revisão dos documentos (HOFFMANN, 2012). Como destacado pelos gestores entrevistados, a instituição utiliza o Sistema Eletrônico de Informações – SEI, implementado no ano de 2018, um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, o que contribui para esclarecer porque esta foi a prática ou ferramenta com maiores índices. No entanto, cabe destacar que 31,5% dos participantes afirmaram pouca ou nenhuma

frequência dessa prática e outros 18,5% não souberam responder, o que indica que ainda existam atividades administrativas que não têm seus documentos gerenciados eletronicamente.

As ferramentas de colaboração obtiveram um índice de 37,5% respostas positivas, corroborando com o expresso pelo G1 em sua entrevista, onde este afirmou que considerava que ferramentas como os portais eram pouco utilizados por muitos setores, destacando acreditar que esse fato muitas vezes acontece por falta de orientações quanto a funcionalidades e usabilidade da ferramenta. Para Batista e Quandt (2015), os portais são importantes para construir repositórios de conhecimento, além de funcionar como plataforma para outras práticas tais como redes de conhecimento, melhores práticas e comunidades de prática.

Os espaços colaborativos virtuais atingiram um índice de 35,1% de respostas positivas, demonstrando relativa adesão às ferramentas virtuais para compartilhar e editar colaborativamente documentos e realizar conferências de áudio ou vídeo. Batista e Quandt (2015) destacam como principais benefícios dessas ferramentas a disponibilidade das informações para que os servidores sejam capazes de realizar suas atividades em qualquer local, a facilidade de acessar o conhecimento de especialistas e a redução de despesas com viagens.

As demais práticas ou ferramentas possuíram índices de respostas positivas inferiores a 30%, indicando que possuem ocorrência pouco expressiva na instituição na percepção dos participantes, corroborando com resultados anteriores, evidenciando a falta de uma estratégia formalizada de gestão do conhecimento e insuficiente capacitação e orientação dos servidores quanto às práticas. Dentre aquelas que obtiveram um índice de respostas positivas entre 15% e 30%, temos um conjunto totalizando onze práticas ou ferramentas, são estas: melhores práticas, lições aprendidas, gestão de conteúdo, fóruns e listas de discussão, *brainstorming*, memória organizacional, comunidades de práticas, revisão pós-ação, *benchmarking*, educação corporativa e *mentoring*.

Isso posto, as melhores práticas possuíram um índice de respostas positivas de 26,2%, indicando carência de padronização na realização de tarefas ou solução de problemas. A documentação em bancos de dados, manuais ou diretrizes, das práticas avaliadas como um procedimento padrão a ser seguido para a realização de tarefas (SCHLESINGER *et al.*, 2008) é um importante meio para atingir uma maior eficiência, sendo fundamental o seu incentivo por parte da instituição.

De modo semelhante, a prática de lições aprendidas obteve um índice de 22,7% respostas positivas, corroborando com o resultado de R8. Enquanto R8 expõe a falta de hábito dos participantes em documentar as lições aprendidas durante a execução de seu trabalho, a assertiva deste bloco indica que os servidores percebem uma escassa utilização desta prática na instituição. A falta de registro formal destas lições torna mais difícil o seu compartilhamento com outros indivíduos e a difusão deste conhecimento na instituição.

Os resultados dos índices de respostas positivas de gestão de conteúdo e a memória organizacional (20,2% e 17,3%, respectivamente), evidenciam a baixa utilização dessas práticas, tão importantes para manter as informações, ideias e experiências, lições aprendidas e melhores práticas atualizadas e documentadas na base de conhecimento, no caso da primeira; e o registro de todo o conhecimento organizacional, para a sua disseminação e reutilização, no caso da segunda (BATISTA; QUANDT, 2015). Dessa forma, enquanto a memória organizacional visa reter o conhecimento que existe na instituição para que este não seja perdido, a gestão de conteúdo visa garantir que a base de conhecimento existente esteja sempre atualizada, funcionando como prática complementar. Esses resultados corroboram com os apresentados anteriormente, evidenciando mais uma vez que não existe um esforço generalizado para a preservação do conhecimento existente.

Quanto às práticas de fóruns e listas de discussão e comunidades de práticas, seus resultados (19,7% e 17,3%, respectivamente) indicam a pouca utilização de práticas voltadas diretamente para o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos por meio da socialização. Cabe destacar que, as comunidades de práticas, são grupos informais e auto-organizados, funcionando por meio da colaboração das pessoas e, por este motivo, é diretamente influenciada pelo fator confiança, corroborando com os resultados de R16 e R17.

As práticas de *brainstorming*, revisão pós-ação e *benchmarking* obtiveram índices de respostas positivas de 19,7%, 16,7% e 15,5%, respectivamente, indicando a pouca utilização destas práticas que possuem em comum a sua utilização na busca por melhorias em uma organização, cada uma à sua maneira: o *brainstorming* por meio de reuniões visando a obtenção de novas ideias, a revisão pós-ação por meio de avaliação e debate ao fim de um projeto a fim de analisar os pontos fortes e que aspectos podem ser melhorados futuramente, já o *benchmarking* por meio de comparações de atividades, processos e produtos da instituição com as melhores referências a fim de aperfeiçoá-los.

Quanto ao *mentoring*, seu resultado positivo (15,5%) sugere a pouca utilização desta prática, contrariando resultados como o de R1, R3 e R5, que indicaram que o

compartilhamento do conhecimento acontece de forma natural, com frequência e incentivado pelos gestores, fatores que seriam facilitadores para uma maior ocorrência desta prática na instituição, porém corrobora com o resultado de Q6, que evidenciou o baixo incentivo da instituição para que servidores mais experientes transfiram seus conhecimentos para servidores menos experientes. O baixo índice desta prática corrobora com o resultado de Maronato (2018), porém, cabe ressaltar que, como bem observado pela autora, é possível que parte dos participantes apenas não perceba grande frequência nas ações associadas a essa prática, uma vez que são em geral concentradas na informalidade.

O resultado de educação corporativa (15,5%), por sua vez, corrobora com resultados anteriores, tais quais Q1, Q2 e Q3, que já indicaram oferta ou mesmo divulgação insuficiente de capacitações e treinamentos na instituição; e até mesmo com o resultado de R9, que indicou que uma parte relevante dos participantes não participam com frequência de cursos e treinamentos apoiados pela instituição.

Como expresso pelos gestores entrevistados, a instituição possui um plano anual de desenvolvimento de pessoas, elaborado com base no levantamento das necessidades de capacitações de cada setor. Isso posto, esse resultado reforça a ideia de que a oferta de capacitações ainda é insuficiente na percepção dos servidores.

Por fim, temos um conjunto de seis práticas ou ferramentas que obtiveram os menores índices de respostas positivas, sendo, portanto, as menos utilizadas pela instituição ou menos reconhecidas pelos participantes. Estas práticas ou ferramentas alcançaram índices menores que 15%, indicando que uma considerável escassez nas suas utilizações por parte da instituição, são estas: narrativas, mapeamento do conhecimento, sistemas de gestão por competências, *coaching*, banco de competências e gestão de capital intelectual.

O resultado da prática de narrativas (14,3%), indica mais uma vez, a pouca aderência de práticas de compartilhamento do conhecimento por meio da socialização entre os servidores. Uma vez que se trata de uma prática informal, bem como as comunidades de práticas, a sua realização é diretamente influenciada pelo fator confiança entre os servidores, corroborando com os resultados de R16 e R17.

O baixo índice de respostas positivas da prática de mapeamento do conhecimento (14,3%) sugere que a instituição não mantenha o registro e o mapeamento do conhecimento relacionados a seus processos e serviços, incluindo os seus fluxos na organização, corroborando com o resultado de memória organizacional já mencionado.

Por sua vez, os baixos índices de respostas positivas das ferramentas de sistema de

gestão por competências e banco de competências (11,9% e 10,1%, respectivamente) corroboram com esse resultado, além de corroborar com as respostas dos gestores entrevistados, que afirmaram que a instituição não possui uma gestão por competências formalizada e que a falta do mapeamento das competências dos indivíduos, para a criação de um banco de talentos se torna um obstáculo.

O resultado de *coaching* (11,3%) ressalta a pouca utilização de práticas que visam o compartilhamento do conhecimento e a colaboração de servidores mais experientes com aqueles menos experientes, bem como pôde ser observado com o resultado da prática de *mentoring*, evidenciando mais uma vez a falta de incentivo a esse tipo de prática, como demonstrou o resultado de Q6.

A gestão do capital intelectual obteve, além de o menor índice de respostas positivas dentre todas as práticas apresentadas aos participantes (8,3%), o maior índice de participantes que não soube responder a frequência que essa prática é utilizada na instituição, evidenciando mais uma vez fatores como a falta de formalização de uma estratégia de gestão do conhecimento e o treinamento dos servidores quanto ao tema.

Os resultados deste bloco demonstram que nenhuma prática ou ferramenta de gestão do conhecimento é percebida pelos respondentes como amplamente utilizada na instituição, uma vez que apenas três delas obtiveram um índice de respostas positivas de ao menos 35%. Destaca-se ainda os resultados nos dois extremos da escala de frequência, onde apenas quatro práticas obtiveram ao menos 5% de indicações de Sempre Ocorre, enquanto que dez obtiveram entre 30% e 40% de indicações de Nunca Ocorre. Salienta-se também os altos índices de Não Sei Responder/Sem condições de Responder em todas as práticas, variando de 18,5% a 43,5% e obtendo a maior média, entre todas as alternativas.

Esses resultados sugerem um cenário ainda deficiente quanto à utilização dessas práticas e ferramentas, além de pouco conhecimento dos servidores quanto ao tema, seja com relação à prática em si, seja quanto à sua utilização por parte da instituição. Fatores como a falta de uma estratégia formal de gestão do conhecimento, carência de treinamento e orientação dos servidores quanto às práticas e ferramentas e incentivo da instituição para a criação de uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento, já sugeridos em resultados dos blocos de assertivas anteriores, são possíveis justificativas para os resultados aqui observados.

Dando seguimento, com base no referencial teórico da pesquisa e considerando o cenário encontrado e apresentado no presente capítulo, por meio da análise e discussão dos

dados coletados, o próximo capítulo apresenta uma proposta de intervenção a ser realizada na instituição.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A identificação e análise da situação atual da GC na instituição, exposto no capítulo anterior, evidencia a necessidade da formalização de uma estratégia de GC, alinhando-a aos seus demais objetivos estratégicos, a fim de criar um contexto organizacional mais favorável à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento.

Desse modo, a partir dos resultados dessa pesquisa, se propõe um Manual de Gestão do Conhecimento (GC) a ser utilizado como instrumento de orientação e apoio a todos os servidores. O manual foi elaborado de modo a ser sucinto, objetivo e claro, apresentando os principais conceitos, práticas, ferramentas e fatores facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento, com base no levantamento bibliográfico, a fim de auxiliar aos gestores em suas decisões estratégicas relacionadas ao compartilhamento do conhecimento e instruir os servidores quanto ao tema.

Referente a sua estrutura, o manual foi organizado contendo: um sumário, uma breve apresentação, o conteúdo principal, glossário e as referências utilizadas. O Quadro 8 apresenta a estrutura do manual de forma detalhada.

Quadro 8 – Estrutura do manual

Tópico	Objetivo
Sumário	Índice do conteúdo do manual.
Apresentação	Apresentação geral, expondo a temática e o objetivo do manual.
Conteúdo principal	Conteúdo principal do manual, este capítulo possui o título “Gestão do Conhecimento (GC)” e é organizado nas seções: <ol style="list-style-type: none"> 1.O que é GC? - Onde o tema é apresentado de forma concisa e clara. 2.A importância da GC – Apresentando a importância e as vantagens da gestão do conhecimento na organização. 3.Fatores facilitadores e inibidores da GC – Apresentando os principais fatores encontrados na literatura. 4.Práticas e ferramentas de GC – Onde são apresentadas e explicadas as principais práticas e ferramentas de GC encontradas na literatura.
Glossário	Lista dos termos técnicos utilizados com suas respectivas definições.
Bibliografia	Lista das referências bibliográficas utilizadas na elaboração do manual.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

5.1 MANUAL DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

5.1.1 Sumário

5.1.2 Apresentação.....	85
5.1.3 Gestão do conhecimento (GC).....	86
5.1.3.1 O que é GC?.....	86
5.1.3.2 A importância da GC.....	86
5.1.3.3 Fatores facilitadores e inibidores da GC.....	87
5.1.3.4 Funções da GC.....	88
5.1.3.5 Práticas e ferramentas de GC.....	89
5.1.4 Glossário.....	94
5.1.5 Bibliografia.....	96

5.1.2 Apresentação

O conhecimento é definido por Takeuchi e Nonaka (2008) como a interpretação da informação na mente humana, de acordo com o contexto, os valores, experiências e ideias que este indivíduo possui. Pode ser explicitado em relatórios, manuais, livros ou outros meios que facilitem o seu compartilhamento.

A sobrevivência e a eficiência de uma organização dependem diretamente da sua capacidade de obtenção de novos conhecimentos, aprendizado e de incorporar novas competências (TONI; ALVARES, 2016). Desse modo, é de suma importância para uma organização a criação de espaços que valorizem o aprendizado e fomentem a criação e o compartilhamento de conhecimentos.

Devido a sua importância como recurso organizacional, uma gestão eficiente do conhecimento se mostra fundamental. Assim sendo, este manual tem como objetivo apresentar uma visão geral sobre a gestão do conhecimento, a sua importância, os principais fatores que influenciam de forma positiva e negativa essa gestão e as principais práticas e ferramentas a serem utilizadas nesse processo.

