

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Liliani Gaeversen

COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO
NAS ATIVIDADES DE GESTÃO DA
ESCOLA DE ENGENHARIA DA UFRGS

Porto Alegre

2018

Liliani Gaeversen

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO
NAS ATIVIDADES DE GESTÃO DA
ESCOLA DE ENGENHARIA DA UFRGS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Acadêmica, na área de concentração em Sistemas de Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Gaeversen, Liliani
Compartilhamento de conhecimento nas atividades
de gestão da Escola de Engenharia da UFRGS / Liliani
Gaeversen. -- 2018.
147 f.

Orientador: José Luis Duarte Ribeiro.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre,
BR-RS, 2018.

1. Gestão do conhecimento. 2. Compartilhamento de
conhecimentos. 3. Gestão de pessoas. 4. Universidade
Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. 5. Escola de
Engenharia. I. Ribeiro, José Luis Duarte, orient.
II. Título.

Liliani Gaeversen

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NAS ATIVIDADES DE GESTÃO DA
ESCOLA DE ENGENHARIA DA UFRGS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. José Luis Duarte Ribeiro

Orientador PPGEP/UFRGS

Prof. Flávio Sanson Fogliatto

Coordenador PPGEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professora Camila Costa Dutra, Dra. (DEPROT/UFRGS)

Professora Carla Schwengber ten Caten, Dra. (PPGEP/UFRGS)

Professor César Augusto Tejera De Ré, Dr. (PPGA/UFRGS)

*Dedico este trabalho à minha família, meu alicerce, razão de meus melhores
projetos de vida!*

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial à Escola de Engenharia e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela oportunidade de realizar o Mestrado.

Ao meu orientador, professor José Luis Duarte Ribeiro, por suas inestimáveis contribuições, competência, disponibilidade e postura assertiva na condução deste trabalho.

Ao Diretor e Vice-Diretora da Escola de Engenharia da UFRGS, professor Luiz Carlos Pinto da Silva Filho e professora Carla Schwengber ten Caten pela confiança, incentivo e apoio permanentes, determinantes para a conclusão desta pesquisa. A colaboração destes gestores permitiu que o projeto do Portal do Conhecimento saísse do papel e se tornasse uma realidade.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelos ensinamentos e contribuição para a aquisição de novos saberes e competências.

Aos professores Camila Costa Dutra, Carla Schwengber ten Caten e César Augusto Tejera De Ré por terem prontamente aceito participar da banca examinadora.

Ao professor Alejandro German Frank por despertar meu entusiasmo pela Gestão do Conhecimento, bem como, por ter solicitamente aceitado participar do workshop que deu início às atividades da primeira etapa deste estudo.

Ao Setor de Gestão e Análise da Informação (SGAI) da Escola de Engenharia, nas pessoas dos colegas Damian Steppacher, Bruno Born Neto e Vilciane França, pelo apoio e valiosas contribuições, incorporadas ao longo da pesquisa.

Aos colegas do mestrado acadêmico do PPGE/UFGRS pela convivência e trocas enriquecedoras durante esses dois anos. Em especial, pelos laços de afinidade, à Akie, Damian, Fernando, Francine, Márcia Langeloh e Vinícius.

Aos colegas da Escola de Engenharia da UFRGS, TAEs da Direção da Unidade, que contribuíram para esta pesquisa.

Aos colegas de sala José Giovanni Oliveira e Leonardo Piccoli, por aguentarem os desabafos e participarem de algum modo desse desfecho.

Ao meu amigo e colega Damian Steppacher, que muito me auxiliou na realização deste trabalho. Agradeço por sua amizade, incentivo e parceria durante todo o mestrado, especialmente nos momentos mais difíceis. Descobri com nossa convivência sua alta competência e generosidade, demonstrada nas inúmeras vezes que compartilhou seus conhecimentos e experiências, colaborativa e reiteradamente. Obrigada mestre Damian!

Ao colega Vinicius Rosa da Silva por ter se prontificado, sem hesitação, fazer a revisão bibliográfica e pelos oportunos “pitacos”.

À Ana Rita Facchini pela ajuda na elaboração do projeto de pesquisa que me trouxe ao mestrado, bem como pelas posteriores sugestões.

Ao professor e amigo Francisco Gastal pela ajuda com a revisão do inglês e pelas conversas incentivadoras.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Finalmente, falando com o coração, agradeço a meu esposo Paulo Vicente por seu companheirismo e amor, por sempre apoiar minhas decisões e escolhas. Sua paciência e dedicação tornaram a jornada menos árdua. A meus filhos, Marcus Vinicius e Laís Helena, por serem os filhos maravilhosos que são. Juntos, são meu “porto seguro”, fonte de meus mais felizes momentos de vida.

A todos, meu muito obrigada!

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, somente o conhecimento é fonte de vantagem competitiva.

Ikujiro Nonaka

RESUMO

As mudanças contemporâneas exigem das organizações maior velocidade de respostas e de resultados. Nesse contexto, as universidades têm sido demandadas a modernizar sua gestão e seus processos, a fim de atingir melhor desempenho em suas atividades, maior eficiência e qualidade no atendimento e na prestação de serviços. Como organizações complexas, que trabalham diretamente com o conhecimento, faz-se necessário que adotem um modelo gerencial para administrar o conhecimento organizacional na preservação da memória dessas instituições. A gestão do conhecimento (GC) é um método que vem ao encontro dessa premissa, representando um valioso recurso estratégico no meio corporativo. A exemplo de outras organizações, grande parte do conhecimento das universidades encontra-se sob o domínio e na experiência de seus colaboradores. O objetivo desta pesquisa foi, a partir das técnicas de GC, realizar um estudo sobre as práticas de compartilhamento de conhecimentos envolvendo os principais setores administrativos vinculados à Direção da Escola de Engenharia (EE) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Para isso, foi proposto um Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC) do qual participaram os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) lotados nesses setores. A metodologia utilizada envolveu pesquisa-ação, com a utilização de questionário aberto e análise contingencial. Seguindo uma abordagem qualitativa, a análise de dados baseou-se na análise de conteúdo. As análises revelaram informações importantes para a gestão da EE, com relevância não apenas para as atividades dos TAEs, mas também para a comunidade interna e externa da instituição. Essas informações poderão aumentar a eficiência da EE em seus processos administrativos e na identificação, armazenamento, uso e compartilhamento do conhecimento organizacional. As respostas ao instrumento de coleta de dados embasaram a estruturação de um Portal do Conhecimento, produto deste estudo. O trabalho permitiu reunir um conjunto de conhecimentos tácitos, presentes na experiência dos TAEs pesquisados, sendo esses os elementos que serão incorporados ao Portal do Conhecimento, o qual está em elaboração.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Compartilhamento de conhecimentos. Gestão de pessoas. Universidade.

ABSTRACT

Current changes demand organizations to achieve faster responses and results. In this regard, universities have been required to modernize their management and processes in order to achieve better performance in their activities, greater efficiency and quality in service delivery. As complex organizations, working directly with knowledge, they must adopt a managerial model to control such knowledge and perpetuate institutional memory. Methods such as Knowledge Management (KM) meet that premise, and represent a valuable strategic resource in the corporation environment. Like other organizations, a large percentage of this knowledge is under the experience and domain of its collaborators. The purpose of this research was, based on knowledge management techniques, to accomplish a study on the knowledge sharing practices involving the main administrative sectors linked to the Direction of the School of Engineering (EE) of the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS). With that in mind, a Knowledge Sharing Program (PCC) was proposed, with the participation of the technical-administrative servants in education (TAEs) working in these sectors. The used methodology involved action research, employing an open questionnaire and contingency analysis. Following a qualitative approach, data analysis was performed based on content analysis. Results revealed important information for the management of EE, with relevance not only for the activities of the TAEs, but also for the internal and external community of the institution. Such information may increase the efficiency of EE in its administrative processes, as well as in the identification, storage, use and sharing of organizational knowledge. The answers to the instrument of data collection sustain the design of a Knowledge Portal, the resulting product of this study. This work enabled the gathering of tacit knowledge, kept in the experience of the researched TAEs, so as to incorporate such knowledge into the Knowledge Portal that is currently under development.

Keywords: Knowledge management. Sharing knowledge. People management. University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modos de conversão – Espiral do conhecimento.....	27
Figura 2 – Arquitetura sugerida para um portal de conhecimento.	43
Figura 3 – A sustentabilidade da gestão de órgãos públicos.	60
Figura 4 – Esquematização das fases de pesquisa.	65
Figura 5 – Estrutura organizacional da administração da UFRGS.....	76
Figura 6 – Estrutura Organizacional da Escola de Engenharia da UFRGS.....	82
Figura 7 – Abrangência do PDI UFRGS e PDI Unidades.....	89
Figura 8 – Planta baixa da área de convivência dos TAEs da EE.	92
Figura 9 – Projeto da área de convivência dos TAEs da EE.	93
Figura 10 – Placa alocada no Espaço de Convivência dos TAEs da EE.....	95
Figura 11 – Registro da reunião de 05/7/17 entre chefias dos setores da Escola de Engenharia que deu origem ao banco de projetos.	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Compilação das informações resultante das reuniões de chefias dos TAEs da EE.	101
Quadro 2 – Objetivos táticos e ações elegidas pelos TAEs da EE para o PDI-Engenharia (biênio 2017-2019).	103
Quadro 3 – Perfil dos TAEs respondentes ao instrumento 1.....	106
Quadro 4 – Compilação dos objetos de interesse dos TAEs da EE para o Portal do Conhecimento.....	110
Quadro 5 – Conhecimentos tácitos de interesse dos TAEs da EE para o Portal do Conhecimento.....	116
Quadro 6 – Comentários relevantes advindos das respostas ao questionário 1.....	120
Quadro 7 – Sugestões de melhorias elaboradas pelo SGAI baseadas nos relatos do questionário 1.	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

