

# GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

DIAGNOSIS OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL  
BUSINESS OF THE CITY OF MANAUS-AM

## Lydia Maria Pinto Brito

Mestre em Sociologia. Doutora em Educação. Professora do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar.

E-mail: lydiampbrito@yahoo.com.br

## Saionara Brano Bolson

Especialista em Administração de Recursos Humanos. Mestre em Administração- UNP. Professora do Centro Universitário Facex.

E-mail: saionara@facex.edu.br

Envio em: Setembro de 2013

Aceite em: Junho de 2014

## RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar como as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) são percebidas pelos Diretores, Coordenadores e Professores de uma Instituição privada e familiar de Ensino Superior do Nordeste do Brasil. Seus objetivos específicos são: verificar como o Conhecimento é **obtido** na IES; identificar como o Conhecimento produzido é **utilizado** na IES; descrever como acontece o processo de aprendizagem; verificar como os profissionais da IES **contribuem** com o Conhecimento adquirido de forma competente para o desenvolvimento de suas tarefas; conhecer como são **avaliadas** as práticas da GC na IES; identificar como se **constrói/mantém** o conhecimento na IES; e verificar como é **descartado** conhecimento na IES. Utilizou-se o modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002). Consiste num estudo de caso com abordagem quantitativa e método descritivo. Os resultados mostram que houve baixo desempenho da organização tanto no Processo Tático, quanto no Estratégico, pôde-se perceber que os percentuais são compatíveis com os encontrados pelas autoras. A média geral padrão colocada pelas autoras é de 55%, tendo a organização estudada alcançando apenas 43,17% revelando que os resultados obtidos não são aceitáveis para a gestão do conhecimento na IES. Conclui-se com um paradoxo – a IES pesquisada é por finalidade uma instituição criadora e disseminadora de conhecimento, entretanto a GC organizacional se encontra em estágio inicial.

**Palavras-Chave:** Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Instituição de Ensino Superior e Tecnológico..

## ABSTRACT

*The objective of this paper is to analyze how the practices of knowledge management are perceived by the Directors, Coordinators and Teachers in a Higher Education Institution in northeastern Brazil. Its specific objectives are: to determine how the knowledge is obtained in IES; identify how the knowledge produced is used in IES; describe how the IES learn knowledge; see how professionals in HEIs contribute to the knowledge acquired to competently develop their tasks; know how valued practices of Knowledge Management in HEIs; identify how to build / maintain the knowledge in IES, and see how knowledge is discarded in the model IES. The Diagnostic Management of knowledge and Bukowitz Williams (2002) model was used. It consists of a case study approach with quantitative and descriptive method. The results show that there was poor performance of the organization both in the Tactical Case, as in Strategic, it could be seen that the percentages are consistent with those found by the authors. The average standard set by the authors is 55%, and the organization studied reaching only 43.17%, this reveals that the results are not acceptable for knowledge management in HEIs. It concludes with a paradox - the IES is searched by an institution with a creator and disseminator of knowledge purpose, however the GC organization is in the initial stage.*

**Key words:** Knowledge; Knowledge Management; Institution of Higher Education and Technology.

## 1 INTRODUÇÃO

A expansão do sistema universitário brasileiro, ocorrido nos últimos anos, vem trazendo uma série de novas exigências para as Instituições de Ensino Superior (IES), em especial o ensino de educação tecnológica, cujo incentivo governamental vem fomentando a criação de novos cursos e novas instituições de ensino público e privado.

Neste contexto, um dos grandes desafios das IES é gerenciar, de forma estratégica e tática, o conhecimento produzido pela humanidade ao longo de sua história e pela sociedade e organizações contemporâneas, ou seja, mapear, captar, aplicar, disseminar, construir, avaliar, recompensar e descartar conhecimentos que possibilitem a viabilização de sua missão.

A gestão do conhecimento, no ambiente de uma IES, pode ser compreendida como o processo de criação de um ambiente de ensino-aprendizagem, a partir da criatividade, do julgamento e do diálogo entre os indivíduos, que na sociedade do conhecimento necessitam desenvolver a proatividade, a flexibilidade, a multidisciplinaridade e a abertura para novos ensinamentos (SVEIBY, 1998).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física, a ser justificado por sua própria essência – criação do novo, acirrando no mundo inteiro a batalha pelo seu controle e meios de comunicação. Para Gandelman (2004), o conhecimento é fonte de poder, afirmativa corroborada por Drucker (1993) que complementa argumentando que na nova economia, emergente na atualidade, o conhecimento não é apenas um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção, mas sim, o único recurso importante.