5.1.3 Gestão do conhecimento (GC)

Neste capítulo serão apresentados o conceito de Gestão do Conhecimento (GC), a sua importância para a organização, fatores facilitadores e inibidores das suas práticas, as funções que a GC reúne para cumprir seus objetivos e um quadro prático com as principais práticas e ferramentas de GC.

5.1.3.1 O que é GC?

A Gestão do Conhecimento (GC) se trata da mobilização do conhecimento na instituição a fim de obter o máximo de valor do conhecimento disponível, por meio da coordenação deliberada e sistemática de pessoas, processos e tecnologias (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; BATISTA, 2012).

Mobilizar o conhecimento dentro da instituição é importante para que o conhecimento individual seja compartilhado, amplificando-o ao nível do grupo, gerando o chamado conhecimento organizacional.

Desse modo, uma das suas principais funções da GC é a de estimular a criação de um contexto organizacional para a interação entre os indivíduos e a aprendizagem individual e organizacional.

5.1.3.2 A importância da GC

Uma gestão eficiente do conhecimento consiste na implantação de práticas no cotidiano da organização que visam promover o aprendizado coletivo, convertendo experiências individuais e vivências em conhecimento organizacional. Isso permite que a organização:

- a) Crie novos conhecimentos;
- b) Evite a perda de conhecimentos;
- c) Despersonifique o conhecimento, reduzindo a concentração do conhecimento em poucas pessoas, o que gera sobrecarga de trabalho, riscos de descontinuidade da prestação de serviços ou diminuição da qualidade destes;
- d) Crie um ambiente mais favorável à inovação;
- e) Evite que erros se repitam;
- f) Compartilhe boas práticas entre servidores e setores diferentes.

No âmbito da administração pública, com as mudanças ocorridas nas políticas públicas nas últimas décadas visando obter mais eficiência e práticas inovadoras, uma GC efetiva auxilia as organizações a enfrentarem novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos oferecidos à sociedade em geral (BATISTA, 2012). Além disso, contribui para o enfrentamento de dificuldades comuns na administração pública, como a perda de capital humano em consequência da rotatividade de servidores e o crescente aumento do fluxo de conhecimento em decorrência dos avanços tecnológicos (PEE; KANKANHALLI, 2015).

No entanto, é importante destacar que existem fatores que podem influenciar de forma positiva e de forma negativa na implementação e na manutenção de práticas de GC na instituição, são os chamados facilitadores e inibidores.

5.1.3.3 Fatores facilitadores e inibidores da GC

Uma vez que todo o processo depende da disposição dos indivíduos para compartilharem seu conhecimento e aprenderem uns com os outros, os fatores facilitadores são aqueles responsáveis por contribuir com a motivação dos indivíduos em praticar ou participar de atividades com essa finalidade. Já os fatores inibidores são quaisquer barreiras organizacionais ou individuais que possam existir, que desmotivem, dificultem ou mesmo impedem o compartilhamento do conhecimento.

O Quadro 9 apresenta alguns dos principais fatores encontrados na literatura.

Quadro 9 – Fatores facilitadores e inibidores de práticas de gestão do conhecimento (manual)

Facilitadores	Inibidores
<ul style="list-style-type: none"> ●confiança; ●reciprocidade; ●cultura organizacional; ●abertura para a comunicação; ●interação social; ●recompensas; ●sistemas de qualidade; ●suporte organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ●falta de confiança; ●falta de tempo e locais de encontro; ●<i>status</i> e recompensas; ●crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; ●intolerância a erros; ●falta de comprometimento dos gestores; ●falta de continuidade dos projetos; ●resistência a mudanças; ●falta de estímulos.

Fonte: Elaborado com base em Davenport e Prusak (2003), Amayah (2013) e Tan e Md. Noor (2013).

Como pode ser visto, a confiança se trata de um fator importante, servindo de facilitador quando presente em um ambiente organizacional e a falta desta, por consequência, se tornando uma barreira para o processo de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos. Por meio da confiança, se estabelece ainda a outro facilitador, a reciprocidade, quando uma das partes avalia o possível benefício de compartilhar o seu conhecimento, confiando que no futuro, a outra parte também fará o mesmo quando solicitada (AMAYAH, 2013).

O estabelecimento de uma cultura organizacional favorável e incentivadora do compartilhamento do conhecimento também é um fator facilitador importante, permitindo que outros facilitadores como a abertura para a comunicação e a interação social se estabeleçam. Paralelo a isso, evita ou elimina fatores inibidores tais como a falta de tempo e locais de encontro para interações sociais, a crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos e intolerância a erros.

De modo semelhante, o suporte organizacional é um fator diretamente ligado aos facilitadores de sistemas de qualidade e recompensas, uma vez que tratam de meios que a organização pode apoiar no processo de compartilhamento do conhecimento. Do mesmo modo, a sua falta pode ser relacionada a inibidores como a falta de comprometimento dos gestores, falta de continuidade dos projetos, falta de estímulos, resistência e mudanças por parte dos servidores.

Conhecer esses fatores e identificá-los na organização é fundamental para a gestão bem-sucedida do conhecimento, buscando sempre elaborar uma estratégia de gestão levando-os em consideração.

5.1.3.4 Funções da GC

Para cumprir com seus objetivos, a GC reúne funções de criar ou capturar, organizar, disseminar, avaliar e mensurar os conhecimentos na organização. Cada função é responsável por:

- a. Criar ou capturar: adicionar novo conhecimento à organização, é
- b. Organizar: identificar os conhecimentos mais relevantes, tanto internos quanto externos à organização, e organizá-los em repositórios de modo a serem facilmente encontrados e utilizados.

c. Disseminar: realizar um processo de compartilhamento contínuo do conhecimento por meio da criação de um ambiente favorável à sua socialização por toda a organização.

d. Avaliar: indicar o valor gerado pelos conhecimentos à organização, auxiliando na implementação de uma estratégia organizacional.

e. Mensurar: medir, por meio de indicadores, se por resultados esperados foram atingidos.

5.1.3.5 Práticas e ferramentas de GC

São por meio destas que a GC cumpre cada uma das suas funções no processo de mobilização do conhecimento. Devem nortear as ações da organização de modo a superar os desafios de conectar de modo eficiente os indivíduos que sabem com aqueles que precisam aprender e de converter o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

As práticas de GC podem ser classificadas em três categorias, de acordo com o foco principal que possuem, sendo essas: pessoas, processos e tecnologia. As práticas com foco em pessoas, são aquelas relacionadas principalmente à gestão de recursos humanos visando facilitar a transferência de informação e conhecimento. As práticas com foco em processos, por sua vez, estão relacionadas à estruturação dos processos organizacionais que atuam como facilitadores na criação, organização e disseminação de conhecimento. Por fim, as práticas com foco na tecnologia, servem como suporte à gestão do conhecimento, principalmente com a utilização de ferramentas de TIC, para a captura e difusão do conhecimento e a colaboração entre os indivíduos (BATISTA; QUANDT, 2015).

Existem diversas práticas e ferramentas disponíveis na literatura, sendo, por isso, é importante conhecer suas características e vantagens para definir quais são mais adequadas em determinado cenário. Este manual apresenta 20 (vinte) das principais práticas e ferramentas encontradas na literatura, sendo 9 (nove) delas com foco em pessoas, 8 (oito) com foco em processos e 3 (três) com foco em tecnologia.

No Quadro 10, são apresentados os conceitos gerais de cada uma dessas práticas e ferramentas, esclarecido porque devem ser utilizadas e que funções da GC cumprem.

Quadro 10 – Quadro prático das práticas e ferramentas de GC

(continua)

Prática	Descrição	Criar	Organizar	Disseminar	Avaliar	Mensurar
PESSOAS						
Brainstorming	<p>O que é? Reuniões com grupos na organização visando o surgimento de novas ideias a partir de um grande volume de sugestões. Se divide em duas etapas em que, inicialmente, todas as ideias são aceitas como válidas e apenas na fase seguinte julgada pelos participantes.</p> <p>Por que usar? Fornece perspectivas, experiências e habilidades diversas, contribui para construção da memória organizacional e fortalece a confiança mútua entre os participantes.</p>	X		X	X	
Mentoring	<p>O que é? Modalidade de gestão do desempenho na qual um profissional com mais experiência (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.</p> <p>Por que usar? Se trata de uma importante prática de desenvolvimento de pessoas, modelando as competências do indivíduo ou grupo, desenvolvendo suas habilidades e melhorando seu desempenho enquanto fornece <i>feedback</i>. É ainda uma prática muito apropriada para a recepção e adaptação de novos servidores.</p>	X		X	X	
Coaching	<p>O que é? Funciona de modo similar ao <i>mentoring</i>, porém o <i>coach</i> participa apenas orientando, apoiando e acompanhando as atividades, não as executando.</p> <p>Por que usar? Bem como o <i>mentoring</i>, contribui para a melhoria de desempenho e desenvolvimento de habilidades do indivíduo sendo orientado, sendo uma notável prática de desenvolvimento de pessoas. Também se adequa a recepção e adaptação de novos servidores.</p>	X		X	X	
Comunidades de práticas	<p>O que é? Grupos informais e interdisciplinares de pessoas organizadas de modo a facilitar e propiciar o compartilhamento de experiências, melhores práticas, acesso a especialistas, a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.</p> <p>Por que usar? São importantes meios de compartilhamento de conhecimento por meio das interações sociais. Facilita que soluções a problemas comuns encontradas, evita que erros não sejam repetidos e garante mais eficiência na tomada de decisão.</p>	X		X		

(continuação)

Prática	Descrição	Criar	Organizar	Disseminar	Avaliar	Mensurar
PESSOAS						
Educação corporativa	<p>O que é? Envolve processos de educação continuada com a finalidade de promover a atualização uniforme dos indivíduos em todas as áreas da organização.</p> <p>Por que usar? Visa garantir que os servidores estejam em constante atualização e devidamente qualificados, com os servidores posteriormente compartilhando o aprenderam e retroalimentando esse ciclo. Adicionalmente, contribui para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e compartilhamento.</p>	X	X	X		
Espaços colaborativos virtuais	<p>O que é? Espaço virtual que permite o trabalho conjunto entre pessoas independente de suas localizações ao permitir, por exemplo, o compartilhamento e edição colaborativa de documentos e a realização de áudio/videoconferências.</p> <p>Por que usar? Garante a disponibilidade das informações para que os servidores sejam capazes de realizar suas atividades em qualquer lugar, facilita o acesso ao conhecimento de especialistas e reduz despesas com viagens.</p>		X	X		
Fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão	<p>O que é? Espaços criados para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização.</p> <p>Por que usar? Além de proporcionar a melhoria de processos e atividades, ao promover o debate e o compartilhamento do conhecimento, incentiva a cultura de compartilhamento do conhecimento e a cultura de aprendizagem.</p>		X	X		
Narrativas	<p>O que é? Visam descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas, repassar experiência pessoal, expor situações ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoas envolvidas em eventos ocorridos.</p> <p>Por que usar? É uma excelente maneira de incentivar uma cultura de aprendizagem, além de valorizar a experiência dos servidores. Além disso, as narrativas permitem que os ouvintes experimentem a essência e o realismo do que é narrado, com detalhes e exemplificação que facilitam a compreensão e interpretação, permitindo que o conhecimento compartilhado seja internalizado.</p>	X	X	X		

(continuação)

Prática	Descrição	Criar	Organizar	Disseminar	Avaliar	Mensurar
PESSOAS						
Revisão pós-avaliação	<p>O que é? Técnica que objetiva a avaliação e captação de lições aprendidas ao fim de um projeto. Por meio de um debate informal, os membros do projeto revisam o que aconteceu, por que aconteceu, como manter os pontos fortes e oportunidades de melhoria.</p> <p>Por que usar? Permite que falhas sejam identificadas e corrigidas, evita que erros sejam cometidos novamente e sucessos sejam replicados. Além disso, a avaliação de todos os participantes permite que perspectivas diversas sejam avaliadas.</p>	X	X	X		
PROCESSOS						
Lições aprendidas	<p>O que é? Relatos apresentando o ocorrido, o esperado, os problemas encontrados e o que foi aprendido em um processo, além de uma análise das causas das diferenças nos resultados.</p> <p>Por que usar? Ao relatar os problemas encontrados, suas possíveis causas e soluções, evita que estes erros sejam cometidos novamente, evita que sejam procuradas soluções para problemas já solucionados, garantindo que acertos sejam replicados.</p>	X	X	X		
Banco de competências	<p>O que é? Repositório com informações acerca da localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes para consulta e os indivíduos e equipes detentoras de determinado conhecimento.</p> <p>Por que usar? Facilita que determinado conhecimento seja localizado na instituição.</p>				X	X
Benchmarking	<p>O que é? Busca sistemática das melhores referências para comparação dos processos, produtos e serviços da organização, visando identificar formas de aperfeiçoar suas atividades.</p> <p>Por que usar? Garante que a instituição esteja em constante aperfeiçoamento.</p>	X	X	X	X	
Gestão de capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	<p>O que é? Trata dos recursos organizacionais de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os processos produtivos e sociais. Envolve o mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e política de propriedade intelectual.</p> <p>Por que usar? Proporciona melhoria nos processos de gestão, na tomada de decisão e desempenho inovador da instituição.</p>		X		X	X

(continuação)