“BA”	Contexto compartilhado para a criação de conhecimento;
CdP	Comunidades de Prática
COMOBE	Comissão de Mobilidade Estudantil da EE
CTC	Conhecimento Tácito Coletivo
EAD	Educação à distância
EE	Escola de Engenharia
EP	Escritório de Processos da UFRGS
FAQ	Frequently Asked Questions
GABENG	Gabinete da Direção da EE
GC	Gestão do Conhecimento
GERAD	Gerência Administrativa da EE
GRH	Gestão de Recursos Humanos ou Gerenciamento de Recursos Humanos
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
KMS	Sistema de Gestão do Conhecimento
NDS	Núcleo de Desenvolvimento de Sistemas da EE
NIM	Núcleo de Interações Multidisciplinares da EE
NTIC	Núcleo de Tecnologias da Informação e Comunicação da EE
OCI	Organizações de Conhecimento Intensivo
PCC	Programa de Compartilhamento de Conhecimentos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SACAD	Setor de Apoio Acadêmico da EE
SCEO	Setor de Controle e Execução Orçamentária da EE
SDT	Teoria da autodeterminação
SECI	Modelo de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (Espiral de Criação do conhecimento)
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SGAI	Setor de Gestão e Análise da Informação da EE
SGP	Setor de Gestão de Pessoas da EE
SINFRA	Setor de Infraestrutura da EE
SITI	Setor de Infraestrutura e Tecnologia da Informação da EE
TAE	Servidor Técnico-Administrativo em Educação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TPB	Teoria do Comportamento Planejado
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Considerações Iniciais e Apresentação do Tema	14
1.2	Problema de Pesquisa	17
1.3	Objetivos da Pesquisa	18
1.4	Justificativa da Pesquisa	19
1.5	Delimitações da Pesquisa.....	20
1.6	Estrutura da Dissertação	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	Teoria da Criação do Conhecimento	22
2.2	A Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	27
2.3	A Gestão do Conhecimento em Universidades	36
2.4	Vinculando o “Ba” com a Gestão do Conhecimento.....	44
2.5	A Gestão do Conhecimento como Promotora da Inovação	46
2.6	As Tecnologias da Informação e Comunicação como Provedoras do Conhecimento.....	49
2.7	As Comunidades de Prática.....	51
2.8	Cultura Organizacional, Clima Organizacional e outros Fatores que Influem no Compartilhamento do Conhecimento	52
2.8.1	A importância da Comunicação para o Compartilhamento do Conhecimento	56
2.8.2	Gerência de Conflitos	57
2.9	A Influência dos Fatores Motivacionais no Compartilhamento do Conhecimento	58
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1	Classificação da Pesquisa.....	65
3.2	Idealização do Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC)	67
3.2.1	Primeira Etapa do PCC – Conscientização	67
3.2.2	Segunda Etapa do PCC – Espaço Físico.....	68
3.2.3	Terceira Etapa do PCC – Fomento ao Compartilhamento de Conhecimentos	68
3.2.4	Quarta Etapa do PCC – Espaço Web.....	69
3.3	Levantamento de Dados	70
3.3.1	Questionário 1	71
3.3.2	Questionário 2 – Avaliação do PCC.....	71
3.4	Metodologia de Análise de Dados.....	72

4	ESTUDO APLICADO - RESULTADOS e discussão.....	73
4.1	O Ambiente Institucional	73
4.1.1	A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	73
4.1.2	A Escola de Engenharia (EE)	77
4.2	Aplicação do Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC) na EE .	80
4.2.1	Primeira Etapa do PCC – Conscientização	82
4.2.2	Segunda Etapa do PCC – Espaço Físico	91
4.2.3	Terceira Etapa do PCC – Fomento ao Compartilhamento de Conhecimentos	95
4.2.4	Quarta Etapa do PCC – Espaço Web	104
4.3	Questionário 1	105
4.3.1	Perfil dos respondentes – Questionário 1	106
4.3.2	Avaliação da Diretoria da EE – Resultados do Questionário 1	108
4.3.3	Comentários Relevantes dos TAEs aos Temas Constantes no Questionário 1 ...	120
4.3.4	Considerações da Equipe do SGAI quanto aos Objetos do Questionário 1	123
4.4	Questionário 2 – Avaliação do PCC	126
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
5.1	Sugestão para Trabalhos Futuros.....	134
	REFERÊNCIAS	135
	APÊNDICE A	144
	APÊNDICE B.....	146

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais e Apresentação do Tema

A sociedade globalizada e os avanços promovidos pelas tecnologias da informação e da comunicação trouxeram consigo a chamada Era da Informação, cenário de economia instável, mudanças constantes e permanente processo de evolução. Sob essa perspectiva, as transformações ocorrem em um ritmo até bem pouco tempo inimaginável e é nesse quadro de incertezas que o conhecimento revela-se um dos principais ativos de riqueza e poder, capaz de oferecer às organizações e às pessoas um diferencial competitivo que o coloca em uma posição de bem estratégico da mais alta relevância.

A importância desse ativo intangível como fonte de vantagem competitiva foi percebida ainda no século passado, por pesquisadores da área de gestão. Desde então, muitas pesquisas têm sido desenvolvidas nesse campo, especialmente no círculo internacional, direcionadas a investigar o conjunto de condições para o melhor uso e aplicações do conhecimento. Diante do valor desse bem estratégico para as organizações, a gestão do conhecimento (GC) surge como processo de gerenciamento que vem em auxílio à estruturação do conhecimento organizacional, propondo-se a identificar, criar, capturar, mapear, armazenar, disseminar e organizar esse recurso, tendo como um de seus principais propósitos o compartilhamento de conhecimentos (SOUZA, 2009; MILLAR et al., 2016).

Pode-se dizer que essa temática é relativamente atual e surgiu como consequência das mudanças gerenciais e sociais, onde o conhecimento passou a ser um capital amplamente valorizado. É na atual “economia baseada no conhecimento” que a GC conhecimento desponta como um novo e transformador desafio no âmbito das corporações (ANTUNES, 2008; OBERMAYER; KÖVÁRI, 2016; LEVORCI NETO, 2017).

Na concepção de muitos pesquisadores, o conhecimento humano é em grande parte tácito, de natureza informal, baseado nas crenças, valores e na experiência pessoal. Sendo tão subjetivo, sua codificação é complexa tornando difícil tanto o compartilhamento como sua criação, já que depende da existência de um ambiente propício e de inúmeras variáveis. Por sua vez, o conhecimento explícito ou formal, por ser passível de codificação fica acessível às pessoas, ainda que as organizações sejam as detentoras de todo o conhecimento explícito existente em seus domínios. Assim, a GC apresenta-se como um importante recurso na detecção de soluções para facilitar os processos de criação e transferência do conhecimento, incentivando o compartilhamento de saberes, codificando e tornando acessível toda experiência válida dos

colaboradores de uma organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Há um grande entendimento entre os especialistas de que gerir os ativos do conhecimento e incentivar os processos de compartilhamento é determinante para o sucesso organizacional. As práticas dessa gestão vêm no sentido de aperfeiçoar não apenas seu uso, mas também para proteger o conhecimento importante produzido nas empresas, contribuindo deste modo para que essas alcancem seus objetivos estratégicos. Além disso, gerenciar o conhecimento significa preservar a memória organizacional, aprimorar a aprendizagem e desenvolver o capital intelectual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BEVEREN, 2002; DE RÉ et al. 2007; JAIN; JOSEPH, 2013; KRYLOVA; DUSYA; CROSSAN, 2015; OBERMAYER; KÖVÁRI, 2016).

Contudo, obter sucesso na implantação da GC depende não apenas da presença de contingências favoráveis, mas também de seu monitoramento. Dentre as condições necessárias, evidencia-se a atuação da alta administração na condução do processo; a vinculação com a gestão de recursos humanos (GRH), principalmente no sentido de envolver os colaboradores, incentivando-os ao compartilhamento; a existência de uma cultura organizacional propícia; a utilização de um modelo de gerenciamento compatível a essa cultura; tipo de estrutura corporativa e a escolha de sistemas e ferramentas adequados (BORINS, 2001; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010; CUNHA; YOKOMIZO, CAPELLI, 2011; EFTEKHARZADE; MOHAMMADI, 2011; BATISTA; QUANDT, 2015; VARJÃO; ESTENDER, 2016). Em vista disso, independentemente do setor ser público ou privado, as práticas da GC deverão ser planejadas levando em conta as particularidades do meio.

A maior parte da literatura existente nessa área está voltada para as organizações empresariais, deixando uma lacuna em estudos e aplicações orientadas para organizações públicas e, em especial, ainda há poucos estudos direcionados às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). As universidades são entidades que trabalham diretamente com o conhecimento, pois criam e transferem conhecimentos para a sociedade. Por sua condição, se enquadram em um tipo específico de organização complexa, com especificidades próprias decorrentes de seu status de instituição especializada, o que a diferencia das demais organizações, sejam do setor público ou privado. Suas peculiaridades exigem a formulação de estratégias e sistemas de gestão específicos, resultando que, os tradicionais métodos da administração convencional não se adequem a sua realidade. Em função dessa complexidade, o processo de gestão nessas instituições é difícil e desafiador (SOUZA, 2009).

No Brasil, as universidades vivem um momento de forte crise, o que têm resultado em profundas alterações e redefinição de muitos papéis. Inúmeras iniciativas ainda esbarram em procedimentos burocráticos ultrapassados que, por sua vez, se refletem em estagnação da capacidade administrativa. É nesse contexto das organizações intensivas em conhecimento, como é o caso das universidades, que os princípios da GC poderão representar um avanço, não apenas para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, mas notadamente perante os serviços prestados à sociedade, alavancando as ações inovadoras, próprias do ambiente das IFES. Isto significa que essas instituições devem buscar a excelência não apenas em suas atividades-fim, mas também em suas competências administrativas (ANTUNES, 2008; SOUZA, 2009).

