

Sônia Regina Lamego Lino

**DIRETRIZES PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO  
DO CONHECIMENTO NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, BRASIL**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

**Orientador:**

Prof. Silvio Serafim da Luz Filho, Dr.

**Coorientador (interno):**

Prof. Fernando Spanhol, Dr.

**Coorientadora(externo):**

Amélia Silveira, Dra.

Florianópolis,  
2013

**Ficha catalográfica elaborada por  
Sílvia M. BertéVolpato CRB 14/408**

**L758Lino, Sônia Regina Lamego**  
**Diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento**  
**na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e**  
**Tecnológica, Brasil / Sônia Regina Lamego Lino. –**  
**Florianópolis, 2013.**

**254f.**

**Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do**  
**Conhecimento) - Universidade Federal de Santa**  
**Catarina, Florianópolis, 2013.**

- 1. Gestão do conhecimento. 2. Rede Federal. 3.**  
**Educação Profissional.**  
**4. Universidade Federal de Santa Catarina. Título.**

**CDU ed. Padrão Internacional**  
**Língua Portuguesa – 658.5**

**DIRETRIZES PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO  
DO CONHECIMENTO NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, BRASIL**

**Sônia Regina Lamego Lino**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Florianópolis, 13 de novembro de 2013**

---

Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Silvio S. da Luz Filho, Dr.  
Orientador  
UFSC

---

Prof. Fernando J. Spanhol, Dr.  
Coorientador (interno)  
UFSC

---

Prof. Amélia Silveira, Dra.  
Coorientadora (externo)  
Universidade Nove de Julho

---

Prof. Pedro Melo, Dr.  
UFSC

---

Prof. Gerson Tontini, Dr.  
Fundação Univ. de Blumenau

---

Prof. João B. da Mota Alves Dr.  
UFSC

---

Prof. Miguel A. Verdinelli, Dr.  
Universidade do Vale do Itajaí

---

Prof. Carlos Augusto Remor, Dr.  
UFSC



Deus.  
Familiars.  
Amigos de perto e de longe, novos  
e antigos,  
porto seguro nas horas tristes e  
alegres.



## **AGRADECIMENTOS**

Orientador de bondade e amizade fraterna. Prof. Silvio Serafim da Luz Filho, Dr.

O amparo nas horas críticas. Prof. Fernando Spanhol, Dr.

Minha eterna orientadora de muitas coisas, que só nós sabemos essenciais. Amélia Silveira, Dra.

Ao IF-SC pelo apoio na pesquisa.



*A diferença entre o possível e o impossível está na vontade humana.*

Louis Pasteur

*Ninguém é tão grande que não possa aprender, nem tão pequeno que não possa ensinar.*

Esopo

*Escolhe entrar no mar pelos pequenos riachos.*

Tomás de Aquino

*A gratidão é a memória do coração.*

Antístenes.



## RESUMO

LINO, Sônia Regina Lamego. **Diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, Brasil.** 2013. 254 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

**Orientador:** Prof. Silvio Serafim da Luz Filho, Dr.

A gestão do conhecimento - GC recentemente vem sendo implementada em organizações públicas e privadas. O debate em torno desse tema ocorre de forma crescente, com estudos em vários países do mundo, na tentativa de compreender e intervir na realidade organizacional por meio de uma nova proposta gerencial. As organizações públicas, especificamente as de educação superior, apesar de tradicionais produtoras de conhecimento, iniciaram timidamente e tardiamente, em relação às organizações privadas, suas experiências na gestão do conhecimento, na perspectiva de gerir o seu capital intelectual para agregação de valor à organização. Assim, estudos iniciais têm sido realizados, atualmente, com foco nas IES. Nessa lacuna de conhecimento se justifica o presente estudo, que tem por objetivo identificar diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, da Rede Federal de Educação Profissional, do Brasil. Para tanto, se definiu como objetivos específicos: 1) Identificar os modelos de gestão do conhecimento para Instituições de Ensino Superior; 2) Comparar estes modelos quanto às etapas de processo de gestão do conhecimento; 3) Indicar etapas para o processo de gestão do conhecimento para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; 4) Propor diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A pesquisa possui um caráter qualitativo, mais investigativo, de cunho interpretativo, de natureza aplicada e exploratória. A base epistêmica da condução dessa pesquisa se alicerça no raciocínio dedutivo. Utilizou-se uma revisão sistemática da literatura e a pesquisa bibliográfica em diferentes bases de dados, além de estudo de campo no IF-SC e entendimento de especialistas em GC na esfera pública, por meio de entrevista estruturada, questionário aplicado e técnica DELPHI. Os resultados apontam para uma proposição

de implementação da gestão do conhecimento em Institutos Federais, sendo apresentadas em número de seis diretrizes e representadas por meio de um framework.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Rede Federal. Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

## ABSTRACT

LINO , Sonia Regina Lamego. **Guidelines for the institutionalization of knowledge management in the Federal Network of Vocational Education, Science and Technology, Brazil.** 2013. 254 f. Thesis (Ph.D. in Engineering and Knowledge Management ) course - Graduate in Engineering and Knowledge Management, Federal University of Santa Catarina, 2013.

**Advisor:** Prof. Silvio Serafim da Luz Filho, Ph. D.

Knowledge management - KM has recently been implemented in public and private organizations. The debate on this issue occurs incrementally, with studies in various countries of the world in an attempt to understand and intervene in organizational reality through a new management proposal. Public organizations, specifically higher education, despite producing traditional knowledge, began timidly and belatedly, in relation to private organizations, their experiences in knowledge management from the perspective of managing their intellectual capital to add value to the organization. Thus, initial studies have been conducted, currently focusing on the IES. This knowledge gap justifies the present study, which aims to identify guidelines for the institutionalization of knowledge management in Federal Education, Science and Technology, the Federal Network of Vocational Education, Brazil. So, we set specific objectives : 1 ) Identify models of knowledge management to higher education institutions , 2) Compare these models as the process steps of knowledge management , 3) Indicate steps to the process of knowledge management Federal Institute for Education , Science and Technology ; 4) Propose guidelines for the institutionalization of knowledge management in Federal Education , Science and Technology . The survey has a more investigative qualitative, interpretive nature of applied and exploratory nature. The epistemic basis for conducting this research is underpinned by deductive reasoning. We used a systematic literature review and literature search in different databases, and field study in IF- SC and understanding of CG specialists in the public sphere, through structured interview, questionnaire and Delphi technique. The results point to a proposition of implementing knowledge management in federal Institute, presented in figure of six guidelines and represented by a framework.

**Keywords:** Knowledge Management.Federal Network.Professional Education, Science and Technology.

## LISTA DE SIGLAS

- AO** – Aprendizagem organizacional  
**APLs** - Arranjos Produtivos Locais  
**BDTD** - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações  
**CD** - Cargo de direção  
**CDI** - Coordenação de Desenvolvimento Institucional  
**CEFET** - Centro Federal de Educação Profissional de Santa Catarina  
**CEJE** - Comitê Executivo do Governo Eletrônico  
**CELTS** - Chineses de E-Learning Technology Standards  
**CJF** - Conselho da Justiça Federal  
**CONGEP** - Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública  
**CPI** - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas  
**CPN** - Coordenação de Processo e Normas  
**CSSR** - Coordenação de Serviços e Sistemas de Redes  
**DGC** - Diretoria de Gestão do Conhecimento  
**DGC** - Diretoria de Gestão do Conhecimento  
**DTIC** - Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação  
**EaD** - Ensino a Distância  
**ECT** - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)  
**ENAP** - Escola Nacional de Administração Pública  
**ETFSC** – Escola Técnica Federal em Santa Catarina  
**GC** - Gestão do Conhecimento  
**IBICT**- Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia  
**IES** - Instituições de Ensino Superior  
**IF** – Instituto Federal  
**IFE** – Instituto Federal de Educação  
**IFSC** - Instituto Federal de Santa Catarina  
**INCRA** - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária  
**IPEA** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
**ITI** - Instituto Nacional de Tecnologia da Informação  
**KDCA** - K (*Knowledge*= conhecimento); D (*Do* = executar); C (*Check* = verificar); e A (*Action* = atuar corretivamente)  
**KM** – Knowledge Management  
**LDB** - Diretrizes e Bases da Educação Brasileira  
**MEC** – Ministério da Educação e Cultura  
**MF** - Ministério da Fazenda  
**MP** - Ministério do Planejamento MP  
**NAP** - Nova Administração Pública

**NPM** - New Public Management  
**NSP** - Novo Serviço Público  
**OIC** - Organizações intensivas em conhecimento  
**PDIT** - Plano Diretor de Tecnologia da Informação  
**PPGEGC** - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
**PPGEP** - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
**PRODIN** - Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional  
**PROEP** - Programa de Expansão da Educação Profissional  
**RH** –Riqueza humana  
**SBGC** - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento  
**SciELO**-Scientific Eletronic Library Online  
**SERPRO** - Serviço Federal de Processamento de Dados  
**SINAES** -Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior  
**SSI** - Setor de Sistemas de Informação  
**TAE** - Técnico-administrativo em educação  
**TIC** - Tecnologia de Informação e Comunicação  
**TST** - Tribunal Superior do Trabalho  
**UFSC** - Universidade Federal de Santa Catarina  
**UTPR** - Universidade Tecnológica do Paraná

## **LISTA DE FIGURAS E QUADROS**

### **FIGURAS**

Figura 1 - Four-factor model on the success of knowledge management.....	36
Figura 2 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública .....	39
Figura 3 - KM and organizational learning.....	51
Figura 4 - A dynamic model of knowledge management.....	52
Figura 5 - KM strategy and 18 essential steps .....	55
Figura 6 - Organograma da Diretoria de Gestão do Conhecimento ..	83
Figura 7 - Organograma IFSC.....	90
Figura 8 - Organograma PRODIN .....	94
Figura 9 - Framework de GC para IFs .....	178

### **QUADROS**

Quadro 1 - Quadro 1 - Modelos de GC para IES.....	62
Quadro 2 - Termos definidos para recuperação do assunto de interesse, 1995–2012 .....	69
Quadro 3 - Termos definidos para refinamento da pesquisa nas bases ERIC e Proquest .....	70
Quadro 4 - Perfil dos entrevistados .....	102
Quadro 5: Modelos de GC para IES Pública. ....	209



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	21
1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	25
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	25
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	25
1.2 JUSTIFICATIVA .....	25
1.3 ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA .....	27
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	28
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	31
2.1 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	35
2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	37
2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	44
<b>3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	67
<b>4 O CONTEXTO DA PESQUISA: GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFSC</b> .....	77
4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CEFET/SC: INSTITUCIONALIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO .....	77
4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFSC: CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO .....	88
<b>5 RESULTADOS: GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESFERA PÚBLICA</b> .....	101
5.1 GC NA PERSPECTIVA DE GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS .....	101
5.2 GC NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS .....	116
5.3 GC NA PERSPECTIVA DE ESPECIALISTAS (DELPHI) ....	133

5.3.1 Análises das observações e sugestões dos especialistas em GC.....	161
5.3.2 Etapas de gestão do conhecimento selecionadas pelo painel de especialistas .....	171
<b>6 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DO BRASIL .....</b>	<b>176</b>
<b>7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>206</b>
7.1 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	214
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>2333</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>2455</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual está em constante transformação. As transições culturais que alicerçam o desenvolvimento do processo civilizatório permitem denominar o respectivo período de acordo com o principal aspecto que à ele se relaciona. Isto implica em dizer, por exemplo, que um período desencadeado pelo impacto de determinados sistemas que, por sua vez, antecede e permite a transição para um sistema diferente daquele no qual a sociedade opera, criam tendências e apresentam metamorfoses a partir mudança do pensamento social (RIBEIRO, 1975). O exemplo se alicerça no exemplo em que a revolução agrícola, além de mudar a forma de se interagir e se pensar a sociedade na primeira metade do Século XVIII, foi de suma importância para o surgimento da revolução industrial, preparando o pensamento social para tal. A Revolução Industrial, por sua vez, foi a responsável pelas alterações no modo de produção e ocasionou mudanças significativas no pensamento social da sociedade do fim do Século XIX.

Seguindo esta linha de pensamento se pode afirmar que a sociedade da informação surgiu do desenvolvimento por meio de “justaposições de fatos e situações que, não sendo excludentes, amalgamam a base contínua da evolução” (PETARNELLA, 2008, p.23). Em decorrência disso, pode-se afirmar que essa sociedade da informação, além de operar com sistemas informacionais, preparou o pensamento social, amparado em autores como Fisher e Albuquerque (2001), Sabbag (2009); Dziekaniak e Rover, (2011); Freire e Spanhol (2013), entre outros, como sociedade do conhecimento. A sociedade da informação é fundamental para a sociedade do conhecimento.

Para Abdul Khan (*in* DZIEKANIAK e ROVER, 2011) o conceito de sociedade da informação está relacionado à ideia de inovação tecnológica, enquanto o conceito de sociedade do conhecimento inclui uma dimensão de transformação social, cultural, econômica, política e institucional. Segundo Amaral (2006, p.9 *in* DZIEKANIAK e ROVER, 2011) “na sociedade do conhecimento, a educação ocupa um lugar central, e as novas tecnologias apoiam a sua disseminação”. Na sociedade do conhecimento se idealiza que a tecnologia não passe a conter em si potencialidades de inovação enquanto agente, e sim, enquanto instrumento, conforme defendem Nehmy & Paim (2002 *in* DZIEKANIAK e ROVER, 2011).

O desenvolvimento da sociedade do conhecimento parece ser o melhor caminho no desenvolvimento de uma sociedade para todos, em

que a informação, a educação e a comunicação, baseadas nas potencialidades das TICs, possam desenvolver-se, transpor e romper as barreiras geográficas, econômicas, políticas e sociais (DZIEKANIAK e ROVER, 2011).

Apesar da diferenciação conceitual, a sociedade da informação e a sociedade do conhecimento ainda são consideradas como semelhantes quanto ao processo de globalização e uma nova ordem econômica mundial. Entretanto, se faz importante salientar que enquanto a primeira se baseia nos sistemas e nos fluxos informacionais, a segunda se firma no gerenciamento, no compartilhamento e na gestão do conhecimento, para Dziekaniak e Rover (2011) uma perspectiva mais pluralista e de desenvolvimento. Neste sentido, como argumenta Sabbag (2009), na sociedade do conhecimento o desempenho das instituições sociais se relacionam à capacidade destas se adequarem aos novos contextos, demandas e desafios.

A partir do cenário que se arma e se mostra enquanto sociedade atual percebe-se, então, que as demandas e os desafios das organizações se relacionam diretamente com a sua capacidade de gerar, gerir e (re)redimensionar o conhecimento como estratégia de adequação ao novo contexto social. As estratégias organizacionais que eram determinadas de acordo com a necessidade do período no qual se opera determinada lógica social – estratégias baseadas na lógica da produtividade (quantidade e velocidade) na sociedade industrial, ou estratégias baseadas nos fluxos informacionais (efetividade e instantaneidade) na sociedade da informação, atualmente se delineiam a partir de novos vetores: capacidade de inovação, adequação, mobilidade, responsividade, compartilhamento e organização. Vetores estes que acabam por caracterizar, por sua vez, uma sociedade cada vez mais líquida, como exprime Bauman (2007) impondo, às organizações, a necessidade de se ter efetiva aplicação do conhecimento instaurado nestas organizações como principal fator de produtividade e trabalho (DRUCKER, 1993).

Diante do exposto, torna-se possível afirmar que o conhecimento, na hodiernidade, é matéria prima essencial para as organizações. Constitui-se, em decorrência disso, em um importante diferencial. Entretanto, as matrizes constituintes das tradições organizacionais transformam o *modus operandi* das organizações em uma condição análoga da sociedade na qual ela opera. Assim, emerge a necessidade do desenvolvimento de estratégias organizacionais, que operem a partir de uma lógica que considere o conhecimento organizacional como uma possível fonte de adaptação social.

Neste ponto, cabe destacar que, há diferentes entendimentos de como e porquê o processo e o resultado do processo de conhecimento se processa. Aliás, existem, também, diversas bases conceituais do que venha a ser ou de como se firma determinado conhecimento nas organizações. Freire e Spanhol (2013, p.9), por exemplo, explicitam que o conhecimento das organizações se

concentra nos processos sociais de comunicação e por isso volta para a relação entre as pessoas, dando atenção ao caminho percorrido para a comunicação do conhecimento de pessoa para pessoa. (FREIRE e SPANHOL, 2013, p.9)

Para Antonello (2005, p.14), o conhecimento organizacional se associa aos “processos de aprendizagem na organização”. Aprendizagem esta que deve ser capaz, ainda segundo o autor, de propiciar a mudança organizacional (ANTONELLO, 2005, p.14).

Este processo de aprendizagem não se firma como uma tarefa fácil. Ele envolve ainda a necessidade de transformação do conhecimento individual em um conhecimento coletivo, capaz de agregar valores às organizações e de construir ações direcionadas à tomada de decisão e ao alcance dos objetivos organizacionais. Neste sentido, utilizando-se dos dizeres de Steilet al. (1999, in STEIL; PACHECO, 2008) a aprendizagem organizacional busca tratar sobre as formas nas quais as organizações vêm traduzindo seus problemas, acima já delineados, em soluções inovadoras que garantam sua permanência e desenvolvimento no competitivo mercado global. Para tanto, este processo que também se configura como dinâmico por envolver e se enredar nos mais diferentes níveis e formas - níveis individual, grupal e organizacional e de forma intuitiva, interpretativa, integrativa e institucionalizada. Em síntese, deve amalgamar e se justapor como ocorre no desenvolvimento social, ou seja, ele deve, ao mesmo tempo, ser capaz de assimilar uma nova aprendizagem utilizando, para tanto, de um conhecimento anterior (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Resumindo, este entendimento se pode afirmar que enquanto a aprendizagem (o processo) produz novo conhecimento (o conteúdo), esse conhecimento gerado impacta na aprendizagem futura. Circunstanciando todo o dito percebe-se, então, que o entendimento de como as organizações podem gerir o conhecimento é fundamental para sua adequação e permanência na sociedade atual.

As instituições de ensino superior tem como objeto o conhecimento, porém apesar de gerar e difundir conhecimento se tem poucas informações de se e como estas organizações gerem o seu conhecimento.

Tradicionalis no seu modelo de gestão, estas instituições, na visão de Ribeiro (1977 in SCHLICKMANN e MELO, 2012, p. 166) oferecem pouco tratamento científico ao exercício de suas funções. “A tradição é o empirismo. Presume-se que quem leciona ou tem um certo nível intelectual é também capaz de administrar.” E enfatizam ser estranho que a própria Universidade forma especialistas em Administração para o mercado de trabalho, mas não para utilizá-los como seus administradores.

Por fim, pode-se dizer que a dificuldade em se administrar a universidade é antes de tudo um reflexo da dificuldade de administrar uma organização qualquer. Aqueles que a administram, baseados em teorias e modelos de gestão desconhecem que a própria empresa não é equilíbrio, mas desequilíbrio. Não é estabilidade, mas instabilidade. Não é harmonia, mas conflito. Não é simplicidade, mas complexidade. (SCHLICKMANN e MELO, 2012, p.176).

Com este entendimento as Instituições de Ensino Superior da era do conhecimento, no enfrentamento das consequências de aumento da competitividade em escala global, da revolução tecnológica, com a força das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), carecem de soluções inovadoras. O que força o sistema educacional a buscar respostas para uma sociedade dinâmica, pois carecem as IES, especialmente as públicas, de um novo modelo de gestão que atenda adequadamente às demandas de formação, cultural, política e econômica.

Assim é a gestão do conhecimento que se constitui no objeto desta pesquisa. A partir do contexto acima exposto, que se desvela um problema a ser enfrentado, este trabalho opera com a gestão do conhecimento a partir da seguinte questão norteadora: Como deve ser constituído o processo de gestão do conhecimento de uma instituição de ensino que possui, enquanto desafio integrar ensino, pesquisa, extensão e inovação?

Utilizou-se da questão acima exposta como eixo norteador porque se entende com Meyer e Sugiyama (2007); Apostolou e Mentzas (2003) e Freire e Spanhol (2013) que o conhecimento, enquanto conteúdo produz resultado (produto) quando gerenciado de maneira eficaz, mas, sua gestão em uma organização que se configura por operar justamente com a transmissão do respectivo conhecimento (ensino), sua geração (pesquisa e inovação) e sua aplicação (extensão) pode se traduzir em

esforços que estão aquém dos previamente delineados à outros tipos de organizações evidenciando, desta maneira, a relevância do presente trabalho que é desenvolvido da seguinte maneira:

## 1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

Objetivando responder ao questionamento desta pesquisa, os objetivos geral e específicos se voltam para:

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, da Rede Federal de Educação Profissional, do Brasil.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar os modelos de gestão do conhecimento para Instituições de Ensino Superior;
- 2) Comparar estes modelos quanto às etapas de processo de gestão do conhecimento;
- 3) Indicar etapas para o processo de gestão do conhecimento para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia;
- 4) Propor diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O acelerado e dinâmico desenvolvimento tecnológico vêm ao longo dos últimos vinte anos permitindo às organizações um fantástico acesso à informação (processo). Diante do significativo aumento do volume da oferta de informações surge a necessidade de gerir o conhecimento (conteúdo) para agregar valor às organizações, resultante do acesso à informação disponível. Consequentemente, um fator característico da atualidade é a crescente busca por soluções inovadoras para favorecer a gestão do conhecimento.

Desde então, a gestão do conhecimento vem sendo implementada em organizações, públicas e privadas. O debate em torno desse tema vem ocorrendo de forma crescente, com estudos em vários países do mundo, na tentativa de compreender e intervir na realidade

organizacional por meio de uma nova proposta gerencial. As organizações públicas, especificamente as instituições de ensino superior - IES, apesar de tradicionais produtoras de conhecimento iniciaram timidamente e tardiamente, em relação às organizações privadas, suas experiências na gestão do conhecimento, na perspectiva de gerir o seu capital intelectual para agregação de valor à organização.

A educação superior no Brasil representa atualmente um sistema complexo e diversificado de instituições públicas e privadas, que ofertam diferentes tipos de cursos e programas, nos diversos níveis de ensino, desde a graduação, pós-graduação lato e stricto sensu, pesquisa e extensão, gerido pelo MEC, do MEC (Ministério da Educação), do Brasil.

Há vários estudos sobre gestão do conhecimento, mas poucos que investigam organizações de serviços, governamentais e de educação, especialmente sobre a Rede Federal de Educação Profissional, do Brasil – RFPCT, talvez por conta de sua criação recente (Lei n. 11.892/2008), muito embora a educação profissional no Brasil exista a mais de cem anos.

Nesse sentido, poucos estudos têm sido realizados com foco nas IES, conforme levantamento realizado nesse estudo, por meio de revisão sistemática, com corte horizontal de 1995 a 2012. Nessa lacuna de conhecimento se justifica o estudo, que tem por objetivo identificar diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFs, que compõem a RFPCT.

Estudos sobre a gestão do conhecimento para Instituições de Ensino Superior ainda são recentes. Por isso mesmo, é evidenciada uma carência de estudos no âmbito internacional e no Brasil. Tratando-se, ainda, da gestão do conhecimento para Instituições de Ensino Superior dando especificidade para as instituições públicas, esta carência aumenta ainda mais. Este tipo de estudo pode ser considerado no Brasil, quase inexistente. Assim, se desvela a relevância do presente estudo que se mostra, neste contexto também, original. Dada a ausência de diretrizes para a gestão do conhecimento em instituições pública de ensino superior, no âmbito federal, objetivo geral deste estudo, sua proposição assim se justifica evidenciando, ainda, o ineditismo do presente trabalho.

### 1.3 ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA

O artigo de Shariq (1997) impulsionou ainda mais a proposta de criação do PPEGC/UFSC, deixando que o conhecimento torna-se cada vez mais o recurso estratégico do futuro. Que está se tornando crítica à necessidade de desenvolver a compreensão abrangente dos processos de conhecimento para a criação, transferência e utilização deste recurso único. E que é necessário uma disciplina integradora para estudar, pesquisar e aprender sobre ativos de conhecimento – o capital intelectual humano e a tecnologia.

Nesse sentido, no Brasil, várias iniciativas foram implantadas por parte do Governo Federal para dar respostas às demandas sociais, como por exemplo, a reforma do ensino superior, efetivada na Educação Profissional em 2008, com a criação da Rede Federal de Educação Profissional Tecnológica, que embora já contado à educação profissional no Brasil, com cerca de cem anos de existência, passa por uma transformação radical.

Esta transformação abrange tanto os níveis e as modalidades de ensino, quanto a forma e a quantidade da oferta, passando os membros da nova Rede ao “status” de Instituições de Ensino Superior, com a carga de desafios aumentada e a serem enfrentados, além do contexto global do ambiente organizacional. Dois desafios se somam: uma nova estrutura de oferta educacional no Brasil e a emergência de uma nova disciplina, a gestão do conhecimento, que convergem para a proposta do presente estudo.

Assim, as organizações da Rede Federal de Educação Profissional têm como desafio a expansão e a manutenção e ampliação da oferta de ensino de qualidade, mas vivenciam um vácuo de conhecimento sobre si mesma e sobre o novo contexto global que se apresenta, necessitando debruçar-se sobre estudos gerenciais e, quiçá, a gestão do conhecimento possa lhe trazer respostas a muitas das suas inquietações, dilemas e problemas, com soluções inovadoras, criativas e dinâmicas, que são mais comuns nas organizações empresariais, buscando favorecer as IES, consideradas organizações intensivas em conhecimento, no enfrentamento das demandas atuais, de um ambiente considerado turbulento.

Assim, o estudo ora proposto, vem ao encontro dessa lacuna de conhecimento e, busca na gestão do conhecimento o suporte necessário para compreender o contexto ambiental, na expectativa de apontar encaminhamentos, que possam contribuir com as soluções a serem implementadas pelas organizações da era do conhecimento. Dada a

especificidade do respectivo estudo, ele se alinha à proposta da linha de pesquisa ao qual está vinculado, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina, qual seja, a Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica. Esta, por sua vez, tem como objetivo estudar o comportamento individual frente ao fenômeno de geração de conhecimento da sociedade da informação e sua utilização inovadora na busca do desenvolvimento pessoal do bem estar social e da geração de renda. Aqui se vislumbra a aderência da presente pesquisa ao programa referido.

Usar com sabedoria o conhecimento parece uma panaceia para uma organização de educação superior, mas para além de seu trabalho secular de produção de conhecimento, se chega a uma época em que o principal fator de produção é o conhecimento, onde o presente e o futuro dependem, essencialmente, das pessoas e de sua capacidade em saber usar o conhecimento gerado no âmbito das organizações.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta tese está estruturada em sete capítulos que se alinham ao tema do presente estudo. No primeiro capítulo é contextualizada a temática e apresentada a problemática, a questão norteadora de pesquisa, a justificativa, a relevância do estudo, seus objetivos gerais e específicos, bem como, a aderência do estudo ao programa. Este capítulo foi intitulado como introdução.

O segundo capítulo, intitulado base teórico-conceitual: revisão de literatura versa sobre a gestão do conhecimento, além de oferecer um olhar prismático sobre as instituições de ensino superior pertencente à administração pública federal brasileira, no terceiro capítulo constam os métodos e as técnicas de pesquisa utilizadas no presente estudo. No quarto capítulo é apresentado o contexto de pesquisa, ou seja, a IES para melhor entendimento do ambiente em que se realiza este estudo e para ampliar o conhecimento sobre o assunto.

A análise dos resultados está no quinto capítulo, com a perspectiva quanto a gestão do conhecimento em IES pública, constando de três partes integrantes: dos gestores das Instituições de Ensino Superior; dos especialistas em administração pública; e dos oráculos (Delphi), especialistas em gestão do conhecimento.

No sexto capítulo figura a proposta de diretrizes para a gestão do conhecimento para os Institutos Federais do Brasil.

No sétimo e último capítulo constam a conclusão, as recomendações e as sugestões para continuidade dos estudos no tema.

Complementa esta estrutura as referências do material citado para amparar o discurso científico, bem como os apêndices e o anexo.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Com a globalização, dado o excesso informacional, emerge a pontual necessidade de gerir o conhecimento. Este, para as organizações, não é só uma capacidade intelectual humana, mas, também, um processo sistemático capaz de agregar valor às organizações. Neste sentido, a gestão deste processo se faz tão importante quanto necessário, haja vista ser, por meio deste processo, que as organizações conseguirão extrair as informações necessárias do ambiente e construir modos de operação capazes de garantir a eficiência de seu processo produtivo. Aliás, a esse respeito Tarapanoff (2001) afirma que se vive a quebra de um paradigma histórico e chama este período da era da sociedade da informação e do conhecimento. Para a autora neste mundo globalizado a informação se configura como uma espécie de matéria-prima que deve ser comparada a qualquer outro item que seja essencial à empresa. A capacidade que a organização possui de extrair e trabalhar a informação com rapidez, qualidade e eficiência pode ser decisivo em sua permanência e competitividade nesta nova ordem social.

Extrair informações de diferentes contextos, cenários, níveis de operação e, principalmente, das pessoas que compõem a organização, não é uma tarefa fácil. Mas, esta tarefa, quando bem executada e utilizada, pode se traduzir em vantagem competitiva à organização. Para tanto, se faz necessário que estas informações sejam sistematizadas e compartilhadas propiciando, desta forma, o que Stewart (1991) define como uma inteligência geradora da vantagem competitiva.

Quando uma organização adquire a competência de traduzir o fluxo informacional extraídos dos diferentes contextos e cenário acima exposto em uma vantagem competitiva alinhada aos seus objetivos, pode-se dizer que esta organização gerencia e, ao mesmo tempo, cria conhecimento. Este processo de gerenciamento e criação é capaz de criar vantagens para a organização porque fornece a ela, a capacidade de resolver problemas na medida em que aprende e repassa esta aprendizagem para os demais que, por sua vez, aprendem e contribuem para a eficiência do processo transformando esta capacidade competências estratégicas.

O conhecimento pode ser entendido como uma competência estratégica organizacional (STEWART,1991). Por meio dele que se torna possível mobilizar recursos de todos os níveis e espécies de maneira adequada dentro de uma organização. É importante salientar

que este trabalho utiliza-se do conceito de competência delineado por Ruas et al.(2005) que entende competência (organizacional) como a capacidade que uma organização possui de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais, a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação que resulte do relacionamento e da cooperação de recursos e de capacidades coletivas. Para Ruaset al.(2005), esta capacidade é determinante e decisiva para o desempenho e eficiência das organizações.

Se as organizações devem possuir competências e estas estão intimamente ligadas à capacidade que as mesmas possuem em criar estratégias que auxiliem na melhora de seu desempenho frente ao mercado globalizado que ora se apresenta, encontrar formas e/ou maneiras de gerenciar este conhecimento se configura, também, como uma competência organizacional (RUASet al., 2005).Em decorrência disso, a orientação dos esforços, o planejamento, a capacidade que a organização possui de avaliar e se reavaliar em seus mais diferentes e variados níveis de organização e atuação, se pensadas enquanto estratégias competitivas permitem a organização mapear e modelar suas competências. Aqui se desvela o entendimento do que Brandão e Bahry (2005) e Behr (2010) delineiam como gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é um tema ainda controverso. Alguns autores como Davenport et al. (2004) explicam que na maioria das vezes as organizações gerenciam informações acreditando estar gerenciando o conhecimento. Para os autores, a gestão do conhecimento implica em, principalmente, criar conhecimento que é, por sua vez, um aspecto fundamentalmente humano.

É sabido que conhecimento e informação são coisas distintas. Sabe-se também que o conhecimento é intangível e intrínseco às pessoas. Mas faz-se importante esclarecer que a gestão do conhecimento, deve ser pensada a partir da hodiernidade da organização que, por sua vez, também é formada por pessoas. Em decorrência disso, entende-se com Fachinet al. (2009) que a constante troca de informações entre os indivíduos é também uma constante criação e compartilhamento de conhecimento evidenciando, então, que apesar da diferenciação conceitual, informação e conhecimento estão intrinsecamente ligados e é justamente na dinâmica de justaposição e amalgamamento de ambas na organização, que se insere a gestão do conhecimento. É importante salientar que a organização deve garantir o aproveitamento das informações e ser capaz de gerar conhecimento a partir delas, seja ele implícito ou explícito e é justamente esta capacidade que se firma como fator decisivo para o seu sucesso.

Sendo a capacidade que a organização possui de desenvolver procedimentos que permitam desenvolver e controlar não só as informações, mas também o conhecimento que ela gera, esta capacidade se firma como uma competência organizacional. Um mecanismo de gestão que evidencia, por sua vez, que a capacidade que a organização possui de gerenciar seu conhecimento difere da capacidade de gerenciamento de informação. A gestão do conhecimento organizacional deve garantir o máximo de aproveitamento das informações e criar vantagens diferenciadoras o que se configura, por sua vez, em um recurso essencial à organização. Para tanto, a necessidade de bem interpretá-las e entendê-las, diferenciando o que é ou não útil permite inferir que as organizações devem combinar sua atuação e experiência ao ambiente no qual ela está inserida transformando, assim, informação em conhecimento e conhecimento em informação sua espécie de ciclo que não se encerra em si mesmo.

Este ciclo, em espiral, deve ser orientado a partir da articulação daquilo que se transmite pelos indivíduos por meio de suas experiências, linguagens, cultura entendido novamente por Tarapanoff (2001) como conhecimento implícito, e por aquilo que se transmite a partir da sistematização e da estrutura organizacional, ou seja, das normas, pelos manuais, pelos processos entendidos com o mesmo autor como conhecimento explícito. É importante frisar que os conhecimentos implícitos e explícitos se justapõem e se complementam na organização estando, muitas vezes, incorporados em uma única manifestação ou ação organizacional.

A gestão do conhecimento, enquanto forma e maneira pelas quais o conhecimento pode ser sistematizado a partir de determinada finalidade, têm sido objetos de estudos de vários campos de saberes. Em decorrência disso, é importante salientar com Dalkir (2005), que sua natureza multidisciplinar implica em uma falta de consenso quanto a real e/ou verdadeira definição. Aliás, a esse respeito Cosmaet al. (2009) informa que a gestão do conhecimento pode ser uma possibilidade de construção da eficiência de uma organização a partir da prática da própria aprendizagem just-in-time o que implica em dizer, por sua vez, segundo os autores, que gerenciar o comportamento e o crescimento humano pode ser uma maneira de gerenciar o comportamento e o crescimento organizacional. Entretanto, a gestão do conhecimento não se resume ou define apenas ao aspecto humano já que, conforme salienta Darroch e McNaughton (2002), o conhecimento também pode ser gerado e gerenciado pela própria organização.

Todo o dito implica no entendimento de que a vantagem produzida pela gestão do conhecimento é maior do que as vantagens oriundas de recursos financeiros. Mesmo porque, conforme salientam Davenport e Prusak (1998) enquanto os bens materiais se desgastam e se deprecia, o conhecimento é sempre ampliado já que é um bem que se multiplica na medida em que é transferido e, ao mesmo tempo, permanece com o seu transmissor. Logo, pode-se entender que na atualidade a gestão do conhecimento se constitui, a partir do exposto, em uma competência organizacional. Mesmo porque, conforme argumenta Darroch e McNaughton (2002), ele é que possibilita a melhora do desempenho e a criação de possibilidades de competição e de obtenção de sucesso neste mundo globalizado já delineado anteriormente.

Um dos mecanismos utilizados no gerenciamento do conhecimento é o mapeamento de competências. Para tanto, de acordo com Behr (2010) o processo de avaliação das competências existentes em uma organização permite, inclusive mapear, selecionar e desenvolver novas competências necessárias para a (re) adequação organizacional no ambiente. Este mapeamento é estratégico à organização já que, por meio dele, se torna possível (re)formular seu desempenho e, desta maneira, realinhar seu comportamento no mercado. Este entendimento também compartilhado por Prieto e Revilla (2004) quando destacam que um número crescente de empresas percebe que a gestão do conhecimento é um recurso fundamental para sua competitividade e que, por isso mesmo, na sociedade atual elas têm tido muito mais interesse em estimular a criação e o gerenciamento deste conhecimento por entenderem que ele é o maior trunfo para sua tomada de decisão e formulação da estratégia empresarial nesta nova ordem social.

Sendo a gestão do conhecimento tão importante neste cenário que se arma e mostra, ela se constitui, então, em fator essencial para o desempenho da empresa. Em decorrência disso, a criação de modelos, de índice de desempenhos, de passos e de estruturas que sejam capazes de distinguir até que ponto as organizações estão alcançando seus objetivos planejados constitui-se, também, como mecanismos de gestão e/ou gerenciamento do conhecimento organizacional. A estruturação de modelos e/ou passos para a gestão do conhecimento é o que se aborda a seguir.

## 2.1 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um dos eixos norteadores da gestão do conhecimento é a informação. Por meio dela se torna possível construir o conhecimento, bem como reestruturá-lo propiciando uma aprendizagem contínua e um diferencial competitivo nesta nova sociedade.(NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Aliás, como já dito, investir em pessoas e utilizar a inteligência plena dos participantes da empresa melhora a qualidade, eficiência, eficácia e amplia a competitividade, mas para tanto, conforme argumentam Fleury e Fleury (2007), este processo depende, necessariamente, da aquisição e do desenvolvimento de conhecimentos, de sua disseminação e, por último, da construção de memórias, de maneira coletiva, de como as competências necessárias à organização foram elaboradas.

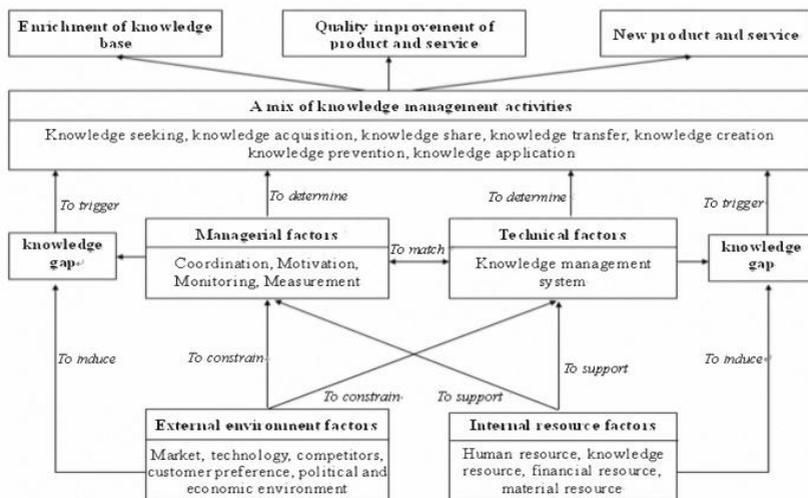
Sistematizar esta aquisição, desenvolvimento, bem como a disseminação do conjunto de informações, valores, bem como contextualizá-la em detrimento da eficácia organizacional dependem da criação de métodos ou modelos orientados a esta finalidade. Neste sentido, Fortuin (1988) e Eccles e Pyburn (1992) salientam que em circunstâncias normais, devem ser criados e utilizados índices apropriados para avaliar o desempenho de uma organização sendo este desempenho o resultado de vários fatores, tais como, trabalho, equipe, cultura corporativa, liderança, clima de inovação, entre outros. A esse respeito, diversos autores têm se dedicado à criação e ao entendimento da medição do desempenho organizacional para além das demonstrações contábeis ou financeiras. Os trabalhos de Beyah e Gallivan (2001), Cosmaetal. (2009), Zhang(2010), Zhao (2010) e Nazem (2012)nor-teia este entendimento.

Um dos estudos que buscou compreender o desempenho organizacional foi realizado por Cosmaet al.(2009), que ao compararem a educação romena tradicional, no que tange a gestão do conhecimento, à percepção do policial militar formado em escolas militares. A esse respeito, identificouque a criação, os processos e as aplicações do conhecimento se desdobram de características individuais, do ambiente e tecnológica. A partir deste desdobramento percebeu que a gestão do conhecimento possibilita uma melhor compreensão das implicações de determinadas políticas e estratégias da contribuição da gestão do conhecimento convertido em um novo conhecimento de maneira cíclica. A rigor, isto implica em dizer que para Cosmaet al. (2009) é justamente

esta gestão que determinará, para as academias militares romenas, a adaptação de seus oficiais para esta nova sociedade já delineada.

Em relação à gestão do conhecimento nesta nova ordem social, Zhang (2010) propõe um modelo de quatro fatores (Figura 1) para o sucesso da gestão do conhecimento. De acordo com o autor os principais componentes da gestão do conhecimento são fatores gerenciais como coordenação e motivação, fatores de monitoramento e medição, fatores ambientais externos e os fatores de recursos internos que influenciam direta ou indiretamente na gestão do conhecimento.

Figura 1: Four-factor model on the success of knowledge management



Fonte: Zhang, 2010, p. 352.

Zhang (2010) mostra todos os fatores da gestão do conhecimento em dois níveis e quatro tipos. O autor busca integra-los como um todo evidenciando que existem quatro tipos de fatores que são críticos para o sucesso da gestão do conhecimento. Segundo o autor a gestão do conhecimento influencia os fatores gerenciais, técnicos, externos, ambientais e fatores de recursos internos. Por isso mesmo, os fatores gerenciais são os mais ativos que estão aptos a serem controlados e ajustados pela organização. Já os fatores técnicos estão alinhados à concepção e aplicação de sistema de gestão do conhecimento. Como se observa no modelo, ambos os fatores gerenciais e técnicos pertencem ao mesmo nível que pode determinar diretamente as atividades de gestão do conhecimento influenciando, naturalmente, nas mudanças na

organização e na maneira pela qual a organização sente a pressão e oportunidade trazida pelas respectivas mudanças.

O entendimento de como estes fatores impacta a gestão do conhecimento na administração pública é delineado a seguir.

## 2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A cultura organizacional não impossibilita a construção de um plano de gestão de conhecimento enquanto estratégia organizacional, nem sua implementação. É o que afirma DeAngelis (2013) ao analisar o impacto das práticas e das políticas de gestão do conhecimento em países como o Brasil e Alemanha. O trabalho de DeAngelis (2013) mostra como a Administração Pública pode impactar positivamente na gestão do conhecimento a partir da construção e aplicação de estratégias que possibilitem estruturar bases tecnológicas de informação com vistas à troca de aprendizagem com o meio ambiente. Para o autor, o aspecto cultural influencia de maneira indireta na gestão do conhecimento, mas por meio deste aspecto se faz notória a necessidade de se criar políticas públicas que auxiliem na mudança dos valores a partir da gestão do conhecimento.

Karimet al. (2011) ao analisarem a gestão do conhecimento no setor público da Malásia, também reconhecem que esta gestão pode ser um diferencial na estratégia competitiva das organizações. Os autores buscando identificar quais são os componentes considerados importantes na gestão do conhecimento das organizações do setor público, bem como quais fatores podem contribuir para o envolvimento das pessoas no processo de gestão e, ainda, quais são as características individuais dos executivos do setor público de Malásia, propuseram um modelo de gestão do conhecimento que consideram a aceitação individual, os processos de socialização, e as pré-condições individuais como pontos determinantes da gestão. Partindo de um grupo focal, os autores concluíram que as organizações públicas que pretendem adotar estratégias de gestão do conhecimento, deverão adotar modelos que permitam, por meio do entendimento das intenções dos envolvidos, fazer com que os respectivos agentes estejam dispostos a se envolver com os processos de gestão.

O pensar de Karimet al.(2011) também é compactuado por Zahrawi e Yahya (2009) ao explicitar que a gestão do conhecimento deve ser concebida como meio de captura e troca de conhecimento entre as pessoas. Entretanto, quando isto ocorre, na maioria das organizações,

estas trocas geram uma enorme quantidade de informações que, na maioria das vezes, são atualizáveis. Neste sentido, pensar sobre novas formas de gerenciar e absorver estas atualizações pode, segundo os autores, melhorar o conhecimento sobre os processos e negócios das organizações.

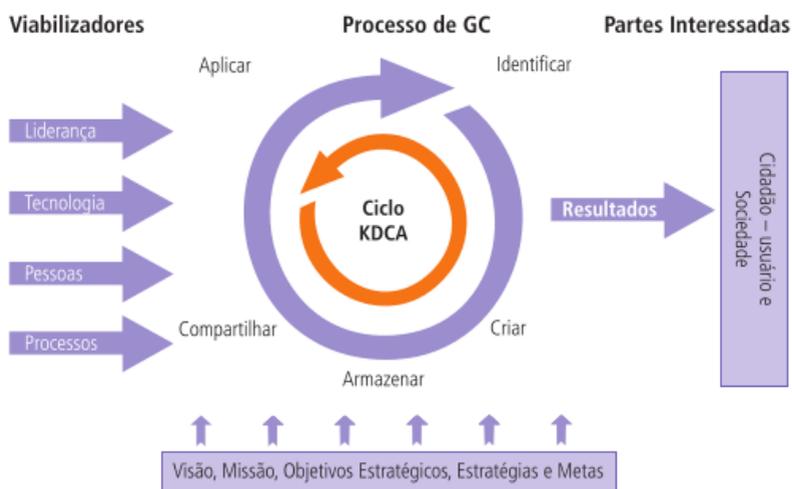
Todo o dito implica no entendimento de que a orientação das estratégias de gestão do conhecimento derivadas das políticas públicas será determinante para o alcance dos resultados esperados pelos governos, principalmente no que tange a mudança dos valores culturais. Aliás, retomando o pensar de DeAngelis (2013), pode-se citar, como exemplo, o caso do governo brasileiro que tem investido, nos últimos anos, fortemente no ensino superior por meio de programas de intercâmbio, financiamento estudantil, bem como, bolsas de fomento ao ensino e a pesquisa. O governo brasileiro também criou programas que busca evitar a evasão dos pesquisadores brasileiros e, ao mesmo tempo, atrair pesquisadores estrangeiros tentando, desta maneira, transformar lançar o país ao status de gerador de conhecimento e, por isso mesmo, criar potencialidade de desenvolvimento econômico, social e político. Exemplificam-se estas ações por meio dos programas Professor Visitante Estrangeiro e Escola de Estudos Avançados.

No que tange à gestão do conhecimento na administração pública brasileira, Batista (2012) avançando os trabalhos iniciados em 2004 sobre a respectiva gestão, descreveu um modelo de gestão do conhecimento (Figura 2) respaldado nas necessidades da administração pública brasileira. Para tanto, o autor partiu de seis componentes norteadores do respectivo modelo:

- 1) Os direcionadores estratégicos da gestão, ou seja, a visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas que deverão ser seguidas pela administração pública;
- 2) Os viabilizadores da gestão, o que implica em referir à liderança, a tecnologia, as pessoas e os processos que compõem a administração;
- 3) O processo de gestão do conhecimento, onde serão identificados, criados, armazenados, compartilhados e aplicados os conhecimentos;
- 4) O ciclo KDCA – K (*Knowledge*= conhecimento); D (*Do* = executar); C (*Check* = verificar); e A (*Action* = atuar corretivamente) implica na elaboração do plano de gestão do conhecimento, sua aplicação, sua verificação e sua correção e armazenagem;

- 5) O acompanhamento e verificação dos resultados da gestão do conhecimento e;
- 6) O envolvimento das partes interessadas, sendo elas, os cidadãos, os usuários e/ou, até mesmo, toda a sociedade.

Figura 2: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública



Fonte: Batista, 2012, p. 52.

Apesar da generalidade do modelo de gestão do conhecimento delineado por Batista (2012, p. 73), cujo propósito, segundo o autor, é o de “suprir uma lacuna na medida em que o modelo proposto é [resultante e] acompanhado de um manual inédito para a implementação da gestão do conhecimento”, este se constitui num marco no que tange a inovação nos processos de gestão do conhecimento na administração pública. Neste sentido, um possível minimizador das ações para as quais DeAngelis (2013) alerta, quando diz que, no caso do Brasil, o conhecimento adquirido por meio do estímulo dos programas, acima já citados, quando não aplicados ou gerenciados corretamente, pode gerar crises ao país como ocorreu com o Reino Unido.

Sabe-se, com DeAngelis (2013) e Batista (2012) que a administração pública é responsável (e não proprietária) pelo gerenciamento dos recursos e das informações a ela prestada por parte da sociedade civil e não proprietária. Para estes autores, o conhecimento

sem aplicação adequada delinea um quadro cujo papel da administração pública se revela como essencial para sua manutenção.

Seria, então, a falta de gestão do conhecimento na administração pública uma das causas da desconfiança social à administração? Para Oomsels e Bouckaert (2012) sim. Os autores afirmam que os governos podem estar perdendo a confiança em sua própria organização e esta perda se explica de maneira simples: uma maior necessidade de controle governamental aumenta o custo de suas transações e, desta maneira, ele acaba se transformando em uma grande fonte de ineficiência burocrática.

Transformando os trabalhos de DeAngelis (2013) e Batista (2012) em um tecido orgânico, se torna possível delinear caminhos para possível mudança no cenário que se apresenta. Por meio dos programas de troca de conhecimento gerados dentro da própria administração pública como, por exemplo, a troca de conhecimento sobre um Programa piloto de Proteção de Florestas Tropicais (PPG7), e carnavais do Rio de Janeiro cujo orçamento é realizado de maneira participativa integrando, desta maneira, a aprendizagem cultural na administração pública e a construção de modelos que concorrem especificamente para este fim, firma-se uma gestão do conhecimento na administração pública para além dos simples programas de capacitação ou treinamento entendendo, ser este o sentido para qual deve concorrer a gestão do conhecimento.

O desenvolvimento de uma efetiva gestão pública caminha a partir do gerenciamento das complexas situações oriundas do próprio ambiente no qual o governo está inserido. Cada País, Estado, Cidade ou Município possui características específicas de ordem geográfica, cultural, de recursos materiais bem como de organização social. Em decorrência disso, os modelos de gestão não podem, ou melhor, não devem ser (re)aplicados sem levar em consideração os aspectos acima descritos.

Por isso mesmo, conforme afirma DeAngelis (2013) as escolas de gestão pública que se limitam a transmissão de técnicas ou treinamento não concorrem para a gestão do conhecimento de maneira efetivas. Para este fim, elas devem ser capazes de integrar seus conhecimentos, habilidades e culturas à sua inteligência racional, emocional e espiritual como estratégia de crescimento e desenvolvimento econômico.

O autor afirma, ainda, que a gestão do conhecimento nas organizações públicas pode desempenhar um papel fundamental nas políticas, práticas e programas governamentais reduzindo, desta maneira, a aplicação de esforços e utilização de recursos públicos a

partir da compensação da perda de conhecimento gerado por treinamentos específicos, sem controle e, principalmente, orientado ao desempenho de tarefas.

Porém, frente ao não aproveitamento do conhecimento implícito gerado nestes treinamentos incapacita a administração pública de aprender e compartilhar o conhecimento. Se optasse pela gestão do conhecimento melhoraria, desta forma, sua competitividade e confiança pela sociedade na qual está inserida. (DEANGELIS, 2013)

É importante lembrar com Batista (2012) que “enquanto o setor privado implementa a gestão do conhecimento visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social” (p, 17). Neste sentido, torna-se tão importante quanto necessário a passagem de um modelo baseado na burocracia para um modelo baseado na gestão do conhecimento, o que implica, de acordo com DeAngelis (2013), na mudança cultural da administração, enquanto primeiro passo, a criação e a aplicação de planos de gestão do conhecimento enquanto segundo passo.

Para o autor, este modelo baseado na gestão do conhecimento não deve ser resumido à criação de redes de cooperação que, simplesmente cria e transfere o conhecimento sem limites, mas deve ser orientado e pensado estrategicamente, também, sob a forma pela qual a administração irá aprender e (re) trabalhar com o retorno das informações prestadas permitindo, em decorrência disso, que os governos sejam capazes de incluir novos aspectos em sua tomada de decisão sem perder o foco e sua finalidade.