Neste contexto, o principal objetivo deste estudo é analisar como as práticas de Gestão do Conhecimento são percebidas pelos Diretores, Coordenadores e Professores de uma Instituição de Ensino Superior.

A pesquisa de natureza quantitativa se caracteriza com relação aos fins como descritiva e com relação aos procedimentos como um estudo de caso. Utilizou-se o modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) proposto por Bukowitz e Williams (2002).

A instituição, empresa familiar, estudada é um órgão de educação regular, continuada, abrangendo todos os níveis de ensino, da educação infantil à graduação superior e pós-graduação. O idealizador desta IES foi um professor, diretor presidente do Centro Integrado para Formação de Executivos – CIFE, cujos

primeiros passos datam de 1971, no antigo casarão da Escola Técnica de Comércio da cidade de Natal. A formalização da instituição foi autorizada pelo Conselho Estadual de Educação e iniciou suas aulas no dia 1º de Março de 1991.

Hoje, o Centro Universitário Facex se firmou como sonhara seu fundador e tem como missão: “disseminar os saberes, entendendo o contexto e atendendo à sociedade por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, comprometido com o desenvolvimento político, ético, cultural e socioambiental”. Para isto conta com amplas salas de aulas, ginásio poliesportivo, laboratórios, departamento de informática e um corpo docente e administrativo de alto nível, que permite a seus alunos receber uma educação de qualidade e que os colocam no contexto atual do Século XXI.

Este artigo está estruturado, além desta introdução das seções: 2 Conhecimento Organizacional; 3 A Gestão do Conhecimento; 4 Modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams; 5 Metodologia; 6 Diagnóstico da Gestão do Conhecimento 7 Resumo da Análise do Diagnóstico por Seção; 8 Conclusão; e Referências.

## 2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A chegada do século XXI vem marcada com algumas características: o mundo globalizado e a emergência de uma nova sociedade que se convencionou chamar de sociedade do conhecimento. Drucker (1997) alerta que o conhecimento, moeda desta nova, era não é impessoal como o dinheiro, pois o conhecimento não reside em um livro, em um banco de dados, em um programa de software - estes contêm informações. O conhecimento está sempre incorporado, transportado, criado, ampliado, aperfeiçoado, aplicado, ensinado, transmitido, usado e descartado, de forma subjetiva, de uma pessoa para outra. Para Drucker (1997), a sociedade do conhecimento coloca a pessoa no centro, e isso levanta desafios e questões a respeito de como preparar os indivíduos para atuar neste novo contexto.

Tal cenário traz inúmeras transformações em todos os setores da vida humana, e neste conjunto a educação superior tende a se estruturar para oferecer um ambiente de ensino -aprendizagem de qualidade a um preço acessível, para que possa ajudar na disseminação do conhecimento e da pesquisa, integradas na sociedade em que estão inseridas, podendo assim, contribuir para a melhoria de vida dos indivíduos.

O tema gestão do conhecimento vem sendo am-

plamente discutido por vários setores, mas de forma específica nas organizações, desde o final da década de 1980 por autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), Sveiby (1998), Terra (2000), Bukowitz e Williams (2002), dentre outros. No Brasil, esse movimento de identificação, desenvolvimento, e aplicação do conhecimento às organizações acontece por meio de estudos desenvolvidos por pesquisadores como Fleury e Fleury (2001), Terra (2000) e Angeloni (2002) e organizações como a Sociedade Brasileira da Gestão do Conhecimento – SBGC. Este trabalho se fundamenta, principalmente, nos estudos destes autores citados que vêm se dedicando em suas pesquisas e reflexões com relação à temática.

Desta forma, é crucial o entendimento de como as organizações gerenciam seu conhecimento e criam novos produtos, novos métodos e novas formas organizacionais.

### 3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conhecimento é uma combinação de experiência, valores, informações e insights experimentados por uma pessoa que leva à incorporação e

avaliação de novas experiências e outras informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Assim, as organizações estão sendo compelidas a melhorar e cuidar do conhecimento existente na organização e na mente dos seus empregados, como um novo tipo de ativo empresarial. Desta forma, a Gestão do Conhecimento (GC) é o modelo de um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global da organização com base no conhecimento. (KOROWAJCZUK et al., 2000). É um conceito que surgiu dentro das organizações nos anos 1990, não somente associado ao processo operacional, mas principalmente à estratégia organizacional (SANTOS, 2001; SVEIBY, 1998).