A instabilidade pela qual passam as universidades agrava-se ainda mais em função das políticas restritivas vigentes, dos cortes de recursos e diminuição dos quadros de pessoal, especialmente do corpo técnico. Por conta desse revés, se faz necessário buscar novos caminhos para contornar as adversidades, principalmente no que diz respeito à otimização dos recursos intelectuais. A transformação do conhecimento pessoal em corporativo passa pela adoção de diretrizes especiais, voltadas à valorização dos colaboradores. Somente assim, será possível aplicar e sistematizar o conhecimento compartilhado em benefício da organização (ANTUNES, 2008; SOUZA, 2009).

Ademais, as transformações promovidas pela sociedade do conhecimento impõem aos órgãos públicos um nível mais elevado de qualidade e agilidade nos serviços prestados, exigindo dos agentes públicos maior pro atividade profissional. Adotar a gestão voltada ao conhecimento no âmbito das IFES pode orientar a utilização e preservação do conhecimento existente, sendo que uma grande parte dele está presente na experiência dos servidores. Sob essa lógica, é possível gerar uma vantagem sustentável à medida que a criação e o compartilhamento de novos saberes e soluções para problemas existentes propiciam o desenvolvimento de uma capacidade permanente de adaptação às mudanças, potencializando resultados com os recursos intelectuais disponíveis (ANTUNES, 2008; SOUZA, 2009; LEVORCINETO, 2017).

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é uma das mais tradicionais e prestigiadas Instituições de Ensino Superior (IES) do Brasil, reconhecida por sua trajetória e busca permanente pela excelência, procurando sempre estar à frente em pesquisas nas mais distintas áreas. Por seu caráter dinâmico, a UFRGS tem a preocupação de ampliar e consolidar suas ações e imagem de universidade inovadora e empreendedora. Um projeto recente que reflete essa postura, foi o lançamento da campanha **#inovaçãoUFRGS** ocorrido em 19 de

dezembro de 2017, anunciada no também recente Portal de Inovação. A campanha tem como proposta a divulgação dos impactos e potencialidades das ações de inovação e empreendedorismo desenvolvidas pela instituição. Para atingir essa meta, a UFRGS pretende estimular o envolvimento de toda a comunidade e das diferentes Unidades Acadêmicas na realização das ações programadas.

A crescente expansão nas atividades de capacitação e qualificação dirigidas aos servidores nos últimos anos é outra iniciativa da UFRGS que mostra sua capacidade de adaptação às atuais mudanças. Essas ações visaram adequar-se às leis e decretos que recomendam uma nova concepção na gestão de pessoas. Deste modo, a universidade aderiu a uma gestão mais profissionalizada e alinhada às diretrizes institucionais, que vêm em resposta às demandas de seus servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) em busca de melhorar a qualificação nas mais diversas áreas de conhecimento e em todos os níveis. Esse alinhamento com as diretrizes institucionais do governo federal está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRGS e encontra-se em acordo com os preceitos institucionais vigentes que apontam para a trajetória de expansão e crescimento com qualidade (BAPTISTA, 2015).

Por sua vez, a procura dos servidores por qualificação tem ligação com a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído em 2005. Por conta do aumento no grau de qualificação dos servidores, já é possível observar uma elevação dos níveis de escolaridade e desenvolvimento de novas competências no quadro funcional da universidade, o que tem promovido transformações perceptíveis nos panoramas das unidades acadêmicas da instituição (BAPTISTA, 2015).

1.2 Problema de Pesquisa

A UFRGS conta com colaboradores qualificados, que reúnem conhecimento para solucionar os problemas institucionais correntes. Todavia, nos últimos anos, o quadro de servidores TAEs não tem sido ampliado proporcionalmente às necessidades da grande universidade. Verifica-se que o número de ingressantes não consegue atender a atual expansão, o que se agrava por conta do crescente número de aposentadorias, incentivadas em grande parte pela insegurança decorrente da reforma previdenciária em instauração. Nesse sentido, vários gestores já perceberam que uma boa parte dos conhecimentos institucionais está em poder dos TAEs, e que esses podem contribuir para a preservação da memória e aprendizagem na organização, o que resulta em maior eficiência, agilidade e efetividade nos serviços prestados.

Como será justificado na revisão da literatura, a plena utilização dos recursos do conhecimento e o alcance do sucesso na implementação da GC só são possíveis se os colaboradores estiverem dispostos a participar e compartilharem seus saberes (BEVEREN, 2002; DE RÉ et al., 2007; FACHIN et al., 2009). Logo, se o processo de compartilhamento é complexo em organizações privadas, no setor público ele é ainda mais desafiador em função das especificidades da cultura organizacional existente. Na UFRGS, a exemplo de outros órgãos públicos, a cultura organizacional é uma barreira crítica, que exige abordagens próprias. No âmbito das universidades, muitas propostas de ações são dificultadas pela falta de fatores motivadores ou de um sistema de recompensas. Assim, é fundamental entender esses elementos e em especial, a cultura organizacional no planejamento das aplicações da GC.

A Escola de Engenharia (EE) é uma das maiores unidades acadêmicas pertencentes à UFRGS, de respeitada atuação. Na EE não existe um sistema formal que GC, portanto, o compartilhamento de conhecimentos entre os servidores não é estimulado. Quando ele ocorre, é por livre iniciativa daqueles mais proativos ou ainda, em atendimento à alguma demanda específica da Direção da EE. Muitos conhecimentos relativos a procedimentos rotineiros ou específicos, que demonstravam o “como fazer”, foram perdidos com a saída de servidores que se aposentaram ou trocaram de setor. Pelo exposto, constata-se a necessidade de se investir em medidas efetivas, direcionadas a preservar o conhecimento organizacional existente, sob risco de se perder gradativamente parte dessa valiosa bagagem de experiências e conhecimentos diversificados.

Nessa perspectiva, este trabalho apresenta o estudo aplicado à Escola de Engenharia da UFRGS, direcionado em especial aos setores administrativos que compõem a Direção da Unidade. Com apoio na experiência da pesquisadora, servidora TAE lotada em um dos setores estudados, buscou-se investigar a viabilidade de aplicação de práticas voltadas ao compartilhamento de conhecimentos organizacionais, visando transformar conhecimentos tácitos em explícitos, fundamentando-se nas concepções da GC.

1.3 Objetivos da Pesquisa

A partir da abordagem da GC, este trabalho tem por objetivo geral “**aprimorar o compartilhamento do conhecimento no âmbito da administração da Escola de Engenharia da UFRGS**”. Entre os objetivos específicos, podem ser citados:

- a) propor ações de compartilhamento de conhecimento organizacional como forma de contribuir para melhorar os fluxos de comunicação e os processos institucionais no âmbito da Escola de Engenharia da UFRGS;
- b) propor o estabelecimento de um Programa de Compartilhamento de Conhecimentos;
- c) identificar conhecimentos e sugerir uma estrutura para um portal orientado ao compartilhamento de conhecimentos, formado pelo conjunto de conhecimentos tácitos em domínio dos servidores técnico-administrativos pertencentes aos setores administrativos que compõem a Direção da Escola de Engenharia da UFRGS.

1.4 Justificativa da Pesquisa

Utilizar a GC como objeto de gestão encontra respaldo no trabalho desenvolvido por Antunes (2008), o qual apoia que o uso dessa metodologia em Universidades pode contribuir para as estratégias organizacionais e melhoria da produtividade. Segundo essa autora, não se pode lidar com o conhecimento científico produzido pelas Universidades na mesma perspectiva do conhecimento organizacional. Embora o tripé ensino-pesquisa-extensão defina suas atividades-fim, as universidades devem buscar a competência administrativa para gerar as demais atividades envolvidas, como finanças, custos, recursos humanos, estratégia e tecnologia da informação. Assim, a realização desse estudo é fundamentada na necessidade de aperfeiçoar os processos institucionais da EE e alcançar a competência administrativa referida por Antunes (2008) por meio da identificação de conhecimentos chave contidos no saber e experiência dos servidores TAEs e disponibilização desses elementos em um portal de conhecimento.

Em conformidade com os objetivos do estudo, esta pesquisa apresenta contribuições tanto para a comunidade da EE, como do ponto de vista gerencial. As práticas de compartilhamento de conhecimentos propostas viabilizam o acesso a informações úteis para servidores, discentes e eventualmente público externo, proporcionando maior fluidez na comunicação, melhoria contínua dos processos internos e prestação de serviços. Ao suprir as necessidades de conhecimentos em prol do aperfeiçoamento de processos pretende-se contribuir para que o conhecimento existente seja convertido em qualidade, aprendizagem e proposição de soluções inovadoras, fortalecendo assim a EE como unidade para que esta obtenha um diferencial competitivo sustentável (LEITE, 2007; BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006).

Por fim, as práticas de compartilhamento de conhecimentos propostas podem contribuir para a preservação do conhecimento institucional da EE, promover maior pro atividade entre os servidores, favorecer a integração entre pessoas e setores, o que reverte em melhoria do clima organizacional. Vale observar que esses resultados estão alinhados às diretrizes nacionais para o serviço público federal, que prescrevem maior agilidade e eficiência operacional (BRASIL, 2017).

1.5 Delimitações da Pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2007), delimitar uma pesquisa significa estabelecer limites para a realização da investigação. Nesse sentido, este projeto de pesquisa tem sua aplicação limitada aos principais setores administrativos que compõem a Direção da Escola de Engenharia da UFRGS, situados no mesmo ambiente físico, isto é, no Prédio Centenário da EE. Tem como referência a detecção de conhecimentos tácitos e a captação de conhecimentos de interesse dos servidores TAEs que trabalham nesses setores para fins de disponibilização no Portal do Conhecimento da EE. O estudo não contempla, portanto, a participação dos demais integrantes da comunidade, ainda que esteja prevista a incorporação evolutiva destes ao longo do funcionamento do portal.