Prática	Descrição	Criar	Organizar	Disseminar	Avaliar	Mensurar
PROCESSOS						
Mapeamento do conhecimento	<p>O que é? Consiste no registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui ainda a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.</p> <p>Por que usar? Possibilita que os conhecimentos sejam mais facilmente acessados, facilitando, por exemplo, a localização de especialistas. Além disso, permite identificar os ativos do conhecimento mais relevantes e os processos intensivos em conhecimento. Serve de apoio para a criação de uma Memória Organizacional.</p>	X	X	X		
Melhores práticas	<p>O que é? Identificação e difusão de práticas definidas como padrão a ser seguido. É um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas em manuais ou banco de dados, incluindo o contexto onde podem ser aplicadas.</p> <p>Por que usar? Assim como as lições aprendidas, evita que erros sejam cometidos novamente e o retrabalho. Além disso, garante que um padrão de qualidade e eficiência seja seguido por todos os servidores, melhorando o desempenho organizacional e a produtividade.</p>	X	X	X		
Memória organizacional	<p>O que é? Consiste em todo o conhecimento da organização, parte do seu patrimônio. Visa capturar, disseminar e reutilizar fluxo de informações, registrando os conhecimentos gerados pelos indivíduos.</p> <p>Por que usar? É uma ferramenta essencial para reter os conhecimentos de modo a garantir que estes não sejam perdidos.</p>	X	X	X		
Sistemas de gestão por competências	<p>O que é? Estratégia de gestão baseada em determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Envolve o mapeamento de processos-chave, das competências essenciais a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.</p> <p>Por que usar? É uma importante maneira de buscar que os servidores sejam melhores aproveitadas em um setor ou função, de acordo com as suas competências.</p>				X	X

(conclusão)

Prática	Descrição	Criar	Organizar	Disseminar	Avaliar	Mensurar
TECNOLOGIAS						
Ferramentas de colaboração como portais, intranet e extranet	<p>O que é? Sistemas informatizados capazes de capturar e difundir conhecimento e experiência entre os indivíduos em toda a organização, sendo a <i>intranet</i> a rede local da instituição e a <i>extranet</i> abrangendo diversas instituições. Portais são espaços web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo constituir-se em um repositório de conhecimento e plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas.</p> <p>Por que usar? São essenciais para facilitar a interações entre os servidores, possibilitando a melhoria da comunicação organizacional e contribuindo para o compartilhamento do conhecimento.</p>	X	X	X		
Gestão de conteúdo	<p>O que é? Conjunto dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registo e depuração da informação. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos visando manter informações, ideias e experiências atualizadas e documentadas na base de conhecimento.</p> <p>Por que usar? Garante que a base de conhecimento existente na instituição esteja sempre atualizada. Funciona de maneira complementar à memória organizacional.</p>		X	X	X	
Gestão eletrônica de documentos (GED)	<p>O que é? Adoção de aplicativos informatizados de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.</p> <p>Por que usar? Possibilita o acesso, consulta e difusão das informações, tanto em nível interno quanto externo à organização, além de reduzir o tempo de tramitação de documentos e riscos de extravios.</p>		X	X		

Fonte: Elaborado com base em Batista e Quandt (2015), Hoffmann (2012), Strauhs *et al.* (2012), Schlesinger *et al.* (2008) e Maronato (2018).

5.1.4 Glossário

Conhecimento: Interpretação da informação na mente humana, de acordo com o contexto, os valores, experiências e ideias que este indivíduo possui. Pode ser explicitado em relatórios, manuais, livros ou outros meios que facilitem o seu compartilhamento.

Capital estrutural: Formado pelo arcabouço e a infraestrutura que apoiam o capital humano. Consiste no conhecimento formalizado e armazenado em sistemas, banco de dados, patentes, propriedade intelectual, marcas registradas e direitos autorais.

Capital humano: Inclui as capacidades, habilidades, conhecimento e experiências individuais de cada indivíduo da organização.

Capital intelectual: Soma de todos os recursos intangíveis relacionados ao conhecimento que uma organização possui e usa para criar valor. São categorizados em: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Capital relacional: Também chamado de capital de clientes, é todo o valor e conhecimento adquirido por meio das relações externas, com clientes, fornecedores, outras instituições e agentes.

Conhecimento explícito: É o explicitado em relatórios, manuais, livros ou outros meios, facilitando o seu compartilhamento.

Conhecimento tácito: É o conhecimento de difícil formalização e compartilhamento, uma vez que é formado pelas experiências, ideais, valores, percepções, crenças, modelos mentais e *know-how* de cada indivíduo.

Gestão do Conhecimento: Coordenação deliberada e sistemática de pessoas, processos e tecnologias de uma organização visando obter o máximo valor do conhecimento disponível a esta.

Extranet: Redes de informação que podem abranger diversas instituições.

Informação: Significado e relevância atribuídos a um dado, a partir da sua análise. Apoiam as ações dos indivíduos e das organizações.

Intranet: Redes locais de informação da instituição.

Portais: Espaços web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo constituir-se em um repositório de conhecimento e plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas.

Práticas de GC: Práticas que visam organizar, disseminar, avaliar, mensurar e criar ou capturar os diversos conhecimentos na organização, com o objetivo de garantir o seu melhor aproveitamento e aplicação. São por meio destas que a GC cumpre cada uma das suas funções no processo de mobilização do conhecimento.

5.1.5 Bibliografia

AMAYAH, Angela Titi. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**. v. 17, n. 3, p. 454-471, 2013. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. **Gestão do conhecimento na administração pública:** resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content &view=article&id=26056](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=26056). Acesso em: 20 dez. 2020.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Porto Alegre: Elsevier, 2003.

PEE, L. G; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do Conhecimento: aprender e compartilhar**. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

MARONATO, Elissandra Luiz dos Santos. Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; XAVIER, Suzete Arend de Paula. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão do Conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarâ Educação, 2012.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAN, Christine Nya-Ling; MD. NOOR, Shuhaida. Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia. **Asian Journal of Technology Innovation**. v. 21, n. 2, p. 251-276, 2013. <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866314>

TONI, Kelly Cristina Wilhelm de; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende. Educação corporativa na perspectiva da inteligência organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 3, p. 228-257, set./dez., 2016. DOI: 10.5433/1981-8920.2016v21n3p228

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs-se a investigar o cenário da Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), no que tange aos fluxos de conhecimentos relacionados às suas atividades administrativas. Para isso, foram entrevistados gestores e aplicados questionários em servidores e docentes em atividades administrativas a fim de verificar suas percepções sobre a gestão do conhecimento na instituição, identificar práticas e ferramentas compatíveis com a gestão do conhecimento utilizadas na instituição, identificar fatores facilitadores e inibidores de práticas de gestão do conhecimento na instituição e, a partir desses achados, foi elaborado um manual de boas práticas de gestão do conhecimento a fim de melhorar este processo.

Foi encontrado um cenário com ausência de uma estratégia formal de gestão do conhecimento, ainda deficiente na oferta e divulgação de treinamentos, com dificuldades de acesso a certas informações, falta de padronização de atividades, falta de um sistema formalizado de recompensas, falta de um banco de competências, pouco envolvimento dos servidores no planejamento estratégico e desconhecimento dos objetivos definidos deste, falta de transparência de gestores em seus processos decisórios, ambientes pouco favoráveis à prática de aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento, além de escassa utilização de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento e falta de incentivo dos gestores à criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento. Ademais, fatores como falta de confiança entre servidores e falta de interesse de servidores também podem ser destacados.

A criação de uma estratégia formal de gestão do conhecimento por parte da instituição é essencial para buscar proporcionar um ambiente propício para a criação e compartilhamento do conhecimento, incentivando uma cultura de compartilhamento do conhecimento em toda a instituição.

Nesse contexto, para incentivar a aprendizagem, se vê importante melhorar a oferta de cursos de capacitação, além de oferecer treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento, para garantir que os servidores tenham conhecimento sobre a sua importância e sejam incentivados à sua utilização. Além disso, desenvolver um plano de reconhecimento e recompensa, a fim de valorizar essas ações, seria um importante incentivo à busca por inovação, tanto individual quanto coletiva, além de incentivar a busca por novos conhecimentos.

O mapeamento do conhecimento e o seu registro em um banco de competências, como pôde ser observado durante as entrevistas com os gestores, é um projeto ainda não iniciado na instituição, visando atender a cobranças de órgãos de controle, devido à falta de servidores, mas que terá andamento assim que possível. Esse projeto é de suma importância para a instituição para que os servidores possam ser melhores aproveitados de acordo com as competências que possuem.

É necessário ainda pensar em maneiras de estimular a interação dos servidores, de modo a fortalecer as relações interpessoais e intersetoriais a fim de melhorar a confiança entre os servidores; além de maneiras de melhorar a comunicação institucional, facilitando especialmente o acesso a informações contidas nos setores e a comunidade externa.

De maneira complementar, para que uma estratégia de gestão do conhecimento seja implantada e mantida, cumprindo seus objetivos, se vê necessário ainda que seja incentivado e difundida na instituição a utilização de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento. O manual de gestão do conhecimento proposto por esta pesquisa serve a esse propósito, podendo inclusive ser utilizado pela instituição imediatamente, para começar a difundir as práticas na instituição enquanto uma estratégia formalizada é elaborada pelos gestores.

Dentre as contribuições da pesquisa, destaca-se o diagnóstico alcançado com o cumprimento do seu objetivo geral, apresentando que práticas e ferramentas de gestão do conhecimento são sendo utilizadas e com que frequência, os fatores inibidores presentes na instituição, para que possam se criada uma estratégia visando combatê-lo; além de apresentar a percepção dos servidores sobre vários aspectos importantes das relações sociais e entre os setores, que também podem apoiar na formulação de uma estratégia eficaz. Ademais, a manual proposto contribui com a difusão do tema na instituição, instruindo os servidores quanto a conceitos gerais da gestão do conhecimento, práticas e ferramentas.

Esta pesquisa contribui ainda com o debate sobre a gestão do conhecimento na administração pública e, em especial, em instituições de ensino superior, destacando e reforçando a urgência para que as organizações se atentem ao tema, dada a relevância do conhecimento como recurso organizacional.

Como limitações, pode-se destacar que a pesquisa se limitou a investigar apenas os fluxos de conhecimento relacionados as atividades administrativas, não investigando os fluxos relacionados as atividades acadêmicas. Além disso, o questionário fechado não permite qualquer aprofundamento na análise da percepção dos participantes, sendo feitas apenas inferências. Outra limitação deu-se quanto ao retorno dos questionários, ainda que tenha

obtido um retorno de 30,5% do universo pesquisado, acredita-se que problemas com a plataforma e a quantidade de assertivas do instrumento podem ter contribuído para que alguns servidores desistissem de participar da pesquisa. A quantidade de assertivas no questionário, no entanto, foi uma escolha dada a complexidade e amplitude do tema.

Como sugestões de pesquisas futuras, sugere-se investigar os fluxos de conhecimentos acadêmicos, a fim de obter a percepção dos docentes e investigar como estes lidam com o tema em sua rotina de trabalho. Sugere-se ainda que seja realizado um estudo na mesma população aqui pesquisada utilizando diferentes abordagens e metodologias, abrangendo e aprofundando o estudo, buscando não possuir as mesmas limitações relatadas. Sugere-se ainda, que após a formalização e implementação de uma estratégia de gestão do conhecimento na instituição, seja aplicado o questionário nesta pesquisa de modo a averiguar as possíveis mudanças.

REFERÊNCIAS

AMAYAH, Angela Titi. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**. v. 17, n. 3, p. 454-471, 2013. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>

AMORIM, Pablo Machado; COSTA, Stella Regina Reis da. Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento da administração pública. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 57870-87884, aug., 2020. <http://doi.org/10.34117/bjdv6n8-263>

ARAÚJO, Sueny Gomes Léda; BATISTA, Rafaela Romaniuc; ARAÚJO, Wagner Junqueira de. Práticas organizacionais em gestão do conhecimento que contribuem com a segurança da informação: estudo de caso na Universidade Federal da Paraíba. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, Número Especial, p. 38-53, mar., 2020. <http://doi.org/10.21714/2236-417X2020v10nep38>

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira (Org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=27263. Acesso em: 20 dez. 2020.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=26056. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.**

CAMPOS, Pedro Vinícius; COELHO, Irina Berbert Vidal Inácio; NEPOMUCENO, Gabriel Albino Ponciano; SILVA, Márcio Modesto da. **Gestão Do Conhecimento Como Ferramenta De Mapeamento De Processo E Modernização Institucional.** IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. Painel 10/002 Conhecimento, Formação e Aprendizagem na Administração Pública. Brasília, 2016.

CRESWELL, John W.. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa.** 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, Aline Machado. Fatores condicionantes da implantação da gestão do conhecimento como base ao desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Campus Porto Seguro. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração – UFBA, 2014.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

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

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Porto Alegre: Elsevier, 2003.

DE PAULA, Leandro Talma. Diagnóstico e proposições para os processos de conversão do conhecimento organizacional em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019.

DONATE, Mario J.; CANALES, J. Ignacio. A new approach to the concept of knowledge strategy. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 22-44, 2012. DOI: 10.1108/13673271211198927

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed, 4 reimp., São Paulo: Atlas, 2007.

ECHTERNACHT, Tiago Henrique de Souza; QUANDT, Carlos Olavo. A gestão do conhecimento como suporte ao processo estratégico na administração municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 35-49, mar., 2017.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2009.

FULLWOOD, Roger; ROWLEY, Jennifer; DELBRIDGE, Rachel. **Knowledge sharing amongst academics in UK universities**. *Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2013. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>

IPEA. Observatório de Gestão do Conhecimento. Sobre. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/observatorio/62-sobre>. Acesso em: 14 fev. 2021.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa.; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. **Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, Mar. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 07 ago. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2462>

KERLINGER, Fred. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária / EDUSP, 1980.