DeAngelis (2013) argumenta que a simples abertura e transparência das ações governamentais não se traduzem no aproveitamento desta abertura por parte do governo nem, tão pouco, na criação de confiança e estabilidade a partir destas ações. A palavra de ordem, para este caso, é participação colaborativa que deve ser orientada a partir da criação de um círculo onde a integração de conhecimento possibilite a inovação e a adaptação do governo às demandas social que, por sua vez, não se resumem apenas a verificação e a utilização de serviços transmitidos e/ou mostrados para este fim.

O autor entende que a premissa básica para a administração pública emerge da resolução inteligente de problemas a partir da confiança entre governo e população, mas para que isto ocorra, a colaboração, a partilha do poder, a integração da comunidade nos processos de decisão, o gerenciamento compartilhado dos projetos, ou seja, o aceite da participação popular na elaboração das estratégias e na

tomada de decisão são as matrizes constituintes da administração pública neste século. Entendimento este também compactuado por Begum e Banu (2008).

Para o êxito deste feito, emerge três grandes desafios:

- 1) A criação de uma cultura de compartilhamento dentro e fora da administração pública;
- 2) A facilitação do acesso e a transparência às informações fornecidas pelos governos por meio de sites e portais orientados exclusivamente á esta finalidade e;
- 3) A utilização de ferramentas e/ou sistemas inteligentes e/ou, ainda, de especialistas que possam contextualizar as informações e transformá-las em conhecimento para posterior utilização.

Os desafios delineados podem ser enfrentados a partir de uma radical mudança de cultura do setor público que deve aproveitar as competências de seus agentes não só no desenvolvimento de suas tarefas. Esta administração deve ser capaz de fornecer aos seus funcionários o entendimento de que o status de funcionário permanente não concorre aos riscos oriundos da alta complexidade social hodierna. Isto implica em dizer que o desafio da desburocratização estatal, a erradicação da síndrome de estabilidade funcional e a criação de líderes organizacionais podem ser mecanismos de mudança cultural na administração pública capazes de operar na mudança do modelo burocrático para o modelo baseado na gestão do conhecimento.

DeAngelis (2013) acredita ainda que, a mudança de uma gestão da burocracia para a gestão do conhecimento na administração pública pode ocorrer a partir das seguintes etapas:

- 1) Fluxo informacional – nesta etapa é identificado como o conhecimento flui, ou seja, como os indivíduos se transformam em partes de um processo no qual as normas, os significados, os procedimentos, as crenças e os valores organizacionais se configuram como eixos interacionais. Nesta etapa também é identificado os meios pelos quais ocorrem as interações entre os diversos níveis de governo e sociedade ocorrem. É ainda neste momento que a estrutura e as estratégias da organização são delineadas e estas, por sua vez, devem possibilitar seus agentes a responder as seguintes questões:

- a) a Organização experimentou projetos-piloto bem-sucedidos de gestão do conhecimento destacando sua contribuição para o respectivo negócio?;
  - b) a Organização possui uma estratégia de gestão organizacional alinhada aos objetivos organizacionais?
  - c) a informação flui de maneira eficiente e eficaz na Organização?e;
  - d) a estrutura organizacionalpromove o uso das competências de seus funcionários?
- 2) Acesso à informação – nesta etapa a organização deverá entender como se realiza o acesso e, principalmente, como se constitui o conhecimento das pessoas a partir das informações, pela organização, prestadas.
  - 3) Compreensão das relações – entender quem é quem, quem conhece quem, quais informações e mensagens são compartilhadas e, principalmente, por quem são compartilhadas se constitui como objetivo desta etapa.
  - 4) Delineamento estratégico – nesta etapa a organização, a partir dos passos anteriores, deverá ser capaz de desenvolver uma visão estratégica baseada na sua estratégia de comunicação.
  - 5) Sensibilização dos agentes – esta é a etapa na qual a organização deverá realizar sessões onde os funcionários serão informados sobre a gestão do conhecimento, bem como, das necessidades emergentes desta gestão.
  - 6) Delegação de mentores – nesta etapa a organização deverá implementar mentores a quem seus agentes transmitirão seus conhecimentos tácitos.
  - 7) Delegação de líderes – nesta etapa a liderança será delineada de modo a permitir que o compartilhamento da responsabilidade sobre as informações oriundas do conhecimento sejam compartilhadas.

Os estudos de DeAngelis (2013) e Batista (2012) mostram que a gestão do conhecimento é importante para a criação de conhecimento na Administração Pública, mas não é o suficiente para melhorar o processo de tomada de decisões. A combinação das informações extraídas do ambiente com a utilização de sistemas inteligentes alinhadas a especialistas capazes de interpretar, analisar e aplicar o conhecimento obtido são essenciais para que a administração pública enfrente os

desafios oriundos desta nova ordem social sinalizando, de maneira enfática, que a produção de informação sem significação característica desta sociedade não deve ser característica, também, da administração pública evidenciando, neste sentido, a necessidade de inovação na administração pública a partir da gestão do conhecimento.

Por sua vez a gestão do conhecimento, nas instituições de ensino superior de caráter genérico deve ser assunto a ser compreendido na sequência.

### 2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Sabendo-se que a gestão do conhecimento não é uma ideia nova, ela se constitui como um novo olhar para a gestão das instituições de ensino superior, frente à dinâmica deste século (SERBANE LUAN, 2002). Neste sentido, a gestão do conhecimento é capaz de entrever a lacuna existente entre o papel das instituições de ensino superior (IES) frente a uma cultura onde ela se configurava como um centro de geração de ideias orientadas a si mesma e uma nova cultura que permeia o entendimento do real significado destas instituições para a sociedade na qual ela opera. Aliás, Hurtado (2012), afirma que as IES, ao desempenhar um importante papel no crescimento sustentável e econômico dos países, estão obrigadas a implementar estratégias que utilizem o conhecimento para estimular a inovação e melhorar os serviços educacionais. Diante desta necessidade, a gestão do conhecimento oferece um conjunto de práticas que possibilitam auxiliar às organizações na identificação, criação, armazenamento, troca e uso do conhecimento.

Embora o entendimento conceitual da gestão do conhecimento já tenha sido delineado neste trabalho, aqui, retoma-se o assunto para entender a gestão do conhecimento como processo capaz de criar, disseminar e usar o respectivo conhecimento por meio da integração das tecnologias da informação e comunicação (TICs), pessoas e estrutura organizacional. Esta propicia para a organização, a capacidade de resolver problemas, criar e gerenciar um ambiente de aprendizagem e de colaboração mais efetivo, bem como, possibilitar uma melhor tomada de decisão por parte da organização (UBON e KIMBLE, 2002). Em decorrência disso, a gestão do conhecimento deve ser considerada como um processo onde as práticas pessoais e organizacionais permitem a criação, a captura, o armazenamento, o compartilhamento e a utilização do conhecimento em prol do desempenho organizacional (HAMMER;

LEONARD; DAVENPORT, 2004). A rigor, a gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior implica no entendimento de que estas se veem envolvidas com o conhecimento de maneira epistêmica e orgânica, ou seja, o desenvolvimento e a transmissão do conhecimento se constituem como papel e tarefa das respectivas instituições.

A gestão do conhecimento em IES implica na percepção do valor que este conhecimento possui dentro do espaço universitário. Aliás, conforme argumenta Romero (2010), é justamente o efeito das ações em torno do conhecimento nas instituições universitárias, que determinam as estratégias a serem seguidas. Estas instituições se vêm desafiadas a fazer do conhecimento, além de seu objetivo, uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Em outras palavras: apesar de serem orientadas ao tratamento do conhecimento como objetivo principal, poucas instituições de ensino superior o trata como processo capaz de estimular a inovação e melhorar sua eficiência no cenário na qual ela se apresenta (CRANFIELD, 2011).

As IES que não adotam estratégias de gerenciamento delineadas a partir da gestão do conhecimento estão mais vulneráveis ao fracasso. É o que afirma Cranfield (2011) ao analisar os desafios apresentados às universidades frente às demandas oriundas da recessão e a morte do sistema bancário na Grã-Bretanha na década de 1980. O autor percebeu que a relevância do ensino superior na Grã-Bretanha, na década de 1980, tornou-se passível de questionamentos. O papel da pesquisa e a efetiva contribuição social que as organizações universitárias tinham eram questionados porque, até então, o ensino superior era legado apenas às elites e, com a abertura do acesso as camadas mais populares, surge à necessidade da prestação de contas, medições e avaliação para ensino e pesquisa. Naquele período, o entendimento de que as universidades eram comunidades de estudiosos, que pesquisavam e ensinavam de forma colegial, cujo trabalho esta estabelecido quase sem hierarquias e com a maior confiança possível, cedeu o lugar às culturas empresariais transformando-as, desta maneira, em centros de negócios. Transformação esta que, conforme salienta Deem (1998), foi fortemente desaprovada pelos acadêmicos.

No entanto, na década de 1980, o ensino superior em todo o mundo enfrentava desafios sem precedentes. Estas mudanças impactavam, conforme argumentam Coaldrake e Stedman (1999), maneira pela qual os acadêmicos organizavam seus trabalhos. Naquele período os trabalhos acadêmicos eram determinados a partir de:

- a) crescentes pressões sobre o tempo, trabalho e moral;

- b) maior ênfase no desempenho, padrões profissionais e prestação de contas;
- c) políticas de pessoal mudando de controle local e autonomia individual para o mais coletivo e foco institucional;
- d) trabalho acadêmico cada vez mais especializado e exigente e;
- e) novas tarefas borrar as antigas distinções entre as categorias de pessoal.

Entretanto, ao longo dos anos 1980 e 1990 não houve mudança substancial na estrutura organizacional e de gestão das organizações do setor público, mas os líderes britânicos trabalharam com o Governo Thatcher para construir uma cultura de gestão empresarial no ensino superior.

Objetivando a construção acima descrita, o governo cortou o financiamento das universidades substancialmente. Era necessário, então, que a educação superior adotasse estilos de gestão mais eficientes evidenciando, segundo Becher e Trowler (2001) novas demandas e desafios que implicavam na necessidade de desenvolvimento de novos cursos a partir da determinação de sua real finalidade.

Percebe-se que o problema acima exposto evidencia um cenário mundial. Aliás, Cosmaet al. (2009) ao analisar a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino militar na Romênia, perceberam que as instituições romenas têm dificuldades para se ajustarem novas exigências do mercado de trabalho de uma sociedade baseada no conhecimento. Percepção esta também compartilhada por Chantarasombat (2009) que apresentou, por meio de sua pesquisa, um plano para a gestão do conhecimento que garantisse a qualidade da educação na Tailândia frente aos problemas que estas instituições estão enfrentando atualmente. Pode também ser citado o trabalho de Zahrawi e Yahya (2009) que, por meio de um estudo de caso realizado em uma instituição de ensino superior da Malásia, perceberam que, apesar dos grandes esforços que são concentrados na gestão do conhecimento, poucos são os resultados obtidos.

Os problemas acima apresentados devem ser refletidos por todos. Aliás, é justamente o mote do século 21, a partir da globalização e dos avanços na tecnologia, o gerenciamento e a capacidade de se trabalhar e criar conhecimento a partir da possibilidade de acesso hodierno. Neste sentido, a produção e a gestão da informação, para apoiar instituições de ensino superior dentro deste novo ambiente, fornece às instituições de ensino superior, a necessidade da adoção de ferramentas de gestão capaz de garantir a melhora de sua competitividade transformando-se, desta

forma, em vantagem e meio de permanência na sociedade na qual ela está inserida. Aliás, os fatores associados à produção e uso de conhecimentos têm um papel decisivo no desenvolvimento, e esse é o tema central das universidades que possuem no âmago de suas ações, o papel de ensinar, pesquisar, inovar e de construir comprometimento social (ROMERO, 2010; LUCAS, 2008).

No sentido acima apresentado, Cosmaet al.(2009) realizaram uma análise crítica das condições atuais da instituição de ensino romena para medir as principais diferenças de percepção do policial militar do círculo da gestão do conhecimento, considerando ser este círculo baseado na criação, nos processos e nas aplicações de conhecimento em relação com características individuais e tecnológicas. Utilizando-se de questionários e métodos estatísticos, observações diretas, entrevistas, grupos focais e trabalho de campo, os autores pautaram seus trabalhos em três elementos fundamentais:

- 1) necessidades da sociedade;
- 2) requisitos de batalha moderno; e,
- 3) as necessidades da comunidade acadêmica.

A interpretação dos resultados permitiu a criação de uma espécie de gerência de sistema cujo foco permeou o que se deve ser aprendido. Como a aprendizagem ocorre e como ela será avaliada. Já o plano de Chantarasombat (2009) prevê, juntamente com os planos de trabalho dos departamentos da Faculdade, na universidade da Tailândia, o exame dos fatores condicionantes de sucesso educacional. A partir de uma amostra por conveniência, o autor encontrou como fatores para o sucesso da gestão do conhecimento: a aplicação de um modelo de desenvolvimento de gestão que considere a equipe ou o líder de núcleo preparação, as motivações de construção e de trabalho participativo, os planos de desenvolvimento de potencialidades da equipe, a prática e o desenvolvimento dos respectivos planos no trabalho, o acompanhamento e atualização do corpo de conhecimento e a avaliação para as conclusões.

Seguindo a mesma lógica até aqui delineada, recorre-se a Zahrawi e Yahya (2009) que propuseram um modelo de gestão do conhecimento baseado em interação de quatro componentes considerados essenciais, sendo eles:

- 1) Social e de gestão;
- 2) de infraestrutura;
- 3) de tecnologia; e,
- 4) do processo organizacional de negócios.

A partir da interação destes quatro componentes, as autoras concluíram que para uma visão holística sobre a gestão do conhecimento, se faz necessário uma abordagem que garantam que os esforços possam ser orientados para a reutilização e interação entre os componentes acima delineados. Visão esta também compartilhada por Kumarret al. (2012).

Kumarret al. (2012) ao refletirem sobre os modelos holísticos de gestão do conhecimento no ensino superior, perceberam que muito tem se falado sobre a gestão do conhecimento e pouco tem se aplicado. Em decorrência disso, a gestão do conhecimento tem se tornado um tema recorrente e, ao mesmo tempo, um campo de interesse crescente. Os autores observam que, no caso das instituições de ensino superior, as iniciativas para criar e compartilhar o conhecimento se concentra nos objetivos de algumas instituições, mas a busca por melhoria, por desempenho, a vantagem competitiva, a inovação, a partilha de conhecimento, as melhores práticas e melhoria contínua a partir da aprendizagem institucional devem considerar alguns passos necessários para a efetiva gestão do conhecimento, tais como: criar, capturar, processar, distribuir e armazenar o conhecimento. Os autores concluem que com a emergência da necessidade de criação e adoção de modelos de gestão de conhecimento voltados para as instituições educacionais, os autores propõem os seguintes passos para a criação e adoção de um modelo de gestão do conhecimento institucional:

- 1) Criação da estrutura e do desenvolvimento: o primeiro passo no desenho da estrutura e do desenvolvimento é a identificação dos recursos de conhecimento ou os componentes que tem relação com os processos institucionais;
- 2) Recursos de conhecimento: são recursos de conhecimento a memória institucional, a afiliação e os organismos de acreditação, a comunidade envolvida (as partes interessadas);
- 3) Os parceiros colaborativos: são conjuntos de processos que contribuem muito para o ensino-aprendizagem e atividades associadas também são recursos de conhecimento da instituição;
- 4) A identificação das competências essenciais da instituição: este passo auxilia a identificação da visão e missão, estratégias e políticas, de modo que o processo de alinhamento aos processos centrais da instituição sejam mais fácil;
- 5) Identificação das necessidades de conhecimento: neste passo, as necessidades relacionadas ao ensino, à aprendizagem e a outras áreas associadas permitirão a definição dos processos

de manipulação de conhecimento; e,

- 6) Análise da infraestrutura: neste passo são analisadas as necessidades presentes e futuras da instituição no que tange a implementação de uma estrutura tecnológica de gestão do conhecimento.

Dos passos citados, os autores concluem que possam ser definidas as políticas e os processos para o desenvolvimento da gestão do conhecimento, os componentes internos para tal como, por exemplo, serviços de comunicação entre as partes interessadas, a apropriação das competências pessoais, enquanto recurso de conhecimento, e, principalmente, o estabelecimento da engenharia do conhecimento com processos capazes de criar, capturar, codificar, compartilhar e representar todos os componentes a eles relacionados.

Partindo do desafio apresentado e tentando entender como a gestão do conhecimento poderia se configurar como vantagem e, desta maneira, proporcionar benefícios às instituições de ensino superior, Faria (2003) buscou analisar o que sabem estas instituições. Para tanto, utilizou-se do modelo de gestão do conhecimento delineado por Wiig (1993) para entender como se dá a gestão do conhecimento no Centro Federal Tecnológico de Urutaí para concluir que, apesar de existir várias estratégias de adoção de um modelo, ainda hoje, nenhuma delas é eficiente para a gestão do conhecimento nas universidades haja vista que geralmente os modelos são delineados às organizações empresariais. Permeando outro caminho investigativo, mas com a mesma intencionalidade, Cranfield (2011) recorreu aos trabalhos de Kidwellet al. (2000) que buscou entender se haveria vantagens oriundas da gestão do conhecimento ser trabalhada como disciplina. Cranfield (2011) percebeu que apesar de uma disciplina ser capaz de oferecer uma visão mais holística, a implementação efetiva da gestão do conhecimento, muitas vezes, não atinge toda a organização.

Ainda exemplificando a necessidade dos modelos de gestão do conhecimento, Nazem (2012), criou um modelo de equações estruturais da gestão do conhecimento para capacitação na universidade Islâmica de Azad. Utilizando-se de questionário estruturados, composto de 42 itens com dez subjacentes, o autor buscou por meio das construções de visão e missão, estratégia, cultura organizacional, capital intelectual, aprendizagem organizacional, liderança e gestão, trabalho em equipe e as comunidades de aprendizagem partilham de conhecimento, criação de conhecimento verificar os efeitos da gestão do conhecimento nos processos de capacitação. O autor conclui que a necessidade de

envolvimento das administrações das instituições e de seus colaboradores deve ser considerada a partir do entendimento do real papel da instituição do desenvolvimento do fazer e pensar crítico das universidades sugerindo, para tanto, o desenvolvimento de programas de capacitação, o incentivo ao pensamento reflexivo e, principalmente, o aproveitamento da aprendizagem que ocorre, por meio de seus colaboradores, dentro e fora da instituição.

Consciente de que as IES no Reino Unido contavam com poucos processos formais que utilizam o conhecimento e que a educação superior é um agente transformador das sociedades, Cranfield (2011) evidenciou que a gestão do conhecimento no ensino superior se sustenta em quatro pilares, sendo eles:

- 1) Tecnologia;
- 2) organização;
- 3) aprendizagem; e,
- 4) liderança.

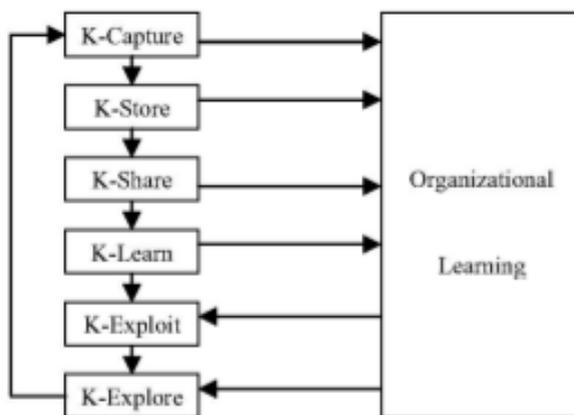
Estes pilares também são reconhecidos por Batista (2012) em seus trabalhos sobre a gestão do conhecimento na administração pública.

Os pilares evidenciados por Cranfield (2011) não são novos. Pesquisadores como Stankosky (2005) já alicerçavam, em 2005, seus trabalhos nos respectivos pilares. Entretanto, quando entendido sob a ótica da educação superior e alinhados ao modelo proposto por Chen e Burstein (2006) para a gestão do conhecimento no ensino superior, eles se desvelam como importante instrumento para análise. Para Chen e Burstein (2006), tendo em vista que muitas organizações são incapazes de obter os resultados esperados quando introduzem a gestão do conhecimento em seus processos, a análise da dinâmica de como estes modelos são implementados e, principalmente, inovados a partir da experiência de outros atores, se constitui como uma maneira eficaz de redimensionar e implementar uma gestão do conhecimento mais sólida nas organizações. Para tanto, Chen e Burstein (2006) analisaram diversos modelos de gestão do conhecimento intensivo baseada em tarefas que obtiveram sucesso em sua implementação nos últimos anos.

O propósito dos autores é simples e, ao mesmo tempo, ousado: criar um modelo capaz de garantir o aumento da eficiência da gestão do conhecimento no que tange a melhora da aprendizagem organizacional e do compartilhamento do conhecimento para novas descobertas, possibilitando, desta maneira, que o conhecimento se constitua, então, como uma inovação organizacional capaz de garantir um diferencial

competitivo. Para alcançar o respectivo propósito, o modelo (Figura 3) foi pensado a partir de seis categorias de gestão do conhecimento, sendo elas, a atividade de gestão de captura, enquanto primeira, a atividade de armazenamento, sendo esta a segunda categoria e enquanto terceira a atividade de compartilhamento. Já a quarta categoria delineada pelos autores é a atividade de aprendizagem enquanto a atividade de exploração do conhecimento se configura como quinta categoria. A exploração de determinado conhecimento específico, quando relacionado a uma tarefa em especial se constitui como sexta categoria.

Figura 3: KM and organizational learning

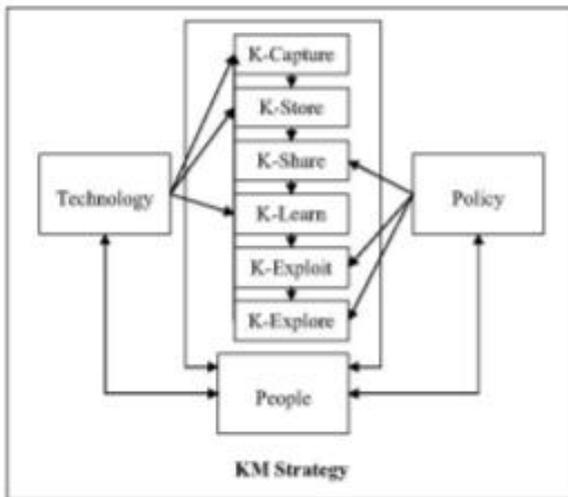


Fonte: Chen e Burstein, 2006.

A partir das categorias apresentadas, Chen e Burstein (2006) informam que o modelo (Figura 4) proposto possui três fatores estratégicos para sua implementação:

- 1) as pessoas;
- 2) a política; e,
- 3) a tecnologia.

Figura4:A dynamic model of knowledge management



Fonte: Chen e Burstein, 2006.

Estes fatores são determinantes para as estratégias de gestão do conhecimento já que impacta, cada um, de maneira diferente na organização. Quando alinhados, a tecnologia, a liderança, a aprendizagem e a organização, enquanto pilares propostos por Cranfield (2011) permitem que as instituições de ensino superior percebam o ambiente turbulento no qual elas operam. É importante lembrar que, apesar de se configurar como estratégia competitiva, o cenário no qual as instituições estão inseridas e a controversa que ainda permeiam a gestão do conhecimento faz com que este tipo de gestão não seja considerado pelas instituições de ensino superior, estas acabam por gerenciar seus recursos e finalidades a partir dos aspectos culturais e finalidades que as orientam.

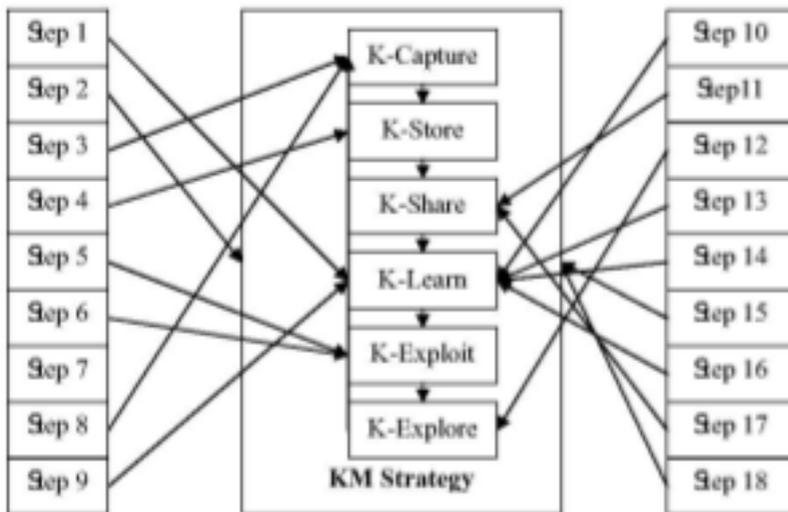
Para uma melhor compreensão da adoção das práticas de gestão do conhecimento, se faz fundamental delinear o grau de importância de cada etapa do processo, bem como, implementar ações que permitam a mudança do comportamento organizacional e nas formas de executar os diversos processos oriundos da instituição. Neste sentido, é justamente a capacidade que a organização possui de gerenciar os impactos que determina o sucesso da estratégia de gestão adotada. Para tanto, Chen e Burstein (2006) sugerem dezoito passos (Figura 5) considerados essenciais para este efetivo gerenciamento, sendo eles:

- 1) Gestão da persuasão – é a etapa onde os colaboradores da organização terão, por meio da gestão do conhecimento, o convencimento da real necessidade da respectiva gestão para a sobrevivência e manutenção da organização no mercado. Nesta etapa, os colaboradores tomam ciência também dos desafios nos quais a organização se vê envolvida, bem como, de suas estratégias competitivas.
- 2) Gestão orçamentária – é a etapa onde a organização irá decidir quanto será investido na gestão do conhecimento.
- 3) Gestão da implementação – nesta etapa, a organização avaliará quais são suas opções de parcerias e quais são as melhores opções para a implementação da gestão do conhecimento.
- 4) Gestão das fontes – é a etapa onde a organização estabelece as fontes para os repositórios da organização.
- 5) Gestão da estratégia – a organização, nesta etapa, delinea uma estratégia de gestão do conhecimento e planeja seus objetivos a serem alcançados a curto e em longo prazo.
- 6) Gestão das ferramentas – é a etapa onde a organização selecionará um kit de ferramentas de gestão e de exploração para dado conhecimento. Neste passo, é selecionada uma tecnologia em especial que atenda às necessidades organizacionais no que tange o conhecimento e a informaçõa organização.
- 7) Gestão do projeto – nesta etapa é escolhido criteriosamente um projeto e implementado seu modelo piloto.
- 8) Gestão da liderança – Nesta etapa é convidado uma pessoachave que irá implementar as estratégias de gestão do conhecimento delineada e servirá, em decorrência disso, como liderança na implementação do projeto.
- 9) Gestão dos cargos – nesta etapa é reavaliada a descrição do cargo dos colaboradores sendo, caso necessário, reajustadas as respectivas responsabilidades de cada um deles, bem como, suas alocações dentro do projeto quando inerentes ao conhecimento que estes detém sobre a dinâmica organizacional.
- 10) Gestão da cultura organizacional – nesta etapa é realinhada a cultura organizacional de modo a permitir a implementação da estratégia de gestão do conhecimento.
- 11) Gestão da comunicação – É o passo onde são criadas e promovidas as comunidades virtuais de aprendizagem, bem

como os grupos de interesses, sejam eles formais ou informais. Nesta etapa é estimulado o convívio e a interação entre os sujeitos para estes desenvolvam um melhor processo de comunicação entre si e/ou grupos.

- 12) Gestão do projeto – nesta etapa é construídas as bases e as equipes que irão desenvolver o projeto.
- 13) Gestão dos grupos – é a etapa onde são vinculados os grupos ou comunidades aos especialistas considerados importantes para o desenvolvimento da equipe a ele vinculada.
- 14) Gestão da informação – Nesta etapa é construído um centro especializado de apoio à informação que servirá, também, como base de construção do conhecimento.
- 15) Gestão dos riscos – nesta etapa o projeto de gestão do conhecimento é avaliado quanto aos riscos dele emergentes.
- 16) Gestão da recompensa – é a etapa onde os funcionários são recompensados por suas ações na execução do projeto de gestão do conhecimento que permitiram a realização do projeto de maneira eficaz.
- 17) Gestão da política – nesta etapa as políticas organizacionais são ajustadas de modo a garantir a criação e a contribuição ao capital intelectual da organização. É a etapa onde é gerenciado o recurso humano segundo o feedback dos colaboradores no que tange a implementação da gestão do conhecimento.
- 18) Gestão da divulgação – nesta etapa as histórias de sucesso relacionadas a implementação da gestão do conhecimento são divulgadas permitindo, desta maneira, capitalizá-las como parte da aprendizagem organizacional com o próprio processo.

Figura5:KM strategy and 18 essential steps



Fonte:Chen e Burstein, 2006.

A partir dos fatores, categorias e passos acima, Chen e Burstein (2006) concluem que uma vez que as organizações não podem existir sem conhecimento é justamente sua gestão que se faz essencial. Isto implica em dizer que as tarefas destinadas à gestão do conhecimento organizacional não se relaciona, necessariamente, à criação de novos conhecimentos, mas da organização dos conhecimentos adquiridos para sua utilização de maneira mais eficiente e eficaz. Aliás, segundo Roloff e Oliveira (2007), esta organização não implica, necessariamente em um aumento de custos para as organizações já que, segundo os autores, ao estudar as ferramentas tecnológicas disponíveis para a gestão do conhecimento, é possível promover a gestão do conhecimento por meio da utilização de softwares livres. Roloff e Oliveira (2007) chegaram a esta conclusão a partir de um estudo de caso realizado em um curso de graduação tecnológica onde perceberam que os softwares livres podem ser adotados em qualquer tipo de organização promovendo, desta maneira, a gestão do conhecimento.

Partindo do entendimento de que as instituições de ensino superior pública brasileira não dispõem de ferramentas e, principalmente, de conhecimento sobre a gestão do conhecimento e que o ambiente tecnológico não pode ser considerado um modelo de gestão

do conhecimento em si, há tentativas de solucionar os vários dilemas gerenciais das IES. Nesse caso, o proposto no estudo de Roloff e Oliveira (2007) para implementar e solucionar a falta de gestão do conhecimento são os softwares livres, que podem ser úteis a gestão pública, inclusive a baixo custo.

A utilização destes softwares poderia auxiliar na melhoria da qualidade das informações não se restringindo, para tanto, a gestão do conhecimento somente à ele. O trabalho de XI (2010) é um bom exemplo desta utilização. O autor ao estudar a gestão do conhecimento a partir da visão ontológica, percebeu que há uma urgente demanda para a melhoria das informações sobre a qualidade de serviços e desenvolvimento e que, para esta melhoria, é essencial a gestão do conhecimento. Entretanto, frente às diversas demandas sobre esta questão, o autor busca, então, o significado ontológico da gestão do conhecimento criando, para isso, um banco de dados baseado em ontologias CELTS (chineses de E-Learning Technology Standards) onde as pesquisas e os usuários pudessem aprender, colaborar e compartilhar o conhecimento gestado. Utilizando-se de metadados, XI (2010) focou na gestão do conhecimento educacional para perceber, por meio do respectivo banco de dados, a gestão do conhecimento centra-se mais sobre a estrutura a ser utilizada do que propriamente no conhecimento a ser gestado.

Sabe-se que a gestão do conhecimento não se limita a utilização de softwares e/ou banco de dados apesar de suas valiosas contribuições. O cuidadoso controle dos respectivos fatores, categorias e passos de maneira dinâmica e interligada também devem ser considerados como forma de evitar o fracasso do processo evidenciando, desta forma, que uma vez que não existe um caminho fixo, sua reformulação constante e intensiva é tão importante quanto necessário para que a gestão do conhecimento se constitua em uma realização bem sucedida e, principalmente, geradora de vantagens competitivas às instituições de ensino superior.

Tratando-se do sucesso da implementação do modelo de gestão do conhecimento, Ruyanet al. (2009) ao analisar a gestão do conhecimento no ensino superior chinês, perceberam que a implementação bem sucedida de conhecimento no sistema de gestão organizacional, quando voltados ao ensino superior, pode ser agente de transformações e mudanças geradoras do sucesso institucional. Em decorrência deste pensar, os autores ilustraram os principais problemas enfrentados pela educação a distância na China visando a construção de um sistema baseado na gestão do conhecimento que fosse capaz de

compartilhar recursos educacionais e atender às diversas demandas de educação eficaz e eficiente. Os autores perceberam que na sociedade atual, a gestão do conhecimento da educação a distância se tornou fundamentais, evidenciando, por isso mesmo, a necessidade de se ter um sistema capaz de gerenciar o conhecimento gerado dentro e, também, fora das instituições.

Cajueiro (2013) também reconhece que as universidades necessitam de mecanismos capazes de agregar valor às atividades das instituições de ensino superior e que a gestão do conhecimento é, sem dúvida, um deles. Segundo a autora, apesar das instituições de ensino superior possuem um ambiente propício para aplicação de um modelo de gestão do conhecimento, existe a necessidade da criação de modelos específicos já que devido à turbulência do ambiente, a inovação, a criatividade e os fatores que envolvem cada instituição impossibilitam a apropriação de um ou outro modelo construído para outras organizações. Entendimento este compartilhado por Zhouet al(2006) e, também, Mathew (2010). Este último percebeu ao analisar o ensino a distância de uma universidade, que frente os enormes desafios para se alcançar uma melhor qualidade no ensino à distância, a gestão do conhecimento se tornou uma ferramenta eficaz para a gestão e o sucesso desta modalidade de ensino.

Partindo da consideração de que existem várias ferramentas que podem ser exploradas para a busca da qualidade do ensino a distância, pode-se utilizar os trabalhos de Corbitt, Bradley e Thanasankit (2005) como um importante pilar para o delineamento aqui concebido: ao investigar os fatores que afetam a implementação e utilização de um portal para a gestão do conhecimento no ensino superior, estes autores exploraram a distribuição do conhecimento, o que derivou, uma estrutura conceitual composta por quatro dimensões, sendo elas:

- 1) o volume de conhecimento;
- 2) a qualidade do conhecimento;
- 3) a disseminação do conhecimento; e,
- 4) gestão de sistema de informação.

Corbitt, Bradley e Thanasankit (2005) concluíram que, apesar de existirem muitos fatores que influenciam a seleção e estrutura de informação e conhecimento, a importância da qualidade da informação é fundamental. Neste sentido, o portal de gestão do conhecimento capaz de integrar vários sistemas em um repositório central e fornecer usuários com a sua visão pessoal de muitos sistemas é uma forma produtiva de distribuir informações dentro de uma instituição de ensino superior.

Transformando os estudos, dos autores aqui referenciados, em um tecido orgânico, pode-se dizer que a gestão do conhecimento no ensino superior deve partir do entendimento de que esta gestão não é somente um processo de armazenagem ou difusão da informação como já foi aqui apresentado. Eftekharzade e Mohammadi (2011) entendem que as evoluções presentes nas sociedades têm levado as instituições de ensino a se preocuparem com atividades educacionais para que, desta maneira, elas possam criar novos conhecimentos. Aliás, os autores avaliaram as condições do ensino superior da Universidade Islâmica Azad, para propor um modelo de gestão do conhecimento que pudesse levar a instituição ao sucesso organizacional. Os autores partiram, para tanto, do entendimento da cultura organizacional, do papel da informação e da tecnologia, da estrutura organizacional e dos recursos humanos para estabelecer um modelo de gestão do conhecimento, a partir das seguintes considerações: Como está a situação da estrutura organizacional na Universidade Azad para estabelecer a gestão do conhecimento? Como é a situação dos recursos humanos na Universidade Azad para o estabelecimento de gestão do conhecimento? Como está a situação da cultura organizacional na Universidade Azad para estabelecer a gestão do conhecimento?

Ao responder estas questões por meio de uma pesquisa realizada na respectiva universidade, os autores encontraram os seguintes passos para a efetiva gestão do conhecimento:

- 1) atenção: é o início do plano, onde oficinas educativas e de colaboração precisam ser realizadas de forma familiarizar a instituição sobre o modelo;
- 2) avaliação do conhecimento: após a familiarização e o companheirismo de macrogestão com os gestores medial, a situação institucional será analisada de forma transparente;
- 3) constituição da equipe de conhecimento: após as avaliações, feitas por especialistas em gestão do conhecimento e com o cenário privilegiado, serão elaborados os acordos e formuladas as equipes de gestão do conhecimento;
- 4) determinar os papéis dos membros da equipe: nesta etapa deverão ser realizadas algumas reuniões orientando cada membro sobre seu papel garantindo, inclusive, seu total entendimento por parte dos membros;
- 5) ilustração da perspectiva do conhecimento da universidade: de acordo com o cenário aceito, a perspectiva do conhecimento será ilustrada e, desta forma, o plano estratégico será determinado de acordo com as instalações, limitações, pontos

- fortes e fracos para a efetiva gestão;
- 6) criação da Cultura Organizacional para a implementação do Sistema de Gestão do Conhecimento: pela cultura organizacional, um sistema de inferência comum está implícito entre os membros da organização; e,
  - 7) implementação do Sistema de Gestão do Conhecimento utilizando as instalações da Universidade: nesta etapa são envolvidas todas as partes interessadas da organização realizando o modelo sugerido.

Os passos delineados por Eftekharzade e Mohammadi (2011) convergem ao entendimento de Akhavanet al (2011) quando estes últimos estudaram os fatores críticos da gestão do conhecimento como estratégias para o sucesso no desempenho organizacional das universidades iranianas. Estes autores apresentaram um modelo conceitual partindo da observação do desempenho das instituições de ensino superior. Para tanto, analisaram e classificaram os fatores afetivos na relação entre as estratégias de gestão do conhecimento, desempenho organizacional e a gestão do conhecimento a partir das práticas universitárias na criação de um modelo que permitiu a investigação da influência de diferentes estratégias de gestão do conhecimento nas universidades. Os estudos destes autores consideraram que:

- 1) a universidade iraniana como uma organização de serviços tem enfrentado crescentes competições;
- 2) que estas instituições estão sendo acusadas de não proporcionar aos alunos o pensamento crítico, bem como as respectivas habilidades necessárias para a pesquisa;
- 3) que é responsabilidade das universidades formarem indivíduos com estas habilidades;
- 4) há muitas experiências boas que suportam o importante papel da universidade como uma instituição para o pensamento crítico, onde o conhecimento é desenvolvido e amplamente divulgado toda a organização como uma fonte de criação de valor; e,
- 5) a maioria das universidades iranianas não contam com um sistema de gestão do conhecimento.

Assim, ao analisar a literatura no que tange a gestão do conhecimento nas universidades, os autores delinearam os seguintes passos para a implementação da estratégia de gestão do conhecimento:

- 1) as universidades devem criar um comportamento de cooperação, confiança, otimismo e responsabilidade individual e em grupo;
- 2) a gestão do conhecimento deve ser praticada a partir da formação de equipes que possam adquirir a responsabilidade pela gestão;
- 3) as universidades devem se beneficiar da tecnologia, na gestão do conhecimento, para explorar os fatores efetivos de competitividade, compartilhando, por meio delas as experiências e habilidades dos profissionais envolvidos gerando, desta forma, um processo de comunicação entre os agentes organizacionais;
- 4) as universidades devem mapear o conhecimento nela inserido pensando a possibilidade de consulta, instrução e desenvolvimento do mesmo. Para tanto, necessita da descentralização de suas estruturas e processos, bem como, a programação de suas ações com maior clareza e divulgação entre os funcionários;
- 5) as universidades devem avaliar o desempenho e a eficiência do conhecimento, visando à padronização e melhoria do processo. Desta maneira ela será capaz de gerar autoavaliações que lhe assegure a eficiência;
- 6) as universidades devem recolher e armazenar o conhecimento profissional e administrativo objetivando melhorar os processos e aumentar a qualidade dos processos e, principalmente, do acesso ao conhecimento quando solicitado; e,
- 7) as universidades devem compartilhar o conhecimento criado interna ou externamente objetivando o aumento da criatividade, aprendizagem, da satisfação e capacidade de gestores e das partes interessadas propiciando, desta maneira, a melhoria dos processos de tomadas de decisões.

Frente ao exposto, percebe-se que a gestão do conhecimento ainda é um desafio à administração pública e as instituições de ensino superior. Em decorrência disso finaliza-se a fundamentação teórico-empírica, adotando como eixo norteador desta pesquisa o modelo de gestão do conhecimento delineado por Chen e Burstein (2006). Adota-se o respectivo modelo porque estes autores entendem que devem ser fatores estratégicos, na gestão do conhecimento, as pessoas, as políticas

e as tecnologias, entendendo ser estes os mesmos fatores explicitados por Cranfield (2011), Kumar et al. (2012) e Zahrawi e Yahya (2009) que apesar das variações na denominação e/ou termos, desvelam o mesmo entendimento teórico. O quadro 1 apresenta uma síntese das pesquisas identificadas na revisão sistemática.

Quadro 1 - Modelos de GC para IES					
<b>Autor (es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Origem</b>	<b>Fatores ou Componentes de GC</b>	<b>Passos de GC</b>	<b>Etapas Ou Passos da GC</b>
Chen e Burstein	2006	Austrália	(1) Pessoas, (2) Políticas, (3) Tecnologias	(1) captura, (2) armazenamento, (3) compartilhamento, (4) aprendizagem, (5) exploração, (6) exploração de conhecimento específico.	(1) Gestão da persuasão, (2) Gestão orçamentária, (3) Gestão da implementação, (4) Gestão das fontes, (5) Gestão da estratégia, (6) Gestão das ferramentas, (7) Gestão do projeto, (8) Gestão da liderança, (9) Gestão dos cargos, (10) Gestão da cultura organizacional, (11) Gestão da comunicação, (12) Gestão do projeto, (13) Gestão dos grupos, (14) Gestão da informação, (15) Gestão dos riscos, (16) Gestão da recompensa, (17) Gestão da política e (18) Gestão da divulgação

<b>Autor (es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Origem</b>	<b>Fatores ou Componentes de GC</b>	<b>Passos de GC</b>	<b>Etapas Ou Passos da GC</b>
Zahrawi e Yahya	2009	Malásia	1) social e de gestão; 2) infraestrutura; 3) tecnologia; e, 4) processo		
Eftekharzade e Mohammadi	2011	Irã			(1) atenção, (2) avaliação do conhecimento, (3) constituição da equipe de conhecimento, (4) determinação dos papéis dos membros da equipe, (5) ilustração da perspectiva do conhecimento da universidade, (6) criação da cultura organizacional para a Implementação do sistema de gestão do conhecimento e (7) implementação do sistema de gestão do conhecimento utilizando as instalações da universidade.

<b>Autor (es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Origem</b>	<b>Fatores ou Componentes de GC</b>	<b>Passos de GC</b>	<b>Etapas Ou Passos da GC</b>
Cranfield	2011	Grã Bretanha	(1) Tecnologia (2) Organização (3) Aprendizagem (4) Liderança.		(1) incentivar a implementação KM, (2) desenvolver o programa de formação de pessoal, (3) fornecer recursos apropriados ligados à estratégia de GC, (4) desenvolver procedimentos e sistemas para integrar informações.
Nazem	2012	Irã			(1) a visão e missão, (2) estratégia, (3) cultura organizacional, (4) capital intelectual, (5) aprendizagem organizacional, (6) liderança e gestão, (7) trabalho em equipe, (8) partilha do conhecimento existente, (9) criação de novos conhecimentos, (10) verificação dos efeitos da gestão do conhecimento nos processos de capacitação.

<b>Autor (es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Origem</b>	<b>Fatores ou Componentes de GC</b>	<b>Passos de GC</b>	<b>Etapas Ou Passos da GC</b>
Kumarret al.	2012	Índia	(1) Comunicação (2) Pessoas (3) Pprocessos	(1) criar, (2) capturar, (3) processar, (4) distribuir e (5) armazenar	(1) criação da estrutura e do desenvolvimento, (2) identificação dos recursos de conhecimento, (3) identificar os parceiros colaborativos, (4) a identificação das competências essenciais da instituição, (5) identificação das necessidades de conhecimento e, (6) a análise da infraestrutura.

Fonte: A autora.

É importante salientar que a adoção do modelo de Chen e Burstein (2006) se deu pelo fato do mesmo, em seus 18 passos que são: (1) Gestão da persuasão, (2) Gestão orçamentária, (3) Gestão da implementação, (4) Gestão das fontes, (5) Gestão da estratégia, (6) Gestão das ferramentas, (7) Gestão do projeto, (8) Gestão da liderança, (9) Gestão dos cargos, (10) Gestão da cultura organizacional, (11) Gestão da comunicação, (12) Gestão do projeto, (13) Gestão dos grupos, (14) Gestão da informação, (15) Gestão dos riscos, (16) Gestão da recompensa, (17) Gestão da política e (18) Gestão da divulgação, contemplar os 04 passos do modelo de gestão do conhecimento defendido por Cranfield (2011), sendo eles: (1) incentivar a implementação CG, (2) desenvolver o programa de formação de pessoal, (3) fornecer recursos apropriados ligados à estratégia de GC, (4) desenvolver procedimentos e sistemas para integrar informações e os sete (7) passos descritos por Eftekhazade e Mohammadi (2011), que são: (1) a atenção, (2) a avaliação do conhecimento, (3) a constituição da equipe de conhecimento, (4) a determinação dos papéis dos membros da equipe, (5) a ilustração da perspectiva do conhecimento da universidade, (6) a criação da cultura organizacional para a implementação do sistema de gestão do conhecimento e (7) a implementação do sistema de gestão do conhecimento utilizando as instalações da universidade.

Além de contemplar os passos delineados por Cranfield (2011) e Eftekhazade e Mohammadi (2011), o modelo de Chen e Burstein (2006) também contem os seis (6) passos de gestão do conhecimento em instituições do ensino superior definidos por Kumar et al. (2012), que são, (1) criação da estrutura e do desenvolvimento, (2) identificação dos recursos de conhecimento, (3) identificar os parceiros colaborativos, (4) a identificação das competências essenciais da instituição, (5) identificação das necessidades de conhecimento e, (6) a análise da infraestrutura. Além dos dez (10) passos que Nazem (2012) entende ser fundamentais para a gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior, sendo eles, (1) a visão e missão, (2) estratégia, (3) cultura organizacional, (4) capital intelectual, (5) aprendizagem organizacional, (6) liderança e gestão, (7) trabalho em equipe, (8) partilha do conhecimento existente, (9) criação de novos conhecimentos, (10) verificação dos efeitos da gestão do conhecimento nos processos de capacitação. Assim, diante do exposto, entende-se ser o respectivo modelo de Chen e Burstein (2006) o ideal para a continuidade da tratativa ora apresentada, por meio da pesquisa empírica. Pesquisa esta cujo método é apresentado no capítulo a seguir.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Todo o saber humano pode ser objeto da ciência. Esta última é capaz de se ampliar na medida em que (re)faz leituras do mundo criando uma teia na qual as descobertas e achados se legitimam por meio dos esforços humanos em uma reflexão sistemática e processual. Entretanto, esta sistematização não é tão simples. Ela requer estruturas e delineamentos teóricos e metodológicos que apoiam o objeto a ser estudado. Para tanto, esta sistematização deve seguir alguns passos, tais como, a observação preliminar do objeto a ser estudado, a percepção do problema, o entendimento do cenário onde está inserido, bem como do que o compõe (fundamentação teórica), a seleção da parte na qual se deseja analisar (amostragem), a seleção dos instrumentos a serem utilizados nas análises, a coleta de dados, a organização ou tratamento dos dados coletado e sua respectiva análise. Estes passos permitem ao pesquisador concluir ou criar inferências sobre o objeto estudado.

Quando se torna possível à criação de inferências ou a ampliação do entendimento sobre determinado fenômeno ou objeto depara-se, em decorrência disso, com uma pesquisa científica. A pesquisa, quando busca a interpretação do fenômeno analisado e seu foco voltam para análise dos valores e das interações resultantes da realidade na qual o objetivo se apresenta, ela possui um caráter qualitativo. Neste sentido, conforme define Lima (2001), a pesquisa qualitativa possui um caráter mais investigativo e, por isso, não se prende à objetividade. De cunho interpretativo, a pesquisa qualitativa se orienta pelo entendimento do fenômeno e, por isso, carrega em seu âmago certo grau de subjetividade do pesquisador (CHIZZOTTI, 2003). Desta forma se pode entender que a abordagem da pesquisa é uma condição *sinequa non* para o desenvolvimento da mesma e da orientação dos passos a serem seguidos. Por isso mesmo, o conjunto de técnicas e instrumentos a serem utilizados devem ser definidos de acordo com esta abordagem qualitativa.

Uma vez que as pesquisas qualitativas não buscam a generalidade do fenômeno, mas sua interpretação, ela se firma e se orienta por pequenas amostras que, conforme delineiam Neves (1996), Malhotra (2005), Dantas e Cavalcante (2006) permitem a contextualização e compreensão do problema a ser estudado. Neste sentido, é a abordagem de pesquisa que permite a construção de argumentos e a (re) construção da realidade a partir dos fenômenos que delineiam o respectivo objeto. Neste estudo, mais especificamente, este é o delineamento adotado para

compreender a gestão do conhecimento em instituições públicas de ensino superior, visto este ser um tema ainda emergente na literatura.

Para a realização de um estudo de abordagem qualitativa, de acordo com Neves (1996), é necessário que o pesquisador possua um arcabouço conceitual e a capacidade de perceber no ambiente o significado e a significação dos atos e feitos que circunscrevem o fenômeno estudado. Para tanto, dentre as mais diversas finalidades possíveis, neste estudo de natureza aplicada, optou-se por uma investigação exploratória já que o conhecimento sobre a gestão do conhecimento ainda é inicial e pouco repertoriado, no que tange às instituições de ensino superior. É importante salientar que as pesquisas exploratórias, conforme argumenta Freitas et al (2000) objetiva a familiarização do pesquisador com os conceitos e com as abordagens que já foram realizadas e firmadas sobre o tópico de interesse. Para tanto, utilizou-se uma revisão sistemática da literatura em sua primeira fase como uma das formas de sondagem do assunto em questão. Em decorrência disso, a base epistêmica da condução deste estudo se alicerça pelo raciocínio dedutivo.

Uma vez delineado o método investigativo, emergiram as técnicas de pesquisa a serem utilizadas. Isto implica em dizer que, para a investigação de cada objetivo firmado neste trabalho, adotou-se uma diferente técnica que pudesse fornecer os argumentos necessários para o relato do objeto explorado.

No que tange o primeiro objetivo optou-se pela pesquisa bibliográfica. Esta foi realizada em diferentes bases de dados para que a familiaridade com o objeto se tornasse possível. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da coleta de dados em portais e bases nacionais e internacionais de periódicos científicos permitindo o início da respectiva pesquisa por meio da aproximação do objeto a ser estudado (CERVO; BERVIAN, 1983). Nesta etapa, o principal objetivo foi o de analisar a produção bibliográfica disponível sobre a temática de gestão do conhecimento e gestão do conhecimento em instituições de ensino superior, sendo recuperados artigos, teses e dissertações, publicadas nas bases SciELO (Scientific Electronic Library Online), Scopus e BDTD (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações) do IBICT (Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia), entre 1995 e 2012, com termos relacionados ao tema, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Termos definidos para recuperação do assunto de interesse, 1995–2012

<b>Termos definidos</b>
Gestão do conhecimento
Modelo de gestão do conhecimento
Gestão do conhecimento em setor público
Modelo de Gestão do conhecimento ensino superior
Modelo de Gestão do conhecimento na educação profissional
Modelo de Gestão do conhecimento na educação profissional tecnológica
Implementação de gestão do conhecimento no ensino superior

Fonte:A autora

Após a pesquisa bibliográfica para a familiarização com o tema, em um segundo momento, procedeu-se a revisão sistemática da literatura oriunda da revisão bibliográfica para comparar os modelos de gestão do conhecimento para IES que emergiram na fase anterior. Este tipo de revisão busca identificar, selecionar e recolher informações sobre os estudos que foram realizados sobre o tema permitindo uma análise sistemática e pré-definida do objeto de investigação (CLARKE, 2001).