De acordo com Wiig (1997) GC é fazer a organização agir de forma mais inteligente pela facilitação da criação, acumulação, desenvolvimento e uso do conhecimento de qualidade.

A GC tem como ponto principal o ser humano, ou seja, a informação tem um lado humano, comportamental, que acaba influenciando e formando a cultura informacional da empresa. Hoje o fator decisivo é cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento, sendo mensurado como bens tangíveis.

**Quadro 1-** Evolução da Literatura Científica Relacionada à Gestão do Conhecimento

ÉPOCA / DÉCADA	AUTOR	FOCO E TERMOS USADOS
1980	Porter	Conhecimento Estratégico
	Nonaka e Takeuchi	Compartilhamento de conhecimentos
1990	Choo	Organização do Conhecimento
	Davenport e Prusak	Prática do Conhecimento
	Drucker	Sociedade do conhecimento
	Edvinsson e Malone	Capital humano, estrutural, cliente e capital organizacional
	Quinn	Inteligência Organizacional
	Senger	5ª disciplina: pensamento sistêmico
	Stewart	Capital humano, capital estrutural e capital cliente
	Sveiby	Ativos intangíveis
A partir dos anos 2000	Amidon	Conhecimento e inovação
	Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Consolidação da teoria do conhecimento organizacional
	Terra	Práticas gerenciais no processo de gestão do conhecimento
	Stollenwerk	Modelo genérico de gestão do conhecimento
	Bukowitz e Williams	Diagnóstico de gestão do conhecimento
	Probst, Raub, Romhardt	Aplicação de gestão do conhecimento com base na abordagem de elementos construtivos
	Pesquisadores, diversos, nacionais e estrangeiros	Consolidação de conceitos, discussão interdisciplinar, difusão do conhecimento, estudos de casos de inteligência organizacional e GC.

*Nota. Adaptado.*

*Fonte: (KRUCKEN-PEREIRA; COSTA; BOLZAN, 2002. p.52).*

De acordo com o explicitado no Quadro apresentado, pode-se perceber a evolução da qual a gestão do conhecimento alcançou nas últimas décadas e que permitiram entender este tema como algo imprescindível ao sucesso das organizações.

Os pesquisadores da Gestão do Conhecimento reconhecem que a tecnologia trouxe grandes benefícios, dando origem às novas tecnologias de comunicação e de processamento de dados, ampliando o ambiente informacional, e formal dentro das organizações e fora delas, como em todos os ambientes que convivemos. A tecnologia vem dar suporte à gestão do conhecimento, e frequentemente não se apresenta como o meio mais adequado, se visto de forma isolada, para fornecer mudanças, pois as transformações são desencadeadas na dimensão pessoal e subjetiva e não na tecnológica.

A Gestão do Conhecimento é o método de gerir as informações dentro da empresa, como afirma Angeloni e Fernandes (2003, p.15), “a gestão do conhecimento organizacional é o conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”.

Complementando, a GC pode ser vista como processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos componentes de uma organização, com a finalidade de se ter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se de tecnologias para tal.

### 3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EDUCAÇÃO

A gestão do conhecimento é um espaço crescente, tanto no campo organizacional, quanto na área acadêmica. A área acadêmica não difere muito das organizações empresariais, exceto na missão específica. Não difere no que diz respeito ao trabalho e encargos do dirigente, ao planejamento e à estrutura da organização. Contudo, a área acadêmica é diferente na finalidade – disseminar conhecimentos, possuir valores diferentes, e assim fazer uma contribuição diferente à sociedade.

O desafio é produzir produtos, processos, serviços e sistemas gerenciais novos. Gestão da Inovação e do Conhecimento caminham lado a lado (CAVALCANTI; GOMES, 2001).

Assim sendo, nas organizações do conhecimento, algumas competências são indispensáveis: aprender a aprender; comunicação e colaboração (espírito de equipe); raciocínio criativo e resolução de problemas,

esperando-se que os colaboradores descubram por si próprios como aprimorar seu trabalho conhecimento tecnológico, conhecimentos e habilidades globais; desenvolvimento de liderança e autogerenciamento de carreira (SANTOS et al., 2009).