KIANTO, Aino; SÁENZ, Josune; ARAMBURU, Nekane. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. **Journal of Business Research**, v. 81, p. 11-20, Ago., 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do Conhecimento: aprender e compartilhar**. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

LAURINDO, Alisson Marcelo; CAMARGO, Mericler Doneda; ROCHA, Esther Guedes. **Práticas de gestão do conhecimento no SENAI/SESI Paraná: uma abordagem empírica relacionada à competitividade**. Administração de Empresas em Revista, v. 12, p. 204-216, 2013

LIMA, Camila Marques de; PEDRO FILHO, Flávio de São; SILVA, Elca Pereira da; ARAÚJO, Tiago Garcia; PAIM, Francisco Alexandre Bellinassi. Knowledge Management as support for innovation of public projects. **International Journal of Business Administration**, v.12, n. 1, 2020 (Online). <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n1p1>

MAGALHÃES, Thiago Gonçalves; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa júnior**. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 108-129, mai., 2014. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p108>

MANSANO, Sonia Regina Vargas. O método qualitativo nos estudos sociais aplicados: dimensões éticas e políticas. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 34, jan./mar., 2014.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARONATO, Elissandra Luiz dos Santos. Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

MENEZES, Edna Matsunaga de. Estruturação da memória organizacional de uma instituição na iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso na CONAB. 2006. 129f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: https://bdtd.ucb.br:8443/js_pui/bitstream/123456789/1476/1/Texto%20Completo.pdf. Acesso em: 18 fev. 2021.

MENEZES, Katia Costa de, JOHANN, Juliana; VALENTIM, Patrícia Passeri; SCOTT, Patrícia. Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 145-159, mar., 2017. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SOUSA JÚNIOR, João Henriques de. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. **Navus**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 92-104, abr./jun., 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **A criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PEE, L. G; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>

PÉREZ-MONTORO, Mario. Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. **El profesional de la información**, v. 25, n. 4, p. 526-534, 2016. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>

RAMJEAWON, Poonam Veer; ROWLEY, Jennifer. Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius. **The Learning Organization**. v. 24, n. 5, p. 366-377, 2017. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>

SANTARÉM, Vinícius; VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho Pazin. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, Número Especial, p. 158-170, jan., 2016.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez., 2014.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 7 ed. Pearson, 2016.

SBGC. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. A SBGC. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/sbgc.html>. Acesso em: 14 fev. 2021.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; XAVIER, Suzete Arend de Paula. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. 16 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SILVA, Ana Paula Nogueira e; MIRANDA, Angélica Conceição Dias. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 73-83, mai./ago., 2018. DOI: 10.5007/1518-2924.2018v23n52p73

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão do Conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAN, Christine Nya-Ling; MD. NOOR, Shuhaida. Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia. **Asian Journal of Technology Innovation**. v. 21, n. 2, p. 251-276, 2013. <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866314>

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; Unesco, 2006, p.19-35.

Tribunal de Contas da União (TCU). **Relatório de Gestão**: guia para elaboração na forma de relatório integrado. 3ª ed. 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/guia-de-elaboracao-do-relatorio-de-gestao-2020.htm>. Acesso em: 7 jun. 2021.

TONI, Kelly Cristina Wilhelm de; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende. Educação corporativa na perspectiva da inteligência organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 3, p. 228-257, set./dez., 2016. DOI: 10.5433/1981-8920.2016v21n3p228

UNIR. Resolução nº111/CONSAD, de 25 de setembro de 2013. Redimensiona cargos de direção, funções gratificadas e funções comissionadas de coordenação de curso. Disponível em: https://secons.unir.br/uploads/ato/3150_111_111_resad_cd_fg_fcc_2013_estrutura_alterada_por_resol._028_consun.pdf. Acesso em: 20/12/2021.

UNIR. **Relatório de Gestão 2018**. Porto Velho: UNIR, 2018.

UNIR. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019/2024**. Porto Velho: UNIR, 2019a. Disponível em: https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/27395_plano_0226437_ultima_versao_do_pdi_2019_1_final_3_485060022.pdf. Acesso em: 3 jun. 2021.

UNIR. **Relatório de Gestão 2019 - Ouvidoria**. Porto Velho: UNIR, 2019b. Disponível em: <https://ouvidoria.unir.br/uploads/51086535/RELATORIO%20G.%20OUV.%20%202019.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

UNIR. **Relatório de Gestão 2020**. Porto Velho: UNIR, 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadmica, 2010.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; SOUZA, Juliete Susann Ferreira de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 18, n. 38, p. 87-106, set./dez., 2013. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p87

YASIR, Muhammad; MAHID, Abdul; YASIR, Muhammad. Nexus of knowledge-management enablers, trust and knowledge-sharing in research universities. **Journal of Applied Research in Higher Education**. v. 9, n. 3, p. 424-438, 2017. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2016-0068>

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO – ENTREVISTA

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposições, conduzida pela mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, Camila Marques de Lima e orientada pelo Prof. Dr. Cleberson Eller Loose.

O objetivo da pesquisa é investigar o cenário atual da gestão do conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia e propor melhorias. Para isso, esta etapa da pesquisa visa entrevistar gestores a fim de compreender aspectos gerais da instituição relacionados ao tema.

As entrevistas serão realizadas por meio de serviço de comunicação por áudio e vídeo (*e.g. Google meet*), onde terá seu consentimento registrado por meio de gravação, expressa no fim deste documento, incluindo a sua permissão ou proibição da gravação do restante da entrevista. Uma cópia deste arquivo lhe será encaminhada por *e-mail*.

A presente pesquisa possui riscos mínimos e todos os possíveis riscos relacionados à realização da pesquisa em ambiente virtual, a segurança dos dados e desconforto dos participantes foram levados em consideração. Visando minimizá-los e garantir a proteção dos participantes, serão tomadas as medidas esclarecidas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Conforme recomendação da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP, visando garantir a segurança na transferência e armazenamento dos dados, após finalizada esta etapa da pesquisa todos os dados coletados serão excluídos da plataforma virtual e mantidos apenas em dispositivo eletrônico local, em um local seguro.

Como medida de precaução, a fim de evitar constrangimento ou possíveis danos, os entrevistados serão tratados na pesquisa apenas com os marcadores de identificação “GEST 1”, “GEST 2” ... “GEST 5”, garantindo privacidade e anonimato. Além disso, todos os dados coletados serão mantidos em sigilo e utilizados apenas para fins desta pesquisa.

Será garantida a assistência e indenização a eventuais danos resultantes da sua participação desta pesquisa, conforme Resolução nº 510/2016 do CEP/CONEP.

Destaco ainda que você é livre para manifestar qualquer desconforto, recusar-se a participar, retirar seu consentimento, interromper sua participação a qualquer momento e tem

o direito de não responder a qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal.

Como benefícios, esta pesquisa visa contribuir com o debate sobre o tema da gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e órgãos públicos em geral. Como benefícios diretos à população estudada, esta pesquisa contribui para maior eficiência da instituição, o entendimento do funcionamento das relações sociais e entre os setores, podendo assim servir posteriormente de suporte para a formulação de diversas outras estratégias.

Os resultados obtidos na pesquisa serão tornados públicos nos meios acadêmicos e científicos e divulgados para a instituição pesquisada e os participantes envolvidos.

Para qualquer esclarecimento relacionado à pesquisa, antes ou durante a sua realização, poderá entrar em contato através do *e-mail*: camila.marques@unir.br; telefone: (69) 2182-2176 ou 2182-2179; ou no endereço: Campus José Ribeiro Filho – BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco 4A (Prédio das pró-reitorias), sala 002, Zona Rural.

Para esclarecer dúvidas do ponto de vista ético da pesquisa, favor entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNIR, através do *e-mail* cep@unir.br; telefone: (69) 2182-2116 ou no endereço: Campus José Ribeiro Filho – BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C, Zona Rural.

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE

Declaro que compreendi os objetivos da pesquisa intitulada “Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposições”, fui informado (a) das garantias, direitos e liberdades que possuo como participante e aceito participar desta pesquisa:

- () permitindo a gravação desta entrevista
- () não permitindo a gravação desta entrevista

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Identificação

Grau de escolaridade:

Tempo na instituição:

1. Existe uma estratégia de gestão do conhecimento claramente articulada na instituição? Se sim, como funciona? Se não, o que já foi pensado a respeito?
2. Existe na instituição um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento de conhecimento? Como isso ocorre?
3. Como ocorre a definição e divulgação dos objetivos e estratégias da instituição?
4. Como ocorre o processo decisório na instituição? A estrutura (vertical e horizontal) dificulta ou facilita a tomada de decisão?
5. De que maneira as tecnologias de informação e comunicação facilitam a troca de informações na instituição? Como elas afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento na UNIR?
6. A instituição adota o sistema de gestão baseado nas competências dos servidores? A gestão é baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades das respectivas funções?
7. A instituição possui um banco de competências? Se sim, a instituição utiliza estas fontes de informações para chegar até o conhecimento necessário?
8. A comunicação institucional é eficiente? As informações são compartilhadas em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre setores distintos)?
9. Os servidores oferecem sugestões/*feedback* à instituição? Com que frequência isso ocorre?
10. Os servidores recebem retorno (formal ou informal) sobre o seu desempenho? Como? Com que frequência?

11. A instituição possui um plano de aprendizagem (plano de capacitação) para os servidores? Como funciona?
12. A instituição incentiva o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua de seus servidores? De que forma?
13. A instituição oferece algum programa de orientação/ambientação para novos servidores? Como funciona?
14. Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os servidores?
15. Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias? Quais?

Gostaria de acrescentar mais alguma informação ou comentário?

Fonte: Adaptado de Cruz (2014).

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – QUESTIONÁRIO

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposições, conduzida pela mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, Camila Marques de Lima e orientada pelo Prof. Dr. Cleberson Eller Loose.

O objetivo da pesquisa é investigar o cenário atual da gestão do conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia. Para isso, as questões deste questionário visam verificar a percepção dos servidores em atividades administrativas na instituição sobre a gestão do conhecimento, identificar práticas e ferramentas compatíveis com a gestão do conhecimento adotadas na instituição e fatores capazes de facilitar ou inibir essas práticas.

Visando minimizar os riscos de que ocorra qualquer receio ao responder ao questionário ou insegurança com relação a sua identificação nos resultados da pesquisa, este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido busca deixar claras as garantias éticas desta pesquisa.

O questionário foi elaborado de modo a não demandar um tempo excessivo para ser concluído e possui todos os conceitos necessários para a compreensão do tema estudado, prática ou ferramenta a ser identificada.

Após coletados, os dados irão compor um banco de dados que será excluído da plataforma virtual e mantido apenas em dispositivo eletrônico local, conforme recomendação da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP.

Como benefícios, esta pesquisa visa contribuir diretamente com o debate sobre o tema da gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e órgãos públicos em geral. Indiretamente, com o diagnóstico das práticas e ferramentas utilizadas; e dos fatores que podem funcionar como facilitadores ou inibidores em um processo de compartilhamento do conhecimento na instituição; esta pesquisa contribui para o entendimento do funcionamento das relações sociais e entre os setores, podendo assim servir posteriormente de suporte para a formulação de diversas outras estratégias.

Desse modo, a sua colaboração é de extrema importância.

Asseguro-lhe que seu anonimato e privacidade serão garantidos, não havendo qualquer identificação dos participantes e todos os dados coletados serão mantidos em sigilo e utilizados apenas para fins desta pesquisa. Os resultados obtidos na pesquisa serão tornados

públicos nos meios acadêmicos e científicos e divulgados para a instituição pesquisada e os participantes envolvidos.

Destaco ainda que você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento, não acarretando qualquer penalidade ou perda de benefícios, lhe garantindo o direito de não responder a qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal.

Ao finalizar o questionário, você receberá por *e-mail* uma cópia de todo o formulário enviado, incluindo o registro do seu consentimento e as questões respondidas, para conferir e guardar em seus arquivos. É importante guardar uma cópia deste documento.

Para qualquer esclarecimento relacionado à pesquisa, antes ou durante a sua realização, poderá entrar em contato através do *e-mail*: camila.marques@unir.br; telefone: (69) 2182-2176 ou 2182-2179; ou no endereço: Campus José Ribeiro Filho – BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco 4A (Prédio das pró-reitorias), sala 002, Zona Rural.

Para esclarecer dúvidas do ponto de vista ético da pesquisa, favor entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNIR, através do *e-mail* cep@unir.br; telefone: (69) 2182-2116 ou no endereço: Campus José Ribeiro Filho – BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C, Zona Rural.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

O conhecimento é um recurso intangível, presente na mente dos indivíduos e embutido em processos, rotinas ou práticas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Desse modo, é importante que a organização estimule atividades criadoras de conhecimento e proporcione o ambiente apropriado para estas, além de buscar amplificar o conhecimento individual ao nível do grupo, gerando o conhecimento organizacional (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A Gestão do Conhecimento consiste em um conjunto de ações disciplinadas e sistematizadas que uma organização pode tomar para obter o máximo valor do conhecimento disponível a partir de um processo de suporte à identificação, criação, compartilhamento e aplicação dos seus conhecimentos.

Prezado (a) servidor(a), este questionário é dividido em quatro blocos de questões. O primeiro bloco possui questões relacionadas ao seu perfil como servidor, enquanto os outros três blocos possuem assertivas visando obter a sua percepção com relação a gestão do conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), devendo ser respondidas de acordo com as escalas indicadas em cada bloco.

Bloco I – Perfil do respondente

1. Ocupa cargo de direção ou coordenação?

- () Sim
() Não

2. Grau de escolaridade:

- () Nível fundamental
() Nível médio
() Graduação
() Especialização
() Mestrado
() Doutorado

3. Faixa etária:

- () 18 a 24 anos
() 25 a 34 anos
() 35 a 44 anos
() 45 a 54 anos
() Acima de 55 anos

4. Tempo na instituição:

- () até 2 anos
 () 2 a 5 anos
 () 5 a 10 anos
 () mais de 10 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Bloco II – Rotina de trabalho

As assertivas deste bloco visam verificar a sua percepção com relação a aspectos gerais da gestão do conhecimento na sua rotina de trabalho.