A revisão sistemática da literatura é uma etapa importante do processo investigativo de cunho qualitativo, por permitir o mapeamento do tratamento de determinada questão e, desta maneira, identificar os estudos desenvolvidos e, principalmente, quais são os métodos mais adequados para a condução de estudos em determinada temática. Em decorrência disso, nesta etapa de revisão da literatura desenvolvida em torno do tema desta tese, foram levantados os principais passos, modelos e etapas para a gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. Esta nova fase de análise compreende refinar os resultados de pesquisa em busca de conteúdos mais direcionados ao tema. Pode-se considerar este tipo de pesquisa mais exaustivo.

Conforme Schweitzer (2007), “A exaustividade representa a temática específica de um documento de forma mais completa e a precisão descreve o termo mais geral de um documento” e estes princípios estão diretamente relacionados com a melhoria da relevância da recuperação da informação.

A precisão “é a relação entre o número de documentos relevantes recuperados pelo sistema e o número total de documentos recuperados”

e a revocação “é a relação entre o número total de documentos relevantes contidos no sistema de informação e o número de documentos relevantes recuperados pelo sistema” (CAFÉ; BRÄSCHER, 2008, p.56). Para que se pudesse obter um maior número de documentos relevantes, optou-se por utilizar termos mais direcionados. Os termos utilizados nesta etapa, com a finalidade de refinar a pesquisa foram: “etapas”, “modelos”, “gestão do conhecimento”, “educação”, “ensino superior” e suas combinações, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Termos definidos para refinamento da pesquisa nas bases ERIC e Proquest

<b>Termos definidos</b>
Etapas + modelo + gestão do conhecimento
Etapas + Gestão do conhecimento + educação
Modelo + Gestão do conhecimento + educação
Etapas + Modelo + Gestão do conhecimento + ensino superior

Fonte: A autora

Esta segunda etapa da revisão sistemática de literatura, envolveu o levantamento, a análise e classificação/seleção do conteúdo recuperado, a tabulação e a interpretação de dados. O corpus de pesquisa compreendeu as publicações disponíveis nestas bases, publicadas entre 2003 e 2013.

Como na revisão de literatura e revisão sistemática emergiram poucas iniciativas de instituições de ensino superior na institucionalização e implementação de GC, bem como foram identificados poucos modelos de gestão do conhecimento para a área pública, no Brasil, e mais especificamente na educação profissional, estando este assunto limitado, foi necessário partir para a obtenção do entendimento dos especialistas em GC na esfera pública, obtendo uma visão mais específica sobre um modelo de GC para IES. Aqui, cabe ressaltar o modelo de Chen e Burstein (2006) já delineado, mas que não sendo considerado suficiente o amparo deste modelo teórico para o delineamento da proposição das diretrizes da GC para uma IES, em

específico, o Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC caminhou-se para a pesquisa de campo.

Nesta etapa de pesquisa de campo, quatro tipos de procedimentos foram utilizados. Para tanto, primeiramente, considerou-se o estudo da experiência de institucionalização e o estágio atual do projeto de GC do IFSC, a partir de informações disponibilizadas no Portal da Instituição e de documentos sobre o assunto existentes na organização. Entretanto, dada a necessidade de se obter uma melhor percepção sobre o cenário que ora se apresenta foi realizado uma observação participante que possibilitou a análise das tendências, estruturas, problemas e limitações inerentes à implementação da gestão do conhecimento no IFSC ao longo do tempo. Optou-se pela observação participante porque esta também se constitui como um importante instrumento de coleta de informações acerca de um assunto (EVERTSON; GREEN,1996). Por meio da observação participante foi possível relatar o atual estágio gestão do conhecimento no IFSC.

A observação participante se deu por meio da participação em reuniões, encontros, cursos e eventos realizados sobre a gestão do conhecimento, no período de 2011 a 2013. Além de possibilitar o melhor entendimento sobre a temática, este tipo de observação possibilitou a ampliação da visão sobre o assunto pesquisado. Utilizando-se de um diário, instrumento comumente utilizado em estudos antropológicos, registrou-se no respectivo período, a movimentação sobre a temática em estudo. Esta fase de pesquisa de campo possibilitou ampliar o entendimento sobre o tema em estudo e amparar o relato sobre o contexto de pesquisa, apresentado como capítulo 4, nesta tese.

Continuando com o estudo de campo para melhor compreensão da temática de CG em IES, e mais especificamente no IFSC, elegeram-se como respondentes, por meio de uma amostra intencional, os gestores envolvidos atualmente com o assunto. Estes sujeitos sociais, em número de quatro, se dispuseram, prontamente, a participar colaborando com as suas experiências e conhecimentos. As entrevistas foram realizadas em profundidade, com amparo de uma pauta ou roteiro que enunciou as principais questões de interesse com base na revisão da literatura. A pauta com as questões consta no Apêndice A.

É importante ressaltar que, conforme argumenta Minayo (2007), as entrevistas se constituem em um valioso instrumento para a coleta de informações permitindo, por isso mesmo, o avanço nas reflexões e nas discussões sobre determinado assunto. Desta maneira, as respostas dos entrevistados foram gravadas, com a permissão dos entrevistados,

transcritas e organizadas de modo a permitir análise e interpretação.

Estas entrevistas aumentaram o conhecimento sobre questões de CG em contextos de IES e de Institutos Federais, sendo importantes elementos para amparar a proposição de diretrizes para IES. Entretanto, embora importantes, também nesta fase não se obteve embasamento suficiente para propor as respectivas diretrizes de CG em IES.

Dando sequência à etapa do campo, procedeu-se uma nova investigação para a obtenção de dados primários. Desta vez, realizando um levantamento durante o sétimo Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (VII CONGEP), realizado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) em Brasília/DF, quando dezessete representantes de diversas unidades do serviço público brasileiro, como o Tribunal Superior do Trabalho (TST), Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (ITI), Ministério do Planejamento (MP), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Conselho da Justiça Federal (CJF), Ministério da Fazenda (MF), Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), concordaram em participar desta pesquisa e de expor seus conhecimentos sobre a GC, na administração pública.

Contatados previamente, durante o evento, um a um, os respondentes colaboraram com respostas aos questionamentos constantes em um roteiro estruturado, dado a conhecer no momento do convite. Para tanto, os respondentes receberam impresso, e também via correio eletrônico, as questões propostas. Dentro do prazo estabelecido para recebimento das respostas, estas foram encaminhadas, via correio eletrônico. Este instrumento de coleta se encontra no Apêndice A.

De posse das respostas, estas foram lidas e organizadas no sentido de sua análise e interpretação. Para tanto, as respostas foram consideradas de modo a permitir maior proveito do que mostrava, por meio do conhecimento destes especialistas. A análise foi realizada por questão, de forma categórica, mas com livre interpretação.

Esta fase permitiu, novamente, uma ampliação do conhecimento do tema. Porém, ainda havia necessidade de uma complementação para melhor propor diretrizes para GC em IES, em específico para o IFSC. Para tanto, considerou-se a necessidade deste aprofundamento com base no modelo teórico eleito dentre os demais, ou seja, o modelo de Chen e Burstein (2006). Em decorrência disso, a técnica de Delphi apresentou-se como de utilidade para este propósito.

A técnica de Delphi utiliza-se do conhecimento de especialistas

sobre determinado tema para a estruturação das possibilidades de entendimento de um tema mais complexo (MITCHEL, 1992). Isto implica em dizer que, por meio da exposição de determinada ideia ou assunto a especialistas de determinado assunto, apesar da possibilidade de dissonância argumentativa quando processada individualmente, a respectiva exposição deve levar a um consenso entre os especialistas selecionados. Para tanto, conforme relata Wright (1994), devem ser seguidos três importantes passos, a saber: 1) a garantia do anonimato dos respondentes na etapa de coleta, evitando assim, a possível influência e/ou constrangimento entre os respondentes, 2) a formação das rodadas de questões e a representação estatística dos retornos de cada rodada o que permite, por sua vez, a cada integrante do grupo saber qual é sua opinião frente aos demais integrantes do grupo e, desta maneira, a criação de debates e a formação de cenários consensuais sobre a temática abordada. A partir dos dois primeiros passos torna-se possível encaminhar o processo para a terceira etapa que é a de fornecer aos participantes um retorno sobre suas respostas, por parte do grupo, para que se torne possível a reavaliação das mesmas em posteriores etapas (SÁFADI, 2001).

Os trabalhos de Kuespert e Estes (1976); Wright (1986, 1994); Webleret al. (1991) e Mitchel (1992) sugerem que a estrutura a ser utilizada para o desenvolvimento da pesquisa a partir da técnica de Delphi não se constitui em uma questão complexa à ser entendida e aplicada. Ao contrário. Esta técnica se estrutura de maneira bem simplificada onde um questionário é aplicado e circulado por várias e repetidas vezes entre um grupo que possui notório conhecimento sobre a temática. O processo se delinea da seguinte maneira:

- 1) Um coordenador (ou uma equipe de coordenação) deverá preparar um questionário que será encaminhado aos especialistas para que os mesmos respondam, individualmente, todas as questões.
- 2) A partir das devolutivas dos especialistas, as respostas são tabuladas e devolvidas aos especialistas com um tratamento estatístico simples que pode ser, inclusive, com a definição da mediana e dos quartis. Estes resultados são devolvidos aos especialistas na rodada seguinte onde os participantes deverão reavaliar suas respostas a partir da justificativa e/ou respostas dos demais respondentes.
- 3) A partir da reavaliação da resposta dos especialistas, repetem-se as perguntas e a tabulação dos resultados. A partir da

repetição do processo, torna-se possível a redução de divergência de opiniões até um nível que pode ser considerado consensual.

Desta forma, a utilização da técnica de Delphi torna possível a emergência de cenários que possibilitem a construção de estratégias para um melhor alcance do objetivo proposto. No caso em questão, a validação teórica sobre o modelo de Chen e Burstein (2006) de GC aplicado para IES. Para tanto, seguindo os eixos norteadores acima descritos, em um primeiro momento foram selecionados 14 respondentes, em uma amostragem intencional, privilegiando os especialistas em Gestão do Conhecimento, no Brasil, na área pública e em Instituições de Ensino Superior. A definição dos respondentes, para esta amostra, se deu por meio da técnica de *snowball*. É importante lembrar que segundo Baldin e Munhoz (2011), a técnica metodológica *snowball*, também divulgada como *snowballsampling* (“Bola de Neve”), é uma forma de amostra não probabilística, que visa, para comporem as cadeias de referência, as sementes deixadas em determinadas cadeias. Ou seja, ela busca por meio do “indivíduo(s) de partida no recrutamento dos sujeitos e que recebe a designação de ‘sementes’, por serem os primeiros indivíduos recrutados, os novos sujeitos que, recrutados, se tornam ‘filhos das sementes’.” (BALDIN e MUNHOZ, 2011).

Foram convidados especialistas considerados referências no tema, sendo os demais indicados pela técnica de seleção de amostra *snowball*, ou seja, a partir da indicação nominal destes primeiros especialistas manifestadamente reconhecidos como especialistas consagrados em GC no Brasil. Estes especialistas apresentam formação acadêmica, produção científica, atuação profissional e experiência prática na criação, implementação e /ou gestão em GC na esfera pública, dentre outras iniciativas que se relacionam com o objeto em estudo. No Anexo A é possível verificar o perfil dos especialistas, de acordo com o resumo dos seus currículos obtido na Plataforma Lattes (<http://www.lattes.cnpq.br/>).

Os seguintes critérios foram utilizados para a seleção desta amostra intencional, no sentido de assegurar sua qualidade:

- os especialistas deveriam possuir formação acadêmica em gestão do conhecimento ou em cursos de áreas correlatas;
- os especialistas estavam ou estiveram recentemente envolvidos com a gestão, pesquisa, desenvolvimento, implementação, manutenção ou avaliação da GC na esfera

- pública;
- os especialistas foram selecionados dentro de uma área geográfica de experiência, no caso, o Brasil;e,
- os especialistas foram indicados por outros especialistas da área que participaram do VII CONGEP, em 2013.

Os itens que correspondem às dezoito etapas do modelo de gestão do conhecimento de Chen e Burstein (2006) foram apresentados para apreciação e avaliação por parte dos especialistas. Cada uma das questões, cujo instrumento de coleta encontra-se no ApêndiceC, contemplou os seguintes aspectos:

- a) justificativa para a seleção do indicador: contempla as etapas do modelo de Chen e Burstein (2006) que são indicadas pelos autores como requisitos a implementação de um projeto de gestão do conhecimento;
- b) apresentação e comentário sobre os dados estatísticos: inclui duas apresentações relacionadas. A primeira é uma tabela de valores estatísticos, contendo os dados estatísticos da primeira e da segunda rodada. Os dados estatísticos foram agrupados de tal forma que a coluna ‘aceitação positiva’ refere-se ao somatório da coluna ‘concordo totalmente’ com a ‘concordo’. A coluna ‘grau de incerteza’ correspondente a ‘não concordo, nem discordo’. A coluna ‘aceitação negativa’ revela o somatório dos valores referentes a ‘discordo’ e ‘discordo totalmente’. A segunda apresentação é a descrição resumida do comportamento dos dados estatísticos, comentando os valores encontrados nas duas rodadas;
- c) observações do painel de especialista: constitui-se numa seleção dos comentários mais relevantes, aportados pelo grupo de colaboradores, participantes da pesquisa, em suas justificativas e opiniões sobre as escolhas feitas na escala de atitudes, nas duas rodadas; e,
- d) conclusões: refere-se ao fechamento de cada uma das questões, quando se buscou fazer uma breve análise dos principais elementos levantados: os dados estatísticos, as justificativas dos colaboradores, a visão e expectativa da pesquisadora com relação aos resultados. Em algumas situações, o comentário conclusivo incluiu posicionamento de outros autores e relatos de vivências de especialistas.

A opção por este tipo de formatação pretendeu facilitar a leitura da análise dos resultados, disponibilizando de forma sequencial os principais componentes utilizados para a elaboração da conclusão de cada questão.

Outra decisão para facilitar a leitura foi a alteração de um aspecto da técnica Delphi, que é considerar tão somente a última rodada para análise dos dados. Dessa forma, se mantiveram os resultados obtidos por consenso na última rodada, para a definição do conjunto de etapas do modelo selecionado pelo painel de especialistas, mas utilizaram-se os dados estatísticos e as justificativas do referido painel, de ambas as rodadas, que foram utilizadas para construir as conclusões relativas a cada questão proposta.

As observações e contribuições do painel de especialistas, assim como as contribuições anteriores, são apresentadas no capítulo cinco, que versa sobre os resultados desta pesquisa.

## 4 O CONTEXTO DA PESQUISA: GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFSC

O presente capítulo apresenta o projeto de gestão do conhecimento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina IFSC.

A institucionalização da GC do IFSC se apresenta a partir da análise de seus documentos institucionais e publicações disponibilizadas em seu portal, bem como por meio de outros materiais, como a legislação específica.

A análise documental selecionados permitiu a construção de um histórico da institucionalizar a GC no IFSC, do período compreendido entre os anos de 2004 a 2013, sendo possível traçar um panorama da institucionalização de um projeto de GC em uma IES pública, da Rede Federal brasileira.

O referido projeto de institucionalização foi dividido em duas partes: a primeira, denominada institucionalização e implementação. A segunda, de consolidação e expansão, visto que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina IFSC é uma instituição de ensino superior IES, centenária, pública, federal, brasileira, e que tem uma caminhada de quase dez anos na gestão do conhecimento, sendo um dos pioneiros entre as IES brasileiras e da Rede Federal a institucionalizar uma estrutura formal e implementar ações coordenadas de gestão do conhecimento.

### 4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CEFET/SC: INSTITUCIONALIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

O Instituto Federal de Santa Catarina IFSC, autarquia criada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, teve sua origem na transformação do Centro Federal de Educação Profissional de Santa Catarina - CEFET/SC.

Já o CEFET/SC passou por um processo de discussão e trâmites burocráticos para sua criação que se iniciou em 1997 e, chegou ao fim em 2002, quando foi publicado no Diário Oficial da União, o Decreto Presidencial de criação do CEFET/SC, transformando a, então, Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF/SC).

Para Brezinski (2011, p. 12), a antiga ETF/SC transformou-se em CEFET/SC, “tardamente em relação aos estados do Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro”. Completa a autora, “para efeitos legais, passou a ser considerada instituição de ensino superior (IES). [...] tal condição,

imediatamente, exigiu que o CEFET/SC se submetesse às leis próprias do ensino superior [...]”.

Ainda enquanto CEFET/SC se inicia o processo de institucionalização da gestão do conhecimento do IFSC. “Institucionalizar uma ação implica em iniciar um processo de transformação e mudança capaz de alterar uma conjuntura anterior em outra distinta”. Para Esman (1972 in NOVAIS E FERNANDES, 2011) é um processo resultante da relação de fatores externos e internos à organização. A institucionalização é objeto de estudo da Teoria Institucional, que procura “explicar porque as organizações surgem, tornam-se estáveis ou transformam-se, assumindo determinados formatos” [...], avaliando os fatores: ambiente, história e tecnologia, “investigando como a definição de padrões assume a condição de valores e adquirem legitimidade nas estruturas sociais” (NOVAIS; FERNANDES, 2011, p. 178).

Para alguns autores (BERGER; LUCKMANN, 1996; TOLBERT; ZUCKER, 1999), a institucionalização é o resultado de um processo, feito por fases, que infere na estrutura organizacional e incorrerá no desenvolvimento institucional. Já para outros (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1995) é um mecanismo de mudanças e transformações nas organizações, um agente que influirá de suas estruturas. E, para alguns outros, como Esman (1972), é um saldo da influência positiva e afirmativa de algumas variáveis (NOVAIS; FERNANDES, 2011, p.178).

Quando da sua institucionalização, o CEFET/SC foi submetido a forte pressão externa e interna. Afirma Brezinski (2011, p. 13) que sem nenhuma experiência e submetidos às regras do Ministério da Educação, “na maioria das vezes, carregadas de autoridade e imbuídas do caráter regulador,” o CEFET/SC se mobilizou para atender as demandas ministeriais.

Foi um período intenso de aprendizagem organizacional. Acrescenta a autora que o CEFET-SC “percebeu que a posição de Centro Federal de Educação tinha mais razões políticas que pedagógicas”, sendo as exigências de cumprimento de normas regra e havia a falta das condições necessárias o desenvolvimento do ensino de fato.

Assim, “a nova composição organizacional não lhe concedia os benefícios das universidades no que se refere à autonomia, ao desenvolvimento da pesquisa, à inserção na sociedade e ao respaldo no contexto geral da educação brasileira. Era uma “escola técnica” que também ofertava ensino superior” (BREZINSKI, 2011, p. 13).

Nesse contexto, foi institucionalizada a gestão do conhecimento no CEFET/SC, um processo resultante da relação de fatores externos e internos à organização, que inicialmente, para Zapeliniet al. (2008, p.4), teve por premissa o enfrentamento de “um desafio que pressupõe a participação e o envolvimento de todos os servidores do CEFET/SC, na busca por um serviço público federal mais eficiente, mais transparente e mais responsável em sua tomada de decisões e respectivas ações”, que se percebe como sendo o entendimento sobre a GC em IES e, que o IFSC adotou como princípio no processo de institucionalização da GC.

Segundo Zapeliniet al. (2008) a decisão gerencial do CEFET/SC em implantar um projeto de gestão do conhecimento surgiu no ano de 2004, quando da discussão e definição do Estatuto do CEFET/SC, sendo indicada sua implantação pela alta administração na forma de uma diretoria sistêmica, em situação hierárquica idêntica as demais diretorias, subordinadas diretamente a Direção-Geral.

Em pleno processo de reestruturação organizacional, revisão de normativas e regulamentos internos, em face da recém-transformação em CEFET/SC (antiga Escola Técnica Federal de Santa Catarina ETF-SC), no ano de 2002, a instituição mantém acelerado o vetor mudança. Institui uma nova forma de gestão dos ativos intangíveis, com a GC, para dar mais agilidade nas decisões estratégicas, como resposta a franca expansão que a Rede Federal vivenciava.

Assim, o Estatuto do CEFET/SC

registra em seu artigo 30, que compete à Diretoria de Gestão do Conhecimento, promover e coordenar os processos de planejamento e avaliação institucional; de desenvolvimento de pessoas; de sistematização de dados, de informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico; planejar e coordenar as atividades relacionadas à tecnologia da informação (DOU, 2007, p.32).

Denominada Diretoria de Gestão do Conhecimento – DGC, foi efetivamente implantada em setembro de 2006, a partir da percepção

administrativa da Direção Geral e da alocação do cargo de direção – CD (função gratificada) pelo Ministério da Educação. (ZAPELINI et al., 2008, p. 4).

Segundo os gestores, o IFSC aproveitou outro momento de mudança, de transformação da educação profissional brasileira. Sem desconsiderar as limitações advindas com as novas demandas, porém para dar um salto qualitativo na gestão, optou por aproveitar a oportunidade advinda com a expansão da Rede Federal e deu sua contribuição, inovando na gestão.

O CEFET/SC, como centro de excelência em educação profissional e tecnológica, mais uma vez inova ao implantar tal Diretoria. Algumas instituições públicas já vêm implementando algumas ações de gestão do conhecimento. No entanto, o diferencial que o CEFET/SC formula é caracterizar a gestão do conhecimento como um sistema de gestão pública para toda a Instituição, estabelecido para todos os seus setores e unidades e em nível estratégico. Em suma, é uma posição inovadora perante outras instituições educacionais (ZAPELINI et al., 2008, p. 4).

No caso do CEFET/SC a institucionalização da gestão do conhecimento foi fruto de um processo democrático, onde a organização discutiu a atualidade, necessidade, importância e utilidade de um projeto de gestão do conhecimento.

Na oportunidade, o momento histórico vivido pelo CEFET/SC era o de preparação da para um novo processo de mudança, haja vista a favorável condição material, humana, produtos e processos que remeteram a organização a discutir a alteração de sua institucionalidade, tendo por foco a transformação do CEFET/SC em, verdadeiramente, uma Instituição de Ensino Superior.

Naquele tempo, especificamente no ano de 1996, ocorreu uma das grandes mudanças na Rede Federal de Educação Profissional, para além de mais uma mudança de nomenclatura. A partir da chamada Lei do Bem, ou seja, do instituto da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que renovava as Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB).

Configurou-se novo cenário para a Rede Federal de Educação Profissional, com desafios decorrentes de seu crescimento para fazer frente à

legislação vigente e à postura do governo, especialmente do Ministério da Educação, relativamente aos objetivos e expectativas para a educação.(BREZINSKI, 2011, p.25).

O denominado Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP), iniciado em 1997 e retomado em 2005, com a Lei 11.195, teve por objetivo a expansão da Rede Federal, que impulsionou a construção das primeiras 64 novas unidades de ensino. Para BREZINSKI (2011, p. 25) “dá-se início a um forte projeto de crescimento da Educação”.

Tal projeto contemplou ainda a integração do ensino profissional da Rede, tipicamente de nível médio e recentemente, também, de nível superior, com o ensino fundamental e com a educação de jovens e adultos e educação indígena. O referido programa de expansão afetou todos os níveis de ensino, favorecendo a inclusão(BREZINSKI, 2011, p.25).

Por esse breve resgate histórico é possível perceber que naqueles anos finais da primeira década dos anos 2000, a organização estava sob forte agitação, pois havia um debate político quanto da expansão das atividades desempenhadas pela Rede Federal até aquele momento.

Em 2006, o MEC promove a 1ª. Conferência Nacional de Educação Profissional e Tecnológica, relevante para a Rede Federal e para a educação brasileira, momento em que se tratou de questões estratégicas, consolidando-se, a partir de então, as reformas em andamento. Era o momento para dar início à segunda fase do Plano de Expansão da educação profissional, com a meta de criação de mais 150 novas escolas(BREZINSKI, 2011, p. 26).

Havia um amplo debate, interno e externo, acerca do futuro da organização, quanto a ser transformada em uma instituição de ensino superior – IES, numa tendência a ser uma Universidade Tecnológica, nos moldes da Universidade Tecnológica do Paraná – UTPR.

Nesse contexto, toma corpo um movimento existente entre as instituições componentes da

Rede Federal, que visava à transformação dos CEFETsem

Universidades Tecnológicas, motivado, principalmente, pela conquista do CEFET do Paraná, transformado, em 2005, em Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A Rede mobilizou-se política e administrativamente em busca de semelhante conquista, objetivando adquirir direitos e condições para o desenvolvimento institucional, que passava não só pela implantação do ensino superior, mas também pelo fortalecimento e desenvolvimento da pesquisa.

Nas instâncias superiores, MEC, buscava-se a configuração adequada para a nova realidade educacional, com vista não somente ao atendimento das expectativas da Rede, como também corresponder às intenções do Governo em relação ao seu projeto de expansão da educação profissional.

A proposta que reunia esses fatores e se fazia viável juridicamente, constituiu-se em lei em dezembro de 2008, surgindo, por consequência, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. (BREZINSKI, 2011, p.26).

Assim, o CEFET/SC foi transformado em IFSC, mantendo o foco de ação inicial, que foi garantido pela Lei de criação dos IFs, a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Ou seja, uma autarquia do MEC, da educação profissional, com maior oferta de vagas em cursos técnicos, de nível médio.

Nesse contexto de mudanças, para dar conta do projeto de implantação da gestão do conhecimento no CEFET/SC, em 2006, inúmeras ações iniciais foram desencadeadas, visando dar corpo e sentido para esta nova Diretoria. De imediato, foi concebida e implantada a estrutura organizacional da DGC (ZAPELINI et al., 2008).

O projeto de gestão do conhecimento implementado no CEFET/SC teve como objetivo principal gerar conhecimento estratégico, de tal forma que foi registrado junto ao organograma da DGC, assim como os pilares que embasaram a proposta implementada, ou seja, tecnologia, pessoas e processos.

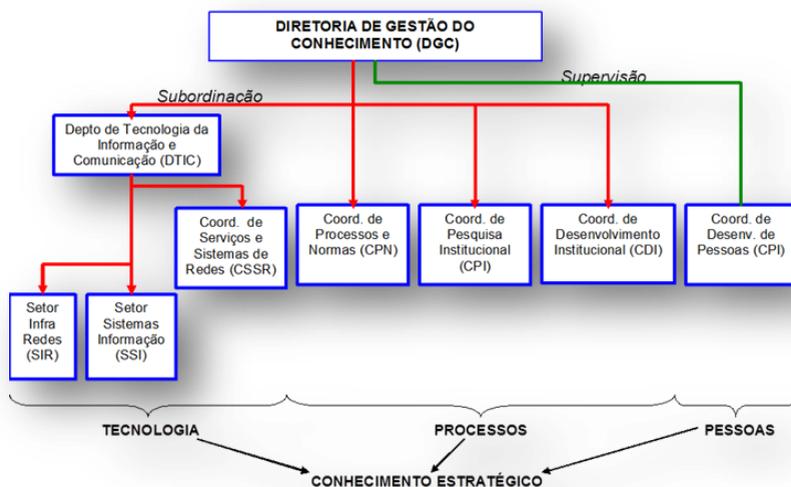
O projeto de GC do CEFET/SC se embasou na afirmação de Choo (2003, p.30), que diz “a organização que atua com base no

conhecimento é aquela que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões”. As decisões estratégicas foram o primeiro foco de ação da GC e mantido até o momento, um esforço em dar o suporte necessário na geração de conhecimento que agregue valor à organização.

Assim, a estrutura organizacional da DGC foi idealizada em nível estratégico, para que pudesse empreender as atividades relacionadas com a gestão de processos, a gestão de pessoas e a gestão da tecnologia, de modo a resultar em conhecimento estratégico para toda a instituição.

A estruturação da DGC foi representada por meio de um organograma (Figura 6), elaborado a partir da decisão da Direção-Geral do CEFET/SC e com a participação do servidor nomeado como titular da pasta, que recém-doutor no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da UFSC, defendeu sua tese com tema na área da gestão do conhecimento, no ano de 2004.

Figura 6 - Organograma da Diretoria de Gestão do Conhecimento



Fonte: Zapeliniet al., 2008, p. 5.

Assim, a estrutura foi composta pela Diretoria de Gestão do Conhecimento - DGC, nível estratégico. Subordinado a essa diretoria foi vinculado o Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTIC e cinco coordenações de áreas, sendo elas a Coordenação de

Serviços e Sistemas de Redes (CSSR); a Coordenação de Processo e Normas (CPN); a Coordenação de Desenvolvimento Institucional (CDI); e a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CPI), todas no nível tático. As cinco coordenações mantinham vínculo direto com a DGC, mas não com a DTIC, que foi colocada em nível hierárquico imediatamente superior as coordenações.

Dentre as atribuições de cada área, se destaca as principais:

A **gestão da tecnologia** é empreendida pelo Depto. de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC), que tem como principais atribuições:

- Implantar, promover e coordenar sistema informatizado interno para troca, gerenciamento e compartilhamento de informações e serviços (**intranet**);
- Implantar, promover e gerenciar **ambiente virtual de trabalho colaborativo** (MGW e depois EGW);
- Administrar a implantação e utilização adequada das redes virtuais;
- Desenvolver e implementar **sistemas de informação** de apoio às atividades docentes e administrativas.

A **gestão de processos** está distribuída em três coordenações: Coordenação de Processos e Normas (CPN), Coordenação de Pesquisa Institucional (CPI) e Coordenação de Desenvolvimento Institucional (CDI), respondendo pelas seguintes atribuições:

- Coordenar a coleta e a sistematização de **dados e informações** dos distintos setores da Instituição, disponibilizando-os na forma de **conhecimento estratégico**;
- Gerenciar os **sistemas de informação** estabelecidos pelo MEC;
- **Registrar** os **procedimentos** utilizados na concepção e no fluxo de processos administrativos e acadêmicos;
- **Normatizar**, através de regulamentações, e informatizar os novos modelos de gerenciamento de processos administrativos e acadêmicos, fundamentados nas **melhores práticas**;
- Elaborar **padrões de documentações**;

- Reavaliar sistematicamente, estabelecer diretrizes e coordenar a elaboração do **planejamento estratégico institucional**, do plano institucional e correspondente relatório de gestão; A **gestão de pessoas** é articulada pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), subordinada ao Depto. de Gestão de Pessoas, porém, com supervisão da DGC. Possui as seguintes atribuições:
  - Efetuar o **mapeamento de competências humanas e organizacionais** existentes e requeridas na Instituição, compatibilizando-as entre si;
  - Elaborar o **plano de capacitação de recursos humanos**, em conjunto com o DGP, para atender as necessidades de competências organizacionais nos distintos setores da Instituição;
  - Implantar e atualizar **banco de talentos** a partir das competências profissionais existentes na Instituição (ZAPELINI et al, 2008, p. 5-7). (**grifo nosso**).

Uma das cinco coordenações, a de Desenvolvimento de Pessoas – CPI, não foi vinculada em posição de subordinação a DGC, que manteve sobre essa uma vinculação de supervisão. As demais coordenações mantiveram vínculo de subordinação hierárquica com a DGC.

Somente uma coordenação foi criada, a Coordenação de Processos e Normas. As demais coordenações e departamento tiveram apenas sua realocação e um reordenamento de suas funções e atribuições, pois a maioria dos setores alocados para a DGC já existia no CEFET-SC, subordinadas a outras diretorias (ZAPELINI et al, 2008).

Ainda, para completar a estrutura da DGC dois setores foram subordinados a DTIC, são o Setor de Infraestrutura e Redes (SIR) e o Setor de Sistemas de Informação (SSI) e, foram definidas as competências e atribuições de cada área da DGC.

Ainda em 2006, foi elaborado o primeiro planejamento da DGC. As principais ações desenvolvidas nesse ano foram a revisão do planejamento estratégico institucional, implantação do ambiente virtual de trabalho colaborativo, realização da pesquisa de clima organizacional e algumas capacitações em sistemas de informação, dentre outras ações. No ano de implementação do projeto de gestão do conhecimento do CEFET/SC a DGC já estabeleceu sua marca de gestão para a

Instituição. A DGC deve conciliar transparência com eficiência, nos diversos níveis organizacionais, quer seja na Direção Geral, nas unidades existentes ou nas da expansão (ZAPELINI et al., 2008).

O período de institucionalização e implementação do projeto de gestão do conhecimento no CEFET/SC foi marcado por uma época de grandes mudanças no CEFET/SC e na Rede Federal de Educação Profissional, iniciado já no fim dos anos de 1990.

Por seu dinamismo, o CEFET/SC passou a ofertar cursos superiores de tecnologia e, pretendia seguir nesse objetivo, haja vista as competências desenvolvidas por seu quadro de pessoal permanente de servidores docente e técnico-administrativo.

Durante esse período e buscando soluções para o impasse, os regulamentos internos foram sendo reelaborados, com vistas a possibilitar a atuação em outros níveis e modalidades de ensino, assim o Estatuto foi reformulado em 2004, dando abertura para outras atuações do CEFET/SC e algumas propostas de reestruturação administrativa, como a proposta da gestão do conhecimento.

A iniciativa do CEFET/SC em institucionalizar e implementar a gestão do conhecimento foi pioneira entre as instituições da educação, tanto profissional quanto de ensino superior, marcadamente uma inovação gerencial posta em prática no ano de 2006, mas já incorporada nas normativas internas em 2004.

No presente estudo, institucionalizar é dar o caráter de instituição ou adquirir o caráter de instituição, ou seja, dar forma institucional, realizado pelo CEFET/SC, em relação a gestão do conhecimento, com a inclusão da criação e organização de uma Diretoria Sistêmica de Gestão do Conhecimento – DGC no seu estatuto, em 2004.

Já a implementação é entendida como a introdução de algum processo ou protocolo em um determinado local, provendo de recursos suficientes para que esse processo ou protocolo ocorra de modo, no mínimo, satisfatório. No caso em estudo, o CEFET/SC realizou a implementação da gestão do conhecimento por intermédio da estruturação e início do funcionamento da DGC, em 2006.

Tal pioneirismo tem dado ao CEFET/SC, atual IFSC, uma condição de consolidação do projeto iniciado nos anos 2000. Atualmente, na Rede Federal, do qual o IFSC faz parte há relatos de iniciativas isoladas de gestão do conhecimento, de algumas das autarquias vinculadas ao MEC.

São iniciativas que, assim como em outros órgãos da administração pública, são ainda isoladas, embora já se encontrem leis que incentivam e direcionam ações de gestão do conhecimento.

Como avalia Zapelini et al (2008, p. 3)

O cenário nas instituições acadêmicas ainda é rudimentar na aplicação da gestão estratégica do conhecimento. Na maior parte das vezes, não há compreensão ou discernimento relativo à cultura da gestão mencionada. [...] assim como “nas áreas mais produtivas, ainda prevalece a inexistência de qualquer intercâmbio ou compartilhamento de informações e/ou conhecimentos [...] em muitas situações, o trabalho localizado e individualizado, sem qualquer troca de experiências.[...] Portanto, apesar da singularidade privilegiada, a realidade das instituições de ensino ainda está impregnada de vícios corporativos e burocráticos, que em muito se afastam de uma organização que evolui e aprende.

Por outro lado, há exemplos de órgãos públicos, empresas públicas, governos estaduais e outras instituições do poder público, tanto do executivo, quanto do legislativo e judiciário que iniciaram sua caminhada na gestão do conhecimento.

O e-Gov, chamado de governo eletrônico (disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/>>), é um ótimo exemplo dessas iniciativas. Criado pelo Governo Federal do Brasil é um sistema que propicia o acesso à informação e serviços públicos, pelo cidadão, é facilitado por intermédio da TICs (VIANNA; LINO, 2011, p.106).

Os setores públicos no Brasil ainda estão engatinhando nesta empreitada. O motivo pode ser razoavelmente entendido, como expõe Teixeira Filho (2000), pois gestão do conhecimento não é para todos. Pressupõe-se um certo nível de organização, uma certa capacidade de visão sistêmica, uma preocupação com a competitividade, alguma base tecnológica e algum investimento de tempo, energia e dinheiro. O desafio às instituições educacionais consiste em estruturar uma gestão que transforme objetivos individuais em metas coletivas, canalizando a energia existente em cada servidor para a missão da instituição, mas contemplando igualmente os anseios individuais dos integrantes desta organização. (ZAPELINI et al., 2008, p.4).

Nesse capítulo conveniu-se chamar o processo de institucionalização e implementação da gestão do conhecimento do CEFET/SC como primeira fase, que se iniciou em 2004, com a aprovação do Estatuto do CEFET/SC e, foi até o final do ano de 2007, quando a partir da reformulação da equipe, devido à exoneração de vários dos titulares dos cargos e funções da DGC, inclusive o de Diretor, uma nova equipe foi composta para dar continuidade ao projeto de gestão do conhecimento do CEFET/SC.

Nesse momento, início do ano de 2008, se inaugura o que se convencionou também chamar de segunda fase, ou seja, a fase da consolidação e expansão.

#### 4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFSC: CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO

O início do ano de 2008 inaugura uma nova fase para a gestão do conhecimento do CEFET-SC, quando nova equipe de servidores começa a ocupar os cargos vagos da DGC.

A segunda fase também é um período de grandes transformações para o CEFET/SC, num contexto mais amplo, tanto no ambiente interno quanto no externo perdura a turbulência já vivenciada nos anos anteriores, ainda debates são frequentes em torno das perspectivas futuras da organização e da educação profissional no Brasil.

Ao findar o ano o MEC publica a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008), que tem por objetivo instituir legalmente os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFs, que transforma os CEFETs, Escolas Técnicas, Colégios Agrícolas e outras organizações da educação profissional em IFs.

O novo ordenamento jurídico veio ao encontro da vertiginosa expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica. Até então, cada CEFET possuía lei de criação distinta, o que dificultava a estruturação da rede (BREZINSKI, 2011, p. 106).

O então CEFET/SC, após longo processo interno de debate, experiência democrática única no caso da criação dos IFs, obteve 76% de aprovação da comunidade escolar para a criação do IFSC, optando pela transformação em Instituto Federal – IF que passou a ser denominado de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina IFSC (BREZINSKI, 2011, p. 105).

Para Novais e Fernandes (2011) o que há por de trás desse tipo de mudança é uma adequação social para um formato considerado legítimo.

Ampliando o foco de análise, na abordagem do novo institucionalismo considera-se que o elemento fundamental para a adequação social seja o isomorfismo, que significa a conformação das organizações para um formato considerado legítimo em um determinado ambiente institucional. Sobre esse contexto, Scott (1995) ressalta que as semelhanças presentes nas características estruturais das organizações de um mesmo campo organizacional poderiam explicar o porquê de práticas e estruturas das universidades serem análogas (NOVAIS; FERNANDES, 2011, p.181).

Di Maggio e Powell (1983) também abordam essa questão, delimitando-a como isomorfismo: um processo pelo qual as organizações passam a adotar as mesmas estruturas e práticas levando-as a uma homogeneização das unidades dentro de um contexto social. Ou, em suas palavras: “[...] um processo coercitivo que força uma unidade na população a se parecer com outras unidades que encontram o mesmo conjunto de condições ambientais” (DIMAGGIO; POWELL, 1992, p. 66). A ideia dirigente desses autores consiste que a principal motivação para que as organizações busquem se assemelhar estruturalmente às demais deriva mais de motivos contingenciais (que conduzem à legitimação) do que os econômicos (DIMAGGIO; POWELL, 1983; 1991), pois a reprodução de processos, práticas e rotinas que têm como finalidade a melhoria do desempenho e são considerados como sucesso em outras entidades é prática comum, tanto em organizações do setor privado quanto do público (NOVAIS; FERNANDES, 2011, p.182).

Com a transformação do CEFET/SC em IFSC, uma nova estrutura organizacional é proposta para a sua institucionalização e implementação. A estrutura instituída por preceito legal é similar a de universidades tradicionais, em funcionamento no Brasil. Assim, a mais alta instância, de poder e decisão, é a reitoria, que está a cargo de um(a) reitor(a).

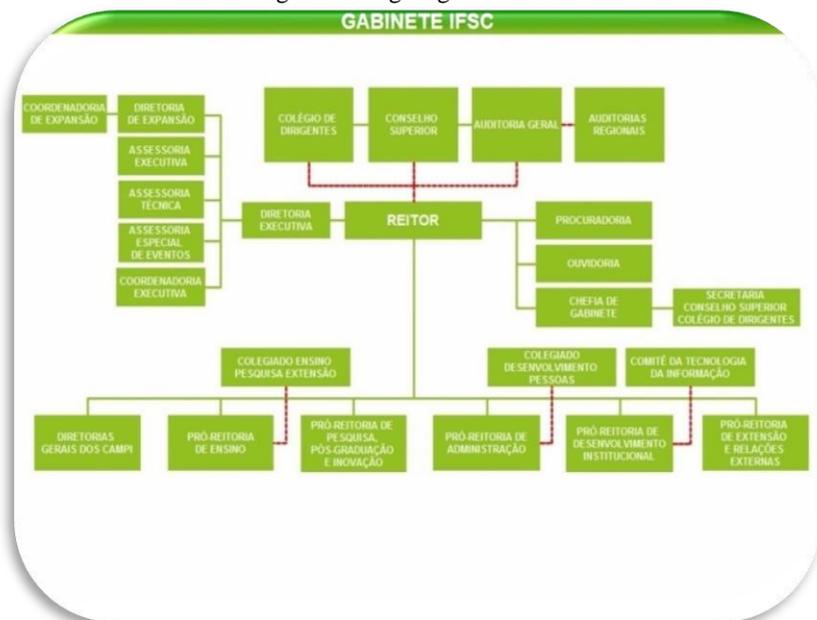
A partir da Lei 11.892/2008, as Unidades passam a ser chamadas de Campi. Os atuais Diretores das

Unidades receberão a denominação de Diretores-Gerais e a atual Diretoria Geral passa a ser chamada de Reitoria. [...] (IFSC, 2008).

Os IFs são elevados à categoria de Instituições de Ensino Superior – IES, com estatuto de universidade, com quadro determinado de cargos e funções gratificadas, similar a de uma Universidade Federal do Brasil e, oferta de ensino técnico, tecnológico, bacharelado e licenciatura, além de pós-graduação e educação continuada, na perspectiva de verticalização do ensino profissional. (BREZINSKI, 2011, p. 106).

Seguindo essa lógica, foram criadas cinco pró-reitorias, que após algumas alterações e adequações de nomenclatura, mantêm uma estrutura organizacional (Figura 7) com caráter sistêmico.

Figura 7 - Organograma IFSC



Fonte:IFSC, 2013

Para dar continuidade às ações de gestão do conhecimento iniciadas em 2004 e 2006, respectivamente, o IFSC aloca uma das pró-

reitorias, denominada de Pró-reitoria de Gestão do Conhecimento, com suas respectivas diretorias, coordenações e outros setores, de acordo com a estrutura inicial da DGC.

Então, em 2008, com a criação do IFSC, a DGC passa a se chamar de Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN. Embora mantida a proposta de atuar dentro dos princípios da Gestão do Conhecimento, há uma modificação do objetivo inicial (“gerar conhecimento estratégico”) do projeto de gestão do conhecimento do IFSC (antigo CEFET/SC).

O projeto de gestão do conhecimento do IFSC, por meio da ação da PRODIN, passa a ter como objetivo “fortalecer a identidade institucional e contribuir para a descentralização e melhoria da gestão pedagógica e administrativa do IFSC” (IFSC, 2013).

Perceptível a mudança de foco, no início o projeto de GC do IFSC tinha por objetivo a gerar conhecimento estratégico, na perspectiva da expansão. Por outro lado, o novo projeto de GC do IFSC focaliza a identidade institucional, a descentralização, a gestão pedagógica e administrativa do IFSC.

Assim, o foco da GC do IFSC parte de uma visão mais estratégica, global, com a intenção deliberada de homogeneizar processos e normas, para atender as demandas da expansão, para uma perspectiva mais pontual, mantido a atenção no nível estratégico.

Assim, foca na identidade institucional, pois é uma IES nova, instituída como IF em 2008, com alcance local, regional, estadual e nacional. Outro foco é a descentralização administrativa, pois alcançou um número significativo de unidades. Essas demandam certa autonomia administrativa e pedagógica, mas carecem de conhecimento, pois também é elevado o número de servidores novos nos campi, que levarão um tempo para se apropriarem do conhecimento necessário para desenvolverem as atividades.

Outro ponto importante é a gestão pedagógica, haja vista ser uma organização educacional, em que o pedagógico ocupa lugar central. Assim, a crescente diversidade na oferta de cursos, modalidades e níveis de ensino requer uma maior atenção e administração de todos os recursos necessários ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Assim, o foco mais gerencial, processos e normas, portanto interno e numa perspectiva de homogeneização das decisões, durante o processo intenso de expansão e as necessidades de adequação da infraestrutura para as novas unidades, abre espaço para o exterior da organização, com foco na identidade institucional, pois o número

elevado de unidades e abrangência estadual e nacional (EaD), requer da organização ações para quanto a identidade institucional.

A descentralização administrativa, dando maior autonomia às unidades organizacionais em funcionamento, assim como aumenta a importância da área pedagógica, com necessidade de definição da oferta de cursos, modalidades e níveis, de acordo com as demandas locais (APLs).

No portal do IFSC é possível verificar o reforço dado à ideia de manter a gestão do conhecimento de forma institucional e estratégica, quando afirma que “os princípios da gestão do conhecimento devem ser seguidos por todos os gestores, tanto da Reitoria quanto dos campi” (IFSC, 2013).

O IFSC entende a gestão do conhecimento como

o conjunto de atos destinados a organizar e sistematizar, em todos os pontos de contato, a capacidade de uma corporação de captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, implantar e gerenciar a informação, tanto interna como externa (IFSC, 2013).

Uma alteração na premissa que embasa o processo de consolidação e expansão da gestão do conhecimento no IFSC, que inicialmente, enquanto CEFET/SC era de enfrentamento de “um desafio que pressupõe a participação e o envolvimento de todos os servidores do CEFET/SC, na busca por um serviço público federal mais eficiente, mais transparente e mais responsável em sua tomada de decisões e respectivas ações.” (ZAPELINI et al., 2008, p. 3).

Parece que a percepção de GC do IFSC mudou de foco, o elemento central inicial pessoas, como estratégia de GC, passou para processos de gestão do conhecimento. De uma ideia mais conceitual, para uma perspectiva mais operacional. Da ação global, em que todos são responsáveis pelo resultado das ações, para foco na organização e sistematização do conhecimento interno e externo, assim se pensa mais suporte tecnológico.

A estrutura organizacional da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional - PRODIN do IFSC, representada por seu organograma (Figura 3), em vigor atualmente, reflete essa alteração de concepção de GC no IFSC. Esta composta por uma Pró-reitoria e sua assessoria, que substituiu a DGC do CEFET/SC, ou seja, em lugar de uma Diretoria

Sistêmica, uma Pró-reitoria.

Há subordinada a PRODIN duas diretorias, a de Tecnologia da Informação e da Comunicação - DTIC e a de Gestão do Conhecimento - DGC.

A DTIC do IFSC substituiu a DTIC do CEFET/SC, ou seja, no lugar de um Departamento uma Diretoria, alteração nas nomenclaturas, mesmo escopo e objeto sob sua responsabilidade. Foram mantidas as mesmas três áreas da DTIC do CEFET/SC, alterando para o IFSC o “*status*” e nomenclatura, sendo que duas mudaram de setor para coordenação, ou seja, a DTIC do IFSC tem subordinada a ela a Coordenação de sistemas, a Coordenação de redes e Coordenação de infraestrutura e suporte.

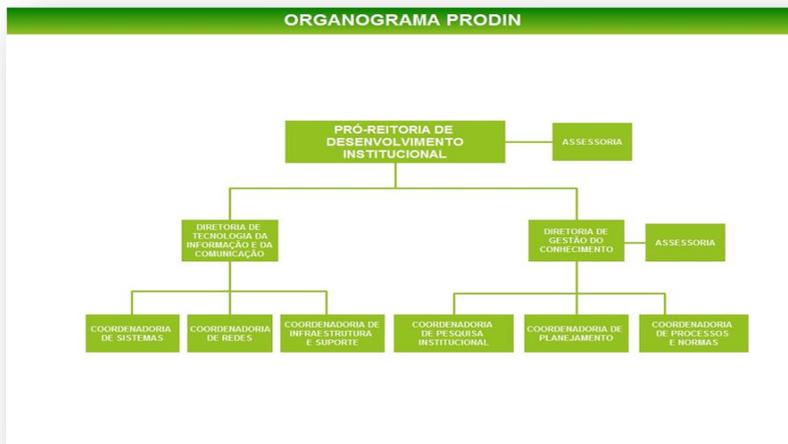
Foi criada a Diretoria de Gestão do Conhecimento para o IFSC, equivalente hierarquicamente a DTIC do IFSC, com a criação de uma assessoria. Foram mantidas as mesmas áreas das coordenações da DGC do CEFET/SC, ou seja, a Coordenação de Pesquisa Institucional, a Coordenação de Planejamento e a Coordenação de Processo e Normas.

A DGC do IFSC não manteve sob sua supervisão a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, o que ocorria na DGC do CEFET/SC. A coordenação foi extinta. As responsabilidades da área passaram a ser assumidas pelo Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas, vinculada e sob a subordinação a Diretoria de Gestão de Pessoas, da Pró-reitoria de Administração.

Assim, os pilares que embasaram a proposta de gestão do conhecimento implementada pelo CEFET/SC em 2006, ou seja, tecnologia, pessoas e processos foram modificados na proposta do IFSC, passando a dois pilares, ou seja, a tecnologia e os processos.

Outra alteração visível no organograma do IFSC (figura 8) é a submissão do objetivo estratégico inicial do projeto de gestão do conhecimento do CEFET/SC, ou seja, gerar conhecimento estratégico e dos pilares (tecnologia, pessoas e processos) da gestão do conhecimento.

Figura 8 - Organograma PRODIN



Fonte: IFSC, 2013.

No portal do IFSC (2013) estão as competências da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional:

- Atuar na articulação da Reitoria com os campi;
- No planejamento estratégico do Instituto Federal, com vistas à definição das prioridades de desenvolvimento dos campi;
- Colaborar com a Reitoria na promoção de equidade institucional entre os Campi, quanto aos planos de investimentos do Instituto Federal de Santa Catarina;
- Propor alternativas organizacionais, visando o constante aperfeiçoamento da gestão do IFSC;
- Promover a articulação e o compartilhamento de experiências entre os gestores do Instituto Federal;
- Disseminar as melhores práticas de gestão dos campi;
- Supervisionar as atividades de gestão das informações, infraestrutura, planos de ação, relatórios e estatísticas da Instituição;
- Representar o Instituto Federal nos foros específicos da área, quando se fizer necessário;
- Coordenar os processos de sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico;

- Zelar pelo cumprimento das metas definidas nos planos do Instituto Federal;
- Zelar pela transparência dos fóruns de decisão colegiada;
- Executar outras funções que, por sua natureza, lhe estejam afetas ou lhe tenham sido atribuídas (IFSC, 2013).