Adicionalmente, ressalta-se que levando em conta que a construção de um portal do conhecimento exige muito tempo e esforços para o adequado planejamento estrutural e de ferramentas, para fins desta pesquisa, foi considerada apenas a proposição de uma estrutura de conhecimentos necessários, não contemplando a sua implantação.

Por fim, este trabalho não se propõe a analisar a gestão pública universitária, mesmo que o tema venha ao encontro de políticas futuras para o favorecimento da GC na EE.

1.6 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo contextualiza o tema de pesquisa, demonstrando a importância do conhecimento e aspectos influentes nas aplicações da GC nas organizações, voltando o enfoque para as IFES. Dentre essas, menciona-se a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde se encontra a Escola de Engenharia, local onde a pesquisa foi realizada. Fazem parte também da Introdução o enfoque da dissertação, os objetivos, a justificativa para a pesquisa, a delimitação e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo realiza uma revisão da literatura abordando conceitos associados à GC, tanto no âmbito das organizações empresariais como das universidades. Essa contextualização tem o intuito de apresentar premissas apoiadas por autores relevantes da área, bem como abordar os principais fatores que podem influenciar a aplicação e as práticas da GC, tais como: GRH, uso das tecnologias, estrutura organizacional, formação de comunidades de prática, cultura e clima organizacional, uma vez que esses influenciam diretamente os processos de compartilhamento de conhecimentos e os resultados.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia empregada no desenvolvimento deste estudo, citando-se os métodos, instrumentos de coleta de dados e ferramentas usadas na análise de dados.

No quarto capítulo evidencia-se o contexto organizacional, apresentando a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Escola de Engenharia. São reveladas as etapas do Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC) elaborado, apresentadas as análises qualitativas referentes aos instrumentos aplicados e realizada a interpretação dos dados coletados com seus resultados.

O quinto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, retomando os principais tópicos do estudo. A seção traz algumas recomendações para ações que levem à melhoria das atividades administrativas na unidade estudada, fechando com sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria da Criação do Conhecimento

Muitos autores especialistas em gestão concordam com a afirmativa de que se vive em uma “sociedade do conhecimento”. Esse termo passou a ser amplamente aplicado a partir do final do século XX, época em que o assunto ganhou destaque e maior interesse, especialmente por parte de gestores e pesquisadores. A sociedade baseada no conhecimento trouxe consigo uma mudança de paradigma: os ativos do conhecimento aparecem como responsáveis por grande parte da riqueza mundial, sobrepondo-se aos tradicionais fatores de produção. Nesse cenário, em que as organizações dependem menos dos recursos materiais e mais da qualidade do conhecimento, a GC surge como fonte de vantagem competitiva (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DE RÉ et al., 2007; MILLAR; LOCKETT; MAHON, 2016).

Ainda no século passado, Davenport e Prusak (1998) enfatizaram que as organizações mundiais deviam criar e extrair valor a partir de ativos do conhecimento. A revolução tecnológica e a percepção do mundo globalizado, competitivo, onde as transformações acontecem com grande rapidez, estão dentre os muitos fatores que levaram à explosão do conhecimento. Desde então, o conhecimento desponta como o principal recurso competitivo, e a criação do conhecimento organizacional torna-se condição essencial para aqueles que almejam se estabelecer ou mesmo continuar em um mercado imprevisível, marcado por acelerada concorrência.

Cada vez mais, as perspectivas de sobrevivência das organizações passam pelas premissas de adaptação às mudanças externas e internas. Superar obstáculos e acompanhar a constante inovação em produtos e processos se tornou uma necessidade. Sob essa óptica, o uso do conhecimento é fator decisivo para a tomada de decisões, principalmente se essas se relacionarem aos concorrentes, clientes, domínio de atuação, ciclos de vida de produtos e serviços (BHATT, 2001; PLESSIS, 2007; KING, 2009; CUNHA; YOKOMIZO; CAPELLI, 2011; ANDREEVA; Kianto, 2012; MILLAR; LOCKETT, MAHON, 2016).

Quando o ambiente é dinâmico e complexo, se torna essencial que as organizações continuem a criar, validar e aplicar novos conhecimentos em seus produtos, processos e serviços para adição de valor. Contudo, a organização deve ser rápida em identificar o tipo certo de conhecimento e eleger de que modo compartilhá-lo, na forma correta. Só assim, poderá competir ou manter sua primazia perante um mercado que exige ações ágeis e delas

depende sua sustentação (BHATT, 2001; DE RÉ et al. 2007; MILLAR; LOCKETT, MAHON, 2016).

Millar, Lockett e Mahon (2016) consideram que, no ambiente de negócios, o acesso ao conhecimento oferece velocidade, possibilitando construir respostas sem ter que partir do zero a cada situação, permitindo enfrentar rapidamente situações distintas e inesperadas, mesmo que altamente complexas. Esses autores argumentam que o conhecimento relevante, advindo de informações exatas, dá às organizações condições de tomada de decisões acertadas quando a situação exigir respostas competitivas, estratégicas, ou a alocações recursos. A capacidade de compartilhar conhecimento valioso nas empresas, de maneira eficiente e eficaz, é um meio decisivo de inovação, de solução de problemas e melhoria contínua. O conhecimento é, portanto, um ativo organizacional da mais alta relevância e pode criar uma vantagem competitiva sustentável em áreas novas e desafiadoras, assim como em mercados já instituídos que enfrentam mudanças turbulentas ou a estagnação.

Para Bartol e Srivastava (2002), o compartilhamento de conhecimento diz respeito ao compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências que tenham relevância no âmbito organizacional. Ele ocorre entre uma pessoa com relação às outras, o que se distingue da transferência de conhecimentos, a qual além dessa abrangência também pode ocorrer de uma unidade de trabalho para outra, quer dizer, é um processo constituído por diferentes níveis. Contudo, esses autores argumentam que esse é um processo crítico que afeta a criação de conhecimento, o aprendizado organizacional e o desempenho.

A constatação de que só sobrevivem as organizações que aprendem continuamente, trouxe às empresas a necessidade de gerenciar o conhecimento contido em suas rotinas e práticas, a fim de transformá-los em produtos e serviços. Davenport e Prusak (1998) já afirmavam que essa dinâmica é essencial na busca de uma vantagem competitiva sustentável, inclusive como modo de persistir em um mercado de direção incerta, balizado pela instabilidade econômica. Em complemento, Massingham (2014b) afirma que, com o desenvolvimento da aprendizagem reflexiva, cresce a capacidade de respostas às mudanças e diminui o retrabalho, o que representa tempo ganho para a organização.

Esta afirmativa de que apenas o conhecimento constitui uma vantagem sustentável está baseada nas evidências de que produtos e serviços podem ser reproduzidos rapidamente pelos concorrentes. A vida média das inovações, atualmente, é mais curta e os recursos tecnológicos não podem ser mantidos em segredo por muito tempo. Ao contrário dos ativos materiais que diminuem com o uso, os ativos do conhecimento aumentam na proporção do compartilhamento. Ideias geram novas ideias e o conhecimento, mesmo tendo sido

compartilhado, permanece com quem o doou ao mesmo tempo em que enriqueceu quem o recebeu (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; MILLAR; LOCKETT; MAHON, 2016).

De acordo com Demo (2003¹, p. 69 apud ANDRADE, 2007, p. 33):

[...] hoje a única maneira de “acumular” conhecimento é renová-lo permanentemente pela renovação de si mesmo. Já não conta a quantidade, mas sua qualidade. Daí segue que o profissional não é mais alguém que tem na cabeça um lote especial e bem guardado de habilidades e conhecimentos. Se ficar apenas nisso, vira sucata ou peça de museu.

É importante destacar que, embora o conhecimento esteja relacionado a “dado” e “informação”, existe uma distinção importante entre esses três termos. Assim, é preciso entender suas diferenças e a passagem de um para o outro para a obtenção dos resultados desejados na realização de um trabalho ligado ao conhecimento. Além disso, como esses termos serão amplamente utilizados nesta pesquisa, vale definir brevemente suas peculiaridades, segundo a conceituação de Davenport e Prusak (1998):

Dados dizem respeito ao conjunto de fatos distintos e objetivos, relacionados a eventos – como registros estruturados e transações. Dados constituem matéria-prima essencial para a criação da informação, contudo se isolados, eles não têm sentido por si mesmos. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, sozinhos eles não podem dizer o que fazer.

Informação está relacionada à mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. Pode ser utilizada como inputs para a tomada de decisão são dados que fazem a diferença,

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Deste modo, a informação só converte-se em conhecimento quando de fato aplicada em determinado contexto, conectando conteúdo e método em um conjunto de informações que façam sentido e sejam reconhecidas e transformadas pelas pessoas.

Beveren (2002) desenvolveu um modelo de aquisição de conhecimento, reorientando a GC a partir de definições de dados, informações e conhecimento. Esse autor apresenta uma visão oposta à abordagem da engenharia do conhecimento e àquelas que sugerem que o

¹ DEMO, Pedro. *Educar pela Pesquisa*. Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

conhecimento pode ser adquirido, armazenado e usado fora do cérebro humano, ou melhor, o modelo desse autor baseia-se na premissa de que o conhecimento só pode ser criado, retido ou usado dentro de cérebros humanos e que qualquer expressão do conhecimento requer que ele seja transformado em informações a serem transmitidas para fora do cérebro.