Assinale as assertivas considerando a seguinte escala de nível de concordância:

- 1 – Discordo totalmente
 2 – Discordo parcialmente
 3 – Não concordo nem discordo
 4 – Concordo parcialmente
 5 – Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
R1	O compartilhamento do conhecimento e a troca de experiências acontecem naturalmente entre os servidores.	<input type="radio"/>				
R2	O acesso às pessoas detentoras de um conhecimento específico independe do nível hierárquico.	<input type="radio"/>				
R3	Existe incentivo e apoio ao compartilhamento do conhecimento por parte do gestor do setor.	<input type="radio"/>				
R4	O gestor participa de forma ativa do processo de compartilhamento do conhecimento do setor.	<input type="radio"/>				
R5	Frequentemente compartilho com outros servidores minhas experiências, ideias e habilidades relacionados ao trabalho.	<input type="radio"/>				
R6	Existe um alto nível de cooperação entre os servidores, não havendo conflitos ou competições que dificultem o diálogo e as interações.	<input type="radio"/>				
R7	O passo a passo detalhado de como executar as minhas tarefas encontra-se registrado em documentos que podem ser consultados.	<input type="radio"/>				
R8	As lições aprendidas durante a execução de minhas atribuições são documentadas para que outros possam consultar e conhecer os erros e soluções encontradas.	<input type="radio"/>				
R9	Frequentemente participo de palestras, cursos ou treinamentos (presenciais ou virtuais) oferecidos ou apoiados pela organização para ampliar ou reformular minhas habilidades, conhecimentos, comportamentos, ideias e perspectivas relacionadas às minhas atividades no trabalho.	<input type="radio"/>				

Q19	Os servidores participam na mudança dos processos na organização.	<input type="radio"/>					
Q20	Os servidores são receptivos às mudanças organizacionais.	<input type="radio"/>					
Q21	A instituição proporciona um ambiente favorável à prática de aprendizagem.	<input type="radio"/>					
Q22	A instituição proporciona um ambiente favorável ao desenvolvimento de trabalhos em equipe.	<input type="radio"/>					
Q23	A instituição proporciona um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.	<input type="radio"/>					
Q24	As informações da instituição são disponibilizadas na página institucional a todos os servidores, discentes e comunidade externa.	<input type="radio"/>					
Q25	A instituição possui sistemas que permitem uma navegação fácil para encontrar conhecimentos/conteúdos organizacionais.	<input type="radio"/>					

Fonte: Adaptado de Cruz (2014).

Bloco IV – Ferramentas e práticas de gestão do conhecimento

As assertivas deste bloco visam verificar a sua percepção com relação a utilização das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento elencadas e definidas a seguir, na Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Assinale as assertivas considerando a seguinte escala:

- 1 – Não sei/Sem condições de responder
- 2 – Não se aplica/Não ocorre
- 3 – Ocorre raramente
- 4 – Ocorre frequentemente
- 5 – Sempre ocorre

		1	2	3	4	5
P1	Brainstorming Reuniões com grupos na organização visando o surgimento de novas ideias a partir de um grande volume de sugestões. Se divide em duas etapas em que, inicialmente, todas as ideias são aceitas como válidas e apenas na fase seguinte julgada pelos participantes.	<input type="radio"/>				
P2	Mentoring Modalidade na qual um profissional com mais experiência (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.	<input type="radio"/>				
P3	Coaching Funciona de modo similar ao <i>mentoring</i> , porém o <i>coach</i> participa apenas orientando, apoiando e acompanhando as atividades, não as executando.	<input type="radio"/>				
P4	Lições aprendidas Relatos apresentando o ocorrido, o esperado e o que foi aprendido em um processo,	<input type="radio"/>				

	além de uma análise das causas das diferenças nos resultados.					
P5	Comunidade de práticas Grupos informais e interdisciplinares de pessoas organizadas de modo a facilitar o compartilhamento de melhores práticas e o acesso a especialistas, a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.	<input type="radio"/>				
P6	Educação corporativa Envolve processos de educação continuada com a finalidade de promover a atualização uniforme dos indivíduos em todas as áreas da organização.	<input type="radio"/>				
P7	Espaços colaborativos virtuais Espaço virtual que permite o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de suas localizações ao permitir, por exemplo, o compartilhamento e edição colaborativa de documentos e a realização de áudio/videoconferências.	<input type="radio"/>				
P8	Fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão Espaços criados para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização.	<input type="radio"/>				
P9	Narrativas Visam descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas, repassar experiência pessoal, expor situações ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoas envolvidas em eventos ocorridos.	<input type="radio"/>				
P10	Revisão pós-ação Objetiva a avaliação e captação de lições aprendidas ao fim de um projeto. Por meio de um debate informal, os membros do projeto revisam o que aconteceu, por que aconteceu, como manter os pontos fortes e oportunidades de melhoria.	<input type="radio"/>				
P11	Banco de competências Repositório com informações acerca da localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes para consulta e os indivíduos e equipes detentoras de determinado conhecimento.	<input type="radio"/>				
P12	Benchmarking Busca sistemática das melhores referências para comparação dos processos, produtos e serviços da organização, visando identificar formas de aperfeiçoar suas atividades.	<input type="radio"/>				
P13	Gestão de capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis Trata dos recursos organizacionais de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os processos produtivos e sociais. Envolve o mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente, política de propriedade intelectual.	<input type="radio"/>				
P14	Mapeamento do conhecimento Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos e serviços. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. Serve de apoio para a criação de uma Memória Organizacional.	<input type="radio"/>				
P15	Melhores práticas Identificação e difusão de práticas definidas como padrão a ser seguido. É um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas em manuais ou banco de dados, incluindo o contexto onde podem ser aplicadas.	<input type="radio"/>				

P16	<p>Memória organizacional</p> <p>Consiste em todo o conhecimento da organização, parte do seu patrimônio. Visa capturar, disseminar e reutilizar fluxo de informações, registrando os conhecimentos gerados pelos indivíduos.</p>	<input type="radio"/>				
P17	<p>Sistemas de gestão por competências</p> <p>Estratégia de gestão baseada em determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Envolve o mapeamento de processos-chave, das competências essenciais a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.</p>	<input type="radio"/>				
P18	<p>Ferramentas de colaboração como portais, intranet e extranet</p> <p>Sistemas informatizados capazes de capturar e difundir conhecimento e experiência entre os indivíduos em toda a organização.</p> <p>Portais são espaços web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo constituir-se em um repositório de conhecimento e plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas.</p>	<input type="radio"/>				
P19	<p>Gestão de conteúdo</p> <p>Conjunto dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registo e depuração da informação. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos visando manter informações, ideias e experiências atualizadas e documentadas na base de conhecimento.</p>	<input type="radio"/>				
P20	<p>Gestão eletrônica de documentos (GED)</p> <p>Adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Possibilita o acesso, consulta e difusão das informações, tanto em nível interno quanto externo à organização, além de reduzir o tempo de tramitação de documentos e riscos de extravios.</p>	<input type="radio"/>				

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E – PRODUTO TÉCNICO

Título: Proposta de Manual de práticas de Gestão do Conhecimento (GC).

Resumo: O conhecimento se tornou um dos recursos mais preciosos e estratégicos para uma organização, sendo a sua gestão, uma importante ferramenta para as organizações buscarem atingir mais eficiência e maior qualidade de serviços a partir de um processo de suporte à constante identificação, criação, compartilhamento e utilização dos seus conhecimentos. Esta pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar o cenário da Gestão do Conhecimento (GC) na Fundação Universidade Federal de Rondônia no que tange aos fluxos de conhecimentos relacionados às suas atividades administrativas.

Instituição/Setor: Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Público-Alvo da Iniciativa: Servidores técnicos administrativos e docentes investidos em cargos de chefia.

Descrição da situação-problema: Diante da relevância do tema, se mostrou necessária a investigação de como um recurso tão importante como o conhecimento, é tratado em uma IES, como a Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Objetivos: Propor um Manual de GC a ser utilizado como instrumento de orientação e apoio a todos os servidores.

Análise/Diagnóstico da Situação-problema: Os resultados da pesquisa mostraram que a instituição não possui uma estratégia formalizada de GC, além de um cenário deficiente em diversos fatores essenciais para a criação de um ambiente propício para o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento e pouco incentivo a uma cultura de compartilhamento de conhecimento.

Recomendações de intervenção: Para que uma estratégia de GC seja implantada e mantida, se vê necessário que seja incentivado e difundida na instituição a utilização de práticas e ferramentas de GC. O manual proposto por esta pesquisa serve a esse propósito, podendo inclusive ser utilizado pela instituição imediatamente, para começar a difundir as práticas na instituição enquanto uma estratégia formalizada é elaborada pelos gestores.

Responsáveis: Camila Marques de Lima (discente) e Cleberson Eller Loose (orientador).

Contatos: camila.marques@unir.br e clebersonloose@unir.br

Data da realização do relatório: 15/12/2021.

MANUAL DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Sumário

1 Apresentação.....	122
2 Gestão do conhecimento (GC).....	123
2.1 O que é GC?.....	123
2.2 A importância da GC.....	123
2.3 Fatores facilitadores e inibidores da GC.....	124
2.4 Funções da GC.....	125
2.5 Práticas e ferramentas de GC.....	126
3 Glossário.....	131
4 Bibliografia.....	133

1 Apresentação

O conhecimento é definido por Takeuchi e Nonaka (2008) como a interpretação da informação na mente humana, de acordo com o contexto, os valores, experiências e ideias que este indivíduo possui. Pode ser explicitado em relatórios, manuais, livros ou outros meios que facilitem o seu compartilhamento.

A sobrevivência e a eficiência de uma organização dependem diretamente da sua capacidade de obtenção de novos conhecimentos, aprendizado e de incorporar novas competências (TONI; ALVARES, 2016). Desse modo, é de suma importância para uma organização a criação de espaços que valorizem o aprendizado e fomentem a criação e o compartilhamento de conhecimentos.

Devido a sua importância como recurso organizacional, uma gestão eficiente do conhecimento se mostra fundamental. Assim sendo, este manual tem como objetivo apresentar uma visão geral sobre a gestão do conhecimento, a sua importância, os principais fatores que influenciam de forma positiva e negativa essa gestão e as principais práticas e ferramentas a serem utilizadas nesse processo.

2 Gestão do conhecimento (GC)

2.1 O que é GC?

A Gestão do Conhecimento (GC) se trata da mobilização do conhecimento na instituição a fim de obter o máximo de valor do conhecimento disponível, por meio da coordenação deliberada e sistemática de pessoas, processos e tecnologias (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; BATISTA, 2012).

Mobilizar o conhecimento dentro da instituição é importante para que o conhecimento individual seja compartilhado, amplificando-o ao nível do grupo, gerando o chamado conhecimento organizacional.

Desse modo, uma das suas principais funções da GC é a de estimular a criação de um contexto organizacional para a interação entre os indivíduos e a aprendizagem individual e organizacional.

2.2 A importância da GC

Uma gestão eficiente do conhecimento consiste na implantação de práticas no cotidiano da organização que visam promover o aprendizado coletivo, convertendo experiências individuais e vivências em conhecimento organizacional. Isso permite que a organização:

- a) Crie novos conhecimentos;
- b) Evite a perda de conhecimentos;
- c) Despersonifique o conhecimento, reduzindo a concentração do conhecimento em poucas pessoas, o que gera sobrecarga de trabalho, riscos de descontinuidade da prestação de serviços ou diminuição da qualidade destes;
- d) Crie um ambiente mais favorável à inovação;
- e) Evite que erros se repitam;
- f) Compartilhe boas práticas entre servidores e setores diferentes.

No âmbito da administração pública, com as mudanças ocorridas nas políticas públicas nas últimas décadas visando obter mais eficiência e práticas inovadoras, uma GC efetiva auxilia as organizações a enfrentarem novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos oferecidos à

sociedade em geral (BATISTA, 2012). Além disso, contribui para o enfrentamento de dificuldades comuns na administração pública, como a perda de capital humano em consequência da rotatividade de servidores e o crescente aumento do fluxo de conhecimento em decorrência dos avanços tecnológicos (PEE; KANKANHALLI, 2015).

No entanto, é importante destacar que existem fatores que podem influenciar de forma positiva e de forma negativa na implementação e na manutenção de práticas de GC na instituição, são os chamados facilitadores e inibidores.

2.3 Fatores facilitadores e inibidores da GC

Uma vez que todo o processo depende da disposição dos indivíduos para compartilharem seu conhecimento e aprenderem uns com os outros, os fatores facilitadores são aqueles responsáveis por contribuir com a motivação dos indivíduos em praticar ou participar de atividades com essa finalidade. Já os fatores inibidores são quaisquer barreiras organizacionais ou individuais que possam existir, que desmotivem, dificultem ou mesmo impedem o compartilhamento do conhecimento.

O Quadro 9 apresenta alguns dos principais fatores encontrados na literatura.

Quadro 9 – Fatores facilitadores e inibidores de práticas de gestão do conhecimento (manual)

Facilitadores	Inibidores
<ul style="list-style-type: none"> ●confiança; ●reciprocidade; ●cultura organizacional; ●abertura para a comunicação; ●interação social; ●recompensas; ●sistemas de qualidade; ●suporte organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ●falta de confiança; ●falta de tempo e locais de encontro; ●<i>status</i> e recompensas; ●crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; ●intolerância a erros; ●falta de comprometimento dos gestores; ●falta de continuidade dos projetos; ●resistência a mudanças; ●falta de estímulos.