### 3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR TECNOLÓGICO

O negócio das Instituições de Ensino Superior (IES) é o conhecimento. Tachizawa e Andrade (2002) afirmam ainda que, o mercado para uma IES compreende o conjunto de clientes, constituído das organizações que potencialmente irão absorver o conhecimento que é gerado, a própria sociedade (através dos serviços prestados à comunidade ou consultoria) e outras instituições de pesquisa que adquirem dados, informações ou consultoria de uma IES.

Embora empresas e IES possuam diferenças significativas, esta analogia permite corroborar com a importância da adoção de modelos de negociação e abordagens gerenciais em face da complexidade intrínseca a este contexto caracterizado por alguns aspectos como: objetivos, algumas vezes, conflitantes entre pesquisadores; diversidade de tecnologias, padrões e metodologias que podem ser adotadas; liberdade inerente ao contexto acadêmico; dificuldade na obtenção de recursos; questões relacionadas à qualidade e quantidade de trabalhos; várias opções de temas e áreas de pesquisa; decisão sobre temas de trabalhos finais e teses; além do grau de incerteza quanto à conclusão e reaproveitamento dos trabalhos.

Segundo Terra (2000), a GC tem um caráter universal, ou seja, aplica-se a qualquer empresa, e a sua efetividade requer a criação de uma nova infraestrutura organizacional (estrutura, cultura, processos e estilo gerencial), novas posições quanto à capacidade intelectual de cada membro da organização e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente as barreiras impostas ao processo de transformação.

As Instituições de Ensino Superior (IES) também estão preocupadas nos desafios dessas mudanças em suas gestões. As IES particulares, segundo Machado (2001), mesmo sob modelos gerenciais diversos, possuem preocupação com a GC.

Com base na GC voltada para a realidade organizacional, em específico para a área educacional, Fleury e Oliveira (2001) interligam a GC organizacional com a educação quando esclarecem que o conhecimento que os acadêmicos criam e trocam não pode

ser de qualquer maneira, fundamentalmente diferentes do conhecimento aplicado em uma organização.

Neste contexto, em que docentes e discentes criam, compartilham e utilizam o conhecimento, um sistema de gestão do conhecimento deve ser reconhecido como condição *sine qua non* no processo de ensino-aprendizagem.

A Gestão do Conhecimento é o método de gerir as informações dentro da empresa, como afirma Angeloni e Fernandes (2003, p.15), “a gestão do conhecimento organizacional é o conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”.

## 4 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE BUKOWITZ E WILLIAMS (2002)

Alguns pesquisadores que se dedicaram sobre a literatura de Gestão do Conhecimento, trazem contribuições na construção de modelos de GC, de acordo com referencial teórico levantado até o momento. A partir dessa percepção e da necessidade de reverter esse cenário e proporcionar às pessoas e às organizações melhores formas de utilização desse recurso tão valioso, muitos pesquisados elaboraram modelos de gestão do conhecimento, específicos para sua aplicação.

**Quadro 2 - Modelos de Gestão do Conhecimento**

AUTORES	DESCRIÇÃO
Sveiby (1998)	Apresenta um modelo que possibilita calcular o valor do intangível de uma organização, a partir de indicadores existentes em três grupos: (1) estrutura interna (2) estrutura externa (3) estrutura de competências dos funcionários.
Edvinsson; Malone (1998)	O modelo de Skandia Navigator é criado no intuito de identificar e/ou melhorar o capital intelectual organizacional. Para eles, o capital de mercado financeiro que representa a empresa visivelmente é suportada pelo capital intelectual invisível existente, o qual é gerado a partir das interrelações entre o capital humano, o capital organizacional e o capital do cliente.
Davenport; Prusak (1998)	Para os autores, a gestão do conhecimento é o conjunto de quatro grandes etapas: (1) geração de conhecimento de forma consciente e intencional (2) a codificação e a coordenação do conhecimento (3) a transferência do conhecimento (4) a utilização – de modo que o conhecimento transferido provoque mudança.
Terra (2000)	Este autor apresenta baseado em sete dimensões da GC; (1) visão e estratégia da alta administração (2) cultura organizacional (3) estrutura organizacional (4) políticas de recursos humanos (5) sistemas de informações (6) mensuração de resultados (7) aprendizado com o ambiente. O GC é o modo pelo qual os conhecimentos são gerados, difundidos, apropriados e aplicados por pessoas e por empresas ou outras organizações.
Bukowitz; Williams (2002)	Apresentam uma metodologia que realiza um diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações, compreendendo o processo tático e estratégico. Este diagnóstico está dividido em sete seções; (obtenha, utilize, aprenda e contribua, avalie, construa e descarte).