Pesquisas de grande relevância na área de geração do conhecimento utilizaram empresas japonesas como estudos de caso, baseando-se no sucesso que muitas delas alcançaram no âmbito organizacional, sobretudo nas décadas de 70 e 80. Essas empresas, em resposta à crise mundial da época, demarcada por sucessiva instabilidade e intensa competição internacional, tornaram-se exímias na promoção de inovações, de forma contínua e incremental. Por essa razão, conquistaram o reconhecimento mundial de seus métodos e práticas de trabalho, principalmente no que diz respeito à capacidade de criação do conhecimento organizacional. Deste modo, suas práticas e teorias alcançaram tanto sucesso por seus resultados, que até hoje são utilizadas no meio corporativo e tornaram-se referência.

No que diz respeito à criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentaram um dos modelos teóricos mais consolidados e referenciados. Esses autores sintetizaram de modo dinâmico e em espiral o processo de criação do conhecimento, a partir da definição dos dois tipos de atividades que formam o aprendizado: o *know-how* – utilizado na resolução de problemas, com base em premissas existentes – e o estabelecimento de novas premissas em substituição às já existentes.

Esses autores ressaltaram a diferenciação entre dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito ou conhecimento articulado está contido em manuais e normas, é formal e sistemático, podendo ser facilmente processado por um computador, armazenado em banco de dados ou transmitido eletronicamente. O conhecimento tácito, fruto da experiência, é comunicado por meio de metáforas e analogias. Por ser informal, o conhecimento tácito possui natureza subjetiva e precisa ser convertido em palavras ou números para que ele possa ser compartilhado e, justamente por isso, sua transmissão é difícil, assim como seu processamento por meios sistemáticos.

A definição e concepção de conhecimento tácito na literatura foram examinadas por McAdam, Mason e McGrory (2007), a fim de dar melhor compreensão quanto a suas práticas e em apoio à GC. Para atingir esse propósito, esses autores sugeriram vários modos de desenvolvimento do conhecimento tácito nas organizações integrando os níveis organizacional, grupal e individual. O valor do estudo está em demonstrar como o entendimento desse conceito pode ajudar na compreensão das dicotomias na literatura que trata o tema.

A pesquisa confirmou que há uma grande divergência não apenas quanto à definição, mas também quanto ao papel do conhecimento tácito em estudos e junto a organizações de gestão. Em suas principais conclusões, McAdam, Mason e McGrory (2007) defenderam que o uso de sistemas de GC requer que o conhecimento tácito seja necessariamente explicitado, uma vez que um dos objetivos de tornar explícito o conhecimento tácito é permitir que ele seja compartilhado em toda a organização. Para obter uma visão mais profunda de suas implicações, é necessário não apenas averiguar a conversão do conhecimento tácito, mas explorar de modo mais denso as barreiras e capacitadores para a sua existência.

A definição do termo “conhecimento explícito” e seu amplo uso são questionados por Beveren (2002). Embora reconhecendo sua utilidade no convencimento de gestores e empresas no que diz respeito à importância da informação, esse autor considera seu uso e definição problemáticos para os pesquisadores, alegando que o “conhecimento explícito” não passa de informação, ainda que importante, contribuindo grandemente para o valor e a inovação criados nas empresas. Destaca, que a contínua geração e síntese de conhecimento organizacional coletivo proporciona à empresa a capacidade de superar o mercado.

Quanto à criação do conhecimento, a chave desse processo segundo Nonaka e Takeuchi (1997), está na mobilização e conversão do conhecimento tácito em explícito. A espiral surge na interação entre eles, elevando-se de um nível inferior para níveis mais elevados. Isto é, o conhecimento organizacional se dá exatamente quando ocorre a sua conversão – de tácito em explícito e novamente em tácito. Isto significa que a criação do conhecimento não faz parte de um processo estático, ao contrário, é fruto de interações contínuas e dinâmicas realizadas por indivíduos, grupos, organizações e domínios inter-organizacionais, formando uma espiral entre o conhecimento tácito e o explícito, a qual é ativada por meio dessas conexões.

A Figura 1 ilustra o ciclo de conversão do conhecimento (SECI), evidenciando que a criação do conhecimento inicia com a socialização e passa pelos quatro modos de conversão, formando a espiral do conhecimento.

Figura 1 – Modos de conversão – Espiral do conhecimento.



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

Deste modo, o processo de aprendizagem organizacional foi moldado originalmente pelos pesquisadores Nonaka e Takeuchi (1997), constituindo um modelo teórico denominado posteriormente de modelo SECI, em referência aos quatro modos diferentes de conversão do conhecimento identificadas pelos autores: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI), que juntos formam a Espiral de Criação do Conhecimento (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Assim, a transformação do conhecimento nas organizações, passa pelo modelo SECI onde são contempladas as interações dos indivíduos entre si e dos mesmos com a organização em que estão inseridos.

O conhecimento organizacional por si só não existe, ele decorre da soma dos conhecimentos dos indivíduos. Deste modo, uma das condições necessárias à criação do conhecimento está em reunir pessoas com experiências e conhecimentos diferentes e estimular a troca de informações. A diversidade de personalidades e ideias garante o desenvolvimento de novas concepções para soluções rotineiras, fazendo com que o grupo crie um direcionamento inovador para velhos ou novos problemas. A criação do conhecimento é então, um dos processos da aprendizagem organizacional e da gestão de conhecimentos (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; WIIG, 1997; BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006; DE RÉ et al., 2007).

2.2 A Gestão do Conhecimento nas Organizações

Fruto da evolução, o conhecimento se transforma com grande rapidez, tornando-se obsoleto. Em uma realidade econômica onde esse ativo assume tamanha importância na vida

de indivíduos, empresas e nações, torna-se imperativo a adoção ampla e o desenvolvimento contínuo de ferramentas e métodos que permitam processar o conhecimento, de modo a promover sua geração e renovação, trazendo consigo o desafio de fazer a gestão desse recurso valioso. Para atender essa expectativa, surge a GC (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006).

A GC, expressão oriunda do termo em inglês *Knowledge Management* (KM), passa pela criatividade e aprendizado organizacional, inovação e difusão, que é também uma forma de criação do conhecimento, sintonizado com o sistema de valores compartilhados de pessoas em um ambiente social. Vários pesquisadores acreditam que as empresas que não adotarem práticas de GC podem ser absorvidas pelas empresas mais bem-sucedidas ou desaparecer completamente. Assim, a GC emergiu como um importante campo para a prática e pesquisa em sistemas de informação, construído sobre fundamentos teóricos de economia da informação, gestão estratégica, cultura organizacional, comportamento organizacional, estrutura organizacional, inteligência artificial, gestão da qualidade e de medição de desempenho organizacional (WIIG, 1997; NONAKA, 1994; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006).

Souza (2009) sintetizou o conceito de GC como sendo uma atividade gerencial, voltada a desenvolver um conjunto de ações com o objetivo de fomentar o conhecimento organizacional. Nessa lógica, essas ações devem estimular a criação, explicitação e disseminação de conhecimento no âmbito interno da organização, com o objetivo de atingir a excelência organizacional.

No que diz respeito ao contexto brasileiro da administração pública, Batista (2012), conceitua a GC como 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.

Antunes (2008) interpreta que a GC é um novo e transformador desafio para as organizações, e qualquer que seja a teoria utilizada para colocar seus princípios em prática, deve fundamentar-se na combinação de quatro ações sobre o conhecimento: produção, transmissão, divulgação e exploração.

Para Baskerville e Dulipovici (2006), a GC é um campo importante para prática de pesquisas em sistemas de informação, construído sobre fundamentos teóricos que mesclam um conjunto de teorias das diversas áreas de pesquisa existentes. Esses pesquisadores investigaram analiticamente como as teorias predecessoras são usadas como fundamento para

novos conceitos da GC, como base racional, na definição do processo de GC e avaliação dos resultados do processo.

Para Davenport e Prusak (1998), o processo de GC é necessariamente desprendido e colaborativo, mas tem difícil processamento, justamente porque as qualidades humanas de conhecimento, como a experiência, intuição e crenças, não são apenas os mais valiosos, mas são também os mais difíceis de gerir e maximizar.

Um estudo realizado por King (2009) indicou que as organizações geralmente não são capazes de utilizar plenamente o conhecimento que possuem e, nesse sentido, a GC pode ajudá-las a adquirir ou criar conhecimento potencialmente útil, por meio de práticas relacionadas, comportamentos e decisões organizacionais que tornam o conhecimento disponível no momento e lugar apropriado para aqueles que dele necessitam, o que influencia positivamente o desempenho organizacional.

A afirmativa original de Nonaka e Takeuchi (1997) de que o conhecimento é em grande parte tácito e, portanto, individual por ser inerente às habilidades e experiências pessoais, é aceita por muitos autores. Antunes (2008) assegura que, justamente por essa razão, a tarefa de gerir o conhecimento está longe de ser uma prática fácil. A partir dessa dificuldade, as organizações buscaram o respaldo de conceitos e teorias, elaboradas para facilitar as práticas de GC, tais como: organização que aprendem, empresa criadora do conhecimento, conhecimento organizacional, capital intelectual, sociedade do conhecimento, trabalhador do conhecimento, economia do conhecimento e GC.

Indo ao encontro dessas considerações, De Ré et al. (2007), dizem que a GC impõe o conceito de organizações que aprendem, isto quer dizer, “uma organização que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade de mudar e se adaptar continuamente”. Nessa lógica, muitos praticantes da GC já perceberam que um dos maiores diferenciais competitivos das empresas está no seu capital intelectual. Sendo assim, é essencial investir no desenvolvimento das pessoas, estimulando e facilitando a criação, o uso, a troca e o compartilhamento de conhecimentos em toda a organização.

O conhecimento tácito e o codificado são dois lados da mesma moeda, no sentido de que você precisa de um para usar o outro. Essa distinção é importante para definir as ferramentas a serem utilizadas na GC, que podem ajudar a gerenciar os recursos do conhecimento (MASSINGHAM, 2014a).