São Competências da Diretoria de Gestão do Conhecimento:

- Fomentar o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de informações e de práticas de gestão do conhecimento e inovação no IFSC;
- Coordenar a coleta e a sistematização de dados e informações das distintas áreas organizacionais da instituição, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico;
- Estabelecer diretrizes e coordenar a elaboração do planejamento institucional, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico Institucional;
- Coordenar o processo de mapeamento e documentação dos processos institucionais do IFSC;
- Assessorar o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional em assuntos e encaminhamentos relativos à gestão do conhecimento;
- Coordenar a elaboração do planejamento anual das atividades de gestão do conhecimento;
- Coordenar e acompanhar a atualização e o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Coordenar o processo de elaboração e atualização dos Regimentos Internos dos campi, polos e núcleos;
- Coordenar a elaboração dos Manuais de Gestão do IFSC;
- Atuar de forma integrada com o Diretor de Tecnologias da Informação e da Comunicação para viabilizar a informatização dos processos e o desenvolvimento de sistemas específicos;
- Coordenar o processo de elaboração da Prestação de Contas do IFSC;
- Coordenar o processo de avaliação institucional;
- Propor o desenvolvimento de ações em conjunto com as demais unidades organizacionais do IFSC, visando a melhoria do processo de gestão e o desenvolvimento institucional;
- Acompanhar as atividades das unidades organizacionais

vinculadas à Diretoria de Gestão do Conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento de suas competências e atribuições, assim como do plano de trabalho;

- Organizar, documentar, publicar e manter atualizados os procedimentos relacionados à sua área;
- Manter intercâmbio com estruturas organizacionais congêneres de modo a possibilitar o aprendizado mútuo e o desenvolvimento de ações em conjunto;
- Prestar apoio e assessoria aos campi em assuntos relativos à Pró-Reitoria;
- Representar e substituir o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional quando designado.

A gestão de processos e normas implica registrar os procedimentos utilizados na concepção e no fluxo de processos administrativos e acadêmicos; normalizar, através de regulamentações, e informatizar os novos modelos de gerenciamento de processos administrativos e acadêmicos, fundamentados nas melhores práticas; elaborar padrões de documentação oficial. (IFSC, 2013).

A Coordenadoria de Pesquisa Institucional (CPI) tem como objetivo a gestão de dados institucionais. Para tanto, a CPI coordena a coleta de informações dos distintos setores da instituição, disponibilizando-as na forma de conhecimento estratégico, além de gerenciar os sistemas de informação estabelecidos pelo MEC, servindo de interlocutor entre este e o IFSC (IFSC, 2013). A figura do Pesquisador Institucional foi instituída pela Portaria Ministerial nº 46 de 10/01/2005 (IFSC, 2013).

A Coordenação de Planejamento tem como objetivo desenvolver e acompanhar o Planejamento Anual do IFSC, elaborar o relatório de Gestão/Prestação de Contas, coordenar a elaboração do Plano de Desenvolvimento institucional (IFSC, 2013).

À DTIC (Diretoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação) cabe o planejamento, a coordenação, a organização e o controle, em nível central, dos recursos de tecnologia da informação e comunicação no âmbito do IFSC (IFSC, 2013).

A DTIC, que está subordinado à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, desenvolve suas ações considerando quatro áreas principais:

- Serviços e Sistemas de Rede: se referem aos serviços de apoio à gestão do conhecimento que funcionam sobre a rede interna

e a Internet, como o correio eletrônico, as aplicações web (Intranet, *groupware*, sistemas de educação à distância), sistemas de segurança e comunicação via IP.

- Sistemas de Informação: são todos os sistemas administrativos e acadêmicos de gestão escolar, como o sistema de registros escolares, biblioteca, almoxarifado e patrimônio, gestão de pessoas, etc.
- Infraestrutura de Redes: trata de toda a infraestrutura de suporte aos sistemas e serviços de rede e à comunicação de dados e voz, se referindo a todo o cabeamento de rede e equipamentos ativos e passivos de interconexão.
- Políticas de TIC: se refere às políticas gerais de tecnologia da informação e comunicação que determinam as ações centrais e locais quanto ao uso de software, boa utilização de recursos de informática, ações de segurança da informação, regras para aquisição e manutenção de recursos.

Atribuições da Diretoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação:

- Projetar, em conjunto com as coordenações vinculadas e a reitoria, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da instituição, em consonância com Plano de Desenvolvimento Institucional da instituição.
- Planejar e viabilizar o desenvolvimento dos projetos relacionados ao PDTI.
- Identificar as necessidades da instituição quanto a Tecnologia da Informação e Comunicação e planejar o desenvolvimento de projetos para o atendimento dessas necessidades.
- Propor políticas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Segurança da Informação e Comunicação para a instituição.
- Avaliar os riscos nos projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação.
- Gerenciar os investimentos de Tecnologia da Informação e Comunicação e propor recursos para ações de Segurança da Informação e Comunicação.
- Gerenciar os recursos humanos e tecnológicos de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da direção geral.
- Contratar serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da instituição e gerenciar a qualidade

desses serviços.

- Acompanhar as investigações e avaliações dos danos decorrentes de quebras de segurança da informação no âmbito da instituição.
- Manter intercâmbio com as demais instituições correlatas objetivando o desenvolvimento de projetos com benefícios comuns.

Finalizando, o modelo de institucionalização da gestão do conhecimento do IFSC tem foco na estrutura organizacional e no estabelecimento de normativas de funcionamento, bem como das atribuições relacionadas a cada área, e sua contribuição com a gestão institucional nos processo de tomada de decisões.

A primeira fase foi marcante, pois, o projeto de gestão do conhecimento institucionalizado e representado no organograma demonstra que objetivo principal foi de gerar conhecimento estratégico e os pilares que embasaram a proposta implementada foram a tecnologia, pessoas e processos. Essa formatação estrutural se aproxima mais de um modelo de gestão do conhecimento.

Alguns dos modelos identificados na revisão sistemática do presente estudo têm a presença frequente da liderança, porém apesar da estrutura da gestão do conhecimento do IFSC apresentar o cargo de diretor de Gestão do conhecimento, diferentemente de alguns modelos. A liderança não foi destacada como um dos pilares do modelo adotado, assim pouco evidenciada na representação da estrutura de gestão do conhecimento.

Muito embora que a experiência do IFSC tenha sido marcada pelo perfil do seu primeiro diretor, que além do conhecimento técnico com doutorado em gestão do conhecimento, experiência profissional de muitos anos na gestão na própria organização e alto nível de comprometimento, seriedade e liderança ter sido condição altamente favorável para o alcance e superação dos objetivos inicialmente propostos, bem como na implementação de um projeto inédito, complexo e dinâmico.

Nesse sentido, cabe destacar o alto grau de comprometimento da alta direção, haja vista que uma das primeiras ações desencadeadas pela diretoria de gestão do conhecimento, à pedido da direção-geral do IFSC, foi a realização de uma pesquisa de clima organizacional, para identificar as aspirações dos servidores, para aproveitar oportunidades de melhoria da gestão, bem como direcionar ações que favoreçam a

gestão do conhecimento e decisões estratégicas.

A segunda fase teve a estrutura alterada, com a saída da gestão de pessoas e da DTIC do domínio da DGC, que está mais focada no suporte a tomada de decisão dos dirigentes, com ênfase nos dados institucionais, processos e normas e planejamento, especialmente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PDI é elaborado para um período de 5 (cinco) anos, segundo o IFSC é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve ou que pretende desenvolver (IFSC, 2013).

Atualmente, está sendo elaborado o PDI do IFSC para ao período de 2013–2018, um desafio para juntar o conhecimento de tantas identidades, pessoas, regiões, culturas, demandas, ofertas, etc. Uma tarefa árdua e prazerosa, que possibilita construir um futuro muito melhor para cidadão e uma sociedade mais inclusiva.



## **5 RESULTADOS: GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESFERA PÚBLICA**

O presente capítulo trata dos resultados e discussões do tema, se encontra dividido em três partes, que foram construídas para apresentar os resultados do estudo de campo e suas contribuições para a GC nas IES pública.

A primeira parte do capítulo apresenta as transcrições dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas com profissionais da área pública de diversos órgãos, interessados no debate sobre a GC na esfera pública. A primeira etapa das entrevistas foi realizada com dois gestores e dois professores de IES pública, todas da esfera federal.

A segunda parte do capítulo apresenta a etapa das entrevistas foi realizada durante o Sétimo Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (VII CONGEP), promovido pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), em Brasília.

Por fim, a terceira parte do capítulo traz a perspectiva de especialistas em GC que avaliaram um modelo de GC proposto para IES, selecionado a partir de revisão sistemática, sendo as etapas do modelo analisadas por especialistas (Delphi).

### **5.1 GC NA PERSPECTIVA DE GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS**

Nessa parte apresentam as entrevistas realizadas com profissionais da área pública de diversos órgãos, interessados no estudo e no debate sobre a GC na esfera pública de ensino superior. A primeira etapa das entrevistas foi realizada com servidores federais, um técnico-administrativo em educação (TAE) e três professores de IES públicas, sendo que todos ocuparam cargos de gestão em IES universitária ou da Rede Federal.

A entrevista ocorreu a partir de um roteiro estruturado, contendo sete questões relativas à GC em IES. O objetivo principal das entrevistas foi de obter a percepção dos gestores quanto a GC em IES, bem com de obter sugestões de diretrizes para a institucionalização da GC em IES pública.

Apresenta-se o perfil acadêmico e profissional dos entrevistados no Quadro 4. Os recortes de trechos das entrevistas são apresentados logo após o enunciado da questão, seguido dos comentários e análises, nas conclusões.

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

ORDEM	FORMAÇÃO ACADÊMICA	VÍNCULO PROFISSIONAL	TEMPO DE SERVIÇO NA IES	CARGO	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA GESTÃO DE IES
IES 1	Doutor Eng. e Gestão do Conhecimento	Docente de IES Universitária	30 anos	Docente de PPG Administração	Diretor de Depto Adm. Escolar e Diretor de Gestão de Pessoas de Universidade Federal 20 anos
IES 2	Dr. Eng. Produção	Docente de IES Universitária	35 anos	Docente de PPG Eng. E Gestão do Conhecimento	Secretario de Estado da Administração Coordenador de Curso Chefe de Departamento de Universidade Federal 10 anos
IES 3	Dra Eng. Produção	Docente de IES da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica	30 anos	Docente EPT Presidente de Universidade Corporativa de Estatal Federal	Coordenadora de Curso, Diretora de Ensino, Reitora de IF 20 anos
IES 4	Mestre Eng. Produção	TAEd de IES da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica	23 anos	Diretora GC de IF	Diretora de Administração de IF 15 anos

Fonte: do autor

---

## 1) Qual o seu entendimento sobre a Gestão do Conhecimento?

---

### a) Respostas

**IES 1** - *Gestão do conhecimento significa boas práticas de **gestão organizacional**, boas práticas de **gestão de pessoas** e boas práticas de **gestão de relacionamento** interno e externo.*

**IES 2** - *A Gestão do Conhecimento é a Gestão pós-qualidade. De fato, a **Gestão da Qualidade** focou a **gestão nos processos organizacionais**, de forma a prescrever qual a melhor maneira de produzir, para garantir uma produção de qualidade. A **Gestão do Conhecimento** tem a pretensão de ir além. O foco é na **gestão das pessoas**, de forma a explicitar como as pessoas efetivamente realizam as suas atividades de trabalho. Enquanto a **Gestão da Qualidade** preocupa-se com a eficácia do sistema de produção, isto é, com a prescrição da produção, a **Gestão do Conhecimento** preocupa-se com a efetividade do sistema de produção, isto é, como a produção é realmente alcançada. De forma, mais objetiva, pode-se dizer que **Gestão do Conhecimento** é a **gestão das atividades e processos de trabalho que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas.***

**IES 3** - *É um **diferencialestratégico** para o fortalecimento de uma instituição e o **conhecimento** é um **ativo** organizacional para o seu **crescimento sustentável.***

**IES 4** – *Entrevistado não formulou um conceito, fez várias considerações a respeito, sem objetivação.*

### b) Conclusões

Os gestores de IES pública colocam que o foco da GC são as pessoas e nos relacionamentos, interno e externo a organização. A GC deve ser útil na definição da estratégia organizacional.

Efetivamente, a GC tem foco no como as coisas acontecem nas organizações, como os resultados são alcançados, como as pessoas realizam as atividades e processos de trabalho nas organizações.

A GC tem no conhecimento organizacional sua força, pois a dependência cada vez maior desse ativo para aumentar competitividade transfere para a gestão a responsabilidade de melhorar a criação e uso do conhecimento produzido por indivíduos e grupos nas organizações, na busca do crescimento sustentável.

---

## 2) Quais fatores que motivam uma Instituição Pública a implantar a Gestão do Conhecimento?

---

### a) Respostas

*IES 1 - Na minha opinião uma instituição pública pensa em gestão do conhecimento quando planeja evoluir do modelo Patrimonialista/Burocrático para o modelo “Novo Serviço Público”.*

*IES 2 - Há vários fatores que motivam uma Instituição Pública a implementar um Programa de Gestão do Conhecimento. Em primeiro lugar, é importante salientar que a administração pública vem evoluindo ao longo dos últimos anos, passando de uma administração pública **patrimonialista** até a Segunda Guerra Mundial, para uma administração pública **burocrática** no pós-guerra, baseada nos princípios de Max Weber. Nos anos 70 e 80, a administração pública começa a incorporar os princípios de gestão da administração privada e evolui para a **Nova Administração Pública (GESPÚBLICA)**, baseada na gestão da qualidade. Finalmente, no início deste século, começa a ser incorporado pela administração os princípios do **Novo Serviço Público (NSP)**, baseado na co-participação do cidadão na gestão pública, envolvendo a Lei de Acesso à Informação e, sobretudo, a transparência na gestão pública. Assim sendo, a única alternativa para uma organização pública institucionalizar os princípios do NSP é por meio da Gestão do Conhecimento, de maneira a promover um maior compartilhamento de conhecimento dentro da organização pública e, sobretudo, da organização pública com a sociedade. Neste sentido, vários **fatores** podem **motivar** uma Instituição Pública a implantar um Programa de Gestão do Conhecimento;*

- a) O principal deles é a noção de que o **conhecimento é uma propriedade e a sua posse é muito importante**. Uma das melhores maneiras de neutralizar essa noção é tranquilizar as pessoas de que a **autoria e a atribuição será mantida**. Em outras palavras, eles não vão perder o crédito de um produto do conhecimento que eles criaram;*
- b) Deve-se estabelecer uma **interação** entre o **conhecimento**, as **pessoas que o detêm** e as **pessoas que dele precisam**, conexão fundamental em qualquer programa de gestão do conhecimento;*
- c) Noção predominante de que **conhecimento é poder**: deve-se procurar mostrar que quanto **mais** as informações são*

*compartilhadas* entre indivíduos, *mais oportunidades de criação* de conhecimento ocorre;

- d) **Medo de compartilhar o que sabe**, porque, as pessoas são mais recompensadas por aquilo que sabem e não por que elas compartilham. Como resultado a acumulação de conhecimento leva a consequências negativas, como a construção de impérios, a reinvenção da roda, sentimentos de isolamento e resistência a ideias de fora da organização pública. A melhor maneira de resolver este problema é **adaptar as recompensas e os sistemas de censura** que existem na organização. Em outras palavras, é importante **parar de premiar o acúmulo de conhecimento** e começar a oferecer **incentivos para o compartilhamento do conhecimento**;
- e) Outra razão para o não compartilhamento de conhecimentos é que ou o provedor não tem certeza de que o receptor vai **entender e utilizar corretamente os conhecimentos** ou o beneficiário não tem certeza sobre a **veracidade ou a credibilidade do conhecimento** em questão. Ambos os problemas desaparecem no contexto de uma **comunidade**, pois é um sistema auto-regulador, onde continuamente **os membros criam e validam o conteúdo de conhecimento**;
- f) Uma **cultura organizacional que incentiva a descoberta e a inovação** ajuda o compartilhamento, ao passo que aquela que fomenta o gênio individual, atrapalha. Uma organização pública que **premia o trabalho coletivo** ajuda a criar um clima de confiança, ao passo que uma cultura que se baseia no estatuto social irá dificultar compartilhamento de conhecimentos;
- g) Finalmente, a **cultura e o clima organizacional** podem facilitar ou podem dificultar o compartilhamento de conhecimentos. Sem uma **cultura** receptiva ao **compartilhamento** de conhecimentos no contexto organizacional, as trocas de conhecimento efetivo não ocorrem. Mudanças significativas devem ocorrer na organização, antes que o compartilhamento efetivo do conhecimento possa começar a ocorrer. Todavia, deve-se ter atenção: às vezes, enquanto a avaliação oficial mostra que o compartilhamento de conhecimento organizacional é fraco, devido aos fatores anteriormente citados, na verdade o compartilhamento de conhecimento pode ser muito florescente – só que não foi detectado. Esta condição é muitas vezes referida como o fenômeno da “Undernet”.

**IES 3 - A competitividade**, bem como ter mais **qualidade, inovação** e ter **os conhecimentos socializados**.

**IES 4 -** na gestão pública a gente vive muito a questão da alternância das equipes. Então é uma **questão política e uma questão técnica**.

*Isso tem um peso e isso afeta consideravelmente a continuidade, o êxito dos processos. Então, [...] tem **determinadas variáveis** que a gente realmente **não tem domínio**.*

## **b) Conclusões**

Na esfera pública a GC tem por foco o cidadão. Nesse sentido, a administração pública no Brasil, tem perseguido o objetivo de melhorar a gestão para um melhor atendimento do cidadão. Assim, nos últimos anos vem buscando implantar um dos princípios constitucionais mais recentes, o da eficiência, buscando na “Nova Gestão Pública” as respostas para uma sociedade cada vez mais conectada, informada e mobilizada.

Existe, portanto, um ponto convergente entre a Nova Gestão Pública e a cultura política liberal: ao focar-se na necessidade de descentralização e do controle civil das ações governamentais, a Nova Gestão Pública dá independência e responsabilidade aos indivíduos. É um tipo de administração focada na liberdade e na cidadania. Conforme argumenta o economista indiano Amartya Sen, ganhador do Prêmio Nobel em 1998, a meta de um processo de desenvolvimento deve ser a expansão das escolhas dos cidadãos, e isso só pode ser feito tendo a liberdade também como um meio e não somente como um fim das ações dos governos. Dessa forma, é possível não apenas melhorar a eficiência dos órgãos públicos, mas também fortalecer imensamente a posição do indivíduo perante o Estado, dando a ele ‘voz e vez’ nas decisões sobre os assuntos de interesse geral (ERKENS, 2010, p. 13 e 14).

Cidadão e sociedade estão mais bem informados e geram movimentos reivindicatórios, a partir do debate público, em redes sociais, que alavancam questionamentos e reivindicações em vários segmentos dos serviços públicos. Almejam políticas públicas mais efetivas e eficientes, e que alcancem todos sem distinção.

A nova gestão pública do século XXI requer integração do desenvolvimento econômico (estabilidade e crescimento) com desenvolvimento social (qualidade de vida) e desenvolvimento

sustentável. Requer preservação da atuação do estado como prestador de serviços públicos de qualidade; valorização da cidadania e da participação e valorização do princípio da continuidade administrativa. A ampliação dos mecanismos de participação e controle social possibilita uma gestão democrática e participativa, propícia à descentralização e à valorização do serviço público(SOUZA e FELIPE, 2013, p. 138-139).

Na nova gestão pública, os caminhos da administração pública devem ser muito mais plurais e diversificados do que de um governo que se afasta completamente do cidadão, não tem face, vai operar tudo eletronicamente, vai ser o grande irmão distante, mas nos controlando o tempo todo (Machado, 2001, p. 62).

As novas possibilidades proporcionadas pelas TICS lançam sob o Governo um novo desafio, que promovido e acelerado pelas TICs tem forte impacto na gestão pública, que busca por soluções mais duradouras.

O desafio é gigantesco, pois o enfrentamento de muitas demandas internas e externas são em volume e velocidade espantosa e a sociedade exige respostas, se fala em ambiente de turbulência. As manifestações das ruas, em que protestos e reivindicações ocorreram mais fortemente, no Brasil, nos meses de Junho a Agosto de 2013 são um exemplo desse movimento que desnuda um gargalo na gestão pública, sendo os recursos e as decisões insuficientes para dar conta do que espera a sociedade.

Nesse sentido, a GC pode contribuir com o gestor público, nos processo de tomada decisão, identificação de problemas, oportunidades e desafios que a sociedade brasileira quer ver no debate cotidiano do Governo, e com resultados concretos e transformadores, mas querem participar ativamente do processo. O Novo Serviço Público (NSP) trata o tema como co-participação ou, poderia dizer *Co-creation*.

Co-creation is about Joint Creation and Evolution of Value with Stakeholding Individuals of outcomes of value intensified through engagement plataforms virtualized in Private-Public-Social Sector enterprise ecosystem of capabilities and actualized in domains of experiences to expand

Wealth-Welfare-Wellbeing (RAMASWAMY, 2013, p.26).

Ramaswamy (2013) fala em co-criação, ou seja, criar junto, setor público, privado e sociedade. Nesse sentido, parece que a sociedade brasileira está pedindo por maior participação nas decisões, transparência dos atos, moralização administrativa, apuração de delitos, quando for o caso.

---

### 3) Qual o melhor momento para as Instituições Públicas se voltarem para a Gestão do Conhecimento?

---

#### a) Respostas

*IES 1- Conforme explicitado na questão anterior, **quando planeja evoluir** do modelo Patrimonialista/Burocrático para o modelo “Novo Serviço Público”.*

*IES 2 - Em princípio, **não há um melhor momento** para a implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento. O que existe são as **pré-condições para a implementação** de um Programa de Gestão do Conhecimento em uma organização pública:*

- a) Estabelecer as **normas** para o programa de GC;*
- b) Proceder uma **auditoria de conhecimento** para identificar as necessidades, fontes e fluxos de conhecimento;*
- c) Criar uma **estrutura de classificação dos conhecimentos**;*
- d) Definir uma **estratégia de GC**;*
- e) Criar **oportunidades para compartilhamento** de conhecimentos;*
- f) Estabelecer **relações entre as pessoas** (socialização e combinação de conhecimentos);*
- g) Criar oportunidades para as pessoas **gerarem novos conhecimentos**;*
- h) Introduzir **processos para apoiar as pessoas** a pesquisarem e utilizarem conhecimentos dos colegas;*
- i) Ensinar as pessoas a utilizarem **técnicas de narrativa** como meio para compartilhar conhecimentos;*
- j) Incentivar as pessoas a considerarem a **aprendizagem** uma questão **prioritária** no seu trabalho cotidiano;*
- k) **Avaliar sistematicamente** se os **processos** utilizados são ainda válidos e se eles são úteis e eficazes, segundo os **usuários**.*

*IES 3 - No meu entender, no momento que **sentirem a necessidade de valorizar** os conhecimentos existentes, deve ser **contínuo e***

*dinâmico, uma vez que há conhecimentos que se tornam obsoletos com muita rapidez.*

**IES 4** – *Veio em uma boa hora. (O CEFET/SC) vivenciou uma etapa, um período, muito grande de uma expansão desenfreada, quando [...] a gente não tinha estrutura, [...] mas, destaca que [...] as questões políticas e das variáveis [...] incontroláveis foram superadas pela [...] oportunidade de abrir instituições, escolas, [...] concurso, [...] obra, [...] orçamento e o dinheiro, é uma ginástica, é um quebra-cabeça. E eu sempre digo, que bom que isso é para a expansão. Isso aí, eu acho que é o que nos move. Que deve nos mover.*

## **b) Conclusões**

Para os entrevistados não há um tempo cronológico para as organizações implementarem a GC. Na verdade, a palavra “momento”, parece ter sido interpretada nesse sentido, por alguns entrevistados, mas o momento, clarificado por alguns deles, trata do momento organizacional, situação pontual, eventual ou esporádica, ou ainda contínua, que provoca movimento de ação e reação organizacional, sendo a GC uma alternativa de promover a mudança e o alcance de objetivos organizacionais estratégicos.

Esse segundo modo de interpretar a questão está mais próxima do objetivo da mesma, que é de tentar identificar as condições organizacionais, materiais e ou humanas que indiquem a oportunidade e ou necessidade de implementar uma ação de GC, que pode ser viabilizada por meio de programa, projeto, atividade, etc.

Pelo relato dos entrevistados há um momento de se voltar para a GC, ou seja, o momento da tomada de decisão no enfrentamento de dificuldades ou aproveitamento de oportunidades, e muitas vezes quando estão imbricadas dificuldades e oportunidades, sendo alavancas de agregação de valor ou alcance de resultados. Como no caso de um novo modelo de gestão, como o NSP, ou como o momento de crescimento, como a expansão das IES.

Nesse sentido, para dar início a uma proposta de GC, um dos entrevistados argumenta que a organização deve estar sensibilizada para a GC, assim cita vários itens que considera pré-condições para o programa de GC.

Considera-se que os itens citados como pré-requisitos possam ser considerados etapas de GC ou KM *Steps*, que podem fazer parte de uma proposta de GC para a área pública, como no caso desse estudo.

Algumas das sugestões do entrevistado foram consideradas e utilizadas no capítulo 5, item 5.4, quando são apresentadas as diretrizes proposto pela autora.

---

#### **4) Quais os fatores facilitadores ou viabilizadores para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas Instituições públicas?**

---

##### **a) Respostas**

*IES 1 - O governo eletrônico, as ouvidorias públicas, a lei de responsabilidade fiscal e a lei de acesso a informação.*

*IES 2 - Os fatores que **facilitam ou viabilizam** o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma organização pública são, basicamente, quatro:*

- a) **Liderança:** Dirige a implementação da GC na organização. Assegura o alinhamento das estratégias e projetos de GC com a missão e a visão da organização. Apóia e aloca recursos para a implementação dos projetos de GC;*
- b) **Pessoas:** Pessoas são ao mesmo tempo usuários e produtores de conhecimento. Congregam as competências (incluindo o conhecimento – principal fator de geração de valor organizacional) e os relacionamentos dos indivíduos. Parte-se do pressuposto que as pessoas interagindo, numa determinada atividade de trabalho, colaboram entre si e compartilham, ao máximo, os seus conhecimentos. Elas criam e são donas do capital intelectual. Confiança é um pré-requisito para o compartilhamento do conhecimento;*
- c) **Processos organizacionais:** Organizam a tomada de decisão em termos operacionais, gerenciais e estratégicos, nos seus diferentes níveis, envolvendo valores, objetivos, exigências de conhecimento, fontes do conhecimento, priorização e alocação de recursos de ativos de conhecimento da organização. Passos sociais e tecnológicos que aumentam a contribuição do conhecimento na organização. Processos sistemáticos e efetivos que podem contribuir para melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à população e melhorar o desempenho e o crescimento da organização pública;*
- d) **Tecnologia:** Deve servir de suporte aos processos e às pessoas. Considera-se as várias TIC existentes para suportar*

*e/ou permitir as estratégias e funções da gestão do conhecimento. Acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas de GC cujo foco central é a base tecnológica e funcional. Práticas como comunidades virtuais e outros espaços para trabalho colaborativo viabilizam a participação à distância e em qualquer momento. Disponibiliza plataforma para a retenção do conhecimento organizacional.*

**IES 3 - Equipe** *disposta a atuar na **Gestão do Conhecimento**, formar lideranças para conduzir o processo que é interminável, gera um ciclo em evolução constante.*

**IES 4 – elencou a **formação de servidores** em GC, dos que assumiram a **liderança** do processo de institucionalização, como o primeiro diretor e a atual, ambos com formação em nível de pós-graduação stricto sensu, na área de GC e outros servidores que já atuavam em setores e áreas correlatas. Estes passaram a compor a equipe de GC do IFSC, assim como outros gestores que conduziram o fases/partes do processo.**

## **b) Conclusões**

Entre os entrevistados houve uma dispersão nas respostas, mas é possível perceber que há consenso em relação a dois viabilizadores, ou seja, pessoas e liderança. Ainda que o IE 1 tenha citado as ouvidorias públicas, se considera como no campo das pessoas, no sentido de ter como atribuição ouvir os dilemas da sociedade e trazer para dentro da organização, onde a GC poderá aproveitar o conhecimento e traduzir para apoiar as decisões estratégicas.

O entrevistado EI 1 cita o governo eletrônico, uma ferramenta tecnológica que trata o conhecimento, tornando a administração pública mais transparente e acessível, essa indicação se relaciona com o item tecnologia, pois se considera o governo eletrônico como uma plataforma de retenção do conhecimento, em acordo com um dos quatro viabilizadores da GC citados por EI 2.

Assim, EI 2 cita quatro viabilizadores, pessoas, processos, tecnologia e liderança, em acordo com a literatura da área de GC visitada na revisão sistemática, levando a crer numa tendência de consenso quanto aos pilares da GC.

---

**5) Quais as etapas para a implantação da Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas?**

---

**a) Respostas**

**IES 1** - *1ª capacitação da equipe; 2ª infraestrutura – sistema de informação e de conhecimento; e 3ª reestruturação organizacional – estrutura de organização intensiva em conhecimento.*

**IES 2** - *Para implementar um Programa de Gestão do Conhecimento (GC) em uma organização pública deve-se considerar quatro etapas, bem distintas, mas totalmente interligadas:*

**Etapa 1: Diagnosticar a situação existente**

- 1) *Diagnosticar a situação atual;*
- 2) *Elaborar justificativa para implementação do programa de GC (“business case”).*

**Etapa 2: Planejar a situação futura**

- ✓ *Definir as estratégias de GC;*
- ✓ *Identificar projetos de GC;*
- ✓ *Definir a estrutura e práticas de GC e sensibilizar as pessoas envolvidas;*
- ✓ *Elaborar um Plano Estratégico de GC (alinhado com as estratégias organizacionais).*

**Etapa 3: Desenvolver um projeto piloto**

- ✓ *Implementar projetos piloto;*
- ✓ *Realizar Avaliação de Produto ou Resultado.*

**Etapa 4: Implementar a GC**

- ✓ *Implementar plano em toda organização pública;*
- ✓ *Enfrentar a resistência à GC;*
- ✓ *Elaborar plano de comunicação;*
- ✓ *Realizar avaliação “contínua”.*

**IES 3** - *Conhecer o que é Gestão do Conhecimento, formar uma equipe para atuar na Gestão do Conhecimento, capacitar, buscar um Projeto Piloto para ser implantado, criar uma comunidade para discussões, utilizar ferramentas tecnológicas para armazenar conhecimento e as experiências exitosas.*

**IES 4** - *Atualmente concentram a atenção nas próximas etapas da implantação da GC no IFSC, ou seja, “hoje tem um planejamento.”*

*Agem em torno do [...] “desenvolvimento institucional.” [...] Estão “percebendo a necessidade de fazer um orçamento”.*

## b) Conclusões

As respostas demonstram que há uma tendência a consenso entre os entrevistados, em torno das etapas para implementar a GC, sendo que uns acrescentam poucas etapas além das já citadas por outros entrevistados. Assim, de uma forma geral as etapas ou passos que mais se destacaram foram a capacitação as pessoas em GC; elaborar um planejamento de GC; viabilizar a infraestrutura necessária e iniciar com um projeto piloto.

---

## 6) Quais os fatores do ambiente externo que influenciam as Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento?

---

### a) Respostas

**IES 1 - Melhoria da educação; Cidadania; ouvidorias públicas; e controle social.**

**IES 2 - A sociedade não aceita mais um serviço público de qualidade precária. Há uma consciência crescente por parte do cidadão que ele paga impostos muitos elevados e, em contrapartida, recebe serviços públicos de qualidade que deixa muito a desejar. As manifestações recentes, ocorridas no País, evidenciou esta realidade. Esta **pressão da sociedade** pode ser um fator decisivo na implementação de Programas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas. Mas, sem dúvida, o avanço das **tecnologias de informação e comunicação** nas diversas organizações públicas tem exigido do administrador público **uma gestão mais baseada no conhecimento**, do que em que recursos, que tem sido o paradigma até então.**

**IES 3 - São os clientes, fornecedores, concorrentes, enfim a cadeia produtiva que podem validar a Gestão do Conhecimento nas instituições.**

**IES 4 - o ambiente externo exerce influência sobre a GC, sendo a espera por uma **solução de rede** (Rede Federal), na questão do **desenvolvimento de sistemas** que possam tratar de forma integrada as informações e conhecimento gerados nos IFs. A **solução** encontrada para suprimir essa dificuldade foi o estabelecimento de uma **parceria** com a Universidade Federal [...], com o sistema total,**

*integrado, possibilitando condições de realmente alavancar alguns projetos e ações mesmo na área de GC.*

## **b) Conclusões**

Dentre os diversos fatores externos que impactam a GC, os entrevistados optaram pela pressão e controle social; a evolução da TICs; o instituo das ouvidorias públicas, exigindo uma gestão pública mais focada em conhecimento, com alto valor agregado.

Também a melhoria e elevação do padrão de qualidade e oferta da educação, que ocasiona uma preparação das pessoas para exercerem a cidadania plena. As demandas e pressões dos *stakeholders*, ou seja, os públicos envolvidos com a administração pública, tanto as próprias organizações da esfera pública, quanto da privada, como da sociedade em geral, que ocupam os mais diversos papéis, como cidadão, contribuinte, consumidor, usuário, cliente, fornecedor, controlador, fiscal, etc..

Além de outras limitações e dificuldades, impostas pelo tardio ingresso do Brasil na sociedade do conhecimento, especialmente na esfera pública, são a frequente ocorrência de demora dos órgãos superiores, responsáveis por instituir políticas, especialmente as de gestão.

Bem como, a limitação de organizações públicas em dar respostas e do elevado tempo para implementação de ações e soluções inovadoras, para dar conta das demandas crescentes da sociedade administrada tem sido fator crítico para o sucesso na implementação da GC na esfera pública.

---

## **7) Quais os fatores internos ou organizacionais que intervêm nas Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento?**

---

### **a) Respostas**

**IES 1** - *Novas lideranças pautada na ética, transparência e competência.*

**IES 2** - *São vários os fatores críticos internos que devem ser considerados, na implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento em uma organização pública, dentre eles podemos citar:*

- ✓ *Alvos claros a serem atingidos;*
- ✓ *Apoio contínuo da alta administração pública;*

- ✓ *Capacidade técnica e adequada da equipe;*
- ✓ *Gestão da transição bem-sucedida;*
- ✓ *Processo efetivo;*
- ✓ *Suporte tecnológico.*

**IES 3** - *A valorização do conhecimento que cada pessoa traz consigo e que pode contribuir na socialização e disseminação do mesmo. Outro fator é a disponibilidade que um grupo de trabalho precisa ter para atuar na GC, bem como a tecnologia voltada para auxiliar.*

**IES 4** - a **estrutura** [...] em comparação com os demais IFs da Rede Federal tem uma forte tendência a querer trabalhar **em rede**. Assim, “o que norteia e o que une todas as ações institucionais, sejam elas ligadas ou não a gestão de conhecimento, são os projetos”. Os projetos eles não são de uma pró-reitoria, de uma diretoria, de uma coordenadoria, eles tem uma equipe [...] são dezoito, eles são organizados considerando o que acontece na reitoria e nos campi, então, para eu atingir metas [...] os projetos do campi também estão corroborando para o alcance dessas metas. Outro fator interno é o **tamanho da equipe**. “a equipe é **muito pequena**” [...] Já era pequena e assim, paulatinamente, a gente vem procurando reestruturar, modificar, ampliar a equipe, [...] a gestão de conhecimento [...] é uma gama [...] infinita de coisas a serem feitas, mas, a gente tem que pensar assim, pessoas disponíveis, tempo, demanda, carga horária, [...] organizar ações, a gente tem que ter pessoas, tem que ter as competências, os saberes, a gestão de conhecimento e tem que ter **sistemas**. A rede ficou muito tempo sem sistema de informação. E ainda está! Então se apostou muito tempo, desde 2006, [...]. Hoje o volume de pessoas, de informações e processo de servidores que a gente tem no instituto se tu não tem sistemas robustos, que organizem isto a gente fica refém, então é humanamente difícil o que antes dava para pegar uma planilha de excel e organizar tudo junto, então o impacto ou para a gente alavancar e realmente transformar dados em indicadores estratégicos a gente tem que ter sistemas e a gente não tem. (Destaca dados gerais e atuais do IFSC, tais como o número de servidores, num total aproximado em julho de 2013 de 1.780, mais de 10 mil alunos, sendo quem em 2012 foram 26 mil CPFs que circularam no instituto todo, de alguma forma). Espera que o **sistema em parceria com a Universidade Federal** [...] componha uma base única, [...] os módulos conversam, informa que o sistema levará três anos e meio, no mínimo, para estar integralmente implantado. Outro aspecto em

destaque internamente é a **segurança da informação**, é um dos dezoito projetos institucionais em andamento, a criação de uma política de segurança. E o principal, na **atual visão da GC** no [...] são chamados “**marcos regulatórios ou de referenciais da gestão**”, como o regimento interno dos câmpus, que acredita estar ainda na fase de consolidação. Ponto positivo e a muito esperado é o **aumento do número de servidores** na equipe da DGC. A meta, além de dar conta da gestão do conhecimento, dar contribuições significativas, em termos de conhecimento estratégico, para o processo de tomada de decisões institucional, considerada a essência da reitoria, onde estruturalmente a DGC está acoplada, com a colaboração da DTIC. São várias as demandas, tais como o **PDI**, que teve seu prazo vencido em 2013, concluída a primeira etapa, está sendo formulado o novo PDI para o próximo quinquênio (2013–2018). Outra frente é o planejamento estratégico, que terá como um dos focos a readequação das ofertas de cursos dos campi.

## b) Conclusões

Quanto aos fatores internos ou organizacionais que intervêm nas Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento os entrevistados entendem que a liderança, a competência das pessoas, a transparências dos atos, aliados a tecnologia de suporte, como os sistemas de informação e segurança da informação, os marcos regulatórios ou referenciais de gestão, o funcionamento em rede, e especialmente os trabalhadores do conhecimento, bem como parcerias estratégicas, são essenciais para o sucesso de um projeto de GC na esfera pública educacional.

Cada elemento, fator interno é de extrema relevância para a administração pública, e deve ser bem trabalhado no projeto de GC, numa tentativa de evitar erros, retrabalho desperdício de conhecimento, oportunidades de inovar, enfatizando que as demandas são crescentes e urgentes. Assim, um projeto bem estruturado poderá evitar problemas futuros.

## 5.2 GC NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS

A segunda etapa das entrevistas foi realizada durante o Sétimo Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (VII CONGEP), promovido pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), quando dezesseis representantes de diversas

unidades do serviço público brasileiro colaboraram com esta pesquisa.

O VII CONGEP ocorreu em Brasília, Distrito Federal, nos dias 17 a 19 de junho de 2013, um evento bianual, com a participação de cerca de 400 pessoas.

O evento tem como propósito fundamental debater ideias, percepções e experiências sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública, bem como aperfeiçoar o processo de formulação de políticas públicas por meio do uso dos instrumentos e práticas de Gestão do Conhecimento, à luz da conjuntura econômica, política, social, cultural e tecnológica de uma sociedade em constante transformação (CONGEP, 2013).

Durante o evento, a autora entrou em contato com alguns dos participantes, sensibilizando-os para a pesquisa, haja vista que a pesquisa obteve o apoio da organização do evento, sendo anunciada durante a programação, nos três dias de duração do evento.

O roteiro de entrevista foi entregue durante o período de realização do evento, na forma impressa e eletrônica, enviado por e-mail aos participantes, a partir do *maillist* disponibilizado pela organização do evento. Obtendo-se dezesseis retornos das entrevistas, de representantes de algumas unidades do serviço público brasileiro.

Os órgãos públicos que tiveram representantes participando da pesquisa foram o Tribunal Superior do Trabalho (TST), Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (ITI), Ministério do Planejamento (MPOG), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Conselho da Justiça Federal (CJF), Ministério da Fazenda (MF), Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Esses profissionais tiveram a oportunidade de expor suas perspectivas sobre a GC, na administração pública, numa amostragem por acessibilidade.

---

## 1) Qual o seu entendimento sobre a Gestão do Conhecimento?

---

### *a) Respostas*

**CONGEP 1** - *É administrar a partir do desenvolvimento de conhecimento e expertises* que atenderão as diretrizes e metas estabelecidas no planejamento estratégico da organização.

**CONGEP 2** - Entendo Gestão de conhecimento em dois níveis: 1) **Talentos e experiências profissionais** 2) Conhecimento necessário e o **conhecimento** existente, e o **gap** entre os dois.

**CONGEP 3** - *Gestão do conhecimento é elemento fundamental para uma gestão pública alinhada às necessidades da sociedade e às estratégias de governo. Mais do que métodos / instrumentos do ciclo entre a identificação / coleta e o uso do conhecimento, o tema para mim significa a capacidade de tomar decisões rápidas, contextuais, baseadas em experiência passadas e que possam projetar o futuro desejado.*

**CONGEP 4** - *Registro e compartilhamento de práticas e lições aprendidas; Dar a público o investimento feito pelo serviço público especialmente em pesquisas; Valorização do conhecimento tácito e explícito dos servidores, por meio da disseminação e troca de experiências; Registro e disseminação da memória da instituição; Fazer o mapeamento e gestão das competências e **investir fortemente nas riquezas humanas (RH)**; Disponibilizar “ferramentas engajadoras” que permitam o compartilhamento do conhecimento produzido na organização.*

**CONGEP 5** - *Gerenciar o saber, a fim de preservá-lo e disseminá-lo, para permitir que a ele se agregue novos valores.*

**CONGEP 6** - *Gestão do Conhecimento na Administração Pública (...) é um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49).*

**CONGEP 7** - *São processos administrativos que visam criar, disseminar e reter o conhecimento nas organizações com propósito de fomentar as inovações. Pode ser implantado com ou sem tecnologias.*

**CONGEP 8** - *Contribui para o capital intelectual das organizações e enriquece o conhecimento e a memória organizacional, além de organizar esse conhecimento, tornando-o mais acessível e compartilhado.*

**CONGEP 9** - *É a capacidade de a organização preservar e disseminar seu conhecimento.*

**CONGEP 10** - *Para mim significa controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios e áreas.*

**CONGEP 11** - *A Gestão do conhecimento é a abordagem de forma sistemática com uso de ferramentas e técnicas que permitem a identificação/criação/captura de conhecimentos, o seu armazenamento, compartilhamento e aplicação destes para a melhoria do desempenho da organização e dos seus diferenciais competitivos.*

**CONGEP 12** - *Entendo Gestão do Conhecimento como sendo a prática de criar, compartilhar, utilizar e recriar o conhecimento dentro das Instituições.*

**CONGEP 13** - *Entendo que Gestão do Conhecimento está diretamente relacionado ao conhecimento do seu negócio e dos processos relevantes a execução deste negócio. Deve ser encarado, portanto, como um processo constante captura, retenção e desenvolvimento dos conhecimentos necessários a reputação das organizações.*

**CONGEP 14** - *A Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor a partir de ativos intangíveis da instituição, ou seja, é a competência desenvolvida pela instituição para, a partir da estratégia definida, criar conhecimento, compartilhá-lo internamente e definir a utilização de dados e informações com foco em aplicações que criem valor para cada profissional e para a organização.*

**CONGEP 15** - *A gestão do conhecimento é um macroprocesso de apoio que contribui para o alcance dos resultados da organização, na medida em que mobiliza o seu conhecimento crítico de forma estruturada.*

**CONGEP 16** - *A GC é um processo, cujo ciclo de vida envolve: identificar, capturar, armazenar, disponibilizar e monitorar o conhecimento, tendo como objetivo gerar aprendizagem e inovação.*

## **b) Conclusões**

As respostas dos entrevistados, uma amostra do entendimento do quem vem a ser, primeiramente GC, e conseqüentemente GC para a administração pública. Demonstra que não há consenso quanto ao que significa, qual o foco, objetivos e meios para se implementar um projeto de GC.

Os profissionais que aceitaram o convite para a entrevista e debater a GC na esfera pública, demonstram estar sensibilizados e atentos ao assunto. Reforça esse entendimento o fato de terem sido

localizados por estarem inscritos e foram participantes do VII CONGEP – Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública, onde o debate de alguns dias, girou em torno da implementação da GC na esfera pública, quando foi possível muitas experiências, como cases, palestras de representantes do governo e da academia, produção científica, debate acadêmicos, de vários níveis e esferas do poder e, mesmo durante um evento com tal objetivo, duração, intensidade de debate sobre o tema GC na esfera pública, ainda assim, se percebe que a GC na administração pública ainda tem um longo caminho a percorrer, haja vista a falta de consenso na definição da GC na esfera pública.

Nesse sentido, os profissionais entrevistados seguem uma tendência da área, não há consenso em torno de uma definição para a GC, sendo que pode ser encontrada na literatura uma diversidade de definições, tão ou maior do que o número de definições apresentadas pelos entrevistados. Assim, como citado nas respostas a GC pode ser compreendida e definida como administração, gestão, capacidade, investimento, processo, organização, sistêmica, arte, prática, macroprocesso todos com o arremate do conhecimento.

Atenção ao fato da definição da GC, em sua grande maioria, ser genérica, não se direcionando para a GC na administração pública. Apenas os entrevistados CONGEP 3 e CONGEP 6 remetem a definição à área pública. Ainda, nesse caso, as definições são diversas entre si, a primeira não define a GC na administração pública, mas sim, que é fundamental para alinhar as necessidades da sociedade com as estratégias do governo e, completa com a definição da GC como a ‘capacidade de tomar decisões rápidas, contextuais, baseadas em experiência passadas e que possam projetar o futuro desejado’.

Percebe-se que essa definição possa ter seu uso limitado na esfera pública, talvez essa tomada de decisões rápidas possa ser incompatível com uma administração pública que gerencia pouco o conhecimento, tem uma relação rígida e formal com os servidores, se tornado mais lenta, especialmente pelo número elevado de regulamentos e praxes, hierarquia e outros entraves, que dificultam alcançar, na prática, tal definição.

A segunda definição que pretende um conceito de GC para a administração pública incorpora as etapas de GC aos princípios da administração pública e da qualidade, com um arremate que remete a um dos pilares do Novo Serviço Público, ou seja, a efetividade social, uma proposta que se mostrou mais próxima do objetivo da GC na esfera pública.

---

## 2) Quais fatores que motivam uma Instituição Pública a implantar a Gestão do Conhecimento?

---

### a) Respostas

**CONGEP 1** - Promover uma **administração** que esteja voltada para os **ambientes da instituição**, ou seja, com foco em **resultados**, atendimento do **interesse público** e motivação de seus **parceiros**.

**CONGEP 2** - **Evitar a redundância** de esforços, sistemas e processos.

**CONGEP 3** - Vários – desde questões estruturantes como o **risco** decorrente da alta **rotatividade** de servidores e a **manutenção da história / cultura**, até a possibilidade de estar sempre em consonância com o estado-da-arte dos temas de sua competência e a **boa tomada de decisão**.

**CONGEP 4** - **Turnover e aposentaria** de muitos servidores, sem o devido repasse do conhecimento; **Memória organizacional desorganizada**; **Falta banco de especialistas** (páginas amarelas); **Falta de interação intercoordenações**; **Necessidade de mudança da cultura** da organização para o compartilhamento.

**CONGEP 5** - A possível **perda de canais** (servidores que se aposentam ou falecem) e a **deterioração** de acervos **documentais** pela falta de manutenção adequada.

**CONGEP 6** - **Aprendizagem** individual e organizacional; **Inovação**; Aumentar a capacidade do indivíduo, das equipes, da organização e da sociedade; Aumentar a **eficiência dos processos** de apoio e finalísticos; Melhorar a **qualidade dos serviços** prestados e a **efetividade social**; **Contribuir para a observância dos princípios constitucionais da administração pública** (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e para o desenvolvimento brasileiro.

**CONGEP 7** - **Reter conhecimentos, melhorar os processos, evitar o desperdício, atender melhor ao cidadão**.

**CONGEP 8** - Creio que o fator principal é a **vontade política** e a intenção de **incrementar o capital intelectual** da instituição. Os dirigentes da instituição precisam enxergar que essa gestão contribui para **melhorar o desempenho institucional**.

**CONGEP 9** - O fato de **preservar o conhecimento** a fim de que haja **melhoria dos processos** de trabalho.

**CONGEP 10** - **Melhora do capital intelectual** da instituição. **Melhora dos processos internos**. **Diminuição da redundância** e maior

*assertividade das informações. Melhoria na prestação dos serviços públicos.*

**CONGEP 11** - *a) Evitar a solução de continuidade decorrente da perda de capital intelectual (por ocasião de aposentadoria e desligamento de empregados) e de alternância de governantes no poder. b) Criar mecanismos de preservação da memória organizacional e gerar informações para a participação social na formulação de políticas públicas.*

**CONGEP 12** - *Institucionalizar o conhecimento, diminuir a dependência do conhecimento individual, estimular soluções criativas, estimular a simplicidade e a efetividade na prestação de serviços.*

**CONGEP 13** - *Necessidade de sobrevivência no mercado; opção por um gerenciamento inteligente de recursos; maximização de resultados e lucros.*

**CONGEP 14** - *A decisão institucional, a evolução do conhecimento na área técnica específica, a divulgação de conceitos sobre gestão do conhecimento.*

**CONGEP 15** - *Assegurar que as iniciativas de GC tenham impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência da utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e no desenvolvimento econômico do país.*

**CONGEP 16** - *O fator inicial foi a preocupação com a perda de conhecimento com a saída de empregados sem o devido repasse, deixando a instituição carente de determinados conhecimentos essenciais. Hoje, sabe-se que o papel da GC vai, além disso, possibilitando a aprendizagem e gerarinovação.*

## **b) Conclusões**

Como na questão anterior, nesse item, foi solicitado aos entrevistados identificar os fatores que motivam uma Instituição Pública a implantar a Gestão do Conhecimento. Também pela diversidade de respostas, se observa que não há consenso quanto ao objetivo da GC na administração pública, embora os diversos fatores citados tenham grande importância para a administração pública na atualidade.

Apenas o entrevistado CONGEP 13 elaborou uma resposta que remete a esfera privada, não sendo muito adequada a pergunta em questão, que remete a GC na esfera pública.

As respostas se concentraram em torno da questão da perda de capital intelectual, por diversos motivos, aposentadoria, invalidez,

férias, licenças, exoneração, demissão, e outros tipos de desligamentos de servidores, quem seja temporário ou permanente, ainda há os casos de profissionais terceirizados, temporários, comissionados que não foram citados pelos entrevistados, mas que também provocam uma movimentação intensa de pessoal na esfera pública.

Outro fator bastante citado pelos entrevistados trata da melhoria dos serviços prestados pela administração pública, sendo que percebem que a GC pode contribuir para que a efetividade social dos serviços públicos seja alcançada, com inovações, com mais resultados e menos desperdícios, ou seja, como coloca o entrevistado CONGEP 15 “Assegurar que as iniciativas de GC tenham impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência da utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e no desenvolvimento econômico do país”.