*Nota. Adaptado.  
Fonte: (CALDAS, 2008).*

No entanto, a partir da explicitação dos modelos no quadro acima, optou-se pela abordagem das autoras Bukowitz e Williams (2002), o modelo das autoras abrange uma ferramenta de avaliação denominada DGC. Em sua versão original, é composta por sete fases distintas (obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e descarte), com 20 questões em cada uma delas, perfazendo 140 no total.

As autoras Bukowitz e Williams (2002) identificam que a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu co-

nhecimento ou capital intelectual. E colocam que o modelo é produto das compreensões diárias, criadas à medida que as organizações têm novas experiências, pois são capazes de aprender e apreender novos conhecimentos, descartar, reter, adaptar e avançar.

## 5 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa, a opção metodológica escolhida é a abordagem quantitativa. Esta possibilita uma análise de cada seção do



Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), ou seja, as informações podem ser quantificadas, analisadas e classificadas (Silva & Menezes, 2001). Além disso, a pesquisa quantitativa lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados e é considerada pesquisa hard (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, classifica-se como um estudo de caso, pois investiga, de acordo com Gil (2006), os dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

Quanto aos objetivos e finalidades desse estudo, a pesquisa em questão se caracteriza como descritiva que permitiu a descrição das características da amostra pesquisada e o estabelecimento de relações entre as variáveis da pesquisa, que de acordo com Gil

(2006); Cervo e Bervian (1996) tem como principal objetivo a descrição das características de uma determinada população, no caso deste estudo, os Diretores, Coordenadores e Professores dos Cursos Superiores Tecnológicos da IES do RN, ou mais, este método descritivo permitiu identificar como a IES gerenciam o conhecimento, utilizando o DGC.

## 6 DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com o modelo utilizado por Bukowitz e Williams (2002), é possível diagnosticar a gestão do conhecimento se analisando quais seções/fases, a instituição se encontra mais focada. Desta forma, a seguir é apresentada a Tabela abaixo com os dados obtidos na coleta e tratamento dos dados do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento:

**Tabela 1 - Resultado Geral das Pontuações Obtidas por Seção**

SEÇÃO	PESO DA SEÇÃO	MEDIDA DE DESEMPENHO
PROCESSO TÁTICO		
Obtenha	43,62	
Utilize	42,93	Pior Desempenho
Aprenda	43,63	Melhor Desempenho
Contribua	43,47	
PROCESSO ESTRATÉGICO		
Avalie	40,40	Pior Desempenho
Construa	44,85	Melhor Desempenho
Descarte	43,30	
Total	43,17	

*Fonte: Pesquisa de Campo (2012)*

Com base na pontuação obtida em cada etapa (seção), pôde-se perceber que os percentuais encontrados são compatíveis com os encontrados por Bukowitz e Williams (2002) nos seus estudos (30 a 70% por seção), contudo, seu desempenho é baixo, além disso, a média aceitável de todas as seções, segundo as autoras é de 55%, e no caso da Instituição em estudo, a referida média alcançou o percentual de apenas 43,17, revelando-se que de forma geral não é aceitável o padrão de gestão do conhecimento da Instituição.

Consequentemente, na mesma tendência, tem-se que a média do Processo Tático, que se refere à forma como as pessoas lidam diariamente com o conhecimento utilizando-o como ferramenta para criar valor e resolver os problemas, aprender e repassar o que aprenderam para os demais, alcançou o valor de

42,85% enquanto o Processo Estratégico que trata do alinhamento entre as estratégias do conhecimento com as estratégias gerais da Instituição, enfatizando-se o papel dos grupos e das lideranças organizacionais, obteve 43,41% de intensidade.

Em seguida, tem-se o aprofundamento da análise dos dados a partir da distribuição dos Indicadores de Gestão do Conhecimento propostos por Seção.

## 7 RESUMO DA ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO POR SEÇÃO

Com intuito de melhor ilustrar os resultados encontrados no diagnóstico de cada seção acima, propõe-se, um quadro com o resumo geral dos resultados e algumas considerações.