Swart e Pye (2002) desafiam as afirmações de Nonaka e Takeuchi de que o conhecimento tácito pode ser explicitado. Opostamente, afirmam que o “conhecimento tácito coletivo” (CTC) é redescrito através do diálogo e da prática, em vez de explicado. Esses

autores baseiam a defesa dessa nova teoria nas evidências empíricas resultantes de sua pesquisa, a qual envolveu um estudo de caso em que os participantes consideravam sua experiência coletiva como central para a sua percepção sensorial em situações novas. Baseados nessa percepção, esses autores concluíram que o conhecimento tácito é também coletivo, assim como são coletivas as experiências e ações. Em outras palavras, dependem de representações da ação coletiva (padrões de comportamento incorporados), o que apoia a natureza orientada para ação, inerente ao conhecimento tácito.

Esse estudo evidenciou que a incorporação do conhecimento tácito coletivo (CTC) pode ser mais bem entendida como um processo de redescrição, isto é, são “descrições” (representações) continuamente moldadas por meio do diálogo e da interação. Essas descrições da experiência ocorrem de modo individual, mas são construídas e moldadas pela ação coletiva. Em conclusão, Swart e Pye (2002) baseando-se no modelo de tripla hélice proposto, afirmam que os segmentos do processo de redescrição coexistem, visto que os participantes constroem juntos essa ligação em qualquer momento no tempo para "redescrever" os CTC. Esses três elementos, nomeadamente, são: a) representação de padrões embutidos de inter-relação; b) reflexão do diálogo criativo e questionamento de suposições realizadas, tanto pessoais como coletivas; c) prática e participação, isto é, ação coletiva ou a promulgação do diálogo. Nessa concepção, o conhecimento organizacional pode ser mais bem conceituado se fundamentado no conhecimento tácito e coletivo por natureza.

Em relação ao gerenciamento do conhecimento, é imprescindível saber que existem mercados do conhecimento e entender como eles funcionam. De acordo com Davenport e Prusak (1998), três são os atores desse mercado, sendo suas atribuições:

- a) Compradores do conhecimento, que geralmente são as pessoas que estão tentando resolver um problema em que a complexidade e incerteza não permitem uma resposta fácil;
- b) Vendedores do conhecimento são pessoas da organização que têm reputação no mercado interno por possuir substancial conhecimento de um determinado processo ou assunto;
- c) Corretores do conhecimento, que fazem o contato entre compradores e vendedores.

Massingham (2014a) alerta que apesar do grande interesse e crescimento de investimento por parte dos profissionais nas práticas da GC, é necessário que haja a validação das ações propostas a fim de desenvolver a confiança das pessoas envolvidas, tanto no que diz respeito à importância quanto para dirimir alguns dos problemas associados a execução do processo.

Muitas iniciativas em GC procuram melhorar a forma como os colaboradores agem em suas competências, experiências, assessoria e opiniões. Esses fatores são classificados por fontes de conhecimento comportamental e foram abordados no trabalho desenvolvido por Gray e Meister (2005) sobre Métodos de Fornecimento de Conhecimento. Essa pesquisa teve como propósito apoiar a ideia de que os colaboradores usam diferentes classes de métodos de fornecimento de conhecimento para produzir diferentes tipos de resultados de desempenho. Os resultados do estudo sugeriram que as diferentes classes de métodos de fornecimento de conhecimento não são intercambiáveis como prega a literatura de GC. Mostraram ainda, que os métodos de tecnologia de base não são inerentemente superiores ou inferiores aos métodos tradicionais e que o conhecimento do grupo suporta uma ampla gama de resultados de desempenho maior do que outros métodos.

Gray e Meister (2005) concluíram que estes achados, juntos, destacam a importância do alinhamento de esforços na realização da GC com o resultado pretendido. Assim, antes de lançar um projeto destinado a melhorar o abastecimento de conhecimento, os gestores devem decidir qual resultado de desempenho pretendem atingir e selecionar uma prática de GC que esteja alinhada com o efeito e objetivos desejados.

A pesquisa desenvolvida por Smedlund (2008) se propôs a trazer clareza ao conceito de capital social na criação de valor nas empresas, a partir da perspectiva da GC. Ao analisar o capital social para o conhecimento explícito, tácito e potencial dentro de um sistema de conhecimento de uma empresa, Smedlund (2008) concluiu que a estrutura de rede social para o conhecimento explícito é centralizada e mantida por regras claramente definidas, crenças em alta qualidade e confiança na hierarquia organizacional. Por outro lado, a estrutura da rede social para o conhecimento tácito é distribuída e mantida pelas normas de reciprocidade, crenças na aprendizagem ao longo da vida e uma relação de confiança incremental. As características sociais dos diferentes tipos de conhecimento foram analisadas por meio de uma abordagem holística para os tipos explícitos, implícitos e potenciais de conhecimento. O autor afirma que todos eles são necessários e que estes três tipos de conhecimento formam uma base para três sistemas em empresas de gestão.

A utilização de técnicas de análise de redes sociais para propor e representar uma rede de conhecimento foi a temática do trabalho desenvolvido por Vicedo-Capó, Mula e Capó (2011). A pesquisa analisa o processo de geração de conhecimento e teve por objetivo incrementar a GC em uma cadeia de suprimentos de empresas de pequeno e médio porte. O modelo mostrou-se útil para melhor entendimento dos processos de gerenciamento de conhecimento, proporcionando um avanço no estabelecimento de relações inter-organizacionais em redes para o intercâmbio de conhecimento entre as empresas e para criar conhecimento específico, promovendo a confiança e a motivação. Nesse caso específico, os resultados sugerem uma nova forma organizacional baseada em “redes sociais” para tornar possível a criação, transferência e compartilhamento de conhecimento.

Grande parte das conclusões apresentadas por Vicedo-Capó, Mula e Capó (2011) aplica-se genericamente para os processos de transferência do conhecimento, tais como, que a colaboração é essencial entre os membros para incentivar o intercâmbio e a criação de conhecimento e pode vir na forma de redes inter-organizacionais; a confiança mútua entre os membros está entre os fatores fundamentais de sucesso de transferência de conhecimento; o intercâmbio de pessoal permite a comunicação pessoal e física e promove a criação de redes sociais (VICEDO-CAPÓ; MULA; CAPÓ, 2011).

Com o objetivo de descrever uma morfologia da literatura de pesquisa sobre o tema de transferência de conhecimento em organizações, Kumar e Ganesh (2009) analisaram as dimensões e opções dessa transferência por meio de uma ampla revisão da literatura. O uso da morfologia vem como um apoio a pesquisas, no sentido de evidenciar a extensão e a variedade da investigação de transferência de conhecimento, para facilitar a avaliação de como encaixar um estudo existente com demais pesquisas de transferência de conhecimento, para identificar lacunas, principalmente no caso de áreas que tenham recebido menor atenção e na avaliação de estratégias de transferência do conhecimento.

Em resumo, a morfologia retrata a estrutura e demonstra a diversidade do corpo existente de literatura sobre transferência de conhecimento, suas dimensões e opções. Assim, um estudo existente sobre transferência de conhecimento pode ser mapeado para esta morfologia indicando como e onde ele se encaixa na pesquisa global sobre o tema. Os resultados obtidos por Kumar e Ganesh (2009) apontaram oito dimensões para a morfologia da transferência de conhecimento: estudo, conhecimento, agentes, fluxo, mecanismo, fator contextual, geografia e contexto de negócios.

Gemino et al. (2014) avaliaram o impacto de duas abordagens em GC, aplicadas em especial à projetos empresariais. São elas: a abordagem baseada em plano, focada no

alinhamento de documentos de projeto, e a abordagem baseada em pessoas, focada no desenvolvimento de entendimento compartilhado entre as diferentes equipes dentro de um projeto. A pesquisa desses autores ressaltou que o entendimento compartilhado dentro da equipe de projeto e o alinhamento dos principais documentos são os dois objetivos importantes para uma estratégia bem sucedida de GC. Assim, eles concluíram que o compartilhamento e alinhamento documental tem importância fundamental, quer seja no mundo de negócios ou das organizações com outros fins.

Nessa linha, Hall, Sapsed e Williams (2000) analisaram a aplicação da GC em organizações voltadas para projetos, avaliando as barreiras e facilitadores na captura e transferência de conhecimentos sob a perspectiva da GRH. Esses autores embasaram-se na análise de três modelos fundamentados na GC, aplicados em três empresas líderes internacionais em seu setor, adeptas à GC. Dentre as conclusões, declaram que na implantação da GC a estrutura de incentivos pode ser um fator determinante para o sucesso operacional ou falha na captura do conhecimento e das políticas de transferência. Hall Sapsed e Williams (2000) enfatizaram também a necessidade da integração da GC com as implicações da GRH.

Ainda na abordagem das barreiras e facilitadores, Pinho, Rego e Cunha (2012) desenvolveram um estudo entre o período janeiro de 1985 a 2010, tendo dele resultado a identificação de melhorias dos processos de GC. A pesquisa focou na verificação e discussão das barreiras e facilitadores para os processos de aquisição, criação, compartilhamento e transferência na GC, levando em conta os aspectos tecnológicos, sócio organizacionais e individuais. Em meio aos fatores que afetam os quatro processos de GC, estão de algum modo presentes o capital social e a interação entre tecnologia com as necessidades do usuário e atividades envolvidas. Além destas, a liderança e cultura orientada para o desempenho também emergiram como relevantes. Pinho, Rego e Cunha (2012) concluíram que a GC prospera em contextos organizacionais positivos e falha na ausência de infraestrutura que crie esses contextos.

Em se tratando do uso do conhecimento, algumas organizações recebem destaque nesse contexto, como é o caso das Organizações de Conhecimento Intensivo (OCI). Essas organizações são frequentemente equiparadas a empresas que oferecem serviços profissionais intensivos em conhecimento – como, por exemplo, contabilidade e consultorias – e ganham crescente importância em todo o mundo (MILLAR; LOCKETT; MAHON, 2016).