---

### **3) Qual o melhor momento para as Instituições Públicas se voltarem para a Gestão do Conhecimento?**

---

#### *a) Respostas*

**CONGEP 1** - *Quando há a integração e amadurecimentos de seus vários públicos. Hoje, com o desenvolvimento tecnológico isso se torna cada vez mais premente.*

**CONGEP 2** - *Sempre que houver sensibilização da alta administração e um dirigente sponsor.*

**CONGEP 3** - *Gestão do conhecimento deve ser parte de todas as ações da instituição – por exemplo, ao se comprometer com a qualidade da prestação de seus serviços (alinhados às estratégias de governo), a organização precisa dispor de formas de gerir o conhecimento necessário a mobilizar seus recursos para o alcance de metas, identificar os insumos, as referências (normas, conhecimentos tácitos e explícitos) e recursos (materiais, humanos, tecnológicos) necessários ao cumprimento dos objetivos.*

**CONGEP 4** - *A todo o momento, mas vale ressaltar o momento de transição e mudança de governo (dos seus dirigentes e equipes gerenciais).*

**CONGEP 5** - *O melhor momento é aquele em que identificarem uma necessidade. Então, é melhor que a identifiquem o quanto antes.*

**CONGEP 6** - *O melhor momento é quando houver o comprometimento da alta administração.*

**CONGEP 7** - *Temos várias instituições que já implantaram a gestão conhecimento. Estamos atrasados.*

**CONGEP 8** - *Não creio que haja melhor momento, qualquer momento é válido.*

**CONGEP 9** - *Sempre, principalmente antes da aposentadoria de servidores que detêm conhecimento estratégico.*

**CONGEP 10** - *A gestão do conhecimento para as Instituições Públicas já deveria estar acontecendo.*

**CONGEP 11** - *De preferência antes de ocorrer a evasão do seu capital intelectual e de pressões populares em busca de informações.*

**CONGEP 12** - *Quando a cultura organizacional e a alta administração apoiarem a prática da Gestão do Conhecimento.*

**CONGEP 13** - *Quando da decisão por implantar uma gestão por processos.*

**CONGEP 14** - *Quando a alta gestão estiver consciente e se capacitar para a implantação desse projeto. A implantação de iniciativas focais, como comunidades de práticas, ações de gestão de RH alinhadas à GC, a criação de contextos de interação entre as equipes, em geral surgem de forma espontânea e devem ser estimuladas e aproveitadas no plano de implantação da GC.*

**CONGEP 15** - *Não há cenário ideal para iniciar a GC. A mudança que ocorre no setor público não é motivada por competição e sim por lidar com prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento. Portanto, é começar por um diagnóstico e recomendações para implantação de GC de acordo com a realidade de cada instituição.*

**CONGEP 16** - *O ideal seria ter sua base organizada, que é a gestão da informação e estar estruturada por processos (mapeamento de processos).*

## **b) Conclusões**

Quando perguntados qual seria o melhor momento para as Instituições Públicas se voltarem para a Gestão do Conhecimento, os entrevistados responderam em sua maioria que a GC é bem vinda à administração pública, percebem que já poderiam estar com iniciativas nesse sentido, mas há um atraso, sendo necessário que alguma base de conhecimento, tratamento da informação e de processos seja anterior a implementação da GC, propriamente dita, considerados esses como etapas para a GC na esfera pública. Mas, acrescentam que, principalmente, a partir do comprometimento e capacitação da alta

administração. Também acreditam que em momentos críticos, de mudanças, transição e identificação de necessidades é possível aproveitar para sensibilizar a administração pública para a GC, especialmente, em período anterior a perda de capital intelectual e pressões sociais.

---

#### **4) Quais os fatores facilitadores ou viabilizadores para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas Instituições públicas?**

---

##### **a) Respostas**

**CONGEP 1 - Implantação do Planejamento Estratégico, maior importância da Avaliação de Desempenho e desenvolvimento de um programa de capacitação** dirigido às necessidades da instituição (GAP).

**CONGEP 2 - Conhecimento do assunto e efetividade de uso prático.**

**CONGEP 3 - Ação da alta administração, conhecimento e transparência dos objetivos organizacionais comuns aos servidores e sua transformação em metas tangíveis, linguagem / comunicação adequadas** aos públicos internos.

**CONGEP 4 - Um bom relacionamento com equipes de TI** que viabilize as tais “ferramentas engajadoras”; **Uma equipe dinâmica e bem relacionada, que faça-acontecer na coordenação das práticas de GC; Vontade política e apoio total da alta administração.**

**CONGEP 5 - Políticas de governo, pois atos isolados podem resolver situações específicas de um setor, uma Divisão, mas a partir das Coordenações, esses atos isolados estariam a mercê de soluções de continuidade.**

**CONGEP 6 – Liderança. Tecnologia. Pessoas. Processos.**

**CONGEP 7 - Alta gerência e servidores motivados, tecnologia.**

**CONGEP 8 - Estímulo da alta administração e disponibilização dos recursos necessários.**

**CONGEP 9 - O patrocínio da alta administração e a disponibilidade de os servidores disponibilizarem seu conhecimento.**

**CONGEP 10 - Entendo que a Lei de Acesso à Informação seja um grande facilitador à gestão do conhecimento.**

**CONGEP 11 - Deveriam ser a liderança, a tecnologia, pessoas e processos.**

**CONGEP 12 - Experiências bem sucedidas em órgãos públicos, cultura organizacional flexível, modelo de gestão participativa, alta**

*administração envolvida com o tema.*

**CONGEP 13** - *Compromisso e patrocínio da alta administração; canais de comunicação efetivos; instrumentos de medição de resultados que resultem em medidas de correção e alavancagem, conforme o caso; e sistema de avaliação por competências e resultados reconhecidos por toda a organização.*

**CONGEP 14** - *Surgimento de desafios de gestão que necessitam estratégias de GC para seu desenvolvimento, alta gestão consciente e capacitada e massa crítica de profissionais da instituição preparados para as mudanças necessárias.*

**CONGEP 15** - *Conhecimento nas Instituições públicas? A estabilidade de emprego da maioria dos servidores favorece a mobilização do conhecimento dentro da instituição. Assim, os principais viabilizadores para GC são Pessoas (conhecimento tácito), Processos Críticos (conhecimento estratégico) e Tecnologia (facilitador).*

**CONGEP 16** - *Apoio da alta liderança; desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento, por meio de conscientização e comprometimento.*

## **b) Conclusões**

Quando perguntados sobre os fatores facilitadores ou viabilizadores para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas Instituições públicas os entrevistados responderam na sua grande maioria que o envolvimento e comprometimento da alta administração é importante para viabilizar a GC, particularmente citado, que deveria ser uma política de governo, uma ação mais global na esfera pública, que respaldaria as iniciativas de forma global.

Outros quatro fatores foram considerados muito relevantes, a pessoas, os processos, a tecnologia e a liderança, que já mencionada acima, parece ser o grande diferencial de implementação da GC na esfera pública, para os entrevistados.

---

## **5) Quais as etapas para a implantação da Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas?**

---

### **a) Respostas**

**CONGEP 1** - *Desenvolvimento do Planejamento Estratégico; Levantamento das Necessidades da Organização; desenvolvimento*

*de um programa de capacitação continuada e de avaliação permanente.*

**CONGEP 2** - Iniciar como um **projeto**, realizar um **diagnóstico**, projetar **resultados** desejados, dividir o desafio em **fases e sub resultados**, definir **indicadores**, realizar a **gestão do projeto**, avaliar **lições aprendidas**.

**CONGEP 3** - Absorção dos **conceitos básicos** / esclarecimento dos **objetivos institucionais** com a iniciativa e das **ações prioritárias** / desenho – adaptação de método para gestão contextual na organização / incorporação de **ferramentas de apoio**.

**CONGEP 4** – **Diagnóstico. Planejamento** com identificação das principais estratégias relacionais, **Elaboração do Plano de Trabalho, Execução do Plano, Monitoramento e Avaliação, Novo diagnóstico, novo planejamento...**

**CONGEP 5** - O ideal é que se faça o **diagnóstico de problemas**, elabore estudos, dê conhecimento aos envolvidos, busque apoio desses envolvidos, elabore um **plano** e o execute, avalie a execução e promova correções.

**CONGEP 6** - São as etapas que proponho no livro de minha autoria: *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, a saber:*

*Etapas 1: **Diagnosticar***

1. Realizar a autoavaliação
2. Elaborar o business case para justificar a importância da GC

*Etapas 2: **Planejar***

3. Definir a visão de GC
4. Definir os objetivos da GC
5. Definir as estratégias de GC
6. Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional)
7. Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC
8. Definir as práticas de GC
9. Sensibilizar as pessoas na organização
10. Elaborar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)

*Etapas 3: **Desenvolver***

11. Escolher e implementar um projeto piloto
12. Avaliar o resultado do projeto piloto

13. Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização

**Etapa 4. Implementar**

14. Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.

15. Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC

16. Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.

17. Desenvolver o plano de comunicação do PGC

18. Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC

**CONGEP 7 - Sensibilizar a alta gerência**, fazer um **diagnóstico** da real situação da organização, conseguir uma **equipe multidisciplinar** para realizar um **projeto** alinhado com a gestão estratégica, incluir um **plano** de comunicação e escolher uma unidade para promover as mudanças, **avaliar** e **divulgar** os **resultados** alcançados para conseguir mais apoio.

**CONGEP 8 - Não sei, não sou especialista em gestão do conhecimento.**

**CONGEP 9 - Planejamento, execução** por meio de instrumentos para disseminação do conhecimento e o **controle** dessas ações.

**CONGEP 10 - 1 - Internalização do conceito Gestão do Conhecimento; 2 - Definição das necessidades e capacidades de provimento de informações; 3 - Definição da forma de apresentação e guarda das informações; 4 - Publicação das informações e coleta de feedback.**

**CONGEP 11 - Diagnóstico** => etapa de auto avaliação quanto ao grau de maturidade em GC; **Planejamento** => definição dos objetivos, estratégias e estrutura de GC, prioriza os projetos de GC; **Desenvolvimento** => Escolha, teste e avaliação do projeto piloto para implementar na organização. **Implementação** => discussão dos fatores críticos de sucesso na implantação da GC na organização.

**CONGEP 12 - Alinhar a GC aos direcionadores estratégicos** da organização, identificar os fatores **facilitadores** para a implantação da GC, **implantar** o processo de GC por meio da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

**CONGEP 13 - disseminação; implementação formal; levantamentos e modelagem; treinamentos; avaliação; divulgação** constante de resultados.

**CONGEP 14 - Capacitação da alta gerência da Instituição. Inclusão da GC no planejamento estratégico da Instituição. Elaboração de um projeto para implantação da GC com envolvimento de representação de todas as áreas da Instituição. Elaboração e implementação de Plano de Comunicação sobre o projeto. Capacitação das gerências intermediárias. Implementação do Plano de GC.**

**CONGEP 15 – Diagnóstico. Desenvolvimento do Modelo de GC, Implantação de Projeto Piloto, Planejamento para implantação em nível corporativo, Monitoramento e Aprendizado.**

**CONGEP 16 - Institucionalizar o processo de CG; trabalhar a cultura de compartilhamento; criar grupos de trabalho, visando o comprometimento de todas as unidades; preocupar-se com a gestão da informação; demonstrar utilidade das práticas para o dia a dia da empresa, por meio de práticas; estruturar ferramentas adequadas e integradas e, monitorar os resultados e divulgá-los.**

## **b) Conclusões**

Quanto às etapas para a implantação da Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas fica evidente que os entrevistados utilizaram as técnicas e ferramentas da Ciência da Administração para justificar as etapas de implementação da GC, que resumidamente podem ser indicadas por diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação, como foco em GC, mas alinhado a estratégia da organização, com foco em resultados. Acrescida a necessidade de um plano de capacitação em GC para liderança e gestores e um plano de comunicação das lições aprendidas bem como da divulgação dos resultados alcançados.

---

## **6) Quais os fatores do ambiente externo que influenciam as Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento?**

---

### **a) Respostas**

**CONGEP 1 - Fatores orçamentários, políticos e legislativos (leis e regulamentos).**

**CONGEP 2 - As Redes sociais, o governo eletrônico, os serviços de governo na WEB, as necessidades da sociedade.**

**CONGEP 3 - Estratégias de governo, calendários / prioridades políticos.**

**CONGEP 4 - Participação da instituição em redes colaborativas e parcerias diversas.** *Necessidades de políticas nacionais de acesso livre à informação e ao conhecimento. Movimentos mundiais de recursos educacionais abertos.*

**CONGEP 5 - As mudanças sócio-político-econômicas.**

**CONGEP 6 - Descontinuidade administrativa; Inexistência de Política de Gestão do Conhecimento** para a Administração Pública Federal; *Inexistência de preocupação com o tema na agenda do governo federal; Inexistência de recursos no orçamento alocados para iniciativas de GC nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.*

**CONGEP 7 - Aspectos culturais e Políticas públicas.**

**CONGEP 8 - Não sei dizer, não especialista em GC e aqui na minha instituição não foi implantada a gestão do conhecimento propriamente dita.** *Foram implantadas iniciativas que podem ser identificadas como tais, mas não um plano de GC assim denominado.*

**CONGEP 9 - Não vejo uma influência direta nesse sentido.**

**CONGEP 10 - Acredito que a necessidade de informação do cidadão e de outros órgãos públicos.**

**CONGEP 11 - Alternância de governos; Aparelhamento do Estado em todas as esferas com a falta de entendimento por parte das lideranças quanto à importância da GC; Pressões populares para melhoria dos serviços públicos decorrente da alta carga tributária que incide sobre a população sem o devido retorno; Busca de informações pelos cidadãos.**

**CONGEP 12 - Literatura especializada sobre o tema, direcionadores da gestão governamental,**

**CONGEP 13 - Clientes, sociedade, empresas e organizações.**

**CONGEP 14 - A informação sobre as iniciativas governamentais na área e sobre iniciativas de outras instituições públicas com evidências de avanços na gestão; contato com o tema em capacitações e eventos científicos que desencadeiam a busca de conteúdos de GC.**

**CONGEP 15 - O cenário das megatendências sociais, econômicas, tecnológicas e políticas.**

**CONGEP 16 - Buscar a integração com parceiros, fornecedores e, principalmente, com a sociedade como um todo, criando um ambiente de compartilhamento e troca de conhecimentos, pois ela é o que justifica a existência da instituição pública.**

## b) Conclusões

O relato dos entrevistados remete a um ambiente de turbulência, onde a sociedade atenta a suas demandas requer do governo, tomada de decisões mais adequadas, assim em sua maioria, respondem que os fatores do ambiente externo que influenciam as Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento são inúmeros, tais como redes sociais, a descontinuidade administrativa, inexistência de política pública de GC, pressões populares, necessidade de informação do cidadão e de outros órgãos, etc..

Outro ponto relevante destacado pelos entrevistados trata da questão orçamentária, pois ainda não há um movimento organizado e coletivo a favor da GC na administração pública, que concentre a atenção e destinação de recursos com previsão no orçamento público, emboraem muitos órgãos, já estejam previstos e em execução, no planejamento interno a destinação de recursos para a área, ainda que de forma indireta, para outras áreas que se relacionam diretamente com a GC, com a TICs e pessoas, o que vem ao encontro de outra sugestão dos entrevistados, quando afirmam ser necessária uma política de capacitação em GC para os servidores públicos.

---

### 7) Quais os fatores internos ou organizacionais que intervêm nas Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento?

---

#### a) Respostas

**CONGEP 1 - Falta de maturidade dos públicos envolvidos, resistência e motivação.**

**CONGEP 2 - Legislação específica, portarias e resoluções, padrão de metodologia e suporte a implantação.**

**CONGEP 3 - Rotatividade de servidores / alteração de prioridades, divergências culturais entre organizações que fazem parte de uma mesma política de governo, ausência de recursos tecnológicos.**

**CONGEP 4 - Cultura de compartilhamento da organização. Trabalho multi e transdisciplinar e transversal, intercoordenações. Decisão de implantar política de gestão do conhecimento na organização. Ambiente de confiança, de muitas interações para dentro e para fora da organização.**

**CONGEP 5 - Cultura e Clima Organizacionais.**

**CONGEP 6 - Estratégia bem fundamentada; Cultura organizacional que viabiliza e recompensa o compartilhamento de conhecimento;**

**Liderança comprometida** com os objetivos do Programa de Gestão do Conhecimento; e **Infraestrutura de tecnologia da informação**.

*Observação: No Apêndice 1 (Instrumento para a Avaliação da GC) do meu livro “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira” listo uma série de fatores internos ou organizacionais que podem intervir nas instituições quanto à GC.*

**CONGEP 7 - Resistência às mudanças, cultura organizacional, falta de informação.**

**CONGEP 8 -** *Pelas mesmas razões do item anterior, não sei responder.*

**CONGEP 9 -** *Na minha visão, essa questão está relacionada à questão 5. Sendo assim, a falta de patrocínio da alta administração e a indisponibilidade dos servidores na transmissão de seu conhecimento pode dificultar a Gestão do Conhecimento.*

**CONGEP 10 -** *Acredito que o desconhecimento sobre o tema, o excesso de burocracia e o sentimento de posse sobre os dados.*

**CONGEP 11 -** *Dificuldade para aplicação de tecnologias atuais. O Estado é lento para implantar novastecnologias como software livre; Falta de política governamental para a Gestão do Conhecimento. A vaidade das lideranças gera a descontinuidade das ações entre um governo e outro. Projeto de um governo não serve para outro. Isto vale para as empresas públicas; Conflito de gerações de empregados públicos.*

**CONGEP 12 -** *Pessoas, estilo de liderança, nível de participação na gestão pública, nível de tecnologia da informação do órgão.*

**CONGEP 13 -** *Servidores e dirigentes.*

**CONGEP 14 -** *Consciência da alta gestão sobre o tema e existência de grupos internos que tenham foco em GC.*

**CONGEP 15 -** *Cultura organizacional, clima organizacional, ambiente físico e virtual (conceito Ba), mecanismos de gestão de pessoas, identidade corporativa (missão, visão, valores etc.), tecnologia e oconhecimento crítico de cada instituição.*

**CONGEP 16 -** *cultura de departamentalização, apartando as pessoas e os conhecimentos adquiridos. Criar ambientes propícios para a integração e o compartilhamento. Instrumentos de Tecnologia da informação para viabilizar o processo.*

## **b) Conclusões**

Quanto a os fatores internos ou organizacionais, que intervêm nas Instituições Públicas, quanto a Gestão do Conhecimento responderam os

entrevistados que há uma infinidade de fatores que podem contribuir para viabilizar ou limitar a GC na administração pública, mas que podem e devem ser superados.

Destacam como principal fator a cultura que se encontra presente em sete dentre as dezesseis respostas, sendo destacadas as divergências culturais, bem como as dificuldades enfrentadas em relação ao clima organizacional, ao compartilhamento e ao tipo de estrutura organizacional que mantêm as IES ancoradas num modelo de gestão não favorece a GC.

Os principais fatores limitadores são a rotatividade de servidores, ausência de legislação específica, apesar de já haver a alguma legislação correlata à área, com a Lei da Transparência, e mecanismos como o governo eletrônico, na esfera federal e alguns Estados da Federação. Outros fatores importantes, como a alternância de poder, alteração de prioridades, limitação dos recursos tecnológicos e de capacitação de pessoal, resistência à mudança e liderança comprometida, são alguns elementos que devem ser monitorados e pensados para viabilizar a GC na esfera pública.

### 5.3GC NA PERSPECTIVA DE ESPECIALISTAS (DELPHI)

Nessa terceira parte do capítulo cinco, a perspectiva de especialistas em GC tem por objetivo avaliar um modelo de GC proposto para IES, selecionado a partir de revisão sistemática, sendo as etapas do modelo analisadas pelo método Delphi.

A escassa literatura e a falta de estudos mais aprofundados no Brasil, na área de gestão do conhecimento em instituições de ensino superior, em especial da educação profissional, científica e tecnológica, provocou a busca de alternativas metodológicas para o encaminhamento do estudo.

O método Delphi se constituiu como uma das alternativas identificadas que poderia superar a citada escassez de fontes de pesquisa, por se utilizar do conhecimento e da experiência de especialistas e de pesquisadores. A contribuição no debate sobre o assunto ocorre uma vez que suas opiniões auxiliariam na validação teórica do modelo em análise.

Para Wright et al. (2000, p.56) referências a escolha do método Delphi “[. . .] deve se dar em função das características do estudo, tais como a inexistência de dados históricos, a necessidade de abordagem interdisciplinar e as perspectivas de mudanças estruturais no setor”.

Nesse sentido, no início do estudo, quando realizada a pesquisa bibliográfica e revisão sistemática, se verificou a inexistência de dados históricos relacionados com a gestão do conhecimento e educação profissional, haja vista a origem e institucionalização recente de ambas.

Quanto à abordagem interdisciplinar, a gestão do conhecimento se constituiu com área recentemente, nos anos 90, desde sua origem tem como escopo a interdisciplinaridade, pois se ocupa da gestão, tanto do processo como do resultado do processo de conhecimento, que os indivíduos e grupos vivenciam nas organizações e entre as organizações, onde há forte alteração das relações sociais e de conhecimento, buscando suporte em diversas áreas do conhecimento.

As mudanças estruturais no setor educacional Brasileiro são constantes, haja vista, de forma geral, o ambiente social de turbulência promovido por vários fatores, especialmente pela globalização, intensificação do uso e inovação nas tecnologias de comunicação e informação - TICs, pressões sociais, que formam um ambiente propício à inovações e adequações a demanda local, sem perder a perspectiva mais ampla.

Além da mudança ambiental e tecnológica, especificamente, as instituições de educação profissional, com o advento dos Institutos Federais – IFs, da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, passaram, a partir de 2008 a ofertar além do ensino técnico, o tecnológico e superior, entre outras modalidades e níveis de ensino, assumindo o status de instituição de ensino superior.

A etapa a seguir, apresenta informações que são produtos da análise dos dados, obtidos a partir da aplicação dos questionários junto aos especialistas (painel Delphi), nas duas rodadas. O instrumento de coleta dos dados – questionário da Rodada I e II – encontra-se no APÊNDICE A e APÊNDICE B. A apresentação das análises dos dados esta formatada de maneira a reunir os principais elementos de cada item analisado.

Os itens correspondem às dezoito etapas do modelo de gestão do conhecimento de Chen e Burstein (2006), selecionado pela pesquisadora, para apreciação e avaliação do painel de especialistas. Cada uma das questões, nesta análise, contemplou os seguintes aspectos:

- a) justificativa para a seleção do indicador: contempla as etapas do modelo de Chen e Burstein (2006) que são indicadas pelos autores como requisitos a implementação de um projeto de gestão do conhecimento;
- b) apresentação e comentário sobre os dados estatísticos: inclui duas apresentações relacionadas. A primeira é a tabela de

valores estatísticos, contendo os dados estatísticos da primeira e segunda rodada. Os dados estatísticos foram agrupados de tal forma que a coluna ‘aceitação positiva’ refere-se ao somatório da coluna ‘concordo totalmente’ com a ‘concordo’. A coluna ‘grau de incerteza’ correspondente a ‘não concordo, nem discordo’. A coluna ‘aceitação negativa’ revela o somatório dos valores referentes a ‘discordo’ e ‘discordo totalmente’. A segunda apresentação é a descrição resumida do comportamento dos dados estatísticos, comentando os valores encontrados nas duas rodadas;

- c) observações do painel de especialista: constitui-se numa seleção dos comentários mais relevantes, aportados pelo grupo de colaboradores, participantes da pesquisa, em suas justificativas e opiniões sobre as escolhas feitas na escala de atitudes, nas duas rodadas e;
- d) conclusões: refere-se ao fechamento de cada uma das questões, quando se buscou fazer uma breve análise dos principais elementos levantados: os dados estatísticos, as justificativas dos colaboradores, a visão e expectativa da pesquisadora com relação aos resultados. Em algumas situações, o comentário conclusivo incluiu posicionamento de outros autores e relatos de vivências anteriores da pesquisadora.

A opção por este tipo de formatação pretendeu facilitar a leitura da análise dos resultados, disponibilizando de forma sequencial os principais componentes utilizados para a elaboração da conclusão de cada questão.

Outra decisão para facilitar a leitura foi alteração de um aspecto da técnica Delphi, que é considerar tão somente a última rodada para análise dos dados. Dessa forma, se mantiveram os resultados obtidos por consenso na última rodada, para a definição do conjunto de etapas do modelo selecionado pelo painel de especialistas, mas utilizaram-se os dados estatísticos e as justificativas do referido painel, de ambas as rodadas, que foram utilizadas para construir as conclusões relativas a cada questão proposta.

As observações e contribuições do painel de especialistas são apresentadas ao final do capítulo (item 5.3.1), bem com as etapas consideradas pelos oráculos como relevantes (item 5.3.2) para a implementação da gestão do conhecimento em instituições de ensino superior.

A seguir são apresentadas as questões analisadas:

**1 – O fato dos gestores e funcionários terem convicção de que a GC pode oferecer melhores condições de sobrevivência à organização e o alcance de resultados e de liderança no ambiente de atuação**

a) Justificativa da etapa

Objetivo da etapa: é a persuasão dos gestores e funcionários para os ganhos organizacionais com a implementação da gestão do conhecimento.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 1: Questão 1:

Aspectos da avaliação	Consenso negativo	Grau de incerteza	Consenso positivo
1º rodada	14%	21%	65%
2º rodada	8%		92%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos

A primeira etapa do modelo de Chen e Bursstein (2006) apresentou, na segunda rodada, um alto grau de aceitação, passando de 65% para 92%, o percentual de consenso positivo, sendo observado que o percentual de incerteza de 21%, da 1ª rodada, migrou para respostas que aumentaram o consenso positivo, bem como parte do percentual do consenso negativo também contribuiu para um maior consenso.

c) Observações do painel de especialistas

*- É fundamental o patrocínio da **altadireção** e de recursos financeiros e humanos para a **institucionalização** da GC.*

*- A **implementação da Gestão do conhecimento** deve ser visto como meio, não como um fim em si mesma. Por isso, é extremamente relevante alinhar a GC com o alcance dos objetivos organizacionais.*

*- Será necessário **conscientizar o público alvo sobre a relevância de GC no âmbito da instituição**, tendo em vista ser um instrumento que contribuirá para o alcance de seus resultados, na medida em o conhecimento será mobilizado de forma estruturada.*

*- Ter foco em resultados é extremamente relevante porque GC não é um fim em si mesmo.*

#### d) Conclusões

O convencimento da necessidade da própria GC para a sobrevivência e manutenção da organização, percebidos os desafios e estratégias da organização pelos gestores e funcionários é fundamental. Deve ser estimulada, sendo colocada como uma contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais e, que a gestão do conhecimento pode ser um agregador de valor nos resultados organizacionais. Para tanto é fundamental o comprometimento da alta administração, bem como recursos humanos, materiais e financeiros para sua institucionalização, são alguns dos relatos e recomendações dos especialistas.

## 2 – É essencial preparar um orçamento específico com os valores a serem investidos em GC

#### a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: é a definição do valor a ser investimento em GC.

#### b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 2: questão 2

<b>Aspectos da avaliação</b>	<b>Consenso negativo</b>	<b>Grau de incerteza</b>	<b>Consenso positivo</b>
1º rodada	7%	57%	36%
2º rodada	8%	38%	54%

Fonte: Do autor

#### Análise dos dados estatísticos

A 1ª rodada e a 2ª rodada de avaliação da segunda etapa, que estabelece a necessidade de haver um orçamento específico com os valores a serem investidos em gestão do conhecimento apresenta uma inversão nos percentuais de incerteza e consenso positivo, apesar do percentual que representa o grau de incerteza, em relação a etapa, ter apresentado um diminuição, com o respectivo aumento do consenso

positivo, ainda assim não tenderam a uma concordância. Mantido o percentual de consenso negativo nas duas rodadas.

c) Observações do painel de especialistas

*-Orçamento é muito relevante para viabilizar projetos de GC.*

d) Conclusões

Segundo o modelo de GC adotado, de Chen e Busrstein (2006), a organização deverá decidir quanto será investido na gestão do conhecimento. Embora alguns especialistas tenham afirmado que o orçamento para o projeto de gestão do conhecimento seja relevante, não houve concordância quanto a necessidade dessa etapa para um projeto de gestão do conhecimento.

### 3 - É necessário avaliar opções e parceiros para uma melhor implementação de GC

a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: avaliar as opções de parcerias e melhores opções para a implementação da gestão do conhecimento.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 3: questão 3

Aspectos da avaliação	Consenso negativo	Grau de incerteza	Consenso positivo
1º rodada		57%	43%
2º rodada		46%	54%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos

Idêntico a etapa anterior, avaliar as opções de parcerias e melhores opções para a implementação da gestão do conhecimento da terceira etapa não apresentou concordância nas duas rodadas de avaliação pelos especialistas. Assim, apresenta uma inversão nos percentuais de incerteza e consenso positivo, apesar do percentual que representa o grau de incerteza, em relação a etapa, ter apresentado um

diminuição, com o respectivo aumento do consenso positivo, ainda assim não tenderam a uma concordância.

c) Observações do painel de especialistas

- Não houve comentários dos especialistas sobre essa etapa.

d) Conclusões

Segundo o modelo de GC adotado, de Chen e Burstein (2006), a organização deverá avaliar as opções de parcerias e melhores opções para a implementação da gestão do conhecimento. Embora alguns especialistas tenham migrado para um consenso positivo, não houve concordância quanto à necessidade dessa etapa para um projeto de gestão do conhecimento.

#### 4 - Estabelecer fontes para os repositórios organizacionais

a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: estabelecer as fontes para os repositórios da organização.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 4: questão 4

<b>Aspectos da avaliação</b>	<b>Consenso negativo</b>	<b>Grau de incerteza</b>	<b>Consenso positivo</b>
1º rodada		21%	79%
2º rodada		8%	92%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos

Chen e Burstein (2006) apresentam o estabelecimento das fontes de repositórios organizacionais como uma etapa importante num projeto de gestão do conhecimento. Na segunda rodada os especialistas tenderam a consenso positivo, chegando a 92% de aceitação, representado pelo aumento percentual dos que concordam ser necessário estabelecer fontes para os repositórios organizacionais. Uma grande tendência a consenso dos especialistas, haja vista que houve uma

alteração do grau de incerteza de 21% para 8% e, além de ter sido mantida nas duas rodadas nenhuma resposta para compor um consenso negativo.

c) Observações do painel de especialistas

***- Repositórios organizacionais são as fontes de armazenamento do conhecimento que é relevante para a instituição permitindo o acesso aos seus usuários, portanto é importante estruturar a árvore do nível de acessos.***

d) Conclusões

Segundo Volpato (2013)

Os repositórios são um conjunto de recursos eletrônicos e capacidades técnicas associadas para criar, buscar e usar informações, em que seu acervo é armazenado em formato digital, com o objetivo de dar acesso a toda informação digital armazenada em um determinado repositório de dados. [...] Evidencia o repositório como um produto que gera serviços e que requer continuidade, e ainda oportuniza às instituições inserirem-se em uma nova forma de disseminar e preservar as informações organizacionais.

Para serem estruturados e funcionarem adequadamente necessitam de diretrizes, entre elas as fontes e o nível de acesso do repositório organizacional.

Um dos especialistas cita que “é importante estruturar a árvore do nível de acesso”, para VOLPATO (2013), uma das diretrizes necessárias para a criação de um repositório institucional é “a política de acesso e uso do RI, definição dos níveis de acesso e a indicação de um mediador/avaliador na submissão de trabalhos, segurança dos dados, sistema de ajuda (tutorial)”, assim destaque é dado a etapa proposta por Chen e Burstein (2006).

Tanto na primeira como na segunda rodada os especialistas tenderam a concordar que as fontes são importantes para os repositórios organizacionais. Destaque é dado e essa etapa haja vista o alto percentual de concordância das respostas, assim um etapa primordial para a construção de um projeto de gestão do conhecimento.

**5 - É essencial definir a estratégia de GC e os objetivos de curto prazo, bem como planejar as metas de longo prazo.**

a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: delinear uma estratégia de gestão do conhecimento e planejar os objetivos de curto e longo prazo a serem alcançados.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 5: questão 5

Aspectos da avaliação	Consenso negativo	Grau de incerteza	Consenso positivo
1º rodada	-	-	100,00%
2º rodada	-	-	100,00%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos

A etapa que indica ser essencial definir a estratégia de gestão do conhecimento e os objetivos de curto prazo, bem como planejar as metas de longo prazo, de Chen e Burstein (2006), apresentou grau máximo de aceitação pelos especialistas, demonstrando uma concordância total quanto à importância dessa etapa para um projeto de implementação da gestão do conhecimento.

c) Observações do painel de especialistas

*-A estratégia é essencial, pois conterà os caminhos a serem seguidos por todos.*

*- O planejamento é fundamental para poder observar se os objetivos e metas foram alcançados.*

*-Implementar GC não é utilizar ferramentas ou executar práticas simplesmente. A definição da estratégia é fundamental, assim como a definição da visão de futuro, que situação pretende-se alcançar após a implementar da GC a longo prazo, a definição de objetivos e de metas de curto, médio e longo prazos.*

*- Apesar de GC ser uma jornada sem fim, é preciso definir suas*

*estratégias e objetivos numalinha detempo, para que o foco esteja bem definido e perseguido nesse período. O tema é bastante abrangente e cada organização deve encontrar seu caminho de acordo com sua missão.*

*- Antes do início de qualquer projeto ou ação é essencial que se **defina o escopo** do mesmo, assim como todos os itens **metodológicos** que o compõe, tais como objetivo geral, objetivos específicos, resultados esperados, metas, indicadores, cronograma, recursos, entre outros. Este **detalhamento contribuirá** para o **desenvolvimento** do projeto e alcance dos **resultados** esperados.*

*- A definição da estratégia de GC, alinhada com os direcionadores estratégicos da organização, é **extremante relevante** para que a **GC contribua para alcançar os objetivos organizacionais**.*

#### d) Conclusões

A concordância entre os especialistas fica evidente tanto nos percentuais das respostas para um consenso positivo, quanto nas observações dos painelistas. Enfatiza que a estratégia é fundamental para definir caminhos, o planejamento fundamental para alcançar objetivos e metas, de curto, médio e longo prazo. Que o projeto de gestão do conhecimento tenha escopo e métodos, especialmente um planejamento que contribua com o alcance dos próprios objetivos, que devem, irrestritamente, estar alinhados com os objetivos organizacionais.

**6 - Necessário para a GC selecionar ferramentas adequadas e uma plataforma tecnológica, que possam atender as necessidades de informação e conhecimento da IES**

#### a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: selecionar um kit de ferramentas de gestão e de exploração do conhecimento que atenda às necessidades organizacionais quanto a conhecimento e informação.

#### b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos.

Tabela 6: questão 6

Aspectos da avaliação	Consenso negativo	Grau de incerteza	Consenso positivo
1ª rodada	7%	14%	79%
2ª rodada	-	8%	92%

Fonte: Do autor

### Análise dos dados estatísticos

A etapa do modelo de Chen e Burstein (2006) que estabelece a necessidade de selecionar ferramentas de gestão e de exploração do conhecimento que atenda às necessidades organizacionais quanto ao conhecimento e informação apresentou, na segunda rodada, um alto grau de aceitação, passando de 79% para 92%, sendo eliminado percentual de consenso negativo da primeira rodada. Com esse percentual de concordância fica evidente o papel das TICs nos projetos de gestão do conhecimento.

#### c) Observações do painel de especialistas

- *Sem as ferramentas adequadas todo o projeto estará comprometido.*

- *Tecnologia ajuda, mas não é o mais importante.*

- *Na era da Tecnologia e seus avanços, a **TI é um viabilizador extremamente relevante para GC** pois acelera os seus processos (reter, disseminar, compartilhar etc), na medida em que viabiliza mecanismos de **busca, repositórios, intranets, comunidades de prática, portais, data minigm, data warehouse dentre outras ferramentas.***

- *Considerando o **volume de dados e informações** existentes e a serem produzidos, é essencial um **suporte tecnológico** que possibilite a **gestão** adequada dos mesmos e que possa subsidiar a **implantação de iniciativas de CG** em uma dada organização.*

#### d) Conclusões

Assim como no painel de especialistas foi possível observar a importância da tecnologia, vários autores, como Ubon e Kimble (2002); Chen e Burstein (2006); Romero (2008); Lucas (2008); Zahrawi e

Yahya (2009); Akhavanet al (2011); Eftekhazade e Mohammadi (2011); Cranfield (2011); Batista (2012); Kumarr et al. (2012), apresentam a tecnologia como fator primordial para a gestão do conhecimento. Vários modelos, inclusive os específicos para IES, trazem a tecnologia como um item importante, necessário e indispensável pra a gestão do conhecimento.

Os especialistas destacam que embora sem “ferramentas” adequadas todo o projeto estará comprometido. Por outro lado, afirmam que a tecnologia ajuda, mas não é o mais importante para a gestão do conhecimento. Assim, definida como viabilizador (Batista, 2012), fator estratégico (CHEN e BURSTEIN, 2006), sendo destacada pelos especialistas, como um item relevante para a gestão do conhecimento.

## 7 - Definir um projeto piloto para a IES como primeiro passo do projeto de GC

a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: escolher e implementar um projeto piloto, após criterioso processo de escolha de um modelo de gestão do conhecimento.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 7: questão

<b>Aspectos da avaliação</b>	<b>Consenso negativo</b>	<b>Grau de incerteza</b>	<b>Consenso positivo</b>
1º rodada	7%	36%	57%
2º rodada	8%	15%	92%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos

A etapa do modelo de Chen e Burstein (2006) que apresenta a necessidade de definir um projeto piloto para a instituição de ensino superior como primeiro passo do projeto de gestão do conhecimento obteve na segunda rodada uma maior aceitação por parte dos especialistas, com o consenso positivo passando de 57% para 77%, mantido o percentual de consenso negativo em torno de 7% e o grau de incerteza na ordem de 15% que evidenciam uma concordância um

pouco inferior a esperada pelo pesquisador, haja vista que pensa ser esta uma forma mais segura de implementar uma ação gerencial.

c) Observações do painel de especialistas

- *Perfeitamente **recomendável** testar um piloto antes da expansão corporativa, tendo em vista ser uma **estratégia** para **reduzir riscos**, **ajustar caminhos** para seu aprimoramento, pois se obtém um **resultador rápido**.*

- *Não acredito que o primeiro passo seja este (**projeto piloto**), mas quanto à forma de **implantação**, sim. Esta metodologia tem se revelado de grande **aplicabilidade e efetividade**.*

d) Conclusões

Esperava-se que os valores de concordância, nesta questão, fossem um pouco mais altos, uma vez que a etapa define a necessidade de um projeto piloto de GC para instituições de ensino superior – IES, como primeiro passo da gestão do conhecimento.

Na perspectiva do pesquisador, observa que a pergunta pode ter sido interpretada, refletindo numa leve dispersão dos percentuais, originando duas possíveis respostas, poderiam ter duas formas de interpretação, ou seja, que o projeto piloto poderia ser de dois tipos/forma, sendo um projeto de gestão do conhecimento piloto e, de outra forma um projeto de gestão do conhecimento com uma etapa inicial de implementação na forma de um piloto. Mas isso não se concretiza na análise das observações dos especialistas.

Nas duas observações dos especialistas é possível perceber que não há contradição na interpretação (conteúdo) da pergunta, apenas na forma de expressar a opinião, onde um coloca ser importante um piloto de implementação e o outro seria recomendável testar um piloto no início do processo - implementação, antes da expansão corporativa do projeto de gestão do conhecimento, validando a etapa proposta por Chei e Burtei (2006) quanto à necessidade de um piloto de gestão do conhecimento, independente, se for concebido como um projeto piloto ou uma etapa piloto de um projeto de gestão do conhecimento.

Nesse sentido, se esperava que o projeto piloto obtivesse uma concordância maior entre os especialistas, na perspectiva de observação do pesquisador. Pois, as IES são consideradas, no presente estudo, organizações intensivas em conhecimento – OIC. Como também,

devido a turbulência ambiental - como a expansão da Rede Federal e, a hodiernidade da própria gestão do conhecimento - especificamente em IES, bem como pela falta de modelos de gestão do conhecimento para IES - de acordo com a revisão sistemática, revisão bibliográfica, levantamento documental, observação e painel de especialistas.

## 8 - Convidar pessoa-chave com competências em GC para lançar a estratégia de GC e servir como líder para sua implantação

a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: definir um líder para implementar as estratégias da gestão do conhecimento.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 8: questão 8

Aspectos da avaliação	Consenso negativo	Grau de incerteza	Consenso positivo
1º rodada	7%	29%	64%
2º rodada	-	15%	85%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos

A etapa que aponta para a necessidade de convidar uma pessoa-chave, com competências em GC, para lançar a estratégia de gestão do conhecimento e servir como líder de sua implementação, do modelo de Chen e Burstein (2006) apresentou na segunda rodada um maior grau de aceitação, passando de 64% para 85%, sendo o percentual de 7% do consenso negativo e parte do percentual do grau de incerteza incorporado pelo consenso positivo, demonstrando a tendência à concordância em torno da liderança, como um fator importante para o sucesso de implementação de projetos nas organizações.

c) Observações do painel de especialistas

- *Sim, pois santo de casa não faz milagre.*

- *A liderança é um fator crítico para o sucesso da implementação*

*da GC. Assim, o **comprometimento** de pessoa-chave para **liderar a estratégia de GC é extremamente relevante.***

*- Um **estrategista**, com as competências de **liderança e credibilidade** dentro da organização certamente influenciará seguidores e **facilitará a adesão à GC.***

#### e) Conclusões

A liderança é um fator importante para o sucesso de implementação de projetos de gestão do conhecimento nas organizações segundo alguns autores (Fortuin, 1988; Eccles e Pyburn, 1992; Chen e Burstein, 2006; Nazem, 2012; Cranfield, 2011; Batista, 2012; DeAngelis, 2013), sendo apresentada, ora como um viabilizador, ora como um fator crítico de sucesso. Corroborando com essa ideia dois especialistas destacam que a liderança é um fator crítico de sucesso e o outro destaca que a liderança (líder) é um facilitador. Inclusive, pôde ser observada no painel de especialistas uma frequente citação do termo. Porém, não há consenso quanto a indicação de um líder interno ou externo à organização. Um dos oráculos foi categórico, ao afirmar que o líder da implantação do projeto, especialista em gestão do conhecimento, seja externo à organização (“**Sim, pois santo de casa não faz milagre**“), embora corrobore com a ideia de que é indicado um líder a frente do processo.

**9 - Reavaliar a posição dos gestores e funcionários de acordo com as necessidades de GC, alocando as respectivas responsabilidades no processo de GC**

#### a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: realocar colaboradores e responsabilidades, de acordo com as necessidades identificadas no projeto de gestão do conhecimento.

#### b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 9: questão 9

<b>Aspectos da avaliação</b>	<b>Consenso negativo</b>	<b>Grau de incerteza</b>	<b>Consenso positivo</b>
1º rodada	7%	36%	57%
2º rodada	8%	38%	54%

Fonte: Do autor

### Análise dos dados estatísticos

Houve uma pequena alteração das respostas nas rodadas, sendo que uma pequena parte do valor atribuído ao consenso positivo foi deslocada para a resposta que revela um maior grau de incerteza em relação à etapa, quanto à indicação da realocação de colaboradores e responsabilidades relativas ao projeto de gestão do conhecimento.

#### c) Observações do painel de especialistas

Não foram anotadas observações, pelos especialistas, para essa etapa do modelo de gestão do conhecimento de Chen e Burstein (2006).

#### d) Conclusões

Segundo o modelo de GC adotado, de Chen e Burstein (2006), a organização deverá realocar colaboradores e responsabilidades de acordo com as necessidades identificadas no projeto de gestão do conhecimento. Porém, pelo painel de especialistas, ficou evidenciado o aumento do grau de incerteza em relação à avaliação da etapa, provocada pela migração de respostas de alguns especialistas na segunda rodada do consenso positivo (de 57% para 54%) para um maior grau de incerteza (de 36% para 38%), pouco alterando o resultado da avaliação da referida etapa, assim não havendo concordância quanto a necessidade dessa etapa para um projeto de gestão do conhecimento.

## 10 - Mudar a cultura organizacional para permitir a implementação da estratégia de GC

#### a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: é mudar, ou melhor, realinhar a cultura organizacional para a implementação da estratégia de gestão do

conhecimento.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 10: questão 10

<b>Aspectos da avaliação</b>	<b>Consenso negativo</b>	<b>Grau de incerteza</b>	<b>Consenso positivo</b>
1º rodada	14%	14%	72%
2º rodada	-	31%	69%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos, a primeira rodada teve uma maior tendência ao consenso positivo (72%) no que se refere ao realinhamento da cultura organizacional para a implementação da estratégia de gestão do conhecimento. Percebe-se, também, que o consenso negativo (14%) foi eliminado na segunda rodada. Assim, os dados das duas rodadas demonstram que é necessário mudar a cultura organizacional para permitir a implementação da estratégia de gestão do conhecimento.

c) Observações do painel de especialistas

*- Acho que a GC precisa entrar no sangue da organização. Seria a filosofia e a forma de pensar e agir, mas “mudar a cultura” não é fácil, quiçá impossível...*

*- O sucesso da **implementação** da estratégia de GC depende de uma cultura organizacional propícia à **colaboração**, ao **compartilhamento** do conhecimento e à produção do **trabalhocoletivo**. Assim, a liderança deve implementar práticas e políticas de GC para promover a criação de um ambiente organizacional propício à criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional.*

*- A **mudança** de uma cultura é algo **complexo** e **demorado**, no entanto como peçoas é um eixo estruturante para GC, é necessário introduzir uma série de **iniciativas** visando estimular a **adesão** das peçoas, núcleo da gestão de GC.*

*- A cultura organizacional pode ser uma barreira ao sucesso da implementação da GC. Assim, promover **mudanças na cultura***

*organizacional para ampliar a probabilidade de êxito da GC é extremamente relevante.*

#### d) Conclusões

Apesar dos dados das duas rodadas demonstrarem que é necessário mudar a cultura organizacional, que considerada algo complexo, demorado, e quicá impossível pelos especialistas, deve permitir a implementação da estratégia de gestão do conhecimento. Há nas observações dos especialistas questões em relação à cultura organizacional que são também debatidas pelos autores da área (Fortuin, 1988; Eccles e Pyburn, 1992; Nazen, 2009; Eftekharzade e Mohammadi, 2011; DeAngelis, 2013), como a dificuldade de mudar a cultura, porém necessário, pois alguns aspectos da cultura da administração pública são conflitantes com a gestão do conhecimento, tais como a colaboração, o compartilhamento e o trabalho em coletivo. Para DeAngelis (2013) o aspecto cultural influencia de maneira indireta na gestão do conhecimento, mas, por meio deste aspecto se faz notória a necessidade de se criar políticas públicas que auxiliem na mudança dos valores a partir da gestão do conhecimento.

### **11 – Fomentar comunidades virtuais, desenvolver grupos formais e informais de interesse em GC na IES, motivando a comunicação entre os indivíduos e grupos**

#### a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: é o de criar e promover comunidades virtuais de aprendizagem, grupos formais e informais, estimulando a interação e melhoria da comunicação entre si e/ou grupos.

#### b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 11: questão 11

<b>Aspectos da avaliação</b>	<b>Consenso negativo</b>	<b>Grau de incerteza</b>	<b>Consenso positivo</b>
1º rodada	14%	36%	50%
2º rodada	-	23%	77%

Fonte: Do autor

## Análise dos dados estatísticos

Para os especialistas a etapa de fomentar comunidades virtuais motivando a comunicação entre os indivíduos e grupos é muito importante para o projeto de gestão do conhecimento. Na primeira rodada as respostas se mostraram mais diluídas, com um consenso positivo de 50%. Na segunda rodada o percentual de respostas para o consenso negativo foi eliminado. Houve um aumentando do consenso positivo na ordem de 27%, porém mantida ainda certo grau de incerteza de 23%, ainda que com um valor menor que a primeira rodada (36%).

### c) Observações do painel de especialistas

- *Facilitar a **formação de comunidades** é uma forma muito **boa de compartilhar** o conhecimento.*

- *A **Comunidade virtual** é uma das **práticas de GC** mais **relevantes** para **mobilização do conhecimento**, certamente **contribuirá** para **acelerar e consolidar GC** no âmbito da organização.*

### d) Conclusões

A primeira observação em torno dessa etapa é a comunicação, em seguida o ambiente virtual. Impossível falar sobre gestão do conhecimento e não falar sobre comunicação, haja vista que o conhecimento gerado por indivíduos ou grupos a serem compartilhados necessitam de um meio por onde se processa a comunicação.

Quanto a virtualidade, onde tempo e espaço estão diluídos, não há como, na atualidade, falar em comunicação e não falar em virtualidade. A rede mundial de computadores e as TICs são uma marca da atualidade, assim ao se implementar um modelo de gestão há de se colocar como item indispensável à comunicação, sendo esses os meios que favoreçam a eficiência e eficácia comunicacional.

Por meio da comunicação é que se pode compartilhar conhecimento, quando se externaliza o conhecimento tácito e ou quando se manifesta o conhecimento explícito. Para um dos especialistas do painel dos DELPHI a comunicação é uma das etapas da gestão do conhecimento mais elementares na mobilização do conhecimento, contribuindo para acelerar e consolidar a gestão do conhecimento.

Para Akhavanet al (2011) as universidades devem se beneficiar da tecnologia na gestão do conhecimento, para explorar os fatores

efetivos de competitividade, compartilhando, por meio delas as experiências e habilidades dos profissionais envolvidos gerando, desta forma, um processo de comunicação entre os agentes organizacionais.

## 12 - É essencial a construção de equipes para implantação de GC

a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: constituição das equipes que desenvolverão o projeto de gestão do conhecimento.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 12: questão 12

Aspectos da avaliação	Consenso negativo	Grau de incerteza	Consenso positivo
1º rodada	14%	14%	72%
2º rodada	-	-	100%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos

A etapa do modelo de Chen e Burstein (2006) apresenta que é essencial a construção de equipes para implantação de gestão do conhecimento. Na primeira rodada alguns especialistas se mostraram resistentes a ideia de um grupo para a implementação da gestão do conhecimento. Porém, na segunda rodada, os especialistas foram unânimes em afirmar que sim, com consenso positivo (100%) defendem a construção, em grupo, do projeto de gestão do conhecimento a ser institucionalizado e implementado.

c) Observações do painel de especialistas

- *É fundamental o patrocínio da alta direção e de recursos financeiros e humanos para a institucionalização da GC.*

- *Apesar de GC ser um novo conceito para se trabalhar e não um trabalho a mais, é relevante que esse processo tenha um gestor e uma equipe específica patrocinando e acompanhando sua implantação e evolução.*

*- Equipes multidisciplinares são extremamente relevantes porque a GC é multidimensional.*

#### d) Conclusões

Os especialistas destacam o caráter multidimensional da gestão do conhecimento, destacando a relevância de um grupo e liderança para a institucionalização e implementação do projeto de gestão do conhecimento. A equipe e ou grupo terá a responsabilidade pela gestão do projeto.

### 13 – Montar equipes de especialistas, tais como de criação de diretórios e de relacionamento com a comunidade e grupos.

#### a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa a: incorporar especialistas no projeto de gestão do conhecimento, de acordo com as necessidades identificadas.

#### b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 13: questão 13

<b>Aspectos da avaliação</b>	<b>Consenso negativo</b>	<b>Grau de incerteza</b>	<b>Consenso positivo</b>
1º rodada	14%	29%	57%
2º rodada	-	23%	77%

Fonte: Do autor

#### Análise dos dados estatísticos

Na primeira rodada a etapa do modelo de Chen e Burstein (2006) que recomenda incorporar especialistas no projeto de gestão do conhecimento, de acordo com as necessidades identificadas, obteve respostas dos especialistas que tenderam a um consenso positivo (57%), porém alguns especialistas manifestaram grau de incerteza (29%) e outros optaram pelo consenso negativo (14%). Porém, na segunda rodada o painel de especialistas concentrou suas resposta no consenso positivo (77%), com decréscimo do consenso negativo, demonstrando a importância de integrar especialistas ao projeto de gestão do conhecimento, conforme necessidades identificadas.

## c) Observações do painel de especialistas

Não foram anotadas observações, pelos especialistas, para essa etapa do modelo de gestão do conhecimento de Chen e Burstein (2006).