Fonte: Elaborado com base em Davenport e Prusak (2003), Amayah (2013) e Tan e Md. Noor (2013).

Como pode ser visto, a confiança se trata de um fator importante, servindo de facilitador quando presente em um ambiente organizacional e a falta desta, por consequência, se tornando uma barreira para o processo de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos. Por meio da confiança, se estabelece ainda a outro facilitador, a reciprocidade, quando uma das partes avalia o possível benefício de compartilhar o seu conhecimento,

confiando que no futuro, a outra parte também fará o mesmo quando solicitada (AMAYAH, 2013).

O estabelecimento de uma cultura organizacional favorável e incentivadora do compartilhamento do conhecimento também é um fator facilitador importante, permitindo que outros facilitadores como a abertura para a comunicação e a interação social se estabeleçam. Paralelo a isso, evita ou elimina fatores inibidores tais como a falta de tempo e locais de encontro para interações sociais, a crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos e intolerância a erros.

De modo semelhante, o suporte organizacional é um fator diretamente ligado aos facilitadores de sistemas de qualidade e recompensas, uma vez que tratam de meios que a organização pode apoiar no processo de compartilhamento do conhecimento. Do mesmo modo, a sua falta pode ser relacionada a inibidores como a falta de comprometimento dos gestores, falta de continuidade dos projetos, falta de estímulos, resistência e mudanças por parte dos servidores.

Conhecer esses fatores e identificá-los na organização é fundamental para a gestão bem-sucedida do conhecimento, buscando sempre elaborar uma estratégia de gestão levando-os em consideração.

2.4 Funções da GC

Para cumprir com seus objetivos, a GC reúne funções de criar ou capturar, organizar, disseminar, avaliar e mensurar os conhecimentos na organização. Cada função é responsável por:

- a. Criar ou capturar: adicionar novo conhecimento à organização, é
- b. Organizar: identificar os conhecimentos mais relevantes, tanto internos quanto externos à organização, e organizá-los em repositórios de modo a serem facilmente encontrados e utilizados.
- c. Disseminar: realizar um processo de compartilhamento contínuo do conhecimento por meio da criação de um ambiente favorável à sua socialização por toda a organização.
- d. Avaliar: indicar o valor gerado pelos conhecimentos à organização, auxiliando na implementação de uma estratégia organizacional.
- e. Mensurar: medir, por meio de indicadores, se por resultados esperados foram atingidos.

2.5 Práticas e ferramentas de GC

São por meio destas que a GC cumpre cada uma das suas funções no processo de mobilização do conhecimento. Devem nortear as ações da organização de modo a superar os desafios de conectar de modo eficiente os indivíduos que sabem com aqueles que precisam aprender e de converter o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

As práticas de GC podem ser classificadas em três categorias, de acordo com o foco principal que possuem, sendo essas: pessoas, processos e tecnologia. As práticas com foco em pessoas, são aquelas relacionadas principalmente à gestão de recursos humanos visando facilitar a transferência de informação e conhecimento. As práticas com foco em processos, por sua vez, estão relacionadas à estruturação dos processos organizacionais que atuam como facilitadores na criação, organização e disseminação de conhecimento. Por fim, as práticas com foco na tecnologia, servem como suporte à gestão do conhecimento, principalmente com a utilização de ferramentas de TIC, para a captura e difusão do conhecimento e a colaboração entre os indivíduos (BATISTA; QUANDT, 2015).

Existem diversas práticas e ferramentas disponíveis na literatura, sendo, por isso, é importante conhecer suas características e vantagens para definir quais são mais adequadas em determinado cenário. Este manual apresenta 20 (vinte) das principais práticas e ferramentas encontradas na literatura, sendo 9 (nove) delas com foco em pessoas, 8 (oito) com foco em processos e 3 (três) com foco em tecnologia.

A seguir, serão apresentados os conceitos gerais de cada uma dessas práticas e ferramentas, esclarecido porque devem ser utilizadas e que funções da GC cumprem.

Quadro 10 – Quadro prático das práticas e ferramentas de GC

(continua)

Prática	Descrição	Criar	Organizar	Disseminar	Avaliar	Mensurar
PESSOAS						
Brainstorming	<p>O que é? Reuniões com grupos na organização visando o surgimento de novas ideias a partir de um grande volume de sugestões. Se divide em duas etapas em que, inicialmente, todas as ideias são aceitas como válidas e apenas na fase seguinte julgada pelos participantes.</p> <p>Por que usar? Fornece perspectivas, experiências e habilidades diversas, contribui para construção da memória organizacional e fortalece a confiança mútua entre os participantes.</p>	X		X	X	
Mentoring	<p>O que é? Modalidade de gestão do desempenho na qual um profissional com mais experiência (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.</p> <p>Por que usar? Se trata de uma importante prática de desenvolvimento de pessoas, modelando as competências do indivíduo ou grupo, desenvolvendo suas habilidades e melhorando seu desempenho enquanto fornece <i>feedback</i>. É ainda uma prática muito apropriada para a recepção e adaptação de novos servidores.</p>	X		X	X	
Coaching	<p>O que é? Funciona de modo similar ao <i>mentoring</i>, porém o <i>coach</i> participa apenas orientando, apoiando e acompanhando as atividades, não as executando.</p> <p>Por que usar? Bem como o <i>mentoring</i>, contribui para a melhoria de desempenho e desenvolvimento de habilidades do indivíduo sendo orientado, sendo uma notável prática de desenvolvimento de pessoas. Também se adequa a recepção e adaptação de novos servidores.</p>	X		X	X	
Comunidades de práticas	<p>O que é? Grupos informais e interdisciplinares de pessoas organizadas de modo a facilitar e propiciar o compartilhamento de experiências, melhores práticas, acesso a especialistas, a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.</p> <p>Por que usar? São importantes meios de compartilhamento de conhecimento por meio das interações sociais. Facilita que soluções a problemas comuns encontradas, evita que erros não sejam repetidos e garante mais eficiência na tomada de decisão.</p>	X		X		

(continuação)

Prática	Descrição	Criar	Organizar	Disseminar	Avaliar	Mensurar
PESSOAS						
Educação corporativa	<p>O que é? Envolve processos de educação continuada com a finalidade de promover a atualização uniforme dos indivíduos em todas as áreas da organização.</p> <p>Por que usar? Visa garantir que os servidores estejam em constante atualização e devidamente qualificados, com os servidores posteriormente compartilhando o aprenderam e retroalimentando esse ciclo. Adicionalmente, contribui para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e compartilhamento.</p>	X	X	X		
Espaços colaborativos virtuais	<p>O que é? Espaço virtual que permite o trabalho conjunto entre pessoas independente de suas localizações ao permitir, por exemplo, o compartilhamento e edição colaborativa de documentos e a realização de áudio/videoconferências.</p> <p>Por que usar? Garante a disponibilidade das informações para que os servidores sejam capazes de realizar suas atividades em qualquer lugar, facilita o acesso ao conhecimento de especialistas e reduz despesas com viagens.</p>		X	X		
Fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão	<p>O que é? Espaços criados para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização.</p> <p>Por que usar? Além de proporcionar a melhoria de processos e atividades, ao promover o debate e o compartilhamento do conhecimento, incentiva a cultura de compartilhamento do conhecimento e a cultura de aprendizagem.</p>		X	X		
Narrativas	<p>O que é? Visam descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas, repassar experiência pessoal, expor situações ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoas envolvidas em eventos ocorridos.</p> <p>Por que usar? É uma excelente maneira de incentivar uma cultura de aprendizagem, além de valorizar a experiência dos servidores. Além disso, as narrativas permitem que os ouvintes experimentem a essência e o realismo do que é narrado, com detalhes e exemplificação que facilitam a compreensão e interpretação, permitindo que o conhecimento compartilhado seja internalizado.</p>	X	X	X		

(continuação)

Prática	Descrição	Criar	Organizar	Disseminar	Avaliar	Mensurar
PESSOAS						
Revisão pós-avaliação	<p>O que é? Técnica que objetiva a avaliação e captação de lições aprendidas ao fim de um projeto. Por meio de um debate informal, os membros do projeto revisam o que aconteceu, por que aconteceu, como manter os pontos fortes e oportunidades de melhoria.</p> <p>Por que usar? Permite que falhas sejam identificadas e corrigidas, evita que erros sejam cometidos novamente e sucessos sejam replicados. Além disso, a avaliação de todos os participantes permite que perspectivas diversas sejam avaliadas.</p>	X	X	X		
PROCESSOS						
Lições aprendidas	<p>O que é? Relatos apresentando o ocorrido, o esperado, os problemas encontrados e o que foi aprendido em um processo, além de uma análise das causas das diferenças nos resultados.</p> <p>Por que usar? Ao relatar os problemas encontrados, suas possíveis causas e soluções, evita que estes erros sejam cometidos novamente, evita que sejam procuradas soluções para problemas já solucionados, garantindo que acertos sejam replicados.</p>	X	X	X		
Banco de competências	<p>O que é? Repositório com informações acerca da localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes para consulta e os indivíduos e equipes detentoras de determinado conhecimento.</p> <p>Por que usar? Facilita que determinado conhecimento seja localizado na instituição.</p>				X	X
Benchmarking	<p>O que é? Busca sistemática das melhores referências para comparação dos processos, produtos e serviços da organização, visando identificar formas de aperfeiçoar suas atividades.</p> <p>Por que usar? Garante que a instituição esteja em constante aperfeiçoamento.</p>	X	X	X	X	
Gestão de capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	<p>O que é? Trata dos recursos organizacionais de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os processos produtivos e sociais. Envolve o mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e política de propriedade intelectual.</p> <p>Por que usar? Proporciona melhoria nos processos de gestão, na tomada de decisão e desempenho inovador da instituição.</p>		X		X	X

(continuação)

Prática	Descrição	Criar	Organizar	Disseminar	Avaliar	Mensurar
PROCESSOS						
Mapeamento do conhecimento	<p>O que é? Consiste no registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui ainda a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.</p> <p>Por que usar? Possibilita que os conhecimentos sejam mais facilmente acessados, facilitando, por exemplo, a localização de especialistas. Além disso, permite identificar os ativos do conhecimento mais relevantes e os processos intensivos em conhecimento. Serve de apoio para a criação de uma Memória Organizacional.</p>	X	X	X		
Melhores práticas	<p>O que é? Identificação e difusão de práticas definidas como padrão a ser seguido. É um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas em manuais ou banco de dados, incluindo o contexto onde podem ser aplicadas.</p> <p>Por que usar? Assim como as lições aprendidas, evita que erros sejam cometidos novamente e o retrabalho. Além disso, garante que um padrão de qualidade e eficiência seja seguido por todos os servidores, melhorando o desempenho organizacional e a produtividade.</p>	X	X	X		
Memória organizacional	<p>O que é? Consiste em todo o conhecimento da organização, parte do seu patrimônio. Visa capturar, disseminar e reutilizar fluxo de informações, registrando os conhecimentos gerados pelos indivíduos.</p> <p>Por que usar? É uma ferramenta essencial para reter os conhecimentos de modo a garantir que estes não sejam perdidos.</p>	X	X	X		
Sistemas de gestão por competências	<p>O que é? Estratégia de gestão baseada em determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Envolve o mapeamento de processos-chave, das competências essenciais a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.</p> <p>Por que usar? É uma importante maneira de buscar que os servidores sejam melhores aproveitadas em um setor ou função, de acordo com as suas competências.</p>				X	X

(conclusão)

Prática	Descrição	Criar	Organizar	Disseminar	Avaliar	Mensurar
TECNOLOGIAS						
Ferramentas de colaboração como portais, intranet e extranet	<p>O que é? Sistemas informatizados capazes de capturar e difundir conhecimento e experiência entre os indivíduos em toda a organização, sendo a <i>intranet</i> a rede local da instituição e a <i>extranet</i> abrangendo diversas instituições.</p> <p>Portais são espaços web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo constituir-se em um repositório de conhecimento e plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas.</p> <p>Por que usar? São essenciais para facilitar a interações entre os servidores, possibilitando a melhoria da comunicação organizacional e contribuindo para o compartilhamento do conhecimento.</p>	X	X	X		
Gestão de conteúdo	<p>O que é? Conjunto dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registo e depuração da informação. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos visando manter informações, ideias e experiências atualizadas e documentadas na base de conhecimento.</p> <p>Por que usar? Garante que a base de conhecimento existente na instituição esteja sempre atualizada. Funciona de maneira complementar à memória organizacional.</p>		X	X	X	
Gestão eletrônica de documentos (GED)	<p>O que é? Adoção de aplicativos informatizados de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.</p> <p>Por que usar? Possibilita o acesso, consulta e difusão das informações, tanto em nível interno quanto externo à organização, além de reduzir o tempo de tramitação de documentos e riscos de extravios.</p>		X	X		

Fonte: Elaborado com base em Batista e Quandt (2015), Hoffmann (2012), Strauhs *et al.* (2012), Schlesinger *et al.* (2008) e Maronato (2018).

3 Glossário

Conhecimento: Interpretação da informação na mente humana, de acordo com o contexto, os valores, experiências e ideias que este indivíduo possui. Pode ser explicitado em relatórios, manuais, livros ou outros meios que facilitem o seu compartilhamento.

Capital estrutural: Formado pelo arcabouço e a infraestrutura que apoiam o capital humano. Consiste no conhecimento formalizado e armazenado em sistemas, banco de dados, patentes, propriedade intelectual, marcas registradas e direitos autorais.

Capital humano: Inclui as capacidades, habilidades, conhecimento e experiências individuais de cada indivíduo da organização.

Capital intelectual: Soma de todos os recursos intangíveis relacionados ao conhecimento que uma organização possui e usa para criar valor. São categorizados em: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Capital relacional: Também chamado de capital de clientes, é todo o valor e conhecimento adquirido por meio das relações externas, com clientes, fornecedores, outras instituições e agentes.