A liderança e a GC junto às OCIs foram averiguadas na pesquisa de Millar, Lockett e Mahon (2016), a qual buscou analisar os desafios e abordagens do uso da GC nessas

organizações, dando especial ênfase ao conhecimento tácito. Esses autores destacam que o sucesso das OCIs depende fundamentalmente do trabalho das equipes de conhecimento intensivo e da capacidade da gerência em promovê-lo e apoiá-lo. Gerenciar o conhecimento envolve saber como ele é obtido, armazenado, organizado, acessado e compartilhado quando necessário. Percebe-se, em especial nas OCIs, que o conhecimento não é capturado, compreendido e transferido em toda a organização. A maior abrangência dessa gestão requer a integração de sistemas e processos entre as pessoas e a liderança.

No contexto das OCIs, foi desenvolvido o estudo de Massingham (2014a) para revelar as melhores práticas usadas no gerenciamento de recursos de conhecimento dentro da GC, o qual foi realizado junto a uma organização do setor público australiano caracterizado pela força de trabalho envelhecida. O projeto se propunha a uma mudança longitudinal, buscando minimizar a ameaça eminente da perda do conhecimento e da capacidade de força de trabalho. A aplicação envolveu o teste de quatro kits com uma ampla gama de ferramentas de GC, muitas delas novas para a organização em estudo. Cada ferramenta foi avaliada de acordo com uma estrutura que incluiu estratégia, implementação e desempenho, testadas contra as principais críticas à GC.

Quanto à capacidade de aprendizagem nas OCIs pesquisadas por Massingham (2014a), o autor destacou importantes constatações que também podem ser úteis a outras organizações menos complexas: a estratégia de conhecimento aumenta a consciência da direção organizacional; a medição do conhecimento permite o alinhamento estratégico e a gestão de carreiras, gerando um crescimento na capacidade; a retenção de conhecimento aumenta a produtividade através da redução da perda de conhecimento e do melhor uso por meio da experiência; a criação de conhecimento incrementa a mudança, iniciativa e motivação, levando a uma melhor solução de problemas e melhoria de negócios.

Em continuidade, na segunda fase do projeto, Massingham (2014b) mostrou como efeitos positivos do uso e preservação do conhecimento a melhoria na governança corporativa, levando a uma utilização superior das capacidades organizacionais, desenvolvimento da aprendizagem reflexiva, aumentos cumulativos na qualidade e quantidade do trabalho, trazendo maior valor à organização. A partilha de conhecimento aumenta a cooperação e conectividade através do trabalho em equipe (capital social), melhora o domínio pessoal (crescimento de carreira, aprendizado), proporciona melhorias de desempenho em grande medida através de economia de tempo, geradas pelo menor tempo de aprendizagem e tempo de coordenação, bem como em custos de investimento.

Outro achado singular foi trazido pela pesquisa de Krylova, Dusya e Crossan (2015), a qual buscou responder à questão de como os “processos de improvisação” dos trabalhadores do conhecimento promovem a transferência e a proteção de conhecimento em organizações de conhecimento intensivo (OCIs). As autoras desenvolveram um modelo para identificar como a improvisação pode fortalecer o efeito de quatro mecanismos específicos de transferência e proteção do conhecimento. São eles: cultura experimental, estruturas mínimas, prática de contar histórias e modelos mentais compartilhados. O estudo sugere que o sucesso das OCIs em transferir e proteger o conhecimento emerge dos processos de improvisação dos trabalhadores do conhecimento e não dos mecanismos formais de transferência de conhecimento, mas dos processos de improvisação dos trabalhadores do conhecimento.

Assim, os resultados dessa pesquisa comprovaram que a improvisação pode ser considerada como fator moderador que aumenta o impacto positivo de uma cultura experimental, estruturas mínimas, prática de contar histórias e modelos mentais compartilhados na transferência de conhecimento e proteção do conhecimento. A improvisação pode ajudar a entender as diferentes interpretações em torno das rotinas que envolvem os trabalhadores e o tipo de contexto que permite que a transferência de conhecimento seja eficaz e de difícil imitação. Em outras palavras, é um mecanismo subjacente que permite uma transferência efetiva de conhecimento dentro da empresa, criando barreiras à imitação por entes de fora da empresa.

Sob a constatação de que uma parte significativa do conhecimento e da experiência em uma organização não pertence à própria organização e sim aos indivíduos que ela emprega, Gavrilova e Andreeva (2012) examinaram a aplicação de várias técnicas de elicitação de conhecimento em diferentes contextos. Os resultados indicam que os métodos propostos no estudo da GC são limitados, especialmente no que diz respeito ao comportamento dos proprietários do conhecimento. Além disso, ser capaz de escolher os melhores métodos para a elicitação de tipos específicos de conhecimento contribui significativamente para o desenvolvimento e implantação do conhecimento dentro de uma organização. Com base nessa alegação, essas pesquisadoras buscaram elicitar técnicas e métodos de GC por meio de uma ponte entre a GC e a engenharia do conhecimento no campo da elicitação do conhecimento, visando extrair o conhecimento tácito e explícito dos funcionários. O estudo contribui para a prática gerencial, descrevendo uma variedade sistêmica de técnicas de elicitação de conhecimento com recomendações diretas de sua viabilidade no contexto de GC.

Embora haja uma vasta literatura em incentivo à GC, Andreeva e Kianto (2012) perceberam uma importante lacuna em estudos empíricos que demonstrem um vínculo real

entre as práticas de GC com os resultados organizacionais. Nesse sentido, esses pesquisadores examinaram a relação entre as práticas de GC, a competitividade das empresas e o desempenho econômico, propondo para isso uma estrutura em que essas práticas focaram fortemente no GRH e na Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), utilizando uma combinação de meios sociais e técnicas de GC.

Os resultados dessa pesquisa mostraram que as práticas de GRH e TIC para a GC estão fortemente correlacionadas e têm uma influência estatisticamente significativa tanto no desempenho financeiro quanto na competitividade da empresa. Indicaram ainda, que as práticas de TIC melhoram o desempenho financeiro somente quando são associadas às práticas de GRH. Isto é, a conclusão a que chegaram Andreeva e Kianto (2012) de que a GC realmente promove o alto desempenho empresarial corrobora achados de vários autores já citados, os quais defendem a importância das práticas da GC para o sucesso organizacional.

Batista e Quandt (2015) verificaram as práticas de GC mais aplicadas em organizações públicas brasileiras na investigação que abrangeu 81 organizações, das quais 74 delas pertencentes à administração pública federal. Essas práticas foram classificadas em três categorias, segundo tipologia baseada no foco principal das iniciativas de GC (pessoas, processos ou tecnologia), assim nomeadas: 1) práticas relacionadas à gestão de recursos humanos; 2) práticas relacionadas a processos da GC; 3) práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC.

Dentre as conclusões da pesquisa de Batista e Quandt (2015), destaca-se que as práticas vinculadas à tecnologia tenderam a ser mais adotadas em relação às outras duas categorias enquanto que as práticas ligadas a processos apresentaram um nível mais baixo de implantação. No intermédio, as práticas predominantemente ligadas à gestão de pessoas apresentaram proporções similares de implantação.

Sobre o trabalho de Batista e Quandt (2015), é interessante evidenciar para o contexto da presente pesquisa, que os portais/intranets/extranets figuram entre as práticas predominantes com relação às organizações que utilizam as práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC.

2.3 A Gestão do Conhecimento em Universidades

Embora seja reconhecida a grande importância da GC em inúmeros e diferentes contextos, não existem muitas pesquisas sob esse tema e aplicações direcionadas às universidades, tão pouco há aprofundamento em processos voltados a essas instituições.

Como grande parte da literatura está voltada para as organizações empresariais, há uma carência que atenda as especificidades do âmbito especial de organização a que as Universidades pertencem (ESCRIVÃO; NAGANO, 2014; SOUZA, 2009; LEITE, 2007).

Quando o papel desempenhado por um servidor público é analisado, torna-se comum vincular essa apreciação crítica a vários fatores, tais como cultura organizacional em que está inserido, práticas vinculadas à GRH, avaliação de desempenho, estratégias de GC e a própria atuação desse servidor como promotor da difusão e compartilhamento de conhecimentos dentro do ambiente em que está inserido.

As universidades têm por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, tendo por objetivo desenvolver e disseminar o conhecimento. Para Souza (2009), a GC poderá representar um avanço significativo na gestão pública brasileira, contribuindo para eliminar os resquícios do patrimonialismo e as principais disfunções da burocracia e do gerencialismo, favorecendo assim a gestão das universidades federais. O citado autor sugere que a GC é um caminho para “[...] novas concepções de estruturas e de processos administrativos, novas formas de relacionamentos externos, utilizando-se tecnologias de informação e comunicação avançadas e novas concepções da gestão de pessoas.” (SOUZA, 2009, p.48).

Antunes (2008) analisou as iniciativas e avaliou as ações de GC junto à Universidade Federal Fluminense, verificando sua contribuição como estratégia organizacional. Um dos objetivos do trabalho foi o de destacar o conhecimento como objeto de gestão. Essa autora apontou que a burocratização é uma grande barreira a ser vencida por aquelas universidades que ainda adotam o tipo de estrutura hierarquizada e retrógrada, com departamentos estanques. Segundo Antunes (2008, p. 129), “[...] a mudança cultural é, sem dúvida, um dos principais objetivos da institucionalização da GC nas organizações. Porém, implementá-la e medi-la não é tarefa fácil.”. Em contrapartida, a pesquisadora salienta que a implantação da GC nas universidades tem o potencial de contribuir para que o conhecimento seja revertido em produtividade, abrindo frentes para soluções inovadoras e a criação e suporte de mecanismos de cooperação mútua entre universidades, empresas e governos visando o desenvolvimento regional.

Carmo, Assis e Sanches Júnior (2014) analisaram a gestão estratégica de pessoas no setor público, por meio de um estudo de caso em uma autarquia federal. Esses autores embasaram a pesquisa teórica fazendo uma breve descrição da história do serviço público, desde o surgimento com o patrimonialismo, evoluindo para a administração burocrática e a atual administração gerencial. Os resultados confirmaram que tais modelos se misturam ao

longo do tempo, visto que não se excluem, o que torna a análise da administração pública muito complexa.

As universidades pertencem ao grupo das organizações complexas em função de suas especificidades e natureza especializada, multitarefas, desempenhando um importante papel como fontes geradoras de conhecimento. Essas instituições carregam a responsabilidade de alavancar a pesquisa científica e conduzir a educação profissional e acadêmica, voltada para a cidadania, convivência em comunidades, para o social, com potencial formador de culturas. Assim, universidades e conhecimento são dois elementos indissociáveis, qualquer que seja a análise relativa a esse ambiente, quer no caso das pessoas que compõem a organização, quer quanto aos propósitos e atuação da organização. Em virtude da complexidade do ambiente, requer o planejamento de métodos de gestão específicos, relevando as peculiaridades que se fazem presentes (ESCRIVÃO; NAGANO, 2014; SOUZA, 2009).

Leite (2007) afirma que a Universidade como celeiro principal na produção do conhecimento científico, constitui um campo fértil para a aplicação e o estudo da GC. Embora o trabalho desse autor tenha se restringido ao estudo da GC aplicada ao conhecimento científico, muitas das constatações feitas por ele se aplicam genericamente aos demais desempenhos nos diversos contextos da universidade, pois o uso e gestão desse ativo promovem a inovação, aprendizagem e a criatividade na organização, resultando em eficácia operacional e desempenho superior (BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006; WIIG, 1997).

Como instituições centrais no processo de criação e transmissão do conhecimento, as universidades devem reavaliar suas políticas e modelos de gestão a fim de promover maior eficiência e efetividade em seus processos. Nesse sentido, tendo o conhecimento como matéria prima, a GC é uma ferramenta que vem ao encontro dessas práticas como elemento de contribuição na melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão, na excelência dos processos internos, na prestação de serviços para a sociedade, bem como no incremento da inovação e desenvolvimento tecnológico (ANTUNES, 2008).

Um estudo junto à Universidade Islâmica Azad, realizado por Eftekharzade e Mohammadi (2011), avaliou a situação do ensino superior daquela instituição para estabelecer a GC. Fatores como cultura organizacional, tecnologia da informação, estrutura organizacional e recursos humanos, considerados com vitais para o estabelecimento da GC em um ambiente educacional, foram utilizados na proposição de um modelo operacional.

Os resultados da pesquisa enfatizaram alguns aspectos que podem ser estendidos a outras instituições de ensino superior, tais como, que a mudança de uma universidade em direção a uma organização de aprendizagem, com a implementação da GC, não é uma ação

imediate. É necessário primeiramente todo um preparativo de ordem cultural, sobretudo no nível das pessoas e do pensamento humano.

No caso da universidade em estudo, Eftekharzade e Mohammadi (2011) nomearam essas pessoas como sendo os gestores, membros do conselho de educação, alunos e a equipe dinâmica, responsáveis pela consolidação de uma universidade de aprendizagem. Outros fatores apontados como de grande importância na execução e no desenvolvimento deste modelo dizem respeito às crenças dos gestores sobre a necessidade e a importância de métodos motivacionais e trabalho em equipe. Uma prática adicional sugerida é a promoção de oficinas educativas regulares, dirigidas aos membros do conselho de educação, com propósito de identificar fontes de conhecimento e procedimentos de mudança de conhecimento pessoal para organizacional, em prol da cultura de compartilhamento de conhecimento. Por fim, esses autores salientaram a importância de persuadir o pessoal da universidade a participar de seminários e conferências profissionais, criando estatutos adequados e aceitação primária da organização, dentre outros pontos semelhantes.

Escrivão e Nagano (2014) desenvolveram um estudo comparativo de casos na área de GC em programas em educação ambiental. Analisaram os processos interativos de criação e transformação do conhecimento por meio da percepção de insights, demonstrando como eles afetavam e influenciavam o funcionamento organizacional. Dentre os resultados do trabalho de Escrivão e Nagano (2014), vale descrever resumidamente alguns itens verificados, dados à relevância dessas questões no ambiente universitário:

- a) faz-se necessária a adoção de práticas que favoreçam a gestão e a criação de novos conhecimentos (eventos, uso de bases de dados, relatórios e instrumentos, realizar atividades práticas para incorporar o conhecimento tácito de maneira explícita, trabalhos em grupos multidisciplinares); trabalhar a construção de cultura organizacional favorável à criação do conhecimento e explorar as ambiguidades e redundâncias dos temas; disponibilizar um espaço físico e incentivar a existência de um espaço virtual interativo (a exemplo do “ba” sugerido por Nonaka, o qual será tratado no item 2.4).
- b) constata-se que nem todos os pressupostos da teoria da criação do conhecimento funcionam para toda e qualquer organização, suas especificidades e contingências devem ser consideradas, tais como:
 - dificuldade nos processos de socialização do conhecimento na universidade, decorrente da falta de comprometimento ou da fluidez de seu público. A falta de

poder de convencimento para a mudança de atitude dos usuários (alunos, docentes e funcionários e servidores da universidade). Os autores apontaram dois fatores como possíveis causas: a estabilidade garantida aos servidores e a alta rotatividade dos alunos, cuja presença é temporária. Para que a socialização ocorra facilmente, como demonstra a teoria da criação do conhecimento, ela depende do poder e da legitimidade que a organização tem sobre seus membros e *stakeholders*.

- a legitimidade não é consensual em função da heterogeneidade dos segmentos e correntes de ideias, ocasionando a falta de alinhamento do objetivo entre as partes, pois sem alinhamento de objetivos é difícil convencer os usuários a participarem das atividades.
- na universidade não há medidas de recompensa e de desempenho similares às apresentadas no modelo de Nonaka e Takeushi (1997), que poderiam incentivar o trabalho em grupo, a socialização e a criação de novos conhecimentos.
- o uso da analogia não é tão simples como apresentada na teoria da criação do conhecimento. Em segmentos da universidade pode ser de difícil uso, principalmente por parte do pessoal técnico.

A cultura organizacional das universidades é um elemento crítico à GC e também deve ser analisada sob o enfoque de organização complexa. Souza (2009) diz que, embora as universidades movam-se em um ambiente extremamente dinâmico, a gestão burocratizada ainda predomina em grande parte dessas instituições. Segundo esse autor, talvez a falta de prática de GC nas universidades brasileiras seja um problema cultural. Sendo assim, todas as questões relativas à cultura, bem como o entendimento dos processos motivacionais ou inibidores, são fundamentais para a sua implantação com sucesso. A influência da cultura organizacional para o compartilhamento de conhecimentos é tratada no item 2.8 desta pesquisa.

Fachin et al. (2009) pesquisaram a contribuição dos repositórios institucionais, voltados para a produção intelectual e a relação deles com a GC, sob o foco da visão cognitiva no tratamento das informações. Entre as conclusões do estudo, os repositórios institucionais são destacados como importantes ferramentas para a GC e representam um avanço tecnológico na potencialização, troca de conhecimentos e disseminação da comunicação. Na

estruturação de repositórios, os autores alertam sobre a importância de manter uma visão cognitiva em virtude da variedade de informações e usuários com os quais eles trabalham.

Esses autores constataram, ainda, que os repositórios institucionais estão entre os recursos viáveis, confiáveis e eficazes para a implantação da GC, sobretudo se levadas em conta as técnicas da ciência da cognição. Para a obtenção de resultados mais eficientes no atendimento de usuários quando da implantação das técnicas de gestão, ressaltaram a necessidade de interação entre a gestão de pessoas e de informação, levando em conta a multidisciplinaridade em que a GC fundamenta-se. Por fim, Fachin et al. (2009) advertiram que a estruturação desses repositórios demanda a elaboração de políticas e normas, além de revisão por seus pares.

Gaspar et al. (2009) desenvolveram um estudo sobre a influência dos portais corporativos como instrumento de externalização do conhecimento explícito em universidades. Como método, esses autores fizeram uma análise comparativa de conteúdo buscando avaliar a utilização desse instrumento como fator de otimização e concluíram que que, no caso de grandes universidades, os portais assumem fundamental importância por disponibilizar uma grande quantidade de informações e conhecimentos.

Para Gaspar et al. (2009), os portais corporativos são ferramentas indispensáveis para universidades por oportunizar exteriorizar o conhecimento gerado dentro de si, tanto para o público interno quanto externo (mais diretamente envolvido nos processos cotidianos), beneficiando ainda a sociedade de modo geral. Em função da complexidade, essas instituições têm muito a ganhar com os benefícios gerados pela utilização de um portal adequadamente estruturado. Os resultados do estudo de Gaspar et al. (2009) envolvendo os portais corporativos demonstraram que esses são instrumentos efetivos de conversão do conhecimento gerado, proporcionando a externalização e combinação dos conhecimentos existentes na universidade, evidenciando sua alta utilização.

Jain e Joseph (2013) desenvolveram um estudo junto a *Southern African Development Community* (SADC) com o propósito de explorar o funcionamento dos portais de conhecimento das universidades daquela região. O foco se deteve na importância, gerenciamento e arquitetura dos portais, debatendo as melhores práticas predominantes. A descoberta de que apenas uma em cada dez universidades participantes tinha um portal de conhecimento e, em vez disso, trabalhavam com *web sites* estendidos (“*extended web sites*”), redirecionou a pesquisa para uma descrição de como os “*web sites* estendidos” podem funcionar como portais de conhecimento. Esses *web sites* estendidos foram definidos pelos autores como portais universitários. Assim, o valor do trabalho reside em esclarecer a