## d) Conclusões

ParaEftekharzade e Mohammadi (2011) o projeto de gestão de conhecimento para universidades deve passar pela constituição da equipe de conhecimento. Sendo que após avaliações, feitas por especialistas em gestão do conhecimento e com o cenário privilegiado, devem ser elaborados os acordos e formuladas as equipes de gestão do conhecimento. Assim, a necessidade de constituir equipes de especialistas pode ser evidenciada de acordo com o projeto a ser implementado, como foi evidenciado pelo painel de especialistas e por Chen e Burstein (2006), como a de criação de diretórios e de relacionamentos com a comunidade.

## 14 – Necessário construir um centro de suporte de conhecimento ou centro especializado para prover informações

## a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: constituir um centro especializado de apoio à informação, que servirá de base à construção do conhecimento.

## b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 14: questão 14

<b>Aspectos da avaliação</b>	<b>Consenso negativo</b>	<b>Grau de incerteza</b>	<b>Consenso positivo</b>
1º rodada	8%	46%	46%
2º rodada	21%	43%	36%

Fonte: Do autor

## Análise dos dados estatísticos

As respostas dos especialistas quanto a essa etapa do modelo proposto por Chen e Burstein (2006) foram bastante diluídas, tanto na

primeira, quanto na segunda rodada, prevalecendo o grau de incerteza (43%).

c) Observações do painel de especialistas

*- Acho mais efetivo propiciar o bom funcionamento das comunidades e integração de toda a equipe. Ter uma equipe de “gurus” para responder aos outros não parece ser uma boa estratégia.*

d) Conclusões

Quanto a ser necessário construir um centro especializado de conhecimento para dar suporte e prover informações os Delphi entendem que essa decisão poderá trazer mais prejuízo do que ganho, justificando que a integração das equipes, evitando centralização em determinada área ou setor, como uma decisão mais adequada a cultura e estratégia de gestão do conhecimento.

## 15 – Avaliar os riscos do projeto de GC

a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: avaliar os riscos de implementação do projeto de gestão do conhecimento.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 15: questão 15

Aspectos da avaliação	Consenso negativo	Grau de incerteza	Consenso positivo
1º rodada	8%	42%	50%
2º rodada	8%	30%	62%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos

A etapa do modelo de Chen e Burstein (2006) que sugere avaliar os riscos do projeto de gestão do conhecimento obteve na segunda rodada um aumento no consenso positivo, passando de 50% para 62%,

porém se manteve alto o percentual do grau de incerteza, assim a etapa não atingiu o consenso entre os especialistas.

c) Observações do painel de especialistas

*- Na realidade este item estaria dentro do comentário realizado na questão 5, pois na metodologia de **projeto a análise de riscos e plano de contingência** são itens previstos.*

d) Conclusões

A etapa sugerida para avaliar os riscos do projeto de gestão do conhecimento sugerida por Chen e Burstein (2006) obteve pouca adesão de parte dos especialistas.

**16 – Recompensar e motivar os funcionários que compartilham conhecimento e que efetivamente implementam o projeto de GC**

a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: é motivar e recompensar os funcionários em função das suas ações na execução do projeto de gestão do conhecimento.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 16: questão 16

<b>Aspectos da avaliação</b>	<b>Consenso negativo</b>	<b>Grau de incerteza</b>	<b>Consenso positivo</b>
1º rodada	-	7%	93%
2º rodada	8%	8%	84%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos

A etapa que sugere recompensar e motivar os funcionários que compartilham conhecimento e que efetivamente implementam o projeto de gestão do conhecimento obteve um percentual de respostas que tendeu para o consenso positivo nas duas rodadas, porém na segunda

rodada houve a diminuição desse valor, passando para 84,60%, porém mantida a tendência para consenso positivo.

c) Observações do painel de especialistas

*-É a forma de **comprometer** todos os envolvidos no projeto.*

*- **Reconhecer** é sempre **muito importante**, e a **recompensa** necessariamente **não precisa ser monetária**. Podem ser viagens de lazer, participação em cursos, eventos etc.*

*- **Casos exitosos de implementação da GC** mostram a **importância** de se instituir um sistema de **reconhecimento** e **recompensa** para premiar àqueles que colaboram efetivamente para o sucesso dos projetos de GC.*

*- Para a implantação de GC é preciso simultaneamente introduzir mecanismos de **reconhecimento individual ou de grupo**, **evidenciando** o tipo do **conhecimento** que foi **compartilhado**, **disseminado**, etc. **Não é recomendável vincular GC a mecanismos remuneratórios e sim reconhecer em destaques**, para isso há várias maneiras (botons, certificados, postar fotos na intranet, fóruns de reconhecimento etc.), as quais devem ser **avaliadas** em relação à **cultura** institucional.*

*- Como não existe GC sem a participação efetiva de pessoas, ações (**reconhecimento/ recompensa**) neste sentido têm um **caráter estratégico** para o **êxito do projeto**.*

*- Adotar um **sistema de reconhecimento e recompensa** é extremamente relevante, segundo estudos realizados, para a institucionalização da GC.*

d) Conclusões

A etapa recompensar e motivar os funcionários que compartilham conhecimento e que efetivamente implementam o projeto de gestão do conhecimento obteve respostas que tendeu para o consenso positivo. Os especialistas concordam que pode ser uma forma de comprometer os funcionários, a partir do reconhecimento e recompensa podem favorecer o êxito do projeto.

Investir em pessoas e utilizar a inteligência plena dos participantes da empresa melhora a qualidade, eficiência, eficácia e amplia a competitividade, conforme argumenta Fleury e Fleury (2007).

**17 – Ajustar as políticas de recompensa para a criação e contribuição para o capital intelectual, gestão de recursos humanos e gestão de projetos, de acordo com o *feedback* da implementação da GC**

a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: é ajustar a política de recompensa e outras de gestão de recurso humanos e projetos, de modo a garantir a criação e contribuição ao capital intelectual da organização, a partir do *feedback* da implementação da gestão do conhecimento dado pelos colaboradores.

b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Tabela 17: questão 17

Aspectos da avaliação	Consenso negativo	Grau de incerteza	Consenso positivo
1º rodada	-	21%	79%
2º rodada	8%	23%	69%

Fonte: Do autor

Análise dos dados estatísticos

A etapa do modelo de Chen e Burstein (2006) que sugere ajustar a política de recompensa obteve consenso positivo nas duas rodadas, porém, na segunda rodada houve uma redução do percentual de consenso positivo, passando de 79% para 69%, mantida certa proximidade para o grau de incerteza nas duas rodadas.

c) Observações do painel de especialistas

*- Reconhecer é sempre muito importante, e a recompensa necessariamente não precisa ser monetária. Podem ser viagens de lazer, participação em cursos, eventos etc.*

- As **peçoas** são **fator crítico** para o **sucesso da implementação da GC**. Assim, **políticas e práticas de gestão de recursos humanos** são **extremamente relevantes**.

- *Idem ao da questão anterior (Como não existe GC sem a participação efetiva de peçoas, ações (**reconhecimento/recompensa**) neste sentido têm um **caráter estratégico** para o **êxito do projeto**).*

- **Gestão de peçoas e gestão de projetos**, assim como **políticas de recompensação** extremamente relevantes porque são as peçoas que **detêm conhecimentos**.

#### d) Conclusões

Embora os comentários dos especialistas nas etapas 16 e 17 sejam similares, essa aproximação da avaliação das duas etapas não se refletiu no percentual de consenso positivo alcançado pela etapa 16. Acredita-se que os especialistas tenham dado mais importância para a motivação e recompensa para iniciativas de compartilhamento do conhecimento, do que para o resultado da implementação do projeto de gestão do conhecimento, pois se percebe que os especialistas consideram que o incentivo a uma cultura de compartilhamento do conhecimento seja mais importante e estratégico para o êxito do projeto e outros ganhos organizacionais, independentemente do *feedback* da implementação da gestão do conhecimento.

**18 – Divulgar a história de sucesso relacionada com o projeto de implementação da GC, sendo o sucesso capitalizado como uma parte do processo de aprendizagem organizacional.**

#### a) Justificativa para a seleção da etapa

Objetivo da etapa: é aproveitar a divulgação da história de sucesso da implementação do projeto de gestão do conhecimento como parte da aprendizagem organizacional promovida pela própria gestão do conhecimento.

#### b) Apresentação e comentário sobre os dados estatísticos

Aspectos da avaliação	Consenso negativo	Grau de incerteza	Consenso positivo
1º rodada	7%	21%	72%
2º rodada	-	31%	69%

Fonte: Do autor

#### Análise dos dados estatísticos

A etapa do modelo de Chen e Burstein (2006) que sugere divulgar a história de sucesso relacionada com o projeto de implementação da gestão do conhecimento, obteve consenso positivo nas duas rodadas, porém, na segunda rodada houve uma redução do percentual de consenso positivo, passando de 72% para 69%, mantida certa proximidade para o grau de incerteza nas duas rodadas e desaparecendo o consenso negativo da primeira rodada.

#### c) Observações do painel de especialistas

*- Como parte do Plano de Comunicação do Programa de GC, divulgar os casos de sucesso é extremamente relevante para conquistar novas adesões e manter o entusiasmo entre os que já aderiram o Programa de GC.*

*- As lições apreendidas e divulgadas agregam valor ao aprendizado organizacional. Além disso, ao implantar GC, um tema tão intangível, é prudente associá-lo a algum caseprático, na tentativa de demonstrar seus resultados de forma concreta para adquirir credibilidade.*

*- Todos esperam que os projetos apresentem resultados efetivos para a organização e sociedade. Neste sentido, a divulgação das conquistas realizadas e do impacto das mesmas, além de ter forte relação com a questão de motivação dos envolvidos, pode contribuir também para a validação, disseminação e continuidade do projeto. Isto pode também contribuir para o processo de aprendizagem organizacional e individual.*

#### d) Conclusões

Aproveitar a divulgação da história de sucesso da implementação do projeto de gestão do conhecimento como parte da aprendizagem organizacional promovida pela própria gestão do conhecimento é

considerada como uma oportunidade de aprendizagem organizacional e individual pelos especialistas, que a destacam ainda como meio de aumentar a adesão ao projeto de gestão do conhecimento, manter o entusiasmo entre os que já aderiram à gestão do conhecimento, bem como forma de demonstrar resultados de forma concreta.

### **5.3.1 Análises das observações e sugestões dos especialistas em GC**

As observações e contribuições do painel de especialistas sobre as etapas analisadas e outras sugestões são apresentadas nessa parte do estudo. As respostas, transcritas as partes principais, são apresentadas em primeiro lugar, após, ao final, as conclusões do autor sobre o conjunto de sugestões dos oráculos.

---

#### **Outras observações sobre as diretrizes mais relevantes do painel de especialistas**

---

##### **1ª Rodada**

---

###### **a) Observações do painel de especialistas**

*- Todas as diretrizes apontadas são de extrema relevância para o sucesso da implementação da GC, seja em instituição de ensino superior ou em qualquer outra instituição.*

*- Todas as diretrizes apontadas na pesquisa considerei muito relevantes e extremamente relevantes, uma vez que é de grande importância a gestão do conhecimento no ambiente organizacional. As diretrizes propiciam um estímulo às pessoas das organizações para que possam construir conhecimento, bem como produzir as informações necessárias. A Gestão do Conhecimento tem sido importante para o desempenho das empresas que desejam ser cada vez mais competitivas, sendo um processo estratégico sistemático e dinâmico para as empresas. Diante do exposto é que acredito que todas as diretrizes apresentadas são partes integrantes da Gestão do Conhecimento.*

*- A plataforma tecnológica deve ser um dos primeiros passos para a criação de um modelo de gestão do conhecimento. O projeto piloto é*

*sempre necessário na implantação de mudanças e inovações organizacionais.*

*- A questão do risco de implementação tem recebido pouca atenção em virtude da forma não crítica com que alguns projetos de GC são implementados. GC não é uma penácea que resolve todo e qualquer problema e nem tão pouco é adequada a toda e qualquer situação. GC exige um alinhamento com objetivos estratégicos, missão institucional e cultura organizacional. Não se faz GC sem uma articulação forte com Gestão Estratégica; uma complementa a outra. GC tem que trabalhar com 3 aspectos concomitantemente: TI, processos organizacionais e cultura organizacional.*

*- Acredito que ter objetivos claros no curto e longo prazo e ter um líder experiente e com legitimidade na organização sejam as diretrizes mais importantes. As metas especificam o lugar a alcançar e a sua divulgação na organização ajuda a fazer compreender o escopo das ações empreendidas. O líder com legitimidade na organização tem facilidade para viabilizar os recursos necessários, dar exposição às ações e minimizar resistências.*

*- Sem convicção, por parte principalmente dos gestores, e dos funcionários, de que a GC é imprescindível à sobrevivência da organização e sem estratégias definidas a curto, médio e longo prazo, não se faz GC em nenhuma organização. Envolver as pessoas-chave da organização no lançamento do programa de GC, na liderança desse programa é outra diretriz fundamental. A mudança da cultura é gradativa, mas é preciso ver resultados, também gradativos e é preciso que as pessoas se sintam valorizadas por compartilhar seus conhecimentos.*

*- Deve-se procurar obter a participação dos empregados da instituição, o melhor possível. Seja buscando montar equipes de especialistas, estimular a capacitação em GC por meio dos programas de pós-graduação, com trabalhos voltados para as necessidades da empresa. Desses grupos de pessoas podemos pinçar novos parceiros. Apoio da alta liderança é primordial, mantendo a empresa focada em assuntos de GC. Sugere-se a criação da política de GC, onde a alta liderança pode se apoiar. Criar método para avaliação dos riscos de não termos a gestão do conhecimento, em termos de perda de informação e dos conhecimentos dos*

*empregados quando saem da empresa. Avaliar tecnologias compatíveis com as práticas de GC é importante, desde que se tenha a arquitetura da informação bem estruturada. Como eu quero armazenar, quais metadados devem utilizar para eficácia da recuperação. Pensar na preservação, especificamente a digital, para que não haja perda de informação no futuro.*

## b) Conclusões

Os especialistas reforçam nas suas observações as etapas selecionadas como mais importantes para um projeto de implementação de gestão do conhecimento. Porém, destacam alguns aspectos mais relevantes, como a questão do risco de implementação, reforçando que esta etapa tem recebido pouca atenção, em virtude da forma não crítica com que alguns projetos de gestão do conhecimento são implementados.

Nesse sentido, os especialistas afirmam que uma proposta de gestão do conhecimento deve também contemplar métodos para avaliação dos riscos acarretados pela perda de informação e de conhecimentos que ocorrem nas organizações, especialmente, os advindos do *turnover* dos funcionários. Um dos mecanismos enfatizados pelos especialistas para preservar o conhecimento organizacional são os repositórios, especialmente os digitais.

Destacam também que a plataforma tecnológica deva ser um dos primeiros passos para a criação de um modelo de gestão do conhecimento, reafirmando o caráter interdisciplinar da gestão do conhecimento, que deve comportar três aspectos, concomitantemente, além da já citada tecnologia, com ênfase para a da informação, a atenção aos processos e a cultura organizacional na formulação de proposta de implementação da gestão do conhecimento, sugerindo que seja por meio da criação de uma política de gestão do conhecimento.

Um dos empregos mais comuns do termo política é o que designa um conjunto que envolve leis, organizações e recursos [...] (BULLOCK et al., 2001, p. 15 in GONÇALVES, 2006, p. 38).

Por política de gestão do conhecimento se entende a definição deliberada e formal de ações organizacionais para a implementação da gestão do conhecimento, sendo precedida por um enunciado de orientação, em nível estratégico, estabelecendo os objetivos, metas organizacionais e os meios para a consecução dos objetivos.

---

## especialistas

---

### 2ª Rodada

---

#### a) Observações do painel de especialistas

*- A GC é um processo para adaptar as organizações para tempos de globalização e intensa competitividade. Não é um conjunto de técnicas permanentes e não deve exigir dos funcionários de uma empresa uma dedicação que coloque em risco a saúde dos mesmos. O que realmente importa é o desenvolvimento de uma cultura de cooperação, de transparência nos processos de trabalho, de efetividade de todos os funcionários, incluindo a direção, de um planejamento estratégico que não seja excessivamente vulnerável às mudanças externas e conjunturais, e de uma consciência crítica quando aos objetivos e missão institucional.*

*- Projetos de implementação de GC precisam lembrar que não se trata de uma panaceia que irá resolver todos os problemas ou de que irá substituir outras abordagens. GC convive com outras estratégias e processos de trabalho e, se o locus de aplicação for órgãos da Administração Pública precisa ser substancialmente modificada e incorporar os preceitos da Governança Responsiva e da “Accepted Governance”.*

#### b) Conclusões

Adicionam os especialistas que a gestão do conhecimento não é um conjunto de técnicas permanentes, que é necessário o desenvolvimento de uma cultura de cooperação e de transparência nos processos de trabalho, com a participação efetiva de todos os funcionários, incluindo a alta administração. Sendo necessária a elaboração de um planejamento estratégico consistente e, que resista às mudanças do ambiente, para qualquer tipo de organização.

Acrescentam que se tratando da esfera pública há necessidade de incorporar os preceitos “Governança Responsiva” e da “Accepted Governance”.

A “governança responsiva” “é caracterizada pela relação de empoderamento entre os cidadãos e o Estado; seus princípios

orientadores são a responsabilização, a transparência e a participação [e] a responsividade” (BRAGAetal., 2008, p. 8 in CEPIK e CANABARRO, 2010, p. 26 e 27).

Para Cepik e Canabarro (2010) é justamente essa relação entre a administração pública e sociedade (civil, setor privado e terceiro setor) que vem sendo transformada com o advento das novas TICs, sendo que essas facilitam e ampliam as transações, os fluxos e as ligações existentes nas redes de atores da esfera público-estatal.

Há a necessidade tanto de incorporar novos serviços e tecnologias de maneira a ampliar a eficiência da administração pública, quanto de atender novas demandas informacionais geradas por uma população cada vez mais atenta aos seus direitos de cidadania (CEPIK, EKLUND e EISENBERG, 2001 in CEPIK e CANABARRO, 2010, p. 27).

Já a “*Accepted Governance*” apresenta evidência quanto à eficiência, desempenho ou “justo retorno” da governança dos acionistas.

Ou seja, em se tratando da esfera pública o projeto de gestão do conhecimento que considere em seu planejamento a participação da sociedade, a transparência dos atos, a eficiência e prestação de contas, são exemplos de direitos de cidadania, exercidos de diversas formas, por uma coletividade cada dia mais consciente e com novas demandas.

## **Outras sugestões de diretrizes do painel de especialistas**

### **1ª Rodada**

#### a) Observações do painel de especialistas

- *E para que sejam eficazes essas diretrizes precisam estar diretamente ligadas aos objetivos estratégicos da instituição.*

- *Propiciar maior capacidade de inovação para ser um diferencial na Gestão do Conhecimento e deve ser considerado para o futuro das organizações. Investir na capacitação das pessoas para que tenham um maior conhecimento sobre o tema e estejam plenamente engajadas no processo. A inovação é um diferencial que se*

*apresenta para o futuro das organizações, daí a importância de estar como uma das diretrizes. A capacitação é importante para nivelar e dar conhecimento aos envolvidos no processo.*

*- Tão relevante quanto à criação e transferência do conhecimento é a retenção e preservação do conhecimento. Acho importantíssimo que o Modelo de GC contemple esse aspecto.*

*- A criação de um modelo de gestão do conhecimento para Instituições de Ensino Superior no Brasil deve observar o seguinte: i) deve ser simples; ii) de fácil compreensão; iii) de fácil implementação; iv) que traga uma definição de GC adaptada à realidade dessas instituições; v) com foco em resultados relevantes para alcançar os objetivos estratégicos; vi) com foco nas partes interessadas; vii) deve contemplar um Ciclo de GC ; viii) deve estar alinhado com os direcionadores estratégicos da organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas); ix) deve relacionar GC com gestão de processos e gestão de projetos; e x) ter sólida fundamentação na literatura de GC.*

*- Conquista da autonomia universitária, removendo a estrutura burocrática presente nas universidades; Valorização de novas lideranças pautadas na ética e competência técnica: despolitizar a gestão universitária. Enquanto a gestão universitária não for prioridade para a academia, não ocorrerá qualquer avanço organizacional.*

*- É preciso ter clareza quanto à metodologia de implementação e os procedimentos de avaliação das diferentes etapas do processo.*

*- A divulgação de boas práticas de GC em organizações de porte ou setor semelhante à da empresa pode facilitar a tarefa de implementação de um projeto de GC em uma organização.*

*- O modelo de GC deve ser construído de forma coletiva, cuja discussão deve ser socializada com especialistas e não especialistas, para equilibrar e buscar o envolvimento, comprometimento e aprendizado de boa parte dos colaboradores da instituição. Fazer benchmarking com organizações semelhantes para buscar as melhores práticas de acordo com a realidade da sua instituição. Como parte do processo de implantação de GC é*

*importante contemplar um plano de capacitação em GC para os usuários da instituição compreenderem seu conceito e como será trabalhada a GC dentro no ambiente interno. Caso contrário há chance de fracassar. Além disso, elaborar um plano de comunicação para toda a instituição informando como o processo de implantar vai ser realizado, as ações previstas etc. É importante definir um modelo de GC e seus elementos (estratégias, objetivos, indicadores, políticas, diretrizes etc.), clarificando numa figura como esse processo será gerido, e principalmente qual a sua saída desse processo, que na verdade deverá estar alinhado à missão da instituição.*

*- O modelo de GC deve ter aderência total aos itens que constituem a identidade da instituição. As etapas para criação de um modelo necessariamente deveriam abranger: Pessoas, Processos, Tecnologia e Cultura organizacional. Entre estes eixos, destacaria também a identificação de possíveis resistências à implantação do modelo e proposição de ações que possam minimizar ou eliminar este comportamento. Considerando que o modelo é focado em Instituições de Ensino Superior do Brasil, a reflexão sobre os resultados para o cidadão, a serem alcançados com a implantação do referido modelo possui caráter definidor e estruturante.*

*- Em se tratando a gestão do conhecimento como meio para se atingir a excelência no serviço público prestado a coletividade, necessário se faz sempre os seus atos serem considerados como extremamente relevantes no âmbito organizacional.*

*- Em uma instituição de ensino superior a GC deveria ser intrínseca ao ambiente de trabalho, no entanto, o que se vê é um modelo educacional não integrado, onde docentes disputam pontos em rankings de artigos e publicações e os conhecimentos estão em feudos, com pouco acesso público.*

*Isso é inadmissível em um contexto de universidade, e mais ainda em uma universidade pública, uma vez que ambas deveriam produzir conhecimento para o desenvolvimento amplo da sociedade.*

*O conhecimento deveria ser de livre acesso em uma organização universitária, mas o formato tradicional de currículo sem integração de conteúdos, na velha forma de disciplina, com aulas de 50 minutos, faz com que tenhamos alunos no século XXI, professores no século XX e um formato educacional do século XIX. Na maior parte*

*das vezes um professor não sabe o que o outro professor pesquisa, quais os rumos da universidade em que leciona, não existe repositório de conhecimentos críticos, memória de projetos, banco de especialistas (incluindo os alunos), banco de talentos, comunidades virtuais de aprendizagem e prática. A universidade deveria ser o ambiente mais propício à experimentação no campo da GC e a maior parte delas é um desastre nessa área. Para criar um modelo de GC para IES no Brasil temos que mudar o modelo da educação superior, abandonar o formato disciplina e trabalhar por projetos onde todas as disciplinas interagem entre si e com os alunos. O conhecimento deve ser construído a partir do desenvolvimento de um projeto, na prática, e daí, ele reclama a teoria, que vai se tornando visível na construção do aluno, em conjunto com seu facilitador maior: o professor.*

*- Estruturar a arquitetura da informação para todos os sistemas que tratam com documentos e informações, a fim de manter a integração.*

*- Acredito que também faz parte da implantação de um modelo de gestão do conhecimento: a) Coordenar a coleta e a sistematização de dados e informações dos distintos setores da Instituição, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico; b) Registrar os procedimentos utilizados na concepção e no fluxo de processos administrativos e acadêmicos; c) Normatizar, através de regulamentações, e informatizar os novos modelos de gerenciamento de processos administrativos e acadêmicos, fundamentados nas melhores práticas; d) Elaborar padrões de documentações. Estas etapas são importantes por evidenciar a estratégia de onde se quer chegar na implantação do modelo, pois resulta em produtos (conhecimento explícito) a partir de concepções, ideias, práticas (conhecimento tácito) do pessoal envolvido da organização.*

## b) Conclusões

Da contribuição dos especialistas, na primeira rodada, foi possível destacar algumas ideias que podem ser úteis na definição de etapas de um projeto de implementação de gestão do conhecimento, tais como:

- promover a cultura da inovação como diferencial competitivo e comparativo;

- capacitar os colaboradores com o objetivo de promover o nivelamento e favorecer o acesso ao conhecimento;
- criar mecanismos de retenção e preservação do conhecimento;
- definir o modelo de GC;
- utilizar um ciclo de GC;
- instituir a gestão de processos e gestão de projetos;
- implementar procedimentos de avaliação da GC;
- divulgar as boas práticas de GC;
- construir o modelo de GC de forma coletiva, com especialistas e não especialistas, para favorecer envolvimento, comprometimento e aprendizado dos colaboradores;
- fazer *benchmarking* com organizações semelhantes para buscar as melhores práticas;
- desenvolver plano de capacitação em GC;
- definir resultados do projeto de GC para o cidadão;
- institucionalizar repositório de: conhecimentos críticos; memória de projetos; banco de especialistas (incluindo os discentes); banco de talentos (incluindo os discentes); comunidades virtuais de aprendizagem e prática;
- estruturar arquitetura da informação para todos os sistemas que tratam com documentos e informações, a fim de manter a integração;
- coordenar coleta e a sistematização de dados e informações dos distintos setores da Instituição, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico;
- registrar procedimentos utilizados na concepção e no fluxo de processos administrativos e acadêmicos;
- normatizar, através de regulamentações, e informatizar os novos modelos de gerenciamento de processos administrativos e acadêmicos, fundamentados nas melhores práticas;
- elaborar padrões de documentações.

Estas foram as principais contribuições dos especialistas na primeira rodada. A seguir são apresentadas as contribuições dos especialistas quanto a outras sugestões para a implementação de um projeto de GC.

---

## Outras sugestões de diretrizes do painel de especialistas

---

### 2ª Rodada

---

#### a) Observações do painel dos especialistas

- A primeira etapa é o reconhecimento de que IES são divididas em públicas e privadas. Portanto, uma IES pública não tem como missão primordial sua sobrevivência no mercado. A mera transferência de uma abordagem feita para subsidiar a competitividade das empresas no mercado sem uma identificação da missão das mesmas é passo certo para o fracasso e garantia de muito sofrimento para os funcionários da empresa. A GC sem critérios tem sido apenas mais uma forma de gerencialismo que não tem resolvido os problemas a que se propõe, conforme pode ser visto pela recente experiência europeia e contribui de forma incisiva para o surgimento de doenças oriundas de condições de exaustão e de incompatível competição entre os funcionários de uma empresa. O grande desafio é como GC e TI podem efetivamente auxiliarem em maior responsabilização pelo trabalho, transparência, compartilhamento e criação de um ambiente de trabalho que não promova doenças. O que significa que o resultado não é apenas para a empresa, mas também para o mercado e os cidadãos.

- É preciso lembrar que o conhecimento, principal razão de ser de uma IES não é mera commodity. Não se compra conhecimento. IES não vendem conhecimento. IES reproduzem condições para que as pessoas se tornem produtores e autores de conhecimento.

- Há uma grande diversidade de instituições de Ensino Superior no Brasil. É preciso considerar as semelhanças e diferenças entre elas. Além disso, observa-se muita resistência nas universidades públicas federais à introdução de métodos de gestão. Pode-se citar como exemplo a forte resistência observada nessas universidades nos anos 90 à implantação da Gestão da Qualidade Total devido, em muitos casos, a convicções ideológicas. Isso tende a se repetir com a Gestão do Conhecimento. Deve-se considerar também a estrutura de governança das universidades públicas federais que por ser muito rígida é uma grande barreira ao êxito da implementação da GC. Finalmente, é interessante observar que não há exemplos no Brasil e

*no exterior de instituições de ensino superior que se destacam na implementação da GC. Seria interessante investigar o porquê disso analisando as principais barreiras encontradas na implementação da GC.*

## b) Conclusões

Da contribuição dos especialistas, na segunda rodada, foi possível destacar mais algumas ideias que podem ser úteis na definição de etapas de um projeto de implementação de gestão do conhecimento, tais como:

- gerenciar a resistência a mudança;
- flexibilizar a estrutura de governança das universidades públicas federais;
- analisar as principais barreiras a implementação da GC em IES.

Ao final, após a apresentação e análise dos dados coletados por meio do painel de especialistas (Delphi), foi possível gerar, a partir das respostas obtidas, uma ordem hierarquizada das etapas para implementação da gestão do conhecimento numa IEs. As etapas consideradas relevantes pelos especialistas são apresentadas no próximo capítulo, sendo destacadas as etapas com consenso positivo superior a 60%, que contribuíram para a composição do modelo proposto.

### **5.3.2 Etapas de gestão do conhecimento selecionadas pelo painel de especialistas**

A forma de organizar as etapas, indicadas pelos especialistas, respeitou uma ordem hierárquica decrescente, assim foram utilizadas as etapas que atingiram, na segunda rodada, o percentual entre cem por cento (100%) e sessenta por cento (60%) em concordância, ou seja, consenso positivo. O consenso positivo representa o somatório do nível ‘concordo totalmente’ com ‘concordo’. O percentual mínimo de 60% foi definido com fundamento no conceito de maioria, visto como a metade mais um. Dessa forma, compõem o conjunto de etapas aqueles que tiveram a maioria do consenso em concordância. Como, nesta pesquisa, o número de participantes foi de quatorze (14), o consenso de oito (8) participantes constituiu maioria.

Para ordenar as etapas foram considerados os índices estatísticos da segunda rodada, do painel Delphi, levando em consideração a pergunta que norteou o estudo: “Como deve ser constituído o processo

de implementação da gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior pública”?

As etapas consideradas mais relevantes pelos especialistas também foram as que foram mais comentadas nas observações. Assim, do total de dezoito etapas, apenas 13 obtiveram consenso positivo, com um percentual acima de 60%, considerado como aceitável para considerar a etapa no modelo proposto.

Na Tabela 19 são apresentadas as etapas selecionadas pelo painel de especialistas, em ordem hierárquica decrescente, resultando num total de quatorze (14) etapas, evidenciados como mais relevantes para a implementação de gestão do conhecimento em Institutos Federais, do Brasil.

Tabela 19: Relação das etapas selecionados pelo painel de especialistas

POSIÇÃO DA ETAPA	ETAPA	PERCENTUAL DE CONCORDÂNCIA
01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É essencial definir a <b>estratégia de GC</b> e os objetivos de curto prazo, bem como planejar as metas de longo prazo.</li> <li>• É essencial a construção de <b>equipes para implantação de GC</b>.</li> </ul>	100%
02	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O fato dos gestores e funcionários terem <b>convicção (comprometimento)</b> de que a GC pode oferecer melhores condições de sobrevivência à organização e o alcance de resultados e de liderança no ambiente de atuação.</li> <li>• Estabelecer fontes para os <b>repositórios organizacionais</b>.</li> <li>• Necessário para a GC selecionar <b>ferramentas</b> adequadas e uma <b>plataforma tecnológica</b>, que possam atender as necessidades de informação e conhecimento da IES.</li> </ul>	90%
03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convidar pessoa-chave com competências em GC para lançar a estratégia de GC e servir como <b>líder</b> para sua implantação.</li> <li>• <b>Recompensar</b> e motivar os funcionários que compartilham conhecimento e que efetivamente implementam o projeto de GC.</li> </ul>	80%

POSIÇÃO DA ETAPA	ETAPA	PERCENTUAL DE CONCORDÂNCIA
04	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir um <b>projeto piloto</b> para a IES como primeiro passo do projeto de GC.</li> <li>Fomentar <b>comunidades virtuais</b>, desenvolver grupos formais e informais de interesse em GC na IES, motivando a <b>comunicação</b> entre os indivíduos e grupos.</li> <li>Montar <b>equipes de especialistas</b>, tais como de criação de diretórios e de relacionamento com a comunidade e grupos.</li> </ul>	70%
05	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudar a <b>cultura organizacional</b> para permitir a implementação da estratégia de GC.</li> <li><b>Avaliar os ricos(planejamento)</b> do projeto de GC.</li> <li>Ajustar as políticas de <b>recompensa</b> para a criação e contribuição para o capital intelectual, gestão de recursos humanos e gestão de projetos, de acordo com o <i>feedback</i> da implementação da GC.</li> <li>Divulgar a história de sucesso relacionada com o projeto de implementação da GC, sendo o sucesso capitalizado como uma parte do processo de <b>aprendizagem organizacional</b>.</li> </ul>	60%

Fonte: do autor

As etapas que não atingiram 60% de consenso positivo no painel de especialistas foram excluídas, sendo estas: É essencial preparar um orçamento específico com os valores a serem investidos em GC (etapa 2), com 54% de consenso positivo; É necessário avaliar opções e parceiros para uma melhor implementação de GC (etapa 3), com 54% de consenso positivo; Reavaliar a posição dos gestores e funcionários de acordo com as necessidades de GC, alocando as respectivas responsabilidades no processo de GC (etapa 9), com 54% de consenso positivo; e Necessário construir um centro de suporte de conhecimento ou centro especializado para prover informações (etapa 14), com 36% de consenso positivo.

As contribuições do painel de especialistas deram origem a uma seleção de etapas e recomendações para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento em instituições de ensino superior pública e estão apresentadas no item 5.3 deste documento. Sendo que, somadas às contribuições dos gestores públicos (item 5.2) e dos gestores de IES (item 5.1) foram aproveitadas no capítulo 6, para contribuir com a composição da proposta de diretrizes para a implementação da GC em IFs, do Brasil, de acordo com o objetivo geral do presente estudo, sendo apresentada no próximo capítulo.

## **6 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DO BRASIL**

Por último, nessa sexta parte do trabalho, a partir do estudo de campo realizado com os gestores de GC de uma IES pública, com os especialistas em gestão pública e, com os especialistas em GC, se apresentam as diretrizes para a Gestão do Conhecimento nos Instituições Federais do Brasil.

Da literatura, a partir dos vários conceitos encontrados, se optou por uma definição que nasce na esfera pública Brasileira, portanto, mais adequado ao tema do estudo.

A concepção de GC adotada é do Governo Eletrônico, do Governo Federal Brasileiro, que tem sua gestão a cargo do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), sendo presidido pelo Chefe da Casa Civil da Presidência da República e, criado por meio de um decreto presidencial em 18 de outubro de 2000.

O objetivo da CEGE é o “de formular políticas, estabelecer diretrizes, coordenar e articular as ações de implantação do Governo Eletrônico, voltado para a prestação de serviços e informações ao cidadão” (BRASIL, 2000).

A definição elaborada pelo CEGE, em 2004, concebe a gestão do conhecimento como:

um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (BRASIL, 2004, p. 17 in GONÇALVES, 2006, p. 33).

Nesse sentido a proposta se pretende descritiva, pois [...] “faz corresponder a afirmação à realidade”. Sendo [...] “o que os filósofos chamam ‘o sentido da correspondência’” (ALMEIDA, 2009). Ou seja, se definiu as diretrizes (elementos) essenciais para a implementação da GC em IES pública, a partir do estudo de campo.

As diretrizes foram desenvolvidas a partir do entendimento da GC como um meio de agregar valor às organizações. Trata-se de uma

proposta descritiva, que buscou construir diretrizes, ou seja, os elementos essenciais a GC, que possam nortear os administradores públicos na implementação da GC. A proposta se fundamenta em cinco bases, a saber: sistêmica, holística, específica, participativa e com foco nos resultados.

Quanto à perspectiva sistêmica, se entende que o ambiente deve ser considerado na proposta, haja vista que para tomar decisões, agir, necessário compreender os fatores que se relacionam com o objeto, procurando focar, mas sem perder a ligação com os demais aspectos relacionados.

“Um sistema é uma construção mental de uma organização contendo uma coleção de objetos inter-relacionados em uma dada estrutura perfazendo um todo (uma unidade) com alguma funcionalidade que o identifica como tal” (ALVES, 2012, p. 96).

Nesse sentido, se justifica que a observação permite ao ser humano ter uma visão de mundo individual e única, mas longe de ser o mundo real, é tão somente uma redução adequada ao observador, pela necessidade de sobrevivência e limite da de sua estrutura cognitiva. “Devido à grande quantidade de variáveis envolvidas, há uma infinidade de possibilidades de geração de visões de mundo para cada observador humano” (ALVES, 2012, p. 95).

Assim, a proposta expressa a visão do observador (autor) por meio da proposição de diretrizes para a implementação da GC em IES pública. Por um lado a proposta se diz holística, pois permite o entendimento de uma proposta que se julga completa ou total, para implementação da GC em IES Pública. Por outro lado é específica, pois a partir da opinião de especialistas em administração pública e em GC, bem como de um estudo de campo, se propõe diretrizes para a implementação da proposta de GC em IFs, que tem por foco o setor público, não cabendo para outra IES.

A proposta tem, também, na participação das pessoas um dos seus alicerces, tanto os trabalhadores da administração pública (servidores públicos, terceirizados, contratados, temporários, entre outros), quanto os beneficiários (usuário, cliente, cidadão, sociedade). Essa é uma condição tanto da GC como da administração pública, pois a GC é essencialmente participativa e a esfera pública mantém íntima relação com a coletividade administrada, que pressupõe a ambas, a participação.

Essa participação se encontra representada na diretriz denominada sociedade e cidadão, que aparece duas vezes, sendo uma na entrada e outra na saída, o que representa o início e o fechamento do sistema de GC. Representa, também, o modelo democrático de

administração pública brasileira, bem como uma sintonia com o mais recente modelo de administração pública, ou seja, o Novo Serviço Público, que tem por base a forte participação social.

Como não poderia deixar de ser, a proposta tem foco em resultados, pois a concepção de GC adotada tem a perspectiva do conhecimento para a agregação de valor, ou seja, para resultados.

Finalizando a proposta, resumidamente, utilizando a abordagem de sistema se pode concluir que os elementos que compõem um sistema (modelo teórico) podem variar, mas de modo geral incluem os insumos (inputs), as atividades, os produtos (outputs) e os efeitos de curto médio e longo prazo.

Nesse sentido, as seis diretrizes constituem os itens que se julgaram necessários para viabilizar a implementação da GC numa IES pública, a partir dos dados e informações coletadas junto a gestores públicos, especialistas em administração pública e em GC, assim como juntando todo o material produzido no estudo de campo, se desenvolveu a proposta de diretrizes de GC para os IFs do Brasil.

Há na literatura autores como Chen e Burstein (2006); Zahrawi e Yahya (2009); Nazem (2012); Eftekharzade e Mohammadi (2011); Cranfield (2011); Batista, 2012 e Kumarret al. (2012), que utilizam uma diversidade de termos para designar o que se convencionou chamar nesse estudo de diretrizes, tais como etapas, fatores chave, fatores habilitadores, viabilizadores, ambiente da GC, processos, facilitadores, fases, fatores estratégicos, passos, fatores críticos de sucesso, etc.

“Diretrizes são o conjunto de instruções ou indicações para se tratar e levar a termo um plano ou ação” (HOLANDA, 1993, p. 479 in GONÇALVES, 2006, p. 35).

O framework elaborado a partir do estudo de campo reproduz as diretrizes concebidas para a GC em IES pública. Composto por seis diretrizes anuncia no contexto geral uma concepção a partir da qual se imagina ser possível melhorar a implementação da GC nos IFs.

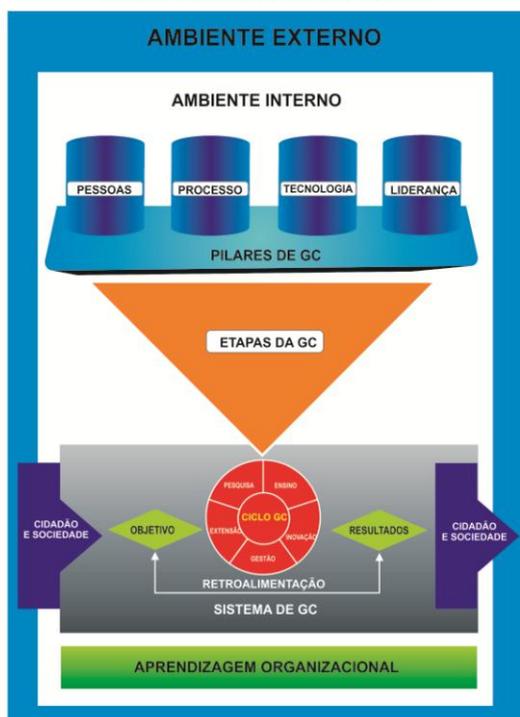
Os frameworks são utilizados como uma forma de traduzir temas complexos em formas que possam ser estudadas e analisadas. Particularmente, empregam-se para (SHEHABUDDEEN et al. 2000): [...] definir o domínio ou os limites de uma situação; descrever o contexto ou argumentar a validade de uma descoberta; suporta o desenvolvimento de procedimentos, técnicas ou métodos e ferramentas.

Destaca-se o papel dos frameworks em facilitar o

entendimento e comunicação entre participantes de uma situação que possam ter diferentes perspectivas. Suportam o processo de tomada de decisão e de resolução de problemas, fornecendo as categorias e representações normalmente em uma linguagem de símbolos (ODEH E KAMM, 2003) (LEZANA, 2005, p. 178).

A Figura 9 - *framework* de GC para IFs representativa das diretrizes foi desenvolvida como uma forma de possibilitar compreender a implementação da GC em IES pública, especificamente nos IFs, dessa forma definido o limite da proposta, cabendo para esse tipo de organização, descreve o contexto da GC nas IES públicas, a partir da percepção de gestores e especialistas em GC e apresenta os procedimentos necessários para a implementação da GC em IFs.

**Figura 9** -Framework de GC para IFs  
**FRAMEWORK DE GC PARA IFs**



**Fonte:** A autora

O conjunto de diretrizes esta composto por seis partes (elementos), sendo que durante o desenvolvimento se estabeleceu a ordem dessas partes, a partir de uma visão mais global para uma perspectiva mais específica. As seis partes são denominadas de: 1) ambiente externo; 2) ambiente interno; 3) pilares da GC; 4) etapas de GC; 5) sistema de GC; e 6) aprendizagem organizacional.

A diretriz denominada sistema de GC se encontra subdividida em cinco elementos: 1) sociedade e cidadão; 2) objetivos; 3) ciclos de GC; 4) resultados e 5) *feddback*.

As diretrizes são apresentadas e detalhadas a seguir, com os itens que as compõem, sendo a descrição limitada à indicação de sua nomenclatura, justificativa de sua função e de sua composição (elementos básicos).

### **Diretriz 1: Ambiente Externo**

A primeira parte da proposta foi denominada ambiente externo. De acordo com a Teoria Geral de Sistemas (TGS), a abordagem de sistema pode ser aplicada no mundo organizacional onde são observadas as relações e interações entre as organizações e o meio ambiente.

As organizações entendidas como sistemas abertos interagem com umas com as outras por diversos motivos. Dessa interação advêm muitas situações que requerem o contato com as condições impostas pelas organizações que compõem o sistema.

Em face dessas colocações, é preciso observar que como em nenhuma outra, as instituições educativas mantêm uma relação de conflitualidade permanente, endógena e exógena, com o ambiente, pois elas são, ao mesmo tempo, fornecedoras de mão de obra para o mercado, fontes de pesquisa e extensão, educadoras, adestradoras, palanques políticos e ambientes de trabalho dos atores que as fazem funcionarem, com seus próprios interesses e subjetividades. A análise de Magalhães (2004, p.155) evidencia essa dualidade: “[...] nada na vida de uma instituição escolar acontece, ou aconteceu, por acaso, tanto o que se perdeu ou transformou, como aquilo que permaneceu” (NOVAIS e FERNANDES, 2011, p.181).

Nesse sentido as IES fazem parte do sistema educacional Brasileiro, de nível superior, profissional. Seu contexto de atuação é similar ao das universidades, estão submetidas às regras, legislação, procedimentos e normas que afetam a todas as IES do Brasil, porém, por se tratar de IES pública, há particularidades, e acrescida à especificidade de sua atuação na educação profissional, científica e tecnológica.

Assim, os IF estão vinculados e subordinados ao Ministério da Educação, como as universidades federais e outras organizações de educação federal, sujeito a mesma legislação, como por exemplo, a Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), embora os níveis e modalidades de oferta de ambos sejam diversos.

Por outro lado há legislação específica para tratar somente das questões que dizem respeito à Rede Federal de Educação Profissional. Há ainda legislação que ampara as IES universitárias e não universitárias, porém com alguma, distinção, como a Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, nesse caso as carreiras são similares, mas distintas, com cargos, critérios de promoção e acesso diferenciados para cada caso.

De sorte que todas as IES públicas do Brasil estão submetidas à regulamentação, normatização, avaliação, controle, fiscalização e avaliação pelo Estado, além do controle e acompanhamento pelo cidadão e sociedade.

A inclusão dessa parte na proposta se justifica, pois os serviços públicos, responsabilidade da administração pública, são ofertados e disponibilizados a sociedade. Assim, o êxito de um projeto de GC depende do conhecimento sobre e a partir do ambiente, ou seja, do cidadão e sociedade e que retornará para a coletividade, na forma de serviços públicos.

Frente a um ambiente de turbulência e caos, como constatado na atualidade, como por exemplo, as manifestações das ruas ocorridas a partir do mês de junho do corrente, no Brasil, requerem tomadas de decisão mais assertiva, que podem ser melhoradas com o envolvimento de todos, governo, cidadãos e sociedade (*stakeholders*).

O ambiente externo tem muitas variáveis, muitas das quais incontroláveis, mas que, também, necessitam de atenção, especialmente no projeto de GC, em que as contribuições de todos são muito importantes para criar uma cultura de confiança e compartilhamento do conhecimento, sem os quais não seria possível a implementação plena do projeto de GC.

Segundo Novais e Fernandes (2011, p. 179) “Esman entende a institucionalização das organizações como um fenômeno advindo de uma mudança adaptativa requerida pelo ambiente”. As variáveis externas, explicadas por Esman (1972, p. 22-23 in NOVAIS E FERNANDES, 2011, p.180-181), são:

as características que possibilitam a instituição interagir com o ambiente por meio de vínculos (elos institucionais) e transações. Veem-se as interdependências existentes, entre uma instituição e outros segmentos relevantes da sociedade, como relações exógenas às organizações, que proporcionam uma regulação social capaz de oferecer perspectivas de intervenção e orientar seus funcionamentos coletivos.

Os elementos básicos que compõem essa parte são o ambiente político, o legal (Governamental), o econômico e social.

Para Esman (1972) as variáveis podem ser observadas também em organizações educacionais, considerada suas especificidades, que evidenciam uma forte relação como ambiente externo. Assim, o autor argumenta que “de um modo geral, tanto quanto em outras organizações essas variáveis podem ser observadas nas instituições de ensino”. Pois, as atividades desenvolvidas por universidades

reforçam o envolvimento social dos atores internos com os membros da comunidade, fazendo com que trabalhem juntos e firmem ligações entre si, favorecendo os vínculos que levam à institucionalização. (NOVAIS e FERNANDES, 2011, p.181).

## **Diretriz 2 - Ambiente Interno**

Já dizia Alves (2012, p. 95) que “devido à grande quantidade de variáveis envolvidas, há uma infinidade de possibilidades de geração de visões de mundo para cada observador humano”.

Assim, além da variável externa, há a interna, que se estabelece em função da necessidade de gerir o ambiente interno na implementação da GC, haja vista que internamente nas organizações se encontram

variáveis importantíssimas, as pessoas, liderança, tecnologia e processos.

As variáveis internas ou institucionais, explicam o comportamento da instituição e estão relacionadas aos fatores como doutrina, estrutura interna, liderança, programa e recursos, que são segundo Esman o sustentáculo do funcionamento evolutivo interior (ESMAN, 1972 in NOVAIS E FERNANDES, 2011, p. 179).

A principal função da parte ambiente interno está relacionada com os efeitos que se quer dessa diretriz, está na mudança do perfil funcional para tarefa, proveniente do modelo burocrático da administração pública, que teve lugar e função na sociedade industrial, não atende mais de forma adequada as demandas da sociedade do conhecimento.

Outro fator relevante é a motivação e o comprometimento das pessoas com o projeto de GC. Necessário agir e investir tempo e recursos para comprometer as pessoas com o projeto de GC, que tende a dar resultados rápidos e consistentes, melhorando as atividades organizacionais.

A busca pela melhoria da qualidade dos serviços externa e internamente não é uma prerrogativa da GC, o movimento da qualidade primava por esse princípio, mas no caso da GC necessário aumentar a atenção e considerar que o servidor, colega de trabalho e usuário de seu serviço internamente, precisa e merece receber um serviço com qualidade, o que contribuirá com a melhoria da produtividade, aumentar o conhecimento compartilhado e elevação da satisfação geral.

Os elementos básicos ou questões chaves do ambiente interno são a estrutura, processos, tecnologia, pessoas e liderança. Outras questões relacionadas ao ambiente interno derivadas dos elementos básicos são a gestão, os sistemas de compartilhamento, a motivação e cultura.

Essa parte assume uma importância sem igual, pois o conhecimento está nas pessoas e a partir delas que fluem na organização, ampliam, inovam, alcançam valor e sucesso, assim sensibilizar para a GC é uma das atividades mais importantes do projeto de GC, especialmente numa organização pública de educação superior, que tem um modo tradicional de ser, então, combater questões da cultura que impactam a GC é uma necessidade urgente, pois ainda há muitos servidores que pensam que informação guardada tem alto valor, que “eu sou meu cargo”, nada mais que “meu cargo”, ou de que “sempre foi assim”, limitam as possibilidades de trocas de experiências, o sucesso da GC.

Por isso essa parte é tão importante, sendo necessária percepção de conhecimento e gestão do conhecimento para caminhar no projeto de GC. As dificuldades na esfera pública são muitas quanto a novos modelos de gestão, pois seu tamanho, complexidade, cultura e particularidades requer um grau maior de envolvimento e comprometimento com as inovações gerenciais, que podem auxiliar a organização pública quanto, a saber, o que sabe; o que deve saber; além de saber o que faz e o que deve fazer.

Assim, resumidamente as pessoas nas IES públicas precisam conhecer a aplicar práticas da gestão da informação e negócios (organizações), assim precisam desenvolver programas de capacitação em diversas áreas gerenciais e especificamente em GC.

A administração pública tão acostumada com regulamento e normas e o “faça-se cumprir”, deve passar a se preocupar com a estimulação e criação de um ambiente favorável para a geração, transferência, retenção e a aplicação do conhecimento em rede, haja vista seu tamanho, estrutura, legislação e os princípios a que está submetida a administração pública, que podem ser melhorados com a implementação de um projeto de GC.

Para Souza (1978) as organizações adaptativas, dedicam-se à criação, desenvolvimento e transmissão de conhecimentos, que geram informações que respondem a questões ou problemas existentes na sociedade. As universidades e instituições de pesquisa, por exemplo, teriam essa função adaptativa.

Esse esforço para institucionalizar uma cultura de transferência ou compartilhamento é bem vinda à era da informação e do conhecimento, nesse caso faz jus a serem consideradas organizações adaptativas. Porém, há muitos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento. Esses inibidores ou ‘atritos’ retardam ou impedem a transferência do conhecimento. Ao mesmo tempo, esses atritos tendem a erodir parte do conhecimento na medida em que ele tenta se movimentar pela organização (DAVENPORT E PRUSAK, 1999).

Para os autores os principais atritos são:

falta de confiança mútua; diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo; status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes; crença

de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui” e intolerância com erros ou necessidade de ajuda (DAVENPORT E PRUSAK, 1999).