Conhecimento explícito: É o explicitado em relatórios, manuais, livros ou outros meios, facilitando o seu compartilhamento.

Conhecimento tácito: É o conhecimento de difícil formalização e compartilhamento, uma vez que é formado pelas experiências, ideais, valores, percepções, crenças, modelos mentais e *know-how* de cada indivíduo.

Gestão do Conhecimento: Coordenação deliberada e sistemática de pessoas, processos e tecnologias de uma organização visando obter o máximo valor do conhecimento disponível a esta.

Extranet: Redes de informação que podem abranger diversas instituições.

Informação: Significado e relevância atribuídos a um dado, a partir da sua análise. Apoiam as ações dos indivíduos e das organizações.

Intranet: Redes locais de informação da instituição.

Portais: Espaços web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo constituir-se em um repositório de conhecimento e plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas.

Práticas de GC: Práticas que visam organizar, disseminar, avaliar, mensurar e criar ou capturar os diversos conhecimentos na organização, com o objetivo de garantir o seu melhor aproveitamento e aplicação. São por meio destas que a GC cumpre cada uma das suas funções no processo de mobilização do conhecimento.

4 Bibliografia

AMAYAH, Angela Titi. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**. v. 17, n. 3, p. 454-471, 2013. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. **Gestão do conhecimento na administração pública:** resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=26056. Acesso em: 20 dez. 2020.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Porto Alegre: Elsevier, 2003.

PEE, L. G; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do Conhecimento: aprender e compartilhar.** São Carlos: EdUFSCar, 2012.

MARONATO, Elissandra Luiz dos Santos. Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; XAVIER, Suzete Arend de Paula. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão do Conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAN, Christine Nya-Ling; MD. NOOR, Shuhaida. Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia. **Asian Journal of Technology Innovation**. v. 21, n. 2, p. 251-276, 2013. <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866314>

TONI, Kelly Cristina Wilhelm de; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende. Educação corporativa na perspectiva da inteligência organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 3, p. 228-257, set./dez., 2016. DOI: 10.5433/1981-8920.2016v21n3p228

APÊNDICE F – PARECER CONSUBSTANCIADO COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA: diagnóstico e proposições

Pesquisador: CAMILA MARQUES DE LIMA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 43224521.3.0000.5300

Instituição Proponente: Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.605.592

Apresentação do Projeto:

Trata-se de segunda versão projeto de pesquisa apresentado por CAMILA MARQUES DE LIMA, referente à estudo no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP. Orientador: Prof. Dr. Cleberson Eller Loose

Pesquisa exploratória e descritiva, utilizando uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso, visando investigar o cenário atual da Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e, com base nisso, propor melhorias. Utilizará como instrumento de coleta de dados um questionário eletrônico a ser encaminhado aos servidores em atividades administrativas na instituição a fim de obter suas percepções acerca do tema.

Esta pesquisa terá como instrumento de coleta de dados um questionário eletrônico a ser encaminhado e respondido pelos servidores efetivos exercendo atividades administrativas na instituição. Desse modo, a pesquisa não contará com participantes menores de idade.

A pesquisa será divulgada por e-mail, contendo uma apresentação desta, seus objetivos, a importância da participação dos servidores, os cuidados éticos tomados e o link para o questionário eletrônico a ser respondido. O e-mail esclarecerá ainda que antes de responder ao questionário, o participante será apresentado ao Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido, que terá sua anuência registrada por meio de um campo a ser marcado pelo participante, declarando

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.605.592

que este entendeu os objetivos e condições da pesquisa e aceita participar.

Ao finalizar o questionário, o participante receberá por e-mail uma cópia de todo o formulário enviado, incluindo o registro do seu consentimento e questões respondidas, para que este possa conferir e guardar em seus arquivos. O questionário será produzido utilizando a plataforma digital Google Forms, cujo link

será encaminhado a todas as unidades administrativas da instituição por e-mail, apresentando a pesquisa, a sua importância e solicitando a participação dos gestores e de todos os servidores lotados no setor.

Os dados coletados serão inseridos em tabelas no editor de planilhas de modo a facilitar a análise. As respostas de gestores e as de não gestores serão agrupadas em tabelas distintas, de modo a facilitar a comparação das respostas de cada grupo.

O banco de dados composto pelos dados coletados com o instrumento de coleta, será excluído da plataforma virtual ao fim desta etapa da pesquisa e mantido apenas em dispositivo eletrônico local, conforme recomendação da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP, em um local seguro.

Objetivo da Pesquisa:

(As informações elencadas aqui foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa e/ou do Projeto Detalhado)

Objetivo Primário:

Investigar o cenário atual da Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e, com base nisso, propor melhorias.

Objetivo Secundário:

(a) Verificar a percepção dos servidores em atividades administrativas na Fundação Universidade Federal de Rondônia sobre a gestão do conhecimento na instituição. (b) Identificar práticas e ferramentas compatíveis com a gestão do conhecimento adotadas na instituição. (c) Identificar fatores capazes de facilitar ou inibir práticas de gestão do conhecimento na instituição. (d) Elaborar um manual de boas práticas de gestão do

conhecimento a fim de melhorar o processo na instituição.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A) Os riscos de execução do projeto estão claros e bem avaliados pelo pesquisador(a), sendo assim apresentados:

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C

Bairro: Zona Rural

CEP: 76.801-059

UF: RO

Município: PORTO VELHO

Telefone: (69)2182-2116

E-mail: cep@unir.br

Continuação do Parecer: 4.605.592

A presente pesquisa possui riscos mínimos, a destacar: o receio dos participantes ao responder ao questionário, insegurança com relação a sua identificação nos resultados da pesquisa, dúvidas relacionadas ao tema a ser questionado ou falta de tempo. Todos estes são aspectos que possibilitam a adesão na pesquisa.

Para isso, buscou-se explicitar com clareza no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) todas as garantias éticas aos participantes e objetivos da pesquisa, visando dar a estes a devida segurança para consentir em participar voluntariamente e deixando clara a sua liberdade para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, não acarretando qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Ademais, buscou-se elaborar um questionário de fácil entendimento, que não demande tempo excessivo para ser concluído e com todos os conceitos necessários para a compreensão do tema estudado, prática ou ferramenta a ser identificada (Bloco IV do questionário).

O TCLE apresenta ainda o contato da pesquisadora para qualquer dúvida relacionada à pesquisa e do Comitê de Ética em Pesquisa-UNIR, para dúvidas do ponto de vista ético.

Uma vez que será realizada em ambiente virtual, medidas de segurança da informação são essenciais para evitar ameaças deste tipo. Com relação à segurança na transferência e armazenamento dos dados, o banco de dados composto pelos dados coletados com o instrumento de coleta, será excluído da plataforma virtual ao fim desta etapa da pesquisa e mantido apenas em dispositivo eletrônico local, conforme recomendação da

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP, em um local seguro.

Além disso, o convite para participação será realizado por e-mail na forma de lista oculta, de modo a preservar as informações de contatos dos participantes.

Ao finalizar o questionário, o participante receberá por e-mail uma cópia de todo o formulário enviado, incluindo o registro do seu consentimento e questões respondidas, para que este possa conferir e guardar em seus arquivos.

B) os benefícios oriundos da execução do projeto justificam os riscos corridos, sendo assim apresentados: Como benefícios, esta pesquisa visa contribuir diretamente com o debate sobre o tema da gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e órgãos públicos em geral. Indiretamente, com o diagnóstico das práticas e ferramentas utilizadas; e dos fatores que podem funcionar como

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C

Bairro: Zona Rural

CEP: 76.801-059

UF: RO

Município: PORTO VELHO

Telefone: (69)2182-2116

E-mail: cep@unir.br

Continuação do Parecer: 4.605.592

facilitadores ou inibidores em um processo de compartilhamento do conhecimento na instituição; esta pesquisa contribui para o entendimento do funcionamento das relações sociais e entre os setores, podendo assim servir posteriormente de suporte para a formulação de diversas outras estratégias

(As informações elencadas aqui foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa e/ou do Projeto Detalhado).

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Estruturação do projeto em relação aos aspectos éticos:

- (x) Permite análise adequada das questões éticas
- (x) Procedimentos estão claros e bem definidos, não havendo necessidade de esclarecimentos.
- () Requer maior esclarecimento sobre:
 - a)
 - b)
 - c)

Outras observações - (As informações elencadas aqui foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa e/ou do Projeto Detalhado):

Serão utilizados dados de documentos institucionais, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Relatórios de Gestão; a fim de obter dados institucionais que possam apoiar a análise dos dados coletados com os respondentes e a investigação do cenário atual da organização.

O parecer nº 4.599.226 foi respondido com as seguintes soluções:

Pendência 1: TCLE: deve garantir ao participante a escolha por receber ou não a via do TCLE; Não está claro como será o processo de registro do consentimento, o participante irá clicar em algum botão de aceitar? Irá enviar assinado? Esclarecer:

Acrescentar informação ausente no tcle:

- destino dos dados - destruição ou composição de banco de dados?
- destino dos resultados (publicação, apresentação em eventos científicos), haverá ou somente à instituição e participantes, conforme está citado?
- Complementar informação: Para qualquer esclarecimento relacionado à pesquisa, antes ou durante a sua realização, poderá entrar em contato através do e-mail:

camila.marques@unir.br.

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.605.592

COM: endereço e telefone profissional, conforme norma operacional 001/2013.

Resposta à pendência 1:

A anuência do participante será registrada por meio de um campo a ser marcado por este, declarando que entendeu os objetivos e condições da pesquisa e aceita participar.

Além disso, incluirá seu e-mail para receber uma cópia, não apenas do TCLE mas de todo o questionário, para que possa guardar em seus arquivos.

Todas as informações solicitadas foram incluídas no TCLE.

- O destino dos dados será a composição de um banco de dados.
- Os resultados obtidos não serão divulgados apenas à instituição e aos participantes, correção feita.
- Informação de contato foi complementada com o endereço e telefone profissional, conforme norma operacional 001/2013.

Há algum documento anexo para a pendência? (Se sim, favor informar)

Sim, o TCLE revisado foi anexado com o nome TCLE resposta, conforme recomendação. As alterações estão destacadas em vermelho

ANÁLISE: ATENDIDO

Pendência 2: Esclarecer o processo de recrutamento dos potenciais participantes. Como serão recrutados/convidados? Exemplo: a pesquisa será divulgada por e-mail, aplicativos de mensagem? qual a forma de contato inicial do pesquisador? Como irão receber o questionário?

Resposta à pendência 2:

Os participantes serão contatados por e-mail, que conterá uma apresentação da pesquisa e o link para o questionário eletrônico a ser respondido. Serão explicados os objetivos da pesquisa, a importância da participação dos servidores e os cuidados éticos tomados.

Há algum documento anexo para a pendência? (Se sim, favor informar)

Sim, o projeto revisado foi anexado com o nome Projeto resposta, conforme recomendação. A alteração está destacada em vermelho na página 4.

ANÁLISE: ATENDIDO

Pendência 3: Incluir nos cuidados éticos do protocolo as recomendações recém publicadas pela conep sobre pesquisa que utilizem o ambiente virtual.

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.605.592

http://www.cep.unir.br/uploads/35353535/arquivos/SEI_MS__0019229966__Comunicado_498943130.pdf

Para isso, verificar a necessidade de revisão dos riscos, do tcle e método do estudo, no que tange aos aspectos éticos.

Resposta à pendência 3:

Riscos, metodologia da pesquisa e TCLE foram revisados para incluir outros cuidados éticos orientados pela CONEP. Os riscos foram alterados no projeto e na Plataforma Brasil.

Há algum documento anexo para a pendência? (Se sim, favor informar)

Sim, o projeto e TCLE revisados foram anexados com os nomes Projetoresposta e o TCLE resposta, respectivamente. As alterações estão destacadas em vermelho.

ANÁLISE: ATENDIDO

Pendência 4: Por ter apresentado pendência, faz-se necessário a revisão do cronograma, alterar no projeto e plataforma brasil.

Resposta à pendência 4:

Foi feita a revisão do cronograma no projeto e na Plataforma Brasil.

Há algum documento anexo para a pendência? (Se sim, favor informar)

Sim, o cronograma revisado foi anexado com o nome Cronogramaresposta, conforme recomendação.

ANÁLISE: ATENDIDO

Pendência 5: Não está afirmado que serão incluídos somente servidores efetivos, gerando dúvida da possibilidade de participação de possíveis estagiários menores de idade. Esclarecer no método do estudo, se a pesquisa se destina apenas a participantes maiores de idade.

Resposta à pendência 5:

Foi especificado na metodologia proposta que participarão da pesquisa apenas servidores efetivos em atividades administrativas e explicitado que os estagiários da instituição não serão incluídos, não havendo, assim, a possibilidade de surgir algum participante menor de idade. Os ajustes foram feitos na Plataforma Brasil e no projeto

Há algum documento anexo para a pendência? (Se sim, favor informar)

Sim, o projeto revisado foi anexado com o nome Projetoresposta, conforme recomendação. As alterações estão destacadas em vermelho, nas páginas 2 e 4.

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR

Continuação do Parecer: 4.605.592

ANÁLISE: ATENDIDO

CRONOGRAMA: Aplicação do instrumento de coleta 01/04/2021 20/04/2021

ORÇAMENTO: R\$ 2.150,00 FINANCIAMENTO PRÓPRIO

TAMANHO DA AMOSTRA: 500

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Folha de rosto – presente e adequada, via o NUCSA

Projeto de pesquisa completo e detalhado – presente e ADEQUADO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – presente e ADEQUADO

Termo de Anuência Institucional (TAI) – presente e adequada, via reitoria

Outro (especificar) – PORTARIA_487_2018_GR_UNIR.pdf

CARTA RESPOSTA.