**Quadro 3 - Resultado dos Objetivos Específicos**

SEÇÃO		RESULTADO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Obtenha	43,62	Identificou-se que na IES estudada, o conhecimento é obtido de forma moderada; através da competência das pessoas na sua busca para realização das tarefas; por meio do compartilhamento de informações, conhecimento e experiências exitosas, pesquisa em meios eletrônicos que são mantidos parcialmente atualizados, através de indivíduos ou grupos que identificam, coletam e disseminam o conhecimento na Instituição. Ainda que, seja necessário adotar medidas de ação para melhorar sua capacidade de documentação das expertises dos colaboradores.
Utilize	42,93	Verifica-se que o conhecimento é utilizado na IES através da construção de parcerias para favorecer os beneficiários e, de forma moderada, com promoção de espaços para reflexão e compartilhamento do conhecimento, no processo decisório para agregar valor para o mercado ou quando as pessoas têm uma ideia ou opinião para oferecer para melhorar o trabalho. Desta forma, faz-se necessário que a Instituição aprimore sua capacidade de utilizar o conhecimento através de simulação/jogos/ inovação, e sua capacidade de documentação e mensuração.
Aprenda	43,63	Constatou-se que o conhecimento contribui apenas de forma moderada, quando: através da interação e responsabilização das pessoas pelo compartilhamento do conhecimento. Em contrapartida, verificam-se dificuldades a serem superadas quanto à utilização das parcerias para gerar aprendizado, a utilização de processos reflexivos sobre erros e fracassos das experiências organizacionais, por exemplo, através de simulações e jogos. Ainda observou-se de forma moderada a avaliação do conhecimento construído através da interação entre as pessoas, o que pode prejudicar o entendimento de como acontecem os fatos na Instituição; e a aprendizagem sobre como resolver os problemas do dia-a-dia organizacional.
Contribua	43,47	Observou-se que a IES aprende de forma moderada, quando a IES consegue conectá-lo das estruturas físicas e organizacionais onde estão armazenados para direcionar as contribuições das pessoas; as pessoas conseguem contribuir e influenciar sobre ideias e expertises socializadas com foco na informação que agregue à missão; e, quando os especialistas auxiliam as pessoas a se expressarem melhor sobre o que sabem. Mesmo assim, faz-se necessário aprimorar os meios eletrônicos e TIs para que sejam capazes de contribuir com o armazenamento e direcionamento da informação.
Avalie	40,40	Levantou-se que o conhecimento é avaliado na IES, moderadamente, através de especialistas do conhecimento, como parte do processo de inovação; e o conhecimento, de forma também moderada, sendo avaliado como capaz de gerar valor. No entanto, faz-se necessário adotar medidas no sentido de mensurar e descrever os fluxos do conhecimento para se entender o que está tentando gerir e seus resultados, utiliza-se de fatos, números e indicadores qualitativos para tomar decisões baseadas no conhecimento, e discutir, conversar sobre gestão do conhecimento na Instituição.
Construa/ Mantenha	44,85	Identificou-se que o conhecimento se constrói/mantém, moderadamente, quando a IES, utiliza de tecnologias compartilhadas como fonte confiável de informação de que necessita para realizar o trabalho; quando a Instituição percebe que não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente, e internamente o comunica para que todos se beneficiem. Por outro lado, é importante adotar medidas de ação para disseminar indivíduos ou grupos capazes de liderar o esforço de gestão do conhecimento na Instituição. Além disso, construir redes de relacionamento com outras organizações e clientes para compartilhar tecnologias e ideias para instituir o compartilhamento do conhecimento; reter pessoas com conhecimento indispensável para a instituição através de relacionamentos duradouros; e buscar alinhar os valores formais e informais entre as pessoas e as organizações.

*Fonte: (Pesquisa de Campo (2012)).*

**Quadro 3 - Resultado dos Objetivos Específicos**

SEÇÃO		RESULTADO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Descarte	43,30	Verifica-se que o conhecimento é descartado na IES quando ela não busca rever suas práticas de valorização de pessoal, pois pouco leva em conta o impacto de deixar ir embora pessoas com capacidades de contribuição e lealdade e compromisso; quando não reflete sobre se o conhecimento construído pode ser utilizado de outras maneiras antes de descartá-lo; quando as pessoas deixam de participar em grupos de discussão sobre o ramo de negócio da Instituição, pois pode estar deixando de adquirir conhecimento que agregue valor para a Instituição. Contudo a Instituição se utiliza de alianças/parcerias com outras organizações para determinar a necessidade de aquisição de novos conhecimentos.

*Fonte: (Pesquisa de Campo (2012)).*

A partir da análise dos resultados, também foi possível perceber que existem pessoas na Instituição que contribuem ajudando as outras a se expressarem, ou seja, a explicitarem o conhecimento tácito, apesar de não serem formalmente designadas, já que se verificou que a Instituição não lança indivíduos ou grupos específicos capazes de liderar os esforços de Gestão do Conhecimento.