Esses atritos ou inibidores são limitadores, bem como a estrutura departamental e de centro da organização das IES. Outra notoriedade, o meio acadêmico (universitário) premia, seleciona, classifica, fomenta, a partir da produção do conhecimento construindo um ranking, ou seja, classificação, que valoriza o desempenho individual assim, na cabeça das pessoas se perpetua que conhecimento é poder, dificultando a implementação de um projeto de GC, por isso mesmo essa diretriz é tão importante e impactante nas propostas de implementação de GC em IES pública.

Nesse sentido, requer, tanto externa quanto internamente, alto grau de comprometimento das pessoas, que deve ser recompensadas e ter reconhecido o esforço em compartilhar conhecimento, como contribuição a geração de inovação para a sociedade.

Finalizando, o ambiente interno, necessário se faz evidenciar os benefícios percebidos, antes, durante e depois do projeto de GC, como a aprendizagem organizacional e a repercutir os benefícios da GC.

### **Diretriz 3 - Pilares da GC**

Os pilares da GC, tecnologia, processo, pessoas e liderança, são determinantes para as estratégias de gestão do conhecimento, pois impactam cada um, de maneira diferente na organização.

Como já bem delineado na revisão sistemática apresentada no Capítulo 2 desse estudo, os pilares da GC são essenciais apoiadores a qualquer proposta de implementação de GC, em qualquer tipo de organização.

A diretriz que se convencionou chamar de pilares da GC é evidenciada pelos vários modelos de GC estudados, com outras designações, como fatores estratégicos, pilares, viabilizadores, etapas, processos, fatores críticos de sucesso, etc. e, configuram variáveis internas que favorecem a GC tanto em organizações públicas quanto privadas.

Os pilares da GC são elementos essenciais a qualquer proposta de implementação da GC, sendo que se destacaram da revisão sistemática os evidenciados nos modelo de GC para IES de Chein e Burstein (2006), ou seja, os três fatores estratégicos pessoas, política e tecnologia e, os

quatro pilares da GC tecnologia, organização, aprendizagem e liderança de Cranfield (2011).

Porém, além dos elementos citados pelos autores acima, foram consideradas as observações, opiniões dos especialistas e o estudo de campo, que resultou na presente proposta, na qual se definiu quatro pilares da GC para IFs, sendo os elementos básicos da diretriz 'pilares da GC': liderança, tecnologia, pessoas e processos, que seguem, sendo apresentados em seus aspectos gerais.

## **Liderança**

A liderança desempenha fator indispensável à implementação da GC, sendo evidenciada pelas entrevistas dos gestores e especialistas, bem como estudo de campo, onde se destaca a importância do comprometimento para o sucesso, a partir do envolvimento e apoio da alta administração com a implementação da GG em organizações públicas, IES e IFs.

Sendo responsável pelo cumprimento da missão, visão, objetivos e metas da organização, tanto quanto em relação à implementação da GC, tem a responsabilidade de garantir o alinhamento dos direcionadores estratégicos da organização com a proposta de GC, sua estratégia e condições organizacionais, materiais e humanas, contemplados nas etapas da GC, para o sucesso da proposta.

Importa destacar que os gestores e especialistas chamam atenção para a descontinuidade administrativa, quer pela alternância de poder, rotatividade nos cargos e funções e ou pela falta de políticas mais permanentes de gestão na esfera pública, assim cabe à liderança, além de manter alto o comprometimento e motivação em relação à GC garantir e viabilizar os recursos necessários a consolidação da proposta de GC.

## **Tecnologia**

A tecnologia considerada como ferramentas e técnicas traz às organizações em geral e a GC em particular, a possibilidade de ampliação e aceleração da criação, armazenagem, uso e compartilhamento do conhecimento como colocados pelos autores estudados, especialistas e gestores.

A definição dos recursos tecnológicos de cada proposta de implementação de GC deve constar do projeto inicial e estar alinhado com a estratégia da organização (negócio) e da própria GC.

Inúmeras e de criação crescente os aplicativos e ferramentas tecnológicas, que podem contribuir com a GC, foram citados pelos especialistas e pela literatura, entre elas estão os mecanismo de busca, repositório institucional, internet, intranet, extranet, portal corporativo, comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas, usados para melhorar o processo de comunicação, criação, captura, difusão e colaboração da informação e do conhecimento.

## **Pessoas**

As pessoas são essenciais para uma proposta da GC. Nesse sentido, os especialistas e gestores destacaram a importância e função das pessoas na GC. Destaque é dado no modelo de Chein e Burstein (2006), assim como pelos oráculos quando da seleção das etapas.

Destaque a necessidade de políticas de gestão de pessoas que viabilizem motivação, comprometimento, valorização e recompensa das pessoas que atuam nas organizações em prol da GC, tal a importância das pessoas para o sucesso da GC nos IFs.

Tanto que, alguns especialistas destacaram a rotatividade de servidores na esfera pública como um dificultador da manutenção e continuidade dos processos, memória organizacional etc., especialmente os ligados a GC. Dessa forma, a GC na medida em que depende das pessoas para a gestão dos conhecimentos tácito e explícito, também pode contribuir para que o conhecimento não seja perdido com as ausências ou desligamentos de servidores.

Nesse sentido, podendo inclusive aproveitar o conhecimento acumulado pelos servidores de formas inovadoras na preparação, treinamento e ambientação de novos servidores, tanto mediados pela tecnologia, como por pessoas, como o *mentoring* e *coaching*, por exemplo.

A algumas práticas relacionadas à gestão de pessoas que podem favorecer a implementação da GC são os fóruns (presenciais e virtuais), as listas de discussão, as comunidades de prática, a educação corporativa, as técnicas de narrativas, *mentoring* e *coaching* e a universidade corporativa (BATISTA, 2012).

## **Processos**

Processo é “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), realiza uma transformação agregando-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente externo ou interno” (VARVAKIS, 2000, p. 14).

“Um processo implica tomar um input (entrada) e transformá-lo em output (saída). Mas, se esse for o caso, então o que você está processando, e como você está fazendo isso?” (LOVELOCK, 1995, p. 15).

Assim como os demais processos organizacionais, que estão relacionados com a estratégia do negócio e demais processos de apoio, os processos da diretriz para a implementação da GC em IFs requer que sejam pensados e implementados considerando a necessidade de cumprir com os objetivos e metas da estratégia de GC, em curso. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos (VARVAKIS, 2000, p. 14).

Organizações que mantêm seus processos bem definidos, organizados e em execução terão facilidade de estruturar processos de GC. As organizações públicas em particular em função de suas características têm na normatização de processos uma constante face às prerrogativas legais. Pois, tudo na administração pública somente pode ser realizado se previsto em Lei, que em geral define, ainda que às vezes em linhas gerais e outras mais específicas, a estrutura e funcionamento, bem como os processos de cada unidade administrativa.

Batista (2012) apresenta alguns processos ligados a GC que auxiliam a identificação, criação, armazenagem, disseminação e aplicação do conhecimento, tais como as melhores práticas, *benchmarking*, memória organizacional, lições aprendidas, banco de conhecimentos, sistemas de inteligência organizacional, auditoria do conhecimento, banco de competências organizacionais, e de competências individuais, e gestão do capital intelectual.

Os processos mais gerais de GC pensados para a implementação da GC em IFs se encontra detalhado na diretriz 8, sendo divididos em ensino; pesquisa; extensão; inovação e; gestão, conforme a constituição estrutural legal dos IFs.

De sorte que, para cada caso de implementação da GC o líder e a equipe deverão decidir os processos que serão implementados, utilizando, por exemplo, a ferramenta 5W2H (*What* (etapas) – O que será feito. *Why* (justificativa)– Por que será feito. *Where* (local) –Onde será feito. *When* (tempo)– Quando será feito. *Who*(responsabilidade) – Por quem será feito.*How* (método)– Como será feito. *Howmuch*(custo) – *Quanto* custará fazer), que auxilia na definição de atividades organizacionais.

#### **Diretriz 4 - Etapas de GC**

As etapas da GC apresentadas no estudo são essenciais para a implementação da GC em IFs, pois, há necessidade de certa organização para a implementação da GC nos IFs, haja vista o ambiente interno e externo no qual operam as IES.

As etapas tem por objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão em favor da GC, bem como direcionar a ação (prática, tarefa) dos gestores públicos na implementação da GC em IFs.

Assim, para uma melhor implementação da GC em IFs se faz necessário a compreensão de práticas de gestão do conhecimento, o que se convencionou chamar de etapas de GC, sendo fundamental delinear cada etapa do processo a se implementar, que venham a permitir a mudança do comportamento organizacional e nas formas de executar os diversos processos da instituição apoiados pela GC.

A mudança de um modelo de gestão para uma nova proposta requer um organização, especialmente quando na esfera pública se deseja decidir mudar da gestão burocrática para a gestão do conhecimento. Alguns autores definem essa organização como etapas, que apresentam uma série de orientações para o sucesso na implementação da GC. Considerando que o conhecimento é essencial para qualquer organização, e não sendo possível apenas por meio da adoção de TICs resolver as demandas de informação e de conhecimento, se debruça estudiosos no assunto a tentar produzir subsídios que favoreças a GC na esfera pública.

Uma radical mudança de cultura do setor público, partindo de um maior aproveitamento das competências de seus agentes, requer uma ação para além do desenvolvimento de tarefas. A administração deve ser capaz de fornecer aos seus servidores o entendimento da alta complexidade social atual.

Isto implica em dizer que o desafio da desburocratização estatal, a erradicação da síndrome de estabilidade funcional e a criação de líderes organizacionais podem ser mecanismos de mudança cultural na administração pública capazes de operar na mudança do modelo burocrático para o modelo baseado na gestão do conhecimento, para tanto as etapas de implementação da GC nos IFs pode contribuir para que a mudança aconteça sem maiores prejuízos para todos os atores sociais.

As etapas de GC, desenvolvidos a partir do painel de especialistas (Delphi) tem por função direcionar a ação e a tomada de decisão dos

gestores públicos na implementação da GC em IFs, como apresentado no capítulo 5 desse trabalho.

As catorze etapas, originárias do modelo de Chein e Burstein (2006) e indicadas a partir do painel de especialistas, forma a presente proposta de elementos básicos da ‘diretriz etapas de GC’, sendo estas etapas consideradas altamente indicadas para fazer parte da proposta de institucionalização da GC nos IFs, sendo todas apresentadas a seguir.

### **Etapas selecionadas do modelo de GC de Chein e Burstein (2006):**

#### **Etapa 1-Definir a estratégia de GC**

Gestão da estratégia – a organização, nesta etapa, delinea uma estratégia de gestão do conhecimento e planeja seus objetivos a serem alcançados a curto e em longo prazo.(CHEN e BURSTEIN, 2006).

#### **Etapa 2 – Construir a equipe de GC**

Gestão do projeto – nesta etapa são construídas as bases e as equipes que irão desenvolver o projeto(CHEN E BURSTEIN, 2006).

#### **Etapa 3 – Comprometer as pessoas para GC**

Gestão da persuasão – é a etapa onde os colaboradores da organização terão, por meio da gestão do conhecimento, o convencimento da real necessidade da respectiva gestão para a sobrevivência e manutenção da organização no mercado. Nesta etapa, os colaboradores tomam ciência também dos desafios nos quais a organização se vê envolvida, bem como, de suas estratégias competitivas(CHEN e BURSTEIN, 2006).

#### **Etapa 4 - Estabelecer fontes para os repositórios organizacionais**

Gestão das fontes – é a etapa onde a organização estabelece as fontes para os repositórios da organização(CHEN e BURSTEIN, 2006).

#### **Etapa 5 - Selecionar ferramentas de informação e plataforma tecnológica**

Gestão das ferramentas – é a etapa onde a organização selecionará um kit de ferramentas de gestão e de exploração para dado conhecimento. Neste passo, é selecionada uma tecnologia em especial que atenda às necessidades organizacionais no que tange o conhecimento e a informação na organização(CHEN e BURSTEIN, 2006).

#### **Etapa 6 – Definir o líder da implantação da GC**

Gestão da liderança – Nesta etapa é convidado um pessoa-chave que irá implementar as estratégias de gestão do conhecimento delineada e

servirá, em decorrência disso, como liderança na implementação do projeto(CHEN e BURSTEIN, 2006).

**Etapa 7** - Recompensar e motivar funcionários para compartilhar conhecimento e implementar a GC(CHEN e BURSTEIN, 2006).

Gestão da política – nesta etapa as políticas organizacionais são ajustadas de modo a garantir a criação e a contribuição ao capital intelectual da organização. É a etapa onde é gerenciado o recurso humano segundo o *feedback* dos colaboradores no que tange a implementação da gestão do conhecimento(CHEN e BURSTEIN, 2006).

**Etapa 8** - Definir o projeto piloto de GC

Gestão do projeto – nesta etapa é escolhido criteriosamente um projeto e implementado seu modelo piloto(CHEN e BURSTEIN, 2006).

**Etapa 9** - Desenvolver a comunicação da GC

Gestão da comunicação – É o passo onde são criadas e promovidas as comunidades virtuais de aprendizagem, bem como os grupos de interesses, sejam eles formais ou informais. Nesta etapa é estimulado o convívio e a interação entre os sujeitos para estes desenvolvam um melhor processo de comunicação entre si e/ou grupos(CHEN e BURSTEIN, 2006).

**Etapa 10** - Montar equipes de especialistas

Gestão dos grupos – é a etapa onde são vinculados os grupos ou comunidades aos especialistas considerados importantes para o desenvolvimento da equipe à ele vinculada(CHEN e BURSTEIN, 2006).

**Etapa 11**- Mudar a cultura organizacional para GC

Gestão da cultura organizacional – nesta etapa é realinhada a cultura organizacional de modo a permitir a implementação da estratégia de gestão do conhecimento(CHEN e BURSTEIN, 2006).

**Etapa 12** - Avaliar os riscos da GC

Gestão dos riscos – nesta etapa o projeto de gestão do conhecimento é avaliado quanto aos riscos dele emergentes(CHEN e BURSTEIN, 2006).

**Etapa 13** - Recompensar a contribuição para o capital intelectual

Gestão da recompensa – é a etapa onde os funcionários são recompensados por suas ações na execução do projeto de gestão do conhecimento que permitiram a realização do projeto de maneira eficaz(CHEN e BURSTEIN, 2006).

#### **Etapa 14- Divulgar a história de sucesso da GC**

Gestão da divulgação – nesta etapa as histórias de sucesso relacionadas a implementação da gestão do conhecimento são divulgadas permitindo, desta maneira, capitalizá-las como parte da aprendizagem organizacional com o próprio processo(CHEN e BURSTEIN, 2006).

Os especialistas em administração pública e GC apontam o perfil das IES públicas e sua característica particular como sendo preocupante, especialmente quanto à resistência a implementação de novos métodos de gestão, a exemplo da resistência a implantação da Gestão da Qualidade, nos anos 90, que julgaram ter sido por convicção ideológica e suspeitando poder ocorrer o mesmo com a GC.

Assim, se considera importante atenção especial à resistência a mudança, sendo necessário incentivar a participação dos servidores antes, durante e depois da implementação da GC nos IFs, como condição indispensável ao seu sucesso.

Neste sentido, essencial sensibilizar, especialmente, os servidores e comunidade acadêmica, por meio de ações de comunicação e capacitação (formativa e informativa), treinamentos e outros recursos para minimizar a resistência à mudança e incentivar a participação na implementação da GC nos IFs, tanto pela alta administração, liderança e equipe de GC, além de consultorias e formação continuada.

#### **Diretriz 5- Sistema de GC**

A diretriz denominada sistema de GC trata da visão sistêmica dos processos de GC, representados por: cidadão e sociedade; objetivos; ciclo de GC; resultados e, *feedback* (retroalimentação), considerando que entradas e saídas estão alicerçadas nas demandas sociais, identificadas em colaboração com os cidadãos e sociedade, para definir os processos de GC dos IFs.

Uma das formas de se classificar um sistema “diz respeito à sua fronteira, a qual pode permitir ou não a troca de informação/energia com o ambiente. Em um sistema fechado não há troca de informação/energia com o ambiente, o que fará

com que sua entropia apresente tendência a crescer e, assim, levar o sistema o colapso. Já em um sistema aberto a troca de informação/energia com o ambiente é permitida, o que possibilita ao sistema obter aportes de informação/energia contrapondo-se à tendência de crescimento da entropia e, assim, conseguir prolongar a “sobrevida” no ambiente [...] (ALVES, 2012, p.129).

Essa diretriz representa o fluxo do conhecimento, denominado por alguns autores da área de gerenciamento de processos como fluxo de valor, onde há a transformação de entradas em saídas, com a utilização de recursos da empresa, resultando na esperada agregação de valor.

A necessidade da diretriz sistema de GC se justifica, pois se demonstrou pelo estudo de campo a necessidade de mudar a forma de gerenciar os IFs, dentro da metodologia da GC, assim a gestão por processo é uma forte aliada da GC, pois estabelece que os processos devam ser orientados com base nos requisitos do cliente.

No caso de organizações públicas fica evidente que os requisitos dos clientes se referem às demandas da sociedade e dos cidadãos. Diferentemente de uma administração pública que estava focada no gerencialismo (Nova Administração Pública - NGP ou *New Public Management* - NPM), baseado na gestão da qualidade dos anos 90, houve uma mudança radical. O Novo Serviço Público (NSP) institui a definição das políticas públicas a partir da coparticipação do cidadão e sociedade buscando efetividade dos serviços públicos.

A diretriz, portanto, tem por função evidenciar que tudo aquilo que é realizado e que não é demandado pelo cidadão ou da sociedade não tem valor agregado ao processo.

Assim, os processos, tanto os processos gerais da organização como os específicos da GC, relacionados a atividades fim ou meio, devem orientar todas as melhorias a serem realizadas a partir do cliente externo, ou seja, por meio da coparticipação, devem ser definidas as necessidades dos clientes externos. Por outro lado, enquanto cada subprocesso deve ser orientado de acordo com os requisitos do cliente interno que recebe a saída (output/produto) do subprocesso (VARVAKIS et al., 2000, p. 7). Ou seja, os processos de GC devem atender as demandas sociais e dos cidadãos, que devem participar de sua definição, pois esses são os beneficiários das políticas públicas.

Os elementos básicos da diretriz sistema de GC cidadão e

sociedade; objetivos; ciclo de GC; resultados e, *feedback*, que são apresentados a seguir. O sistema de GC transforma necessidades em efetividade, por meio de processos.

### **Elemento 1: Cidadão e Sociedade**

Os atores sociais (*stakeholders*) que interessam a administração pública são toda a sociedade por ela administrada. Para as IES os atores sociais são denominados de comunidade, há a comunidade interna e a comunidade externa, sendo dessas e para essas comunidades que as demandas e ofertas das IES são observadas e criadas. As IES impactam e são impactadas pela comunidade, não seria diferente quanto à GC.

Nesse sentido, cidadão e sociedade correspondem na perspectiva de processos a entrada e saída, sendo que a partir das demandas sociais são transformadas pelo Estado, ou Governo, ou Administração Pública, que aplica os recursos oriundos da coletividade e oferta bens (produtos e serviços), denominados de políticas públicas, sendo beneficiários os cidadãos e a sociedade.

As entradas são tudo aquilo que se utiliza para a realização do processo e necessárias para que haja a transformação. As entradas são os recursos a serem transformados (materiais, informações, consumidores) e os recursos de transformação (instalações, pessoal) (VARVAKIS et al., 2000, p. 22-23).

Os papéis (cidadão, contribuinte, patrão, empregado, usuário etc.), que cada indivíduo representa em dado momento não modifica a sua importância na construção e contribuição com o projeto de GC. Assim, captar o que os cidadãos e a sociedade desejam, esperam, precisam é uma tarefa importante de um projeto de GC e um direcionador estratégico para as decisões.

Para Ramaswamy (2013) o conceito de cocriação representa algo que a administração pública deve e pode aproveitar para introduzir mais com mais rapidez e com inovações na esfera pública, dando respostas mais adequadas às necessidades do cidadão e sociedade.

Vejam, significa justificar a participação social nas decisões, melhorando o alcance dos resultados, contribuindo com a eficácia e efetividade dos serviços públicos e da administração pública. Além de favorecer os princípios constitucionais da administração pública, ou seja, legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

DeAngelis (2013) entende que a premissa básica para a administração pública emerge da resolução inteligente de problemas a partir da confiança entre governo e população, mas, para que isto ocorra,

a colaboração, a partilha do poder, a integração da comunidade nos processos de decisão, o gerenciamento compartilhado dos projetos, ou seja, o aceite da participação popular na elaboração das estratégias e na tomada de decisão são as matrizes constituintes da administração pública neste século.

A parte cidadão e sociedade correspondem ao *input* do sistema, as entradas do projeto de GC, com a função demandar e sugestões de ações para a administração pública, com ideias, reivindicações, sugestões, dilemas, problemas e oportunidades de melhorar a qualidade de vida do cidadão e a sociedade. Nesse sentido, um processo de GC que pode contribuir como sucesso da implementação da GC, haja vista a partir do conhecimento das demandas ambientais e da contribuição dos cidadãos e sociedade poder melhorar o processo de tomada de decisões e ser mais efetivo.

Os elementos básicos da parte cidadão e sociedade são as demandas individuais e coletivas. A GC para IES pública tem na cocriação uma forma de agregar valor às organizações e a seus resultados, porém com supremacia das demandas coletivas, pois essas tem primazia sobre as individuais na esfera pública, então promover levantamentos, estudos sobre as necessidades locais, regionais, nacionais e internacionais, com a efetiva colaboração dos cidadãos e sociedade é um desafio.

Ramaswamy (2013) fala de Plataformas de Engajamento, que pode ser propositadamente concebido em qualquer lugar do ecossistema empresarial, nesse caso o organizacional público, sugerindo ações, das quais se selecionou as que mais se relacionam com a esfera pública, que são as ações de: aproveitamento de ideias coletivas e *insights* do ecossistema; incentivar o empreendedorismo; desenvolver novas ofertas baseadas na comunidade e em rede; ativação de uma melhor concepção de ofertas de produtos-serviços; melhorar a colaboração, coordenação e cooperação entre a empresa (organizações) e seus *stakeholders* (cidadão e sociedade); fazer a tomada de decisão mais inteligente; e expandir o "ecossistema" de partes interessadas e, portanto, o valor potencial de criação.

O desafio de fomentar a participação de cidadão e sociedade pode ser vencido, pois concorrem para uma situação mais favorável, provocada principalmente pela revolução provocada pelas TICs, que possibilitam "apagar" as "linhas imaginárias e reais" que separavam os povos.

## **Elemento 2: Objetivos**

Os objetivos estratégicos da GG, assim como as metas a serem alcançadas com a implementação da GC estão relacionados às necessidades identificadas na elaboração do planejamento da GC e, dizem respeito às demandas identificadas em colaboração com os cidadãos e sociedade.

Os objetivos tem vinculação com os processos finalísticos, ou seja, são resultados abrangentes com os quais a organização assume compromisso definitivo. São pontos importantes a serem alcançados para a realização da missão da organização.

No caso, os objetivos da GC também concorrem para o alcance dos objetivos dos IFs, os fins que espera alcançar, no caso dos IFs, em relação ao ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão, como descrito no presente estudo.

## **Elemento 3: Ciclos de GC**

Os ciclos de GC correspondem aos processos de GC de acordo com as atividades finalísticas dos IFs, ou seja, os processos da IES, que são o ensino, pesquisa, extensão, inovação e um tema transversal, a gestão.

A Lei nº 11.892, de 28 de dezembro de 2008, nos capítulos de objetivos e finalidades coloca para os IFs os processos finalísticos acima citados e para dar conta dessa gama de atividades a gestão é vista no presente estudo como uma tema transversal, ou seja, que perpassa toda a cadeia de valor e portfólio de produtos das IES, sendo essa uma área que carece de maior atenção e soluções inovadoras, como a GC.

A inclusão dos ciclos de GC se justifica, pois para a implementação da GC nos IFs necessário se faz a criação de processos de GC, e estes obedecem as características básicas que suportam a implantação de processos em geral, ou seja, o fluxo de valor; eficácia, eficiência, tempo de ciclo e custo, que foram citados pelos especialistas em GC e gestores públicos, no estudo de campo.

A estrutura, funcionamento, processos, cultura e modelo de gestão, dito tradicional das IES universitárias e, “copiados”, em certa medida, pela legislação que institui os IFs, seguindo o modelo de estruturação e gestão das universidades, exceto nos níveis e modalidades de ensino e algumas particularidades estruturais, como os centros e departamentos, não favorecem a implementação de um projeto de GC, por sua governança rígida, executada nos limites da legislação e de

normas que dificultam a administração pública ser mais célere na melhoria de processos, adaptações e mudanças, bem como na tomada de decisão.

Embora, iniciando os IFs uma história com a implementação de uma nova organização, foram concebidos repetindo as estruturas de outrora. Os IFs acabaram por incorporar além do tripé das universidades, ensino, a pesquisa e a extensão, receberam a incumbência legal da inovação e, como tema transversal a gestão.

Essa nova organização, que nasce como uma instituição de ensino superior, equiparados as tradicionais universidades Brasileiras, nasce com vários finalidades e objetivos.

Na Lei nº 11.892, de 28 de dezembro de 2008, em sua Seção II, das finalidades e características dos IFs, do Art. 6, se destacam os itens “VIII – realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico”; e o item “IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente”.

Já na Seção III, Art. 7º, dos objetivos dos IFs, se destaca o item “VI ministrar em nível de educação superior”, a letra “e” onde se lê que os cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado a serem ministrados devem perseguir o objetivo de contribuir “para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica”.

Nesse sentido, os IFs foram constituídos com uma perspectiva inovadora, de renovação da educação superior de uma forma geral, e da educação profissional em particular, nos níveis e modalidades de ensino, forma e objetivos da formação, com uma contribuição diferenciada a das universidades, em relação a contribuição para a educação (científica e tecnológica), a pesquisa (aplicada), inserção econômica (APLs, empreendedorismo e o cooperativismo) e social (produção cultural, tecnologias sociais e do meio ambiente) e inovação (tecnológica).

Assim, os ciclos de GC devem ser pensados considerando as finalidades dos IFs, sendo considerados na composição dos ciclos de GC.

Os ciclos da GC são úteis para “agregar valor é aumentar o valor percebido pelo cliente” (VARVAKIS et al., 2000, p. 62). “Walters e Lancaster (1999, p.647) afirmam que o valor é determinado pela combinação dos benefícios percebidos pelo cliente, menos os custos totais para adquiri-lo” (FLORIANI, VITAL e VARVAKIS, 2007, p. 26). “Agregar valor em bens e serviços, independente do setor que a

organização está inserida, é fator fundamental para a sobrevivência em um ambiente globalizado e altamente competitivo” (SANTOS e VARVASKY, 2012, p.29).

Os ciclos de GC podem ser geridos a partir da definição por um dos vários modelos de GC existentes na literatura, tais como os Wiig (1993); Nonaka;Takeuchi (1997); Choo (2003); entre outros, escolhidos na formulação da estratégia de GC a ser adota pelo IF, ou a partir da composição da equipe de GC, os chamados trabalhadores do conhecimento (*knowledgework*), ou a qualquer tempo durante o planejamento da implementação da GC.

A escolha por um dos modelos poderá estar condicionada por uma decisão pessoal ou de grupo, por características específicas dos IFs, ou da estratégia adotada, entre outras variáveis.

Os elementos básicos que compõem os ciclos de GC são: ensino; pesquisa; extensão; inovação (IFs) e; gestão (transversal).

Em linhas gerais, apesar de a proposta apresentar a orientação quanto a decisão por parte dos IFs por um modelo de GC, se apresenta um direcionamento geral e básico, com vistas ao alcance do propósito da GC nos IFs, em cinco categorias de gestão do conhecimento, sendo elas: captura, armazenamento, compartilhamento, aprendizagem e exploração.

Todas amplamente discutidas na literatura de GC e na revisão sistemática do presente estudo, não cabendo novo detalhamento dessas categorias.

As especificidades de cada área de atuação de cada um dos IFs, dos processos finalísticos instituídos por lei, modalidades e níveis de ensino ofertados e também amparados por lei, são consideradas direcionadores estratégicos para a escolha entre os diversos modelos disponíveis na literatura de GC.

#### **Elemento 4: Resultados**

A verificação dos resultados alcançados, tanto qualitativa, quanto quantitativamente, são necessárias a qualquer tipo de organização, quer pública ou privada. “Na esfera pública se fala atualmente de *accountability* como forma de avaliação e responsabilização dos agentes públicos”(ROCHA, 2011, p. 84).

*Accountability* expressa a preocupação contínua coma a vigilância em relação ao exercício do poder e as consequentes restrições institucionais sobre o seu exercício.

No entanto, se por um lado, a *accountability* é fundamental para a preservação da democracia, por outro é indispensável à participação dos cidadãos para que ela se realize. Ser cidadão num regime democrático significa possuir uma série de direitos, entre os quais a prerrogativa de participar da escolha de seus governantes e de influir nas suas decisões. Mas significa, também, uma série de obrigações sociais, entre as quais a de participar daquelas atividades diretamente vinculadas à seleção dos governantes e da vigilância sobre as suas ações. Nesse sentido, a participação é a ação empreendida pelo cidadão no compartilhamento do poder com agentes públicos visando à tomada de decisão relacionada com a comunidade (ROBERTS, 2004, p. 84 - 85).

No sistema de GC pensado para os IF, sendo uma organização pública não se poderia deixar de falar em resultados, porém esses diferentemente da esfera privada, estão relacionados com a agregação de valor, numa perspectiva mais ampla, pois se referem ao conjunto da coletividade administrada pelo Estado.

Assim, pensar nas métricas de GC parece ser essencial numa proposta de diretriz, haja vista que os recursos provem do conjunto da população, que espera ver retribuídos na forma de bens, produtos e serviços, de qualidade.

Uma definição de qualidade remete a qualidade percebida pelo cliente, no caso da esfera privada, na pública se pensa percebida pelo cidadão e pelo conjunto da sociedade.

Assim, um a proposta de GC nos IFs deve contemplar as métricas, ou seja, as medidas de verificação de desempenho e alcance dos resultados, a partir dos objetivos previamente traçados.

Há várias iniciativas do Governo Federal no sentido de tornar transparentes os seus atos e submetê-los a chancela pública, como exemplo há legislação, programas e sistemas, especialmente todas com base em ferramentas de GC, sendo que se cita alguns: o Governo Aberto ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Dsn/Dsn13117.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Dsn/Dsn13117.htm)); o Governo Digital (<http://www.brasil.gov.br/governo-digital/>); o Portal de dados abertos (<http://dados.gov.br/sobre/>); a Lei da Transparência ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm)); e a Lei de

Acesso a Informação Pública ([http://www.presidencia.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm](http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm)).

### **Elemento 5: Retroalimentação (*feedback*)**

A retroalimentação é um procedimento que existe em diversos tipos de sistemas, tanto o social, econômico, biológico, entre outros. O termo é amplamente utilizado na Teoria de Sistemas.

Também chamada *defeedback*, retorno ou realimentação se refere no presente estudo a um mecanismo de controle e de verificação do sistema de GC, assim, durante os ciclos de GC se observa e analisa os processos e resultados, para correção e melhoria do sistema.

O processo de controle de um sistema nada mais é do que levar este sistema de um estado, chamado de estado inicial (atual) até um estado desejado, denominado estado final. Raramente a transição do estado inicial para o estado final se dá em apenas uma etapa. Quase sempre é feita através de transições entre (vários) estados intermediários (ALVES, 2012, p. 150).

Como uma proposta de diretrizes de GC o sistema de GC se coloca como fator central da GC em IFs, assim, os vários processos, atividades, metas, estratégias e aplicações de técnicas e ferramentas da GC, bem como de resultados, que compõem os estados intermediários da GC, levam os IFs de uma situação inicial com pouco ou quase nenhum gerenciamento do conhecimento para um estado final de GC, que passa por vários estágios a partir de sua implementação.

A monitoração de um sistema envolve observação, reflexão, detecção de um estado indesejado e a tomada de decisão de provocar a mudança estrutural necessária com o objetivo de efetivar a transição deste estado atual para um estado desejado. [...] A execução da tomada de decisão representa uma intervenção, qualquer que seja o sistema alvo [...] A tomada de decisão deve ser seguida da especificação de ações que, em seu julgamento, serão capazes de efetuar a transição do estado inicial para o estado final (desejado), bem como da avaliação de custo/benefício da iniciativa” (ALVES, 2012, p. 151 - 152).

A retroalimentação designa o procedimento através do qual a informação (sinal) de saída de um sistema é transferida para a entrada deste mesmo sistema, com o objetivo de diminuir, amplificar ou controlar a saída do sistema.

Por fim a retroalimentação é uma saída que se transforma em entrada, ou seja, uma informação produzida por um sistema que informa sobre o comportamento daquele sistema. Faz que o sistema conheça seu próprio funcionamento, contribuindo para a sua evolução, baseada numa proposta de alternativa de controle. Qualquer processo de controle da ação de um sistema parte da premissa do reconhecimento e análise das respostas da própria ação desse sistema. “Um sistema estático não possui memória, enquanto um sistema dinâmico a tem” (ALVES, 2012, p. 129). Um sistema dinâmico sempre sofre alterações ao longo do tempo.

## **Diretriz 6 - Aprendizagem organizacional**

Atualmente é possível afirmar que a aprendizagem organizacional (AO) é fator garantidor da contínua inovação, e que essa é essencial à sustentabilidade das empresas no competitivo mercado global(LINO, LUZ FILHO, FELICIANO, 2012, p. 1).

Entendendo que a aprendizagem organizacional “ocorre quando a aprendizagem individual e de grupo se tornam institucionalizadas e o conhecimento gerado nesse processo se insere em repositórios não humanos, como nas rotinas, nos sistemas, nas estruturas, na cultura e na estratégia organizacional” (SNYDER; COMMINGS, 1998; DUSYA, CROSSAN, 2005 in STEIL; PACHECO, 2008, p. 29), se incluiu a aprendizagem organizacional - AO como uma das diretrizes.

A aprendizagem organizacional tem foco no processo, no como aprendem continuamente as organizações. As formas com as organizações vêm traduzindo problemas em soluções inovadoras, como requerem mercado e sociedade(LINO, LUZ FILHO, FELICIANO, 2012, p. 1).

[...] aprendizagem organizacional é compreendida ainda como um processo de construção social que transforma o conhecimento individual em ações direcionadas para o alcance dos objetivos organizacionais (STEIL et al, 1999 in STEIL; PACHECO, 2008, p. 28).

A aprendizagem organizacional tem foco no processo de como aprendem continuamente as organizações. Enquanto a aprendizagem (o

processo) produz novo conhecimento (o conteúdo), esse conhecimento gerado impacta na aprendizagem futura. A aprendizagem organizacional também se configura como um processo dinâmico que acontece de forma intuitiva, interpretativa, integrativa e institucionalizada, em dois sentidos, sendo na assimilação da nova aprendizagem e na utilização do conhecimento anterior (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p.532). Neste sentido, contribui para o desenvolvimento de capacidades que influem no aumento do desempenho institucional(LINO, SILVEIRA, LUZ FILHO, 2013, p. 2).

A GC permite conduzir a organização para a mudança e inovação, promovendo a AO e produzindo conhecimento que contribuem para a memória organizacional. Nesse sentido a AO pode ocorrer antes, durante e depois das mudanças internas e externas, a partir de intenção deliberada de seus membros, de forma organizada e liderada.

À medida que se gerencia o conhecimento individual e do grupal é possível a ocorrer a aprendizagem organizacional, que se registrada, contribui com a construção da memória organizacional e assim poderá ser útil à organização.

No nível da organização, ou seja, implantação de novos métodos e ou processos de trabalho, a institucionalização da aprendizagem organizacional depende do estabelecimento de rotinas, sistemas de diagnóstico, regras e procedimentos, compartilhados entre os que compõem a rede. Entretanto, são ainda necessárias técnicas, ferramentas e mecanismos para apoiar os processos fundamentais da aprendizagem organizacional, de grupo e de rede. (LINO, SILVEIRA, LUZ FILHO, 2013, p. 14).

Acreditando que organizações voltadas para a gestão do conhecimento tem um maior controle sobre sua administração, se percebe a partir da proposta de GC de Choo (2006) - criar significado, construir conhecimento e tomar decisões - ser mais possível que gestores compreendam o seu contexto organizacional, identificando

oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

Alvarenga Neto (2008, p.121) contribui ao afirmar que nas organizações com capacidade de gerar conhecimento, ou seja, “*habilidade na modificação de seu comportamento para refletir o novo conhecimento, as novas idéias e novos insights*”, existe um esforço permanente da gestão da organização em colocar os seus colaboradores em direção à aprendizagem em equipe ao criar espaços de troca de experiências e de informações. Essa condição para mudança poder ser facilitada ou não dependendo do modelo de gestão adotado pela organização. Assim, a mudança para uma organização do conhecimento implica necessariamente, dependendo da gestão da organização, em uma mudança no seu estilo administrativo(PORÉM E GUARALDO, 2013, p. 10).

Incluir aprendizagem organizacional como uma diretriz para a institucionalização da GC nos IFs se deve ao fato de que

apesar das mudanças nas estruturas organizacionais, não se identificaram mudanças nos processos destas instituições, como práticas de ação. Muitas vezes, mudar neste ambiente não significou um melhor desempenho organizacional, mas somente manter o sentido simples de convivência, de relacionamento e de sobrevivência(LINO, SILVEIRA, LUZ FILHO, 2013, p. 15).

Nesse sentido, a GC contribui para a aprendizagem e memória organizacional, pois permite à organização realizar mudanças estrutural e cultural, melhorar processos, de forma criativa e inovativa, bem como de forma mais célere e assertiva, no enfrentamento de mudanças internas ou externas.

A aprendizagem organizacional como uma diretriz para a implementação da GC em IFs tem como função favorecer e apoiar a GC, pois na medida em que se cumprem as leis e normas dessa nova instituição ocorrem processos de aprendizagem individual, grupal, organizacional e intraorganizacional (rede) que precisam ser

gerenciados para a agregação de valor. A estratégia, nesse momento, deve ser definida “como um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo” (MINTZBERG et al., 2000, p. 172 in LINO, SILVEIRA, LUZ FILHO, 2013, p. 14).

Portanto, se por um lado as organizações devem direcionar esforços para gerar competência em informação nos seus colaboradores, por meio de processos de aprendizagem organizacional que afetem o comportamento organizacional e informacional para a melhoria do desempenho cooperativo, de outro cabe aos colaboradores a disponibilidade do aprender contínuo pelo reconhecimento de que seu desempenho pode sempre ser aperfeiçoado (PORÉM E GUARALDO, 2013, p. 5).

Nesse sentido, “qualquer organização, em processo de mudança radical, ou seja, em uma situação nova, tem que se envolver em um processo de aprendizagem” (LINO, SILVEIRA, LUZ FILHO, 2013, p. 14).

A gestão do conhecimento é fundamental para a geração da aprendizagem e da memória organizacional, capaz de realizar as mudanças estruturais e culturais necessárias para implantar processos significativos de melhoria contínua nas organizações (PORÉM E GUARALDO, 2013, p. 8).

As três condições-chave normalmente associadas ao conceito de aprendizagem organizacional são: a mudança no comportamento atual, uma mudança cognitiva ou uma mudança no comportamento potencial (TSANG, 1997 in LINO, SILVEIRA, LUZ FILHO, 2013, p. 9).

Nos IFs, porém, “esta parece não ser ainda a atitude evidenciada neste contexto de estudo” (LINO, SILVEIRA, LUZ FILHO, 2013, p. 9). Completam os autores que

são necessárias técnicas, ferramentas e mecanismos para apoiar os processos fundamentais da aprendizagem de grupo e de rede, nestas instituições, o que demanda, acima de tudo, propósitos e entendimentos, além de tempo para consolidação desta realidade. (LINO, SILVEIRA, LUZ FILHO, 2013, p. 9).

Assim, as soluções encontradas pelos gestores, para favorecer a aprendizagem organizacional nos IFs são as “redes colaborativas [...], parcerias, encontros regionais, e uso de TICs para buscar maior agilidade, eficiência e democratização das ações, tanto nas questões ligadas à gestão, como ao ensino, pesquisa e extensão [...]” (LINO, SILVEIRA, LUZ FILHO, 2013, p. 15).

Promover a gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional entre os colaboradores pode gerar melhoria na comunicação e memória organizacional, sendo que “aprender a compartilhar informações faz parte de um longo processo de troca, interação, interlocução diálogos entre as pessoas mediadas ou não por tecnologias da informação e comunicação” (PORÉM e GUARALDO, 2013, p. 13).

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A Administração Pública, considerando o aspecto subjetivo, pode ser considerada o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas que a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado (DI PIETRO, 2013).

O objeto da Administração Pública é a função administrativa, que abrange o fomento, a política administrativa e o serviço público (DI PIETRO, 2013). Acrescenta-se que a Administração é uma atividade concreta do Estado, objetivamente na realização das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2000).

O estudo trata da esfera federal, portanto, trata dos serviços públicos, uma vez que serviço público é toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas sob o regime jurídico total ou parcialmente público (DI PIETRO, 2013, p. 84).

A educação superior no Brasil, uma atividade material do Estado, ofertado diretamente e por delegados, tem uma composição diversificada, com IES de iniciativa privada e pública. As públicas, em sua maioria são federais e, em menor número, estaduais e municipais. Todas vivenciam um ambiente diverso, complexo, no atendimento das demandas crescentes de uma sociedade que se modifica de forma veloz e intensa, impactando nas necessidades de disseminação e produção do conhecimento, cultura e desenvolvimento social.

As IES de interesse neste estudo são as autarquias federais, que prestam serviço público vinculado ao Ministério da Educação, do Brasil. Exercem uma atividade concreta do Estado, atuando de forma verticalizada, ofertando cursos superiores, tecnológicos e técnicos, além de outras modalidades e níveis de ensino, realizando também pesquisa, extensão e inovação.

As universidades federais, centenárias no serviço público brasileiro, mantêm certa estrutura e funcionamento, com uma estrutura tradicional departamental e de centros por área do conhecimento, com oferta de ensino, pesquisa e extensão.

Considerando as políticas públicas de ensino superior, implementadas pelos governos brasileiros nos últimos tempos, uma das inovações recentes foi a criação dos Institutos Federais, fruto da transformação de Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Escolas Técnicas e Colégios Agrícolas, entre outras organizações da Rede Federal, em IES, para a ampliação da oferta de serviços públicos

de educação pela Administração Pública, ampliando a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

A partir da Lei 11.892, de 28 de dezembro de 2008, foram transformadas, criadas e instaladas centenas de Institutos Federais em todas as regiões do país, uma iniciativa que prevê investimentos para expansão da Rede Federal até 2014.

Essa inovação na educação superior brasileira trouxe inúmeras oportunidades, desafios, neste contexto, tanto no sentido material ou orgânico, como na inovação e no gerenciamento ou modelo gerencial, estando entre outros pontos, a gestão do conhecimento.

A Administração Pública, em sentido estrito, pode ser analisada sob dois aspectos: objetivo (ou material, que tem foco a atividade) e subjetivo (orgânico ou formal).

No presente estudo, foi considerada sob o aspecto subjetivo, pois se fixou o interesse na organicidade da administração pública, buscando descrever o caso de implementação da GC em IES pública: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

O IFSC institucionalizou a GC no ano de 2004, constituindo uma estrutura formal, modificando seu organograma, com a inclusão de uma Diretoria Sistêmica de Gestão do Conhecimento, com o objetivo de contribuir com as decisões estratégicas da organização.

Após algum tempo, outro processo de mudança estrutural, porém permanecendo a área de GC, com o mesmo objetivo (foco), com a estrutura formal mais uma vez alterada, houve a transformação da Diretoria Sistêmica de Gestão do Conhecimento (DGC) em Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN). A criação de uma Diretoria de GC e a exclusão da relação de vinculação com a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, que se manteve pertencente à antiga Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), atual Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PROAD).

A implementação da GC no IFSC foi de cunho experimental, pois não havia outra organização com uma proposta similar, nem suporte na literatura suficiente para dar conta da implementação da GC em uma organização de educação superior pública.

Cabe ressaltar que, naquele tempo, início dos anos de 2000, poucas organizações públicas tinham implementado alguma ação formalizada de GC. A prática da adoção de ferramentas se fazia presente na esfera privada. Pouca ou quase nenhuma na esfera pública. Esta lacuna de conhecimento justificou a presente proposta do estudo, que procurou contribuir com o desenvolvimento de uma proposta de implementação de GC em IES pública: o IFSC.

Quanto à literatura do tema, grande parte das publicações e soluções propostas, na área de gestão do conhecimento se concentra nas organizações do setor privado. Na revisão sistemática ficou evidente que o conhecimento sobre o tema é ainda escasso, com poucos estudos voltados para organizações da administração pública e, especialmente, para instituições de ensino superior.

Nesta revisão sistemática da literatura emergiu um modelo considerado mais consistente, ou seja, o modelo de Chen e Burstein (2006). Sendo este modelo considerado básico, ainda que apresente uma série de etapas relevantes se comparado aos demais modelos revisados na literatura, e que se voltam para a GC em IES, uma série de etapas foram desenvolvidas como pesquisa de campo. Todas elas como pesquisas exploratórias, cujo método foi qualitativo. Os instrumentos de coleta foram a observação participante, a entrevista, o roteiro estruturado e o questionário estruturado, respectivamente. Os respondentes, especialistas em GC em IES e na administração pública, compuseram o rol de entrevistados.

A partir dos métodos e das técnicas acima expostos tornou-se possível a triangulação de dados, tendo essa considerado quatro tipos de dados qualitativos.

A partir da aplicação das técnicas de pesquisa acima delineadas, orientados pelo raciocínio e abordagem científicas, a pesquisa apresentou resultados que, neste trabalho, foram sistematizados de acordo com os objetos propostos. Assim, com este amparo, se apresentou uma proposta para a implementação da GC em IES pública, especificamente, para IFs, a partir de estudo de campo, em que especialistas, tanto em gestão do conhecimento, quanto em administração pública.

Foi possível a partir do caso estudado, e da revisão sistemática sobre o tema, elaborar uma proposta de diretrizes para implementar a CG no IFSC. Os benefícios da GC para as organizações em sido debatido ao redor do mundo, os estudos, pesquisas, publicações, eventos, aplicações e similares, tem se intensificado nos últimos anos. Essa intensa atividade em torno da GC vem demonstrando a importância, credibilidade e oportunidade que as organizações têm percebido em relação a GC, como recurso estratégico no enfrentamento e processo de mudanças que requer a sociedade.

É importante ressaltar que, a partir de seu objeto de estudo, o conhecimento organizacional, a área de GC também vem produzindo uma quantidade relativamente alta de materiais. Os recursos tecnológicos vêm permitindo soluções inovadoras que vem facilitando o

acesso ao conhecimento. Porém, diante de tanta oferta, se faz necessário gerir o conteúdo (conhecimento), ampliando a importância da GC, nos dias atuais.

Na administração pública a produção, uso, guarda distribuição, compartilhamento, etc. do conhecimento, tem se tornado cada vez maior, como conforme a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que trata do acesso à informação, fazendo com que o volume de materiais e conteúdos tenham aumentado sobremaneira, em razão da forma como se estrutura e regulamenta a atividade pública no Brasil.

Vários estudos tratam dessa temática foram identificados na literatura. Nestes estudos se observou que todos tentam inovar e trazer contribuições teóricas e ou práticas para favorecer a GC nas IES públicas. Entretanto, dada a escassez sobre os estudos de GC em IES e o modelo que se aproxima ao objeto deste trabalho, ou seja, o modelo de Chen e Burstein (2006) que propõe dezoito etapas necessárias para implementação da GC, este estudo contribuiu para a proposição de soluções inovadoras no que tange a GC na esfera pública dando especificidade ao IFs conforme pode ser percebido no quadro 5.

**Quadro 5:** Modelos de GC para IES Pública

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Origem</b>	<b>Fatores ou Componentes de GC</b>	<b>Passos de GC</b>	<b>Etapas ou Passos ou Diretrizes da GC</b>
Chen e Burstein	2006	Austrália	(1) Pessoas, (2) Políticas, (3) Tecnologias	(1) captura, (2) armazenamento, (3) compartilhamento, (4) aprendizagem, (5) exploração, (6) exploração de conhecimento específico.	(1) Gestão da persuasão, (2) Gestão orçamentária, (3) Gestão da implementação, (4) Gestão das fontes, (5) Gestão da estratégia, (6) Gestão das ferramentas, (7) Gestão do projeto, (8) Gestão da liderança, (9) Gestão dos cargos, (10) Gestão da cultura organizacional, (11) Gestão da comunicação, (12) Gestão do projeto, (13) Gestão dos grupos, (14) Gestão da informação, (15) Gestão dos riscos, (16) Gestão da recompensa, (17) Gestão da política e (18) Gestão da divulgação.
Zahrawi e Yahya	2009	Malásia	1) social e de gestão; 2) infraestrutura; 3) tecnologia; e, 4) processo		

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Origem</b>	<b>Fatores ou Componentes de GC</b>	<b>Passos de GC</b>	<b>Etapas ou Passos ou Diretrizes da GC</b>
Eftekharzade e Mohammadi	2011	Irã			(1) atenção, (2) avaliação do conhecimento, (3) constituição da equipe de conhecimento, (4) determinação dos papéis dos membros da equipe, (5) ilustração da perspectiva do conhecimento da universidade, (6) criação da cultura organizacional para a Implementação do sistema de gestão do conhecimento e (7) implementação do sistema de gestão do conhecimento utilizando as instalações da universidade.
Cranfield	2011	Grã Bretanha	(1) Tecnologia (2) Organização (3) Aprendizagem (4) Liderança.		(1) incentivar a implementação KM, (2) desenvolver o programa de formação de pessoal, (3) fornecer recursos apropriados ligados à estratégia de GC, (4) desenvolver procedimentos e sistemas para integrar informações.

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Origem</b>	<b>Fatores ou Componentes de GC</b>	<b>Passos de GC</b>	<b>Etapas ou Passos ou Diretrizes da GC</b>
Nazem	2012	Irã			(1) a visão e missão, (2) estratégia, (3) cultura organizacional, (4) capital intelectual, (5) aprendizagem organizacional, (6) liderança e gestão, (7) trabalho em equipe, (8) partilha do conhecimento existente, (9) criação de novos conhecimentos, (10) verificação dos efeitos da gestão do conhecimento nos processos de capacitação.
Kumarret al.	2012	Indía	(1) Comunicação (2) Pessoas (3) Processos	(1) criar, (2) capturar, (3) processar, (4) distribuir e (5) armazenar	(1) criação da estrutura e do desenvolvimento, (2) identificação dos recursos de conhecimento, (3) identificar os parceiros colaborativos, (4) a identificação das competências essenciais da instituição, (5) identificação das necessidades de conhecimento e, (6) a análise da infraestrutura.

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Origem</b>	<b>Fatores ou Componentes de GC</b>	<b>Passos de GC</b>	<b>Etapas ou Passos ou Diretrizes da GC</b>
Lino	2013	Brasil	(1) Liderança, (2) Tecnologia, (3) Pessoas, (4) Processo.		1) ambiente externo; 2) ambiente interno; 3) pilares da GC; 4) etapas de GC; 5) sistema de GC; e 6) aprendizagem organizacional.