Recomendações:

não se aplica

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não foram observados óbices éticos.

Considerações Finais a critério do CEP:

OBSERVAÇÃO: Todos os projetos submetidos ao CEP/NUSAU/UNIR são avaliados com base na Resolução 466/12, Resolução 510/16 (quando pertinente) e nas Normas Operacionais emanadas da CONEP.

PROTOCOLO APROVADO

1. De acordo com o item X.1.3.b, da Resolução CNS n. 466/12, o pesquisador deverá apresentar relatórios semestrais - a contar da data de aprovação do protocolo - que permitam ao CEP acompanhar o desenvolvimento do projeto. Esses relatórios devem conter as informações detalhadas - naqueles itens aplicáveis - nos moldes do relatório final contido no Ofício Circular n. 062/2011: conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/index.htm, bem como deve haver menção ao período a que se referem. Para cada relatório, deve haver uma notificação separada. As informações contidas no relatório devem ater-se ao período correspondente e não a todo o período da pesquisa até aquele momento. MODELO NO SITE DO CEP/UNIR: <http://www.cep.unir.br>.

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.605.592

unir.br/

2. Eventuais emendas (modificações) ao protocolo devem ser apresentadas de forma clara e sucinta, identificando-se, por cor, negrito ou sublinhado, a parte do documento a ser modificada, isto é, além de apresentar o resumo das alterações, juntamente com a justificativa, é necessário destacá-las no decorrer do texto (item 2.2.H.1, da Norma Operacional CNS nº 001 de 2013).

3. Esta pesquisa não poderá ser descontinuada pelo pesquisador responsável, sem justificativa previamente aceita pelo CEP, sob pena de ser considerada antiética, conforme estabelece a Resolução CNS Nº466/2012, X.3- 4

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1698026.pdf	20/03/2021 17:52:50		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEResposta.pdf	20/03/2021 17:52:14	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoResposta.pdf	20/03/2021 17:51:58	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Cronograma	Cronogramaresposta.pdf	20/03/2021 17:51:31	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Outros	Cartaresposta.pdf	20/03/2021 17:51:14	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado.pdf	09/02/2021 10:08:20	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	08/02/2021 22:02:55	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Carta_de_Anuencia.pdf	05/02/2021 16:02:06	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Outros	Questionario.pdf	03/02/2021 18:43:16	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	03/02/2021 18:36:23	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Outros	PORTARIA_487_2018_GR_UNIR.pdf	03/02/2021	CAMILA MARQUES	Aceito

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C

Bairro: Zona Rural

CEP: 76.801-059

UF: RO

Município: PORTO VELHO

Telefone: (69)2182-2116

E-mail: cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.605.592

Outros	PORTARIA_487_2018_GR_UNIR.pdf	18:33:07	DE LIMA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_Camila_MarquesFINAL.pdf	03/02/2021 18:30:39	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PORTO VELHO, 22 de Março de 2021

Assinado por:
Elen Petean Parmejiani
(Coordenador(a))

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C

Bairro: Zona Rural

CEP: 76.801-059

UF: RO

Município: PORTO VELHO

Telefone: (69)2182-2116

E-mail: cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DA EMENDA

Título da Pesquisa: GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA: diagnóstico e proposições

Pesquisador: CAMILA MARQUES DE LIMA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 43224521.3.0000.5300

Instituição Proponente: Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.646.072

Apresentação do Projeto:

Trata-se de emenda do projeto de pesquisa apresentado por CAMILA MARQUES DE LIMA, aprovado neste cep em 22 de Março de 2021, sob parecer nº 4.605.592.

A emenda é exclusiva de seu Centro Coordenador, então as alterações realizadas em seu projeto, em virtude da emenda, NÃO serão replicadas nos Centros Participantes vinculados e nos Comitês de Ética das Instituições Coparticipantes, quando da sua aprovação.

Justificativa da Emenda:

Inclusão de entrevista como instrumento de coleta. Foram incluídos os arquivos atualizados do projeto e do cronograma, com todas as alterações destacadas em vermelho. Além disso, foram incluídos os arquivos do TCLE e roteiro da entrevista. Foram ainda atualizados na plataforma os campos: - riscos: inclusão das alterações feitas nesse tópico do projeto - cronograma - metodologia: inclusão das alterações feitas nesse tópico do projeto - desenho: apenas a adição de entrevista como instrumento de coleta - resumo: apenas a adição de entrevista como instrumento de coleta - metodologia de análise dos dados: inclusão da análise da entrevista, conforme inclusão no projeto.

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C

Bairro: Zona Rural

CEP: 76.801-059

UF: RO

Município: PORTO VELHO

Telefone: (69)2182-2116

E-mail: cep@unir.br

Continuação do Parecer: 4.646.072

Objetivo da Pesquisa:

(As informações elencadas aqui foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa e/ou do Projeto Detalhado)

Objetivo Primário:

Investigar o cenário atual da Gestão do Conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e, com base nisso, propor melhorias.

Objetivo Secundário:

(a) Verificar a percepção dos servidores em atividades administrativas na Fundação Universidade Federal de Rondônia sobre a gestão do conhecimento na instituição. (b) Identificar práticas e ferramentas compatíveis com a gestão do conhecimento adotadas na instituição. (c) Identificar fatores capazes de facilitar ou inibir práticas de gestão do conhecimento na instituição. (d) Elaborar um manual de boas práticas de gestão do

conhecimento a fim de melhorar o processo na instituição.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A) Os riscos de execução do projeto estão claros e bem avaliados pelo pesquisador(a), sendo assim apresentados:

A presente pesquisa possui riscos mínimos, a destacar: o receio dos participantes ao responder ao questionário, insegurança com relação a sua identificação nos resultados da pesquisa, dúvidas relacionadas ao tema a ser questionado ou falta de tempo. Todos estes são aspectos que possibilitam a adesão na pesquisa.

Para isso, buscou-se explicitar com clareza no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) todas as garantias éticas aos participantes e objetivos da pesquisa, visando dar a estes a devida segurança para consentir em participar voluntariamente e deixando clara a sua liberdade para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, não acarretando qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Ademais, buscou-se elaborar um questionário de fácil entendimento, que não demande tempo excessivo para ser concluído e com todos os conceitos necessários para a compreensão do tema estudado, prática ou ferramenta a ser identificada (Bloco IV do questionário).

O TCLE apresenta ainda o contato da pesquisadora para qualquer dúvida relacionada à pesquisa e do Comitê de Ética em Pesquisa-UNIR, para dúvidas do ponto de vista ético.

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.646.072

Uma vez que será realizada em ambiente virtual, medidas de segurança da informação são essenciais para evitar ameaças deste tipo. Com relação à segurança na transferência e armazenamento dos dados, o banco de dados composto pelos dados coletados com o instrumento de coleta, será excluído da plataforma virtual ao fim desta etapa da pesquisa e mantido apenas em dispositivo eletrônico local, conforme recomendação da

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP, em um local seguro.

Além disso, o convite para participação será realizado por e-mail na forma de lista oculta, de modo a preservar as informações de contatos dos participantes.

Ao finalizar o questionário, o participante receberá por e-mail uma cópia de todo o formulário enviado, incluindo o registro do seu consentimento e

questões respondidas, para que este possa conferir e guardar em seus arquivos.

As entrevistas, por sua vez, serão realizadas por meio de serviço de comunicação por áudio e vídeo (e.g. Google meet) e também terá todos os

dados coletados excluídos da plataforma virtual e mantidos apenas em dispositivo eletrônico local, conforme recomendação da Comissão Nacional

de Ética em Pesquisa - CONEP, em um local seguro.

O convite aos entrevistados também será realizado por e-mail, na forma de lista oculta, apresentando a pesquisa, seus objetivos, a importância da participação, os cuidados éticos tomados e os tópicos que serão abordados, garantindo que estes tenham acesso ao teor do conteúdo antes de responderem as perguntas.

Mesmo que as perguntas no roteiro de entrevista tenham como objetivo apenas compreender melhor aspectos institucionais, os entrevistados terão sua privacidade e anonimato garantidos, sendo tratados na pesquisa com marcadores de identificação como "GEST 1", "GEST 2" ... "GEST 5".

As entrevistas serão conduzidas em tom de cordialidade, porém tomando todos os cuidados para não induzir ou interferir de forma alguma nas respostas. O entrevistado terá total liberdade em manifestar qualquer desconforto ou constrangimento com relação às perguntas ou à gravação da entrevista, se recusar a responder alguma pergunta e interromper sua participação a qualquer momento.

B) os benefícios oriundos da execução do projeto justificam os riscos corridos, sendo assim apresentados:

Como benefícios, esta pesquisa visa contribuir diretamente com o debate sobre o tema da gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e órgãos públicos em geral. Indiretamente,

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.646.072

com o diagnóstico das práticas e ferramentas utilizadas; e dos fatores que podem funcionar como facilitadores ou inibidores em um processo de compartilhamento do conhecimento na instituição; esta pesquisa contribui para o entendimento do funcionamento das relações sociais e entre os setores, podendo assim servir posteriormente de suporte para a formulação de diversas outras estratégias

(As informações elencadas aqui foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa e/ou do Projeto Detalhado).

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Estruturação do projeto em relação aos aspectos éticos:

(x) Permite análise adequada das questões éticas

(x) Procedimentos estão claros e bem definidos, não havendo necessidade de esclarecimentos.

() Requer maior esclarecimento sobre:

a)

b)

c)

Outras observações - (As informações elencadas aqui foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa e/ou do Projeto Detalhado):

As entrevistas serão realizadas por meio de serviço de comunicação por áudio e vídeo (e.g. Google meet) e também terá todos os dados coletados excluídos da plataforma virtual e mantidos apenas em dispositivo eletrônico local, conforme recomendação da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP, em um local seguro.

O convite aos entrevistados também será realizado por e-mail, na forma de lista oculta, apresentando a pesquisa, seus objetivos, a importância da participação, os cuidados éticos tomados e os tópicos que serão abordados, garantindo que estes tenham acesso ao teor do conteúdo antes de responderem as perguntas

CRONOGRAMA: Realização das entrevistas e transcrições 16/05/2021 23/05/2021

ORÇAMENTO: R\$ 2.150,00

TAMANHO DA AMOSTRA: 500

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.646.072

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

documentos analisados na emenda:

PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_1728171_E1.pdf

TCLEentrevista_emenda.pdf

Cronograma_emenda.pdf

Projetoemenda.pdf

Roteiroentrevista_emenda.pdf

Recomendações:

não se aplica

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não foram observados óbices éticos.

Considerações Finais a critério do CEP:

OBSERVAÇÃO: Todos os projetos submetidos ao CEP/NUSAU/UNIR são avaliados com base na Resolução 466/12, Resolução 510/16 (quando pertinente) e nas Normas Operacionais emanadas da CONEP.

PROTOCOLO APROVADO

1. De acordo com o item X.1.3.b, da Resolução CNS n. 466/12, o pesquisador deverá apresentar relatórios semestrais - a contar da data de aprovação do protocolo - que permitam ao CEP acompanhar o desenvolvimento do projeto. Esses relatórios devem conter as informações detalhadas - naqueles itens aplicáveis - nos moldes do relatório final contido no Ofício Circular n. 062/2011: conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/index.htm, bem como deve haver menção ao período a que se referem. Para cada relatório, deve haver uma notificação separada. As informações contidas no relatório devem ater-se ao período correspondente e não a todo o período da pesquisa até aquele momento. MODELO NO SITE DO CEP/UNIR: <http://www.cep.unir.br/>

2. Eventuais emendas (modificações) ao protocolo devem ser apresentadas de forma clara e sucinta, identificando-se, por cor, negrito ou sublinhado, a parte do documento a ser modificada, isto é, além de apresentar o resumo das alterações, juntamente com a justificativa, é necessário destacá-las no decorrer do texto (item 2.2.H.1, da Norma Operacional CNS nº 001 de 2013).

3. Esta pesquisa não poderá ser descontinuada pelo pesquisador responsável, sem justificativa previamente aceita pelo CEP, sob pena de ser considerada antiética, conforme estabelece a

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.646.072

Resolução CNS Nº466/2012, X.3- 4

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_172817_1_É1.pdf	01/04/2021 18:23:21		Aceito
Outros	TCLEentrevista_emenda.pdf	01/04/2021 18:21:54	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Cronograma	Cronograma_emenda.pdf	01/04/2021 18:19:39	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projetoemenda.pdf	31/03/2021 17:14:48	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Outros	Roteiroentrevista_emenda.pdf	31/03/2021 17:13:39	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEresposta.pdf	20/03/2021 17:52:14	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projetoresposta.pdf	20/03/2021 17:51:58	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Cronograma	Cronogramaresposta.pdf	20/03/2021 17:51:31	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Outros	Cartaresposta.pdf	20/03/2021 17:51:14	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado.pdf	09/02/2021 10:08:20	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	08/02/2021 22:02:55	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Carta_de_Anuencia.pdf	05/02/2021 16:02:06	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Outros	Questionario.pdf	03/02/2021 18:43:16	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	03/02/2021 18:36:23	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
Outros	PORTARIA_487_2018_GR_UNIR.pdf	03/02/2021 18:33:07	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 4.646.072

Folha de Rosto	folhaDeRosto_Camila_MarquesFINAL.p df	03/02/2021 18:30:39	CAMILA MARQUES DE LIMA	Aceito
----------------	--	------------------------	---------------------------	--------

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PORTO VELHO, 13 de Abril de 2021

Assinado por:
Elen Petean Parmejiani
(Coordenador(a))

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br