Outra consideração importante observada é que, a IES de forma moderada a forte dispõe de tecnologias de informação que facilitem a disseminação do conhecimento.

De forma recorrente em todas as seções do DGC, percebeu-se que o indicador “Documentação, Resultados, Mensuração/ Protocolos e Regras”, apresentou intensidade fraca a moderada, demonstrando que a Instituição não utiliza fatos sólidos, números, informações não mensuráveis, resultados de jogos e simulações para tomar decisões ou entender melhor o que está tentando gerir e seus resultados. Isso impacta diretamente no processo decisório e no planejamento organizacional, demonstrando-se que a IES não entende como os fatos acontecem, pouco aprende para resolver as situações do dia a dia e produz pouca capacidade de aprendizagem para prever ações futuras a partir das experiências do passado.

Além disso, a IES enxerga como moderada a parceria com os concorrentes e beneficiários como condição para produzir ganhos mútuos, contudo, não utiliza das parcerias para produzir aprendizagem. A Instituição também reconhece que o conhecimento é um recurso capaz de gerar valor, porém, não é capaz de gerenciá-lo.

Os resultados também demonstraram que o conhecimento é descartado na IES quando ela não busca rever suas práticas de valorização de pessoal, pois pouco leva em conta o impacto de deixar ir embora

pessoas com capacidades de contribuição e lealdade e compromisso; quando não reflete sobre se o conhecimento construído pode ser utilizado de outras maneiras antes de descartá-lo, o que tem causado a perda de capital intelectual.

## 8 CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento deve fazer parte do planejamento estratégico da organização, dada a sua importância nos tempos atuais. Vive-se a era das organizações do conhecimento e quem gerenciar de forma eficiente o conhecimento de seus colaboradores terá uma grande vantagem competitiva.

Este estudo aborda uma Instituição de Ensino Superior, que segundo Melo (1998), as IES necessitam ser administradas diferentemente das demais organizações, uma vez que, além de gerar e transmitir o conhecimento participam diretamente na formação superior das pessoas e, entre uma infinidade de outros objetivos, suprem as necessidades do mercado de trabalho e da sociedade.

Porém, a partir da análise dos dados das Seções do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento e dos Indicadores de Gestão do Conhecimento à luz da revisão teórica, pôde-se verificar que a Instituição não propicia condições facilitadoras para criação do conhecimento organizacional, não reconhece o conhecimento explícito. No entanto, é uma Instituição formadora do conhecimento, mas no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento deve promover a compreensão e o respeito pelo valor do conhecimento compartilhado.

O objetivo geral foi respondido com os resultados obtidos identificando que a Gestão do Conhecimento se encontra em estágio inicial e que a organização obteve um desempenho considerado fraco, apontando várias lacunas a serem trabalhadas, pela Instituição



para a obtenção de um melhor resultado e implantação da Gestão do Conhecimento, as seções devem ser reestruturadas e compreendidas pela IES, favorecendo medidas de baixo custo para uma visão positiva em médio e longo prazo.

Em relação aos objetivos específicos do trabalho, constatou-se que houve baixo desempenho tanto no Processo Tático, quanto no Estratégico, isto é, percebeu-se que os percentuais dos processos Táticos e Estratégicos não são suficientemente fortes para caracterizar a presença da Gestão do Conhecimento na IES.

Essa constatação pode ser explicada, pois, percebeu-se através dos resultados que: a Instituição não discute sobre Gestão do Conhecimento quando analisa sua situação perante o mercado, não apresenta relatórios, documentos e nem tem gestores designados para gerir o conhecimento. Portanto, pouco estimula a maestria pessoal, nem mensura indicadores sobre Gestão do Conhecimento.

Outro ponto importante a destacar é que, algumas ações que a Instituição desenvolve são pontualmente executadas e não apresentam inter-funcionalidade / interrelação, a IES apresenta de forma moderada o compartilhamento do conhecimento. A Instituição também estimula pouca as atividades criadoras de conhecimento nos indivíduos ou atividades que proporcionem contextos apropriados para elas, já que o indivíduo que é o “criador” do conhecimento não é tão valorizado, isto é, é considerado fonte de valor para a organização, e a organização que é o “amplificador” do conhecimento quase não fornece condições facilitadoras para criação do conhecimento. Quanto aos grupos que são “sintetizadores” do conhecimento, as pessoas não participam de grupos de estudo sobre o ramo de negócio da organização.