**Fonte:** A autora.

A proposição de diretrizes para a implementação da GC no IFs, se apresenta como mais um estudo que vem complementar esta temática, na esperança de que a mesma se desenvolva e se consolide. Desta forma, se pode concluir que a revisão da literatura e sua sistematização que, por sua vez, comparou os modelos de GC em IES, onde se identificou um modelo válido a partir dos aparatos teóricos, permitiu o encaminhamento deste estudo à pesquisa de campo. Esta, por sua vez, por meio de investigação exploratória e, ainda, considerando a escassez do presente tema, apresentou de maneira adequada, o eixo norteador para a proposição de diretrizes para a implementação da GC nos IFs.

Da mesma maneira, a opção por uma análise qualitativa se mostrou como efetiva já que, a coleta de informações no campo de pesquisa permitiu a reunião de dados primários junto aos sujeitos sociais: os especialistas em GC e em IES. Esta adoção permitiu, ainda, a reunião de elementos para a validação das etapas do modelo proposto por Chen e Burstein (2006) – eixo norteador do modelo proposto para a condução da GC nos IFs.

Diante do exposto e tendo em vista a pesquisa até aqui delineada, percebe-se que o presente estudo cumpriu o proposto, sendo seus objetivos alcançados, já que respondeu, de maneira contundente, a questão de pesquisa apresentada. Logo, ciente de que toda conclusão é o início de uma nova investigação, propõe-se para futuras pesquisas o que segue.

## 7.1 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma vez que este estudo partiu de uma investigação junto aos gestores públicos, especialistas em GC em IES e da adaptação do modelo proposto por Chen e Burstein (2006) para os IFs, recomenda-se o avanço deste estudo sob outras óticas e caminhos investigativos, a saber:

A primeira recomendação trata-se de um estudo quantitativo para a verificação e sistematização das IES que adotam a GC e, principalmente, quais são os passos e/ou modelos seguidos pelas mesmas. Estudo este que possibilitaria o aprimoramento e (re) adequação dos modelos existentes à realidade dos IES do Brasil que não se configuram, exclusivamente, como públicos.

A segunda recomendação refere-se ao agenciamento dos participantes e, por isso mesmo, protagonistas da inserção da GC nas instituições. Já que este estudo trabalhou com especialistas nesta

temática, recomenda-se a verificação das convergências e divergências da efetiva implementação da GC em IES por parte de seus atores como forma de possibilidade de aprimoramento às diretrizes propostas neste estudo.

Recomenda-se ainda, enquanto terceira e última recomendação, a adaptação das diretrizes aqui propostas à outros IES que, não sendo exclusivamente públicos, possuem condições, caráter e contextos específicos cuja aplicabilidade das diretrizes e/ou modelos presentes neste trabalho não se constituem como único e possível entendimento. Por isso mesmo, o delineamento de outras diretrizes a partir da cotidianeidade de cada IES pode resultar em um maior entendimento e, em decorrência disso, consolidação dos modelos de CG em IES o país.

## REFERÊNCIAS

AKHAVAN, A. et. al. A model for linking knowledge management strategies, critical success factors, knowledge management practices and organizational performance: the case of Iranian universities. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT, 2011.

Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=6118185>>. Acesso em: 8 jul. 2013.

ALMEIDA, A. (Org.). **Dicionário escolar de Filosofia**. Lisboa: Plátano, 2009. Disponível em: <<http://www.defnarede.com/n.html>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

ALMEIDA, A. V. **Da escola de aprendizes artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, IFSC, 2010.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **A construção do conceito da gestão do conhecimento**. 2006. Disponível em: <<http://intranetportal.org.br/wp/2006/03/a-construcao-do-conceito-da-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 16 jun. 2013.

ALVES, J. B. M. **Teoria geral de sistemas: em busca da interdisciplinaridade**. Florianópolis: Instituto Stela, 2012.

ALVES, L. et. al. Identificando características de organizações intensivas em conhecimento em universidades: um estudo de caso nas instituições do Sistema ACADE de Santa Catarina – Brasil. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 8. 2008. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/61476>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma visão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C.S; BOFF, L. **Os**

**novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APOSTOLOU, D., P., N., MENTZAS, G. N. Developing Knowledge Networks, accepted for publication in the International. **Journal of Knowledge Management Studies**, 2007, v. 1 , n. 3/4, p. 232-246.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. *Snowball* (Bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, 10. SEMINÁRIO DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, SUBJETIVIDADE E EDUCAÇÃO – SIRSSE, 1. Curitiba, 7 a 10 de nov. 2011. Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398\\_2342.pdf](http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398_2342.pdf)> Acesso em: 10 de junho de 2013>. Acesso em: 20 ago. 2013.

BARRADAS , J. S.; CAMPOS FILHO , L. A. N. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p.131-154, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v15n3/08.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

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

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BECHER, T.; TROWLER, P. R. **Academic tribes and territories.** Buckingham: Open University Press, 2001.

BEGUM, S. N.; BANU, R. S. D. W. The knowledge management p 2 3 model in km for higher education. In: **PROCEEDINGS OF THE 2008 INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION & KNOWLEDGE ENGINEERING, IKE 2008**, July 14-17, Nevada, EUA, 2008.

BEHR, A. **Mapeamento de competências na pequena empresa de software**: o caso da ABC Ltda. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22742>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

BEYAH, G; GALLIVAN, M. Knowledge management as a framework for understanding public sector outsourcing. **PROCEEDINGS OF THE 34TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEMSCIENCES**, 1-9, 2001. Disponível em: <[http://www.hicss.hawaii.edu/HICSS\\_34/PDFs/OSTOI05.pdf](http://www.hicss.hawaii.edu/HICSS_34/PDFs/OSTOI05.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. **Lei n. 11.892, de 29/12/2008**. Lei Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica - RFPCT. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)> Acesso em: 05 jul. 2012.

BRASIL. Portaria nº 1.125, de 27 de novembro de 2007. **Diário Oficial da União**, Seção 1, n. 228, quarta-feira, 28 de novembro de 2007, p. 30-32. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=30&data=28/11/2007>>. Acesso em: 7 mar. 2013.

BREZINSKI, M. A. S. **O novo modelo para a educação profissional e tecnológica e a avaliação institucional**: efeitos das políticas públicas sobre a configuração do Instituto Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, 2011. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000850234&fd=y>> Acesso em: 18 mar. 2013.

CAFÉ, L.; BRÄSCHER, M. Organização da informação e bibliometria. **Encontros Bibli**: Revista. Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Florianópolis, n. esp., p.1-22, 2008.

CAJUEIRO, J. L. G.; SICSÚ, A. B.; RIBEIRO, A. R. B. Elementos preliminares para a construção de modelos: a contribuição da gestão do conhecimento para Instituições de ensino superior. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 3, p. 219-234, 2009.

CEPIK, M.; CANABARRO, D. R. (Org.) Governança de TI: transformando a Administração Pública no Brasil. Porto Alegre: **WS Editor**, 2010. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/cegov/files/documento\\_247.pdf](http://www.ufrgs.br/cegov/files/documento_247.pdf)> Acesso em 12/08/2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHANTARASOMBAT, C. Model a knowledge management for educational quality assurance in faculty of education, Mahasarakham university in Thailand. **EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES**, n. 11, v. 3, 2009.

CHEN, F.; BURSTEIN, F.A dynamic model of knowledge management for higher education development. In: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION TECHNOLOGY BASED HIGHER EDUCATION AND TRAINING**, 2006. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=4141625>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

CLARKE, M.; HORTON, R. Bringing it all together: Lancet Cochrane collaborate on systematic reviews. **Lancet**. v. 2, 2001, p. 357 - 378.

COALDRAKE, P.; STEDMAN, L. **Academic work in the twenty-first century: changing roles and policies**. Canberra: Higher Education Division, Department of Education, Training and Youth Affairs, 1999. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.124.4559>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESFERA PÚBLICA. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento **SBGC**, 7. Brasília, DF, 17 a 19 de junho de 2013. Disponível em <<http://sbgc.org.br/sbgc/congep/o-evento>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

CORBITT, B.; BRADLEY, T; THANASANKIT, T. Factors influencing the implementation and use of a portal for knowledge management in higher education. In: **PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS**, 2005. Disponível em: <<http://www.pacis-net.org/file/2005/184.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

COSMA, D.; CARUTASU, V.; CARUTASU, D. A conceptual framework for the application of QFD to optimize knowledge management in the field of Romanian military education. In: **10<sup>th</sup> EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT**, Vicenza, Itália, 2009.

CRANFIELD, D. **Knowledge management and higher education: a UK case study using grounded theory**. Tese (Doutorado em Sociologia) - School of Management, University of Southampton, 2011.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n.3, p. 522-537, 1999.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier Science, 2005.

DANTAS, M.; CAVALCANTE, V. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa**. Recife: UFP, 2006.

DARROCH, J.; MCNAUGHTON, R. Examining the link between knowledge management practice and types of innovation. **Journal of Intellectual Capital**, 3, p. 210-222, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883959&show=html>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Knowledge management: semantic drift or conceptual shift? **Journal of Education for Library and Information Science**, v. 41, n. 4, p. 294-306, 2000. Disponível em:

<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40324047?uid=3737664&uid=2134&uid=2474139157&uid=2&uid=70&uid=3&uid=2474139147&uid=60&sid=21102637595397>>. Acesso em: 17 junh. 2013.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T.  
**Dominando a gestão da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DEANGELIS, C. T. **A knowledge management and organizational Intelligence Model for Public Sector Administrations.** Tese (Doutorado em Estratégia) - SKEMA Business School. Lille, França, 2013.

DEEM, R. New managerialism and higher education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. **International Studies in Sociology of Education**, 8, 47-70, 1998.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo.** São Paulo: Atlas, 2013.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós capitalista.** 3a.ed. São Paulo, Pioneira, 1993.

ECCLES, R. G; PYBURN, P. J. Creating a comprehensive system to measure performance. **Management Accounting**, Oct, p. 41-44, 1992.

EFTEKHARZADE, S. F.; MOHAMMADI, B. The presentation of a suitable model for creating knowledge management in educational institutes (higher education). **Social and Behavioral Sciences**, v. 29, p. 1.001-1.011, 2011.

ERKENS, R. (Org.) **Nova gestão pública.** São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, 2010. Disponível em: <<http://ffn-brasil.org.br/novo/PDF-ex/Publicacoes/NGP.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

EVERTSON, C.; GREEN, J. Observation as inquiry and method. **In: Handbook of Research on Teaching**. 3. ed. New York: MacMillanPubl. Co., 1996, p. 464-478.

FACHIN, G. R. B. et al. Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.14, n. 2, p. 220-236, 2009. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci>>. Acesso em: 18 jul. 2013.

FARIA, E. M. **Modelo de implantação de gestão do conhecimento para instituição pública de ensino superior: estudo de caso no CEFET de Urutaí**. 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação)-Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI/RH-2010**. São Paulo: MBA, USP, 2001. 18 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLORIANI, M. F.; VITAL, L. P.; VARVAKIS, G. O valor em comunidades de informação: contextualização e importância. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v. 17, n. 1, p. 23-30, jan./abr., 2007.

FORTUIN, L. Performance indicators: why, where and how? **European Journal of Operations Research**, v. 34, p. 1-9, 1988.

FREIRE, P. S.; SPANHOL, F. J. **Epistemologia do conhecimento: estado da arte do conhecimento organizacional**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/155370423/Epistemologia-Do-Conhecimento-Estado-Da-Arte-Do-Conhecimento-Organizacional>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

FREIRE, P. S.; UENO, A. T.; DIAS, M. A. H.; SANTOS, N. Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo

bibliométrico. **Int. J. Knowl. Eng. Manag.**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 16-38, jul./out. 2013.

FREITAS, H.; Oliveira, M.; Saccol, A. Z.; Moscarola, J. O método de pesquisa de survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GONÇALVES, S. M. G. **Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal brasileira**. Brasília: UnB, 2006.

HAMMER, M.; LEONARD, D.; DAVENPORT, T. Why don't we know more about knowledge? **MIT Sloan Management Review**, v. 4, n. 45, p. 14-18, 2004.

HURTADO, R. B. **Práticas de gestão do conhecimento no processo de formação de docentes em uma universidade privada do Equador**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2012. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/06/Segundo-Raymundo-Ben%C3%ADtez-Hurtado1.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Linha do tempo**: campi Florianópolis. Disponível em: <[http://www.florianopolis.IFSC.edu.br/extras/linha\\_do\\_tempo\\_IFSC\\_fpolis/](http://www.florianopolis.IFSC.edu.br/extras/linha_do_tempo_IFSC_fpolis/)>. Acesso em: 23 jul. 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior 2011**: resumo técnico. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2013. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2011.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2013.

KARIM, A. N. S. et. al. Understanding organizational readiness for knowledge management in the Malaysian public sector organization: a proposed framework. In: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON RESEARCH AND INNOVATION IN INFORMATION SYSTEMS**,

Kuala Lumpur, Malaysia, 2011. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=6125672>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

KIDWELL, J.; LINDE, K.; JOHNSON, S. Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education. **EDUCAUSE Quarterly Magazine**, v. 23, n. 4, 2000.

KUESPERT, D.; ESTES, G. Delphi in industrial forecasting. **C&EN Review**, Aug. 23. p. 40–47, 1976.

KUMARR, R.; SARUKESI, K.; UMA, G. V.A holistic knowledge management framework for higher education institutions. In: **3<sup>th</sup>INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTING, COMMUNICATION AND NETWORKING TECHNOLOGIES**, Coimbatore, India, 2012.

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. Brasília, 2006. 240f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. 2006.

LEZANA, A. G.; LIMA, E. P. Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Gestão e Produção**, v.12, n. 2, p. 177-190, maio-ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n2/26087.pdf>>. Acesso em: 25 de julho de 2013.

LIMA, Paulo Gomes. **Tendências paradigmáticas na pesquisa educacional**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001. Disponível em: <<http://www.do.ufgd.edu.br/PauloLima/arquivo/mestrado.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

LINO, S. R. L. **Aprendizagem organizacional**: o caso da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica em Santa Catarina. Florianópolis: IFSC, 2012.

LINO, S. R. L.; LUZ FILHO, S. S.; FELICIANO, A. M. **Aprendizagem organizacional em rede de cooperação na educação profissional**

tecnológica. In: **COLÓQUIO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**.  
México, 2012.

LINO, S. R. L.; SILVEIRA, A.; LUZ FILHO, S. S. A aprendizagem organizacional na Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica em Santa Catarina, Brasil. In: ALTEC, 2013.

**Proceedings...** Porto, Portugal: ALTEC, 2013. v. 1. p. 1-18.

LINO, Sônia R. Lamego; LUZ FILHO, Silvio Serafim; FELICIANO, Antonio Marcos. Aprendizagem organizacional em rede de cooperação na educação profissional tecnológica. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 12. 2012. Veracruz - México.

LOVELOCK, Christopher. **Product plus**: produto + service = vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1995.

LUCAS, R. W. **Customer service skills for success**. New York: McGraw Hill, 2008.

MACHADO, G. et al. Gestão pública: desafios e perspectivas. **Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães**, Salvador, 2001. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/4869649/Nova-Gestao-Publica>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATHEW, V. Knowledge management in higher education Implementation Agenda in distance learning. In: **2010 INTERNATIONAL CONFERENCE ON DISTANCE LEARNING AND EDUCATION**, Puerto Rico, EUA, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MEYER, B. SUGIYAMA, K. The concept of knowledge in KM: a dimensional model. **Journal of Knowledge Management**, v. 11 Iss: 1, 2007, p.17-35.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MITCHEL, V. W. Using Delphi to forecast in New Technology Industries. **MARKETING INTELLIGENCE & PLANNING REVIEW**, v. 10, n. 2, p. 4-9, 1992.

NAZEM, F. A structural equation model of knowledge management for empowerment in universities. In: **EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT**, 2012.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo: FEA-USP, v. 1, n. 3, p. 78–89, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVAIS, S. M.; FERNANDES, A. S. A. A institucionalização do ensino a distância no Brasil: o caso da Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). **Revista de Ciências da Administração: RCA**, 2011, v.13, n. 29, p.173. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n29p173/17506>> Acesso em: 18 de fevereiro de 2013.

OOMSSELS, P.; BOUCKAERT, G. Managing trust in public organisations: a consolidated approach and its contradictions. **IRSPM CONFERENCE**, Rome, Apr., 2012. Paper.

**PACHECO, E. Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica.** Disponível em: <[http://www.ufpel.edu.br/cavg/noticias/arq/1\\_cartilha\\_institutos.pdf](http://www.ufpel.edu.br/cavg/noticias/arq/1_cartilha_institutos.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2013.

PETARNELLA, L. **Escola analógica:** cabeças digitais: o cotidiano escolar frente às tecnologias midiáticas e digitais de informação e comunicação. Campinas, SP: Alínea, 2008.

PORÉM, E. GUARALDO, T. S. B. Informação, conhecimento e comunicação em organizações do conhecimento. **Datagrama zero** -

Revista de Informação, v. 13 n. 1, 2012. Disponível em:  
<[http://www.dgz.org.br/fev12/Art\\_06.htm](http://www.dgz.org.br/fev12/Art_06.htm)>. Acesso em: 13 jul. 2013.

PRIETO, I. M.; REVILLA, E. An empirical investigation of knowledge management styles and their effects on learning capacity, management research. **The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v.2, n. 2, p.133–146, 2004.

RAMASWAMY, V. Embracing co-creation in public innovation and value creation. **VII CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESFERA PÚBLICA**, 2013. Brasília: SBGC, 2013. Disponível em: < [http://sbgc.org.br/sbgc/sites/default/files/1\\_palestraabertura\\_embracing\\_co-creation\\_in\\_public\\_innovation\\_and\\_value\\_creation\\_-\\_brazil\\_17\\_06\\_13.pdf](http://sbgc.org.br/sbgc/sites/default/files/1_palestraabertura_embracing_co-creation_in_public_innovation_and_value_creation_-_brazil_17_06_13.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2013.

RIBEIRO, D. **O processo civilizatório**: etapas da evolução sócio-cultural. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

ROCHA, A. C. **Accountability na administração pública**: modelos teóricos e abordagens contabilidade, gestão e governança. Brasília, v. 14, n. 2, p. 8297, maio/ago. 2011. Disponível em: < [http://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/314/pdf\\_162](http://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/314/pdf_162)> Acesso em: 18 jul. 2013.

ROLOFF, M. L.; OLIVEIRA, Rubens Araujo. Um modelo competitivo baseado em ferramentas software livre para a gestão tecnológica de organizações: a promoção do conhecimento corporativo e da inovação tecnológica em uma graduação tecnológica. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação/Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 4, n. 1, p. 127-150, 2007.

ROMERO, L. Las universidades como “Alma Mater” para la sociedad del siglo XXI. In: ROMERO, L. **Construyendo espacios comunes de educación superior**. Ecuador: CAMPUS/OUI, v.1, 2010.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. **Indicadores como ferramenta para gestão de serviços de informação tecnológica**. Porto Alegre:

UFRGS/PPGCOM, 2004. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, 2004.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUYAN, H.; YE, Z; CHUNER, Z. A knowledge management system based model of e-learning for higher education in chinese context. In: **3<sup>th</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT AND SERVICE SCIENCE**, Wuhan, China, 2009.

SABBAG, P. Y. Gerir projetos requer gerir conhecimentos. **Revista Mundo Project Management**. v. 5, n. 27, jun./jul., 2009.

SÁFADI, C. M. Q. Delphi: um estudo sobre sua aceitação. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 4., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP.

SANTOS, L. C.; GOHR, C; F.; VARVAKIS, G. Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica. **Revista Produção Online**. Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 133-158, jan./mar., 2012.

SANTOS, N. Organizações intensivas em conhecimento. In: **Textos e slides da disciplina Organizações Intensivas em Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento: UFSC**. Florianópolis: PPEGC/UFSC, 2007.

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 17, n. 1, p. 155-178, mar. 2012.

SCHWEITZER, F. Os novos perfis dos profissionais da informação nas bibliotecas universitárias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 80-88, jul./dez. 2007.

SERBAN, A. M.; LUAN, J. Overview of knowledge management. **New Direction for Institutional Research**, 113, p. 5-16, 2002.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

SOUZA, I. M.; FELIPPE, S. Gestão do conhecimento na gestão pública: desafios do programa ciência sem fronteiras. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 9, n. 14 p. 125-144, jan./jul., 2013.

SOUZA, S. A. Tipologias organizacionais e atributos administrativos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 13, n. 2, p. 9-23, abr./jun. 1978.

STANKOSKY, M. A.; Advances in knowledge management: university research toward an academic discipline. In: STANKOSKY, Michael A (Org.). **Creating the discipline of knowledge management**. The latest in university research. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, p. 1-50.

STEIL, A. V.; PACHECO, R. C. S. Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento em um instituto privado de ciência e tecnologia. **Estratégia e Negócio**, v. 1, n. 2, jul./dez., 2008. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/62/85>>. Acesso em: 06 ago.2012.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SHARIQ, S. Z. Knowledge management: an Emerging discipline. **Journal of Knowledge Management**, v. 1 n. 1, p. 75–82, 1997. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883621>>. Acesso em: 13 set. 2013.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

TEITELMAN, R. **Shareholder governance as accepted wisdom**. 2012. Disponível em: <<http://www.thedeal.com/thedealeconomy/most-cited-shareholder-governance-as-accepted-wisdom.php>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

UBON, A. N.; KIMBLE, C. Knowledge management in online distance education. **PROCEEDINGS OF THE 3RD INTERNATIONAL CONFERENCE NETWORKED LEARNING**, 2002. University of Sheffield, UK, mar, p. 465–473, 2002.

VARVAKIS, G. et al. **Gerenciamento de processos**. EPS, CIN/UFSC, 2000.

VIANNA, C. T.; LINO, S. R. L. Novos paradigmas na gestão pública. 2. ed. rev. e atual. Florianópolis: IFSC, 2011.

VIEIRA, Maria Teresa Ferreira de Amorim da Silva. **Amostragem**. Dissertação (Mestrado em Matemática) - Universidade de Aveiro. Departamento de Matemática. 2008.

VOLPATO, S. M. B. **Inovação no acervo e acesso de informações: o sistema de repositório institucional nos Tribunais de Contas do Brasil**. Relatório (Pós-doutoramento) - Universidade Nove de Julho. Programa de Pós-Doutoramento em Administração. São Paulo, 2013.

WEBLER, T., LEVINE, D.; RAKEL, H. AND RENN, O. A novel approach to reducing uncertainty: the group delphi. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 39, n. 3, p. 253-263, 1991.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations; thinking about thinking – how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Arlington, Texas: Schema, 1993.

WRIGHT, J. **A técnica Delphi**. São Paulo: FIA/USP - Programa de Estudos do Futuro. Apostila, 1994.

WRIGHT, J. T. C. A técnica Delphi: uma ferramenta útil para o planejamento do Brasil?. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL, 3., 28-29 nov. 1985. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial, 1986, 302 p.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 01, n. 12, p. 54-65, 2. trim.2000.

XI, H. The framework of educational knowledge management system based on ontology and CELTS. In: 2010 **INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER APPLICATION AND SYSTEM MODELING**, Tayuan, Taiwan, 2010.

YOUSSEF, Youssef Ahmad. Um modelo de gestão do conhecimento em administração para uma organização interinstitucional universitária. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2010.

ZAHRAWI, A.A; YAHYA, Y. A framework for knowledge management system in higher learning institution: a case study of national university of Malaysia. In: **2009 INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRICAL ENGINEERING**, Bangi, Malásia, 2009.

ZAPELINI, W. B. et al. Gestão do conhecimento como sistema de gestão do CEFET/SC. **JORNADA NACIONAL DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**, 2. Livro de resumos. 04 a 06 dez. 2008. MEC/Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. 2., jan., 2008, p. 92. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/jornada2\\_livro.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/jornada2_livro.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2013.

ZHANG, C. A four-factor model on the success of knowledge management. In: 2010 **INTERNATIONAL CONFERENCE ON NETWORKING AND DIGITAL SOCIETY**, Wenzhou, China, 2010.

ZHAO, J. School knowledge management framework and strategies: the new perspective on teacher professional development. **Computers in Human Behavior**, v. 26, n. 2, 2010.

ZHOU, C; JIANG, B; WANG, Q. **The ontology construction and data mining research of PDM system**. Hangzhou: Computer-Aided Industrial Design and Conceptual Design, 2006.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA  
QUANTO A GESTÃO DO CONHECIMENTO, NA ESFERA  
PÚBLICA, NO BRASIL**

Prezado (a) colega,

Queremos convidá-lo (a) a colaborar com a primeira parte da pesquisa que pretende propor diretrizes para um modelo de gestão do conhecimento para as Instituições Públicas, do Brasil, com o objetivo de projetar um Modelo de Gestão do Conhecimento.

Este convite considera que você é especialista em Gestão do Conhecimento ou ocupa função gerencial em um organismo de governo, sendo que contamos com sua especial colaboração no sentido de responder as questões apresentadas, a seguir. Suas respostas são importantes nesta fase inicial de pesquisa no nível de doutorado, no programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, sob a orientação do Prof. Dr. Silvio Serafim da Luz Filho, na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, e coorientação da Profa. Dra. Amélia Silveira, da Universidade Nove de Julho - UNINOVE.

Agradecemos a atenção dedicada a essa pesquisa.

Sônia Regina Lamego Lino – CRA/SC 4.023  
(48)9xxxxxxxlamgolino@gmail.com

**Instrução:** Preencha conforme questões enunciadas abaixo:

- 1) Qual o seu entendimento sobre a Gestão do Conhecimento?
- 2) Quais fatores que motivam uma Instituição Pública a implantar a Gestão do Conhecimento?
- 3) Qual o melhor momento para as Instituições Públicas se voltarem para a Gestão do Conhecimento?
- 4) Quais os fatores facilitadores ou viabilizadores para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas Instituições públicas?
- 5) Quais as etapas para a implantação da Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas?
- 6) Quais os fatores do ambiente externo que influenciam as Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento?
- 7) Quais os fatores internos ou organizacionais que intervêm nas Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento?

**Identificação:**

Nome do respondente:

Nome da Instituição:

E-mail e/ou telefone:

**Muito obrigada!****Tema da Pesquisa:** Modelo de Gestão do Conhecimento para Instituição de Ensino Superior, Pública, do Brasil**Doutoranda:** Profa. M.Sc. Sônia Regina Lamego Lino (IFC)**Orientador:** Prof. Dr. Silvio Serafim da Luz Filho (UFSC)**Coorientador:** Profa. Dra. Amélia Silveira (UNINOVE)**Instituição:** Universidade Federal de Santa Catarina/Programa de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento

## APÊNDICE B QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

### GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

#### 2ª RODADA DELPHI

Prezado(a) Senhor(a),

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar de nossa pesquisa de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento sobre “Modelo de Gestão do Conhecimento para Instituições de Ensino Superior -IES, no Brasil”, com o objetivo propor diretrizes para um modelo de gestão do conhecimento.

Sendo o método adotado para a coleta dos dados no campo de pesquisa a Técnica Delphi, ou seja, a técnica do oráculo, seu conhecimento e experiências na área do tema desta pesquisa em muito, certamente, contribuirão para a obtenção dos objetivos almejados. O meio utilizado para a comunicação e a coleta destes dados foi a internet. O trabalho a ser realizado está previsto para se desenvolver em duas rodadas (rounds), no mínimo, e três, no máximo, sendo que haverá um retorno entre cada rodada, consolidando os resultados das etapas anteriores e apresentando as mudanças para as rodadas posteriores.

O método consiste num questionário autoaplicado, em um número determinado de vezes, em torno de duas ou três rodadas, respondido por um grupo de especialistas, preservado o anonimato das respostas individuais, durante todas as rodadas.

Esta SEGUNDA rodada constará de um questionário, autoaplicado, contendo três questões básicas sobre Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior.

Convidamos você (especialista) a reavaliar suas respostas, considerando as respostas na forma numérica e as justificativas dadas pelos respondentes na primeira rodada.

Ficaremos agradecidos em poder contar com sua cooperação. É valioso o seu conhecimento para embasar a presente proposta de diretrizes para um Modelo de Gestão do Conhecimento para as Instituições de Ensino Superior.

Atenciosamente,

Sônia Regina Lamego Lino – CRA/SC 4.023 lamegolino@gmail.com  
Contato: (48) 9xxx xxxx

• **IDENTIFICAÇÃO DO ESPECIALISTA**

NOME:
FORMAÇÃO ACADÊMICA:
INSTITUIÇÃO:
E-MAILS E TELEFONES:

- 1) Para que um Modelo de Gestão do Conhecimento possa ser implementado em Instituições Públicas de Ensino Superior é necessário que seja composto por diretrizes que atendam as especificidades desse tipo de organização. Indique a relevância das diretrizes listadas abaixo para a implementação de um Modelo de Gestão do Conhecimento para IES Pública Brasileira.

Marque na última coluna uma resposta para cada questão variando de 1 (Não relevante) a 5 (Extremamente relevante).	1 Não relevante	2 Pouco relevante	3 Relevante	4 Muito relevante	Extremamente relevante
1 – O fato dos gestores e funcionários terem convicção de que a GC pode oferecer melhores condições de sobrevivência à organização e o alcance de resultados e de liderança no ambiente de atuação.					
2 – É essencial preparar um orçamento específico com os valores a serem investidos em GC.					
3 - É necessário avaliar opções e parceiros para uma melhor implementação de GC.					
4 - Estabelecer fontes para os repositórios organizacionais.					
5 - É essencial definir a estratégia de GC e os objetivos de curto prazo, bem como planejar as metas de longo prazo.					
6 - Necessário para a GC selecionar ferramentas adequadas e uma plataforma tecnológica, que possam atender as necessidades de informação e conhecimento da IES.					
7 - Definir um projeto piloto para a IES					

como primeiro passo do projeto de GC.					
8 - Convidar pessoa-chave com competências em GC para lançar a estratégia de GC e servir como líder para sua implantação .					
9 - Reavaliar a posição dos gestores e funcionários de acordo com as necessidades de GC, alocando as respectivas responsabilidades no processo de GC.					
10 - Mudar a cultura organizacional para permitir a implementação da estratégia de GC.					
11 – Fomentar comunidades virtuais, desenvolver grupos formais e informais de interesse em GC na IES, motivando a comunicação entre os indivíduos e grupos.					
12 - É essencial a construção de equipes para implantação de GC.					
13 – Montar equipes de especialistas, tais como de criação de diretórios e de relacionamento com a comunidade e grupos.					
14 – Necessário construir um centro de suporte de conhecimento ou centro especializado para prover informações.					
15 – Avaliar os riscos do projeto de GC.					
16 – Recompensar e motivar os funcionários que compartilham conhecimento e que efetivamente implementam o projeto de GC.					
17 – Ajustar as políticas de recompensa para a criação e contribuição para o capital intelectual, gestão de recursos humanos e gestão de projetos, de acordo com o <i>feedback</i> da implementação da GC.					
18 – Divulgar a história de sucesso relacionada com o projeto de implementação da GC, sendo o sucesso capitalizado como uma parte do processo de aprendizagem organizacional.					

- 1) **Por favor, justifique a escolha/indicação das diretrizes apontadas como as mais relevantes. Isto é, comente sobre as diretrizes consideradas mais relevantes (Muito relevante /Extremamente relevante).**
  
- 2) **Com base em seus conhecimentos e experiências indique outras etapas que podem ser consideradas relevantes para a criação de um modelo de gestão do conhecimento para Instituições de Ensino Superior do Brasil. Após esta indicação, comente esta indicação.**

**Muito obrigada pela sua participação!**

**Sônia Regina Lamego Lino, M.Sc.**

**Tema da Pesquisa:** Modelo de Gestão do Conhecimento para Instituição de Ensino Superior, Pública, do Brasil.

**Doutoranda:** Profa. M.Sc. Sônia Regina Lamego Lino (IFC)

**Orientador:** Prof. Dr. Silvio Serafim da Luz Filho (UFSC)

**Coorientador:** Profa. Dra. Amélia Silveira (UNINOVE)

**Instituição:** Universidade Federal de Santa Catarina/Programa de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento

## APÊNDICE C QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Prezado(a) Senhor(a),

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar de nossa pesquisa de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento sobre “Modelo de Gestão do Conhecimento para Instituições de Ensino Superior -IES, no Brasil”, com o objetivo propor diretrizes para um modelo de gestão do conhecimento.

Sendo o método adotado para a coleta dos dados no campo de pesquisa a Técnica Delphi, ou seja, a técnica do oráculo, seu conhecimento e experiências na área do tema desta pesquisa em muito, certamente, contribuirão para a obtenção dos objetivos almejados. O meio utilizado para a comunicação e a coleta destes dados foi a internet. O trabalho a ser realizado está previsto para se desenvolver em duas rodadas (rounds), no mínimo, e três, no máximo, sendo que haverá um retorno entre cada rodada, consolidando os resultados das etapas anteriores e apresentando as mudanças para as rodadas posteriores.

Esta primeira rodada constará de um questionário, autoaplicado, contendo três questões básicas sobre Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior.

Ficaremos agradecidos em poder contar com sua cooperação. É valioso o seu conhecimento para embasar a presente proposta de diretrizes para um Modelo de Gestão do Conhecimento para as Instituições de Ensino Superior.

Atenciosamente,

Sônia Regina Lamego Lino – CRA/SC 4.023 lamegolino@gmail.com

Contato: (48) 9xxx xxxx

### • IDENTIFICAÇÃO DO ESPECIALISTA

NOME:
FORMAÇÃO ACADÊMICA:
INSTITUIÇÃO:
E-MAILS E TELEFONES:

- 1) Para que um Modelo de Gestão do Conhecimento possa ser implementado em Instituições Públicas de Ensino Superior é necessário que seja composto por diretrizes que atendam as especificidades desse tipo de organização. Indique a relevância das diretrizes listadas abaixo para a

**implementação de um Modelo de Gestão do Conhecimento  
para IES Pública Brasileira.**

<b>Marque na última coluna uma resposta para cada questão variando de 1 (Não relevante) a 5 (Extremamente relevante).</b>	<b>1 Não relevante</b>	<b>2 Pouco relevante</b>	<b>3 Relevante</b>	<b>4 Muito relevante</b>	<b>Extremamente</b>
1 – O fato dos gestores e funcionários terem convicção de que a GC pode oferecer melhores condições de sobrevivência à organização e o alcance de resultados e de liderança no ambiente de atuação.					
2 – É essencial preparar um orçamento específico com os valores a serem investidos em GC.					
3 - É necessário avaliar opções e parceiros para uma melhor implementação de GC.					
4 - Estabelecer fontes para os repositórios organizacionais.					
5 - É essencial definir a estratégia de GC e os objetivos de curto prazo, bem como planejar as metas de longo prazo.					
6 - Necessário para a GC selecionar ferramentas adequadas e uma plataforma tecnológica, que possam atender as necessidades de informação e conhecimento da IES.					
7 - Definir um projeto piloto para a IES como primeiro passo do projeto de GC.					
8 - Convidar pessoa-chave com competências em GC para lançar a estratégia de GC e servir como líder para sua implantação .					
9 - Reavaliar a posição dos gestores e funcionários de acordo com as necessidades de GC, alocando as respectivas responsabilidades no processo de GC.					

10 - Mudar a cultura organizacional para permitir a implementação da estratégia de GC.					
11 - Fomentar comunidades virtuais, desenvolver grupos formais e informais de interesse em GC na IES, motivando a comunicação entre os indivíduos e grupos.					
12 - É essencial a construção de equipes para implantação de GC.					
13 - Montar equipes de especialistas, tais como de criação de diretórios e de relacionamento com a comunidade e grupos.					
14 - Necessário construir um centro de suporte de conhecimento ou centro especializado para prover informações.					
15 - Avaliar os riscos do projeto de GC.					
16 - Recompensar e motivar os funcionários que compartilham conhecimento e que efetivamente implementam o projeto de GC.					
17 - Ajustar as políticas de recompensa para a criação e contribuição para o capital intelectual, gestão de recursos humanos e gestão de projetos, de acordo com o <i>feedback</i> da implementação da GC.					
18 - Divulgar a história de sucesso relacionada com o projeto de implementação da GC, sendo o sucesso capitalizado como uma parte do processo de aprendizagem organizacional.					

- 2) **Por favor, justifique a escolha/indicação das diretrizes apontadas como as mais relevantes. Isto é, comente sobre as diretrizes consideradas mais relevantes (Muito relevante /Extremamente relevante).**
  
- 3) **Com base em seus conhecimentos e experiências indique outras etapas que podem ser consideradas relevantes para a criação de um modelo de gestão do conhecimento para Instituições de Ensino Superior do Brasil. Após esta indicação, comente esta indicação.**

**Muito Obrigada pela sua Participação!**

**Sônia Regina Lamego Lino, M.Sc.**

**Tema da Pesquisa:** Modelo de Gestão do Conhecimento para Instituição de Ensino Superior, Pública, do Brasil.

**Doutoranda:** Profa. M.Sc. Sônia Regina Lamego Lino (IFC)

**Orientador:** Prof. Dr. Silvio Serafim da Luz Filho (UFSC)

**Coorientador:** Profa. Dra. Amélia Silveira (UNINOVE)

**Instituição:** Universidade Federal de Santa Catarina/Programa de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento



**ANEXO**

## ANEXO A – CURRÍCULOS LATTES DOS ESPECIALISTAS (DELPHI)

NOME: CLEIDE DE ANDRADE GOMES
FORMAÇÃO ACADÊMICA: ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
INSTITUIÇÃO: ANAC – SUPERINTENDÊNCIA DE AERONAVEGABILIDADE
E-MAILS E TELEFONES: Cleide.gomes@anac.gov.br

Graduada em Pedagogia pela Universidade do Vale do Paraíba UNIVAP, e pós-graduação em Educação a Distância e em Administração e Organização de Eventos. Profissional com sólida experiência na área de Educação Corporativa, atua há mais de 20 anos na área de Desenvolvimento de Pessoas. Atualmente é Gerente Técnica de Treinamento e Capacitação, na Superintendência de Aeronavegabilidade SAR, da Agência Nacional de Aviação Civil, onde também gerencia o Projeto Gestão do Conhecimento na Aeronavegabilidade.

CV: <http://lattes.cnpq.br/5152260534600863>

NOME: CONSUELO APARECIDA SIELSKI SANTOS
FORMAÇÃO ACADÊMICA: DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
INSTITUIÇÃO: UNICORREIOS
E-MAILS E TELEFONES: consueloaparecida@correios.com.br

Possui mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005). Atualmente é professora titular e Reitora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Durante o ano de 2010 atuou como presidente do CONIF - Conselho Nacional das Instituições da Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Administração de Sistemas Educacionais.

CV: <http://lattes.cnpq.br/4761210457835687>

NOME: CLARISSE DROVAL
FORMAÇÃO ACADÊMICA: DOUTORANDA/ UTAD-PORTUGAL
INSTITUIÇÃO: IBMEC/ BRASÍLIA. UNIVERSIDADE PAULISTA/BRASÍLIA. CENTRO DE SUPERACIÓN BANCARIA DE LA HABANA/CUBA.
E-MAILS E TELEFONES: droval@hotmail.com

Doutoranda em Gestão-UTAD-Portugal. Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação-Universidade Católica de Brasília (2011). Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais-Faculdade de Direito de Santo Ângelo (1987) e graduação em Ciências Contábeis-Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Santa Rosa (1981). Coordenadora Técnica do MBA Gestão Estratégica de Pessoas no Ibmec - Campi Brasília; Professora no Ibmec - Campi Brasília, na Universidade Paulista - Campi Brasília e no Centro de Superación Bancaria de La Habana - Cuba. Integra o Comitê Editorial da Revista Gestión de las Personas y Tecnología da Faculdade Tecnológica da Universidade de Santiago do Chile - USACH. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas - Educação Corporativa - Gestão por Competências e Certificação Profissional.

CV: <http://lattes.cnpq.br/8410568440204932>

NOME: ELOI JUNITI YAMAOKA
FORMAÇÃO ACADÊMICA: DOUTORANDO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO
INSTITUIÇÃO: SERPRO/UFSC
E-MAILS E TELEFONES: eloijy@gmail.com

Doutorando em Engenharia do Conhecimento pela UFSC (EGC), possui Mestrado em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (2005), graduação em Administração de Empresas pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná (1993). Analista da maior empresa pública do Brasil em Tecnologia da Informação e Comunicação, desenvolveu sistemas para órgãos como a Receita Federal, Ministério da Fazenda, Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e Ministério do Planejamento. Coordenou no Governo Federal o Grupo Organização e Intercâmbio de Informações do Projeto e-PING - Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico. Membro da Câmara técnica de documentos eletrônico (CTDE) do Conselho Nacional de Arquivos (Conarq). As

principais áreas de atuação e interesse são: curadoria e preservação digital, organização e representação do conhecimento, metadados, taxonomia, ontologia.

CV: <http://lattes.cnpq.br/2683727239493069>

NOME: FÁBIO FERREIRA BATISTA
FORMAÇÃO ACADÊMICA: DOUTORADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. PhD EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO
INSTITUIÇÃO: UNB. IPEA
E-MAILS E TELEFONES: fabio.batista@ipea.gov.br

Pós-doutorado em Gestão do Conhecimento (GC) no Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC). Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB). Técnico de Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República). Professor do Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília (MGCTI/UCB). Formação acadêmica nas áreas de Administração, Ciência da Informação, Relações Internacionais e História. Atua, no momento, como pesquisador na área de Gestão do Conhecimento e Inovação (a partir de junho/2011) e como coordenador da implantação no IPEA do Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento e Inovação (a partir de out./2010). Tem trabalhos publicados nas áreas de gestão pública, gestão da qualidade e gestão do conhecimento. Atuou como Coordenador-Geral de Planejamento, Gestão Estratégica e Orçamento da Diretoria de Desenvolvimento Institucional do IPEA (Dez/2008 - Junho/2011). Atuou e atua como professor de cursos de pós-graduação em diversas instituições de ensino no Distrito Federal: Fundação Getúlio Vargas (FGV), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Escola Superior de Administração e Negócios (ESAD), Faculdade Miguelângelo, Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), União Educacional de Brasília (UNEB) e Centro Universitário de Brasília (UNICEUB). É palestrante em eventos nacionais na área de gestão do conhecimento e inovação. Atuou como pesquisador do IPEA na área de Gestão Pública. Foi diretor regional no Distrito Federal da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). Atuou como coordenador de cursos do Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico e Social do IPEA (CENDEC). Atuou

como gerente da Coordenadoria de Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento da Agência Brasileira de Cooperação (ABC) do Ministério das Relações Exteriores. Atuou como gerente de projetos da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

CV: <http://lattes.cnpq.br/7904130973593141>

NOME: IRINEU MANOEL DE SOUZA
FORMAÇÃO ACADÊMICA: DOUTORADO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO
INSTITUIÇÃO: UFSC
E-MAILS E TELEFONES: irineu.manoel@ufsc.br

Possui a seguinte formação: a) Doutorado em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, com concentração em Administração Universitária; b) Mestrado em Administração, também pela Universidade Federal de Santa Catarina, com concentração em Administração Institucional e Administração Universitária; c) Graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Administrador da Universidade Federal de Santa Catarina. Dedicou-se há mais de três décadas a gestão pública, nas áreas de gestão acadêmica, gestão de pessoas e administração geral. Atua no ensino e na pesquisa nas seguintes áreas: Teoria Geral da Administração, Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Gestão Universitária, Processo Decisório e Prospecção de Cenários, Gestão do Conhecimento e Empreendedorismo. É pesquisador do Instituto de Pesquisa em Administração Universitária (INPEAU/UFSC). Recebeu as seguintes distinções honrosas em sua carreira, até o momento presente: Diploma de Reconhecimento de Mérito, pelo projeto vencedor no Concurso Nacional de Experiências Inovadoras promovido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no ano de 1997- Inovação na Gestão - Prêmio Hélio Beltrão, pelo projeto vencedor do Concurso Inovações na Gestão, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no ano de 2001 Inovações na Gestão Universitária. Publica sistematicamente artigos científicos. Possui quatro livros publicados: Gestão do conhecimento para a tomada de decisão; Prospecção de Cenários; Processo Decisório; e Capacitação e Aperfeiçoamento: prospecção de cenários no ambiente da gestão. Colabora também com capítulos de livros em obras organizadas por autores de sua área de

atuação. Frequenta regularmente os principais congressos da área, tendo coordenado inúmeros eventos. Ministra palestra sobre gestão universitária em diversas universidades brasileiras. Atua intensivamente na Área de Gestão Universitária: Membro da Comissão da Reforma Acadêmica da UFSC, ocorrida no período de 1988 a 1990, Delegado Estatuinte, eleito pela Comunidade Universitária para a Assembléia Estatuinte da UFSC ocorrida no período de 1992 a 1994. Elaborou a proposta de Reestruturação da UFSC aprovada pelo Conselho Universitário em 1996. Relator do anteprojeto de Estatuto e Regimento da UFSC, aprovado na íntegra pelo Conselho Universitário e Conselho Nacional de Educação. Eleito com o maior número de votos dos dirigentes de RHs das IFEs nas eleições de 1998, 2000 e 2002 para a CNDP Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal das IFEs, tendo coordenado seis encontros nacionais sobre temas relevantes na área de gestão das universidades federais. Membro da Comissão de Política de Recursos Humanos - CPRH da ANDIFES no período de 1997 a 2004. Participou da elaboração do documento Perdas do governo FHC, publicado pela ANDIFES e posteriormente pela Universidade Federal do Paraná. Apresentou a Proposta de Avaliação de Desempenho para os servidores das IFEs no Seminário de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino Superior, organizado pela ANDIFES, no mês de agosto de 1998 na Universidade Federal de Alagoas. Membro de diversas Comissões de trabalho na área de Gestão Universitária, na UFSC e nas entidades e órgãos nacionais de educação. Ocupou os seguintes cargos de gestão na UFSC: Chefe da Seção de Expediente, Chefe da Seção de Matrícula, Diretor da Divisão de Registro e Controle Acadêmico, Diretor do Departamento de Administração Escolar, Assessor de Administração Acadêmica da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Diretor de Recursos Humanos e Pró-Reitor (substituto) de Assuntos da Comunidade Universitária. As disciplinas que usualmente leciona são: Teoria das Organizações; Gestão de Pessoas, Gestão Acadêmica; Prospecção de Cenários; Processo Decisório e Empreendedorismo.

CV: <http://lattes.cnpq.br/1858768954963708>

NOME: LUIZA BETH NUNES ALONSO
FORMAÇÃO ACADÊMICA: DOUTORADO EM EDUCAÇÃO
INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA
E-MAILS E TELEFONES: lualonso@ucb.br

Possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (1975), mestrado em Educação - Harvard University (1981) e doutorado em Educação - Harvard University (1985). Atualmente é professora e pesquisadora da Universidade Católica de Brasília. Tem experiência na área de Sociologia do Conhecimento, com ênfase na interface entre domínio conceitual e campos de aplicabilidade. Realiza pesquisas sobre os temas Inter e Transdisciplinaridade, Gestão Social de Conhecimentos, Redes Sociais e sobre a interação entre Conhecimentos, Tecnologia da Informação e Sociedade.

CV: <http://lattes.cnpq.br/1184345702105010>

NOME: MARIA ALEXANDRA CUNHA
FORMAÇÃO ACADÊMICA: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
INSTITUIÇÃO: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
E-MAILS E TELEFONES: mariaalexandra.cunha@gmail.com

Possui graduação em Administração (1987) e Informática (1982) pela Universidade Federal do Paraná, mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - SP (1994) e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (2000). Foi coordenadora da divisão ADI da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD por 4 anos e é professora titular da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Organizações Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: governo eletrônico, informática pública, sociedade da informação, administração pública e tecnologia da informação. Bolsista Produtividade da Fundação Araucária, 2013-2015.

CV: <http://lattes.cnpq.br/0920913029247873>

NOME: ROSANE MARIA PIMENTEL MAGALHÃES FERREIRA
FORMAÇÃO ACADÊMICA: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
INSTITUIÇÃO: CORREIOS
E-MAILS E TELEFONES: rosanem@correios.com.br

Graduada em Administração de empresas, pós-graduada em Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico, nesse último concluiu a disciplina de Gestão de Conhecimento. Atuou na área de Gestão de Pessoas da

Companhia Cervejaria Brahma e Banco de Tokyo-Mitsubishi, em São Paulo. Nos Correios desde 1996, em Brasília, trabalhou como Assessora do Departamento de Recursos Humanos, Assessora da Diretoria de Recursos Humanos, Gerente Corporativo de Prevenção de Saúde e Segurança do Trabalho, Gerente Corporativo de Planejamento e Gestão da Educação e desde 2011 está coordenando o Projeto Corporativo de Gestão do Conhecimento da empresa.

<b>NOME: SILVANA FERREIRA PINHEIRO E SILVA</b>
<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA: MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO</b>
<b>INSTITUIÇÃO: INSTITUTO FEDERAL DESANTA CATARINA</b>
<b>E-MAILS E TELEFONES:silvana@ifsc.edu.br</b>

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1998), especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Federal de Santa Catarina (1992), graduada em Administração Pública pela UNISUL (2011) e graduada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Santa Catarina (1989). Atualmente é servidora técnico-administrativa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, desempenhando desde 2009, o cargo de Diretora de Gestão do Conhecimento, na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. Desde 2008 atua como docente pesquisadora no Curso de Tecnologia em Gestão Pública, EAD - IFSC. Áreas de interesse: gestão pública, gestão do conhecimento, gestão de pessoas, gestão por competências e logística.  
CV: <http://lattes.cnpq.br/5305189055515398>

<b>NOME: SILVANA MARIA RIBEIRO FERREIRA</b>
<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA:</b>
<b>INSTITUIÇÃO: INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO</b>
<b>E-MAILS E TELEFONES: silvanamrpereira@ifma.edu.br</b>

Formada em Economia. Diretora de Planejamento e Gestão (CD 4) do IFMa – Instituto Federal do Maranhão, MEC. Lotada na Reitoria do IFMa.

NOME: SONIA GOULART
FORMAÇÃO ACADÊMICA: MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
INSTITUIÇÃO: ENAP/DF. ENSP/RJ. AIEC/DF.
E-MAILS E TELEFONES: sonia.goulart@uol.com.br

Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, pela Universidade Católica de Brasília, membro do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), Professora da AIEC/FAAB/DF e da Fundação Universidade Católica (Funiversa), Professora e Consultora da ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

CV: <http://lattes.cnpq.br/1378939049447345>

NOME: VIVIANNE MUNIZ VERAS
FORMAÇÃO ACADÊMICA: BIBLIOTECONOMIA
INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
E-MAILS E TELEFONES: vivianne.veras@serpro.gov.br

Formada em biblioteconomia pela UnB, com pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Organizacional, também pela UnB. Chefe da Divisão de Documentação e Informação do Serviço Federal de Processamento de Dados, e atua nas áreas de documentação e de Gestão do conhecimento. Organizadora do livro Gestão do Conhecimento: uma estratégia empresarial, editado pelo Serpro e co-autora do artigo: A propriedade intelectual como elemento estratégico da gestão do conhecimento, na revista Estratégia e Negócios, dezembro de 2008.

NOME: WILSON BERCKEMBROCK ZAPELINI
FORMAÇÃO ACADÊMICA: DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
INSTITUIÇÃO: INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA
E-MAILS E TELEFONES: zapelini@ifsc.edu.br

Possui Licenciatura em Disciplinas Especializadas 2. Grau pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (1976), graduação em Engenharia Elétrica pela UFSC (1982), especialização em Informática e Educação pela UNICAMP (1989), mestrado em Educação pela UFSC (1994) e doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC (2002). Atualmente é professor aposentado do IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina. É professor ativo do Programa UAB - Universidade Aberta do

Brasil em convênio com o IFSC. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão do Conhecimento, atuando principalmente nos seguintes temas: lógica digital programável, educação profissional e tecnológica, projeto/avaliação institucional e gestão do conhecimento.

CV: <http://lattes.cnpq.br/6530846960146734>