Faz-se necessário salientar que as organizações que examinam as suas bases de conhecimento com frequência, e traçam estratégias plausíveis estão abertas para inovações, criando espaços sólidos para construir e compartilhar conhecimento, solucionando problemas apresentados em seu cotidiano, com isso obtendo resultados positivos na resolução dos proble-

mas em curto, médio e em longo prazo.

Contudo, percebeu-se que os Diretores, Coordenadores e Professores respondentes da pesquisa enxergavam a existência de práticas de geração do conhecimento na Instituição, tais como: realização de atividades de capacitação, sistemas de informação gerencial, bibliotecas, ambientes virtuais de aprendizagem, banco de dados (Proquest), publicações em revistas, presença de centros de treinamento, etc, levantadas a partir da verificação de um dos objetivos específicos da pesquisa.

Com base na pontuação obtida em cada etapa (seção), pôde-se perceber que os resultados encontrados – média geral de 43,17% são compatíveis com os apontados por Bukowitz e Williams (2002) em seus estudos, ou seja, os resultados considerados aceitáveis devem apresentar uma pontuação média de 30 a 70%. Entretanto as autoras observam que deve ser considerada para todas as seções uma média de 55%. Desta forma, verifica-se que embora os resultados gerais estejam nos padrões de referência, a média aceitável para cada seção, teve baixo desempenho tanto no processo tático, quanto no estratégico. Assim, conclui-se com um paradoxo – a IES estudada é por finalidade uma instituição criadora e disseminadora de conhecimento, entretanto a GC organizacional se encontra em estágio inicial.

Deste modo, na Instituição estudada, apesar dos sinais evidentes do novo cenário – Gestão do Conhecimento estão enxergando essa nova realidade ainda num estágio inicial, ou seja, o estudo aponta algumas lacunas a serem trabalhadas pela Instituição para a implantação da Gestão do Conhecimento e obtenção de melhores resultados organizacionais.

Comparando a pesquisa com pesquisas relacionadas ao tema de autores citados no referencial teórico, observa-se que a IES se encontra no começo da implementação de todas as ações vindo a se fortalecer mediante modificações destinadas pela a IES em estudo, não se distanciando de resultados encontrados nas outras pesquisas destinadas às Instituições de Ensino Superior.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_; FERNANDES, C. B. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciências da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem:** instrumento de apropriação pelo capital do saber. Fortaleza: UFC, 2005.

BUKOWITZ, Wendy R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento.** São Paulo: Bookman, 2002.

CALDAS, P.T. **A dinâmica de conversão interorganizacional do conhecimento em espaços físicos, virtuais e mentais em uma rede de cooperação no setor de confecções.** 2008. 185 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. **Inteligência empresarial:** um novo modelo de Gestão para uma nova economia. Produção, v.10, n.2, p.53-64, 2001.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

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

\_\_\_\_\_. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração de organizações sem fins lucrativos:** princípios e práticas. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento:** estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_.; OLIVEIRA JÚNIOR, Mociad de M. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competência. São Paulo: Atlas, 2001.

GANDELMAN, Marisa. **Poder e conhecimento na economia global.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOROWAJCZUK, Alexandre et al. Avaliação de organizações em relação à gestão do conhecimento com base nos critérios de excelência da Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade. **Anais do Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação,** Porto Alegre, Brasil, 2000.

KRUCKEN-PEREIRA, L.; COSTA, M.D.; BOLZAN, A. Gestão do Conhecimento aplicada ao desenvolvimento de novos produtos. **Revista Inteligência Empresarial,** Brasília, v.12, p.48-56, 2002.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento:** a importância de avaliar e identificar o

capital humano nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

MACHADO, Nílson José. A Universidade e a organização do conhecimento: a rede, o tácito, a dádiva. **Estud. av.**, v.15, n.42, p.333-352, 2001.

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

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka . **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SANTOS, A. R. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, Rodrigo C. dos et al. Medição do grau de aderência às etapas da gestão do conhecimento em uma Organização Médica. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, RJ, Brasil, 5, 2009.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, Karl-Eric . **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros**, 1998. Disponível em: <<http://www.intangíveis.com.br>>.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. . **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Ovídio Felipe Perreira . **Avaliando os Sistemas de Informações Executivas nos Processos Decisórios das Instituições Universitárias Brasileiras**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

WIIG, K.M. Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. **Long Range Planning**, v.30, n.3, p.399-405, 1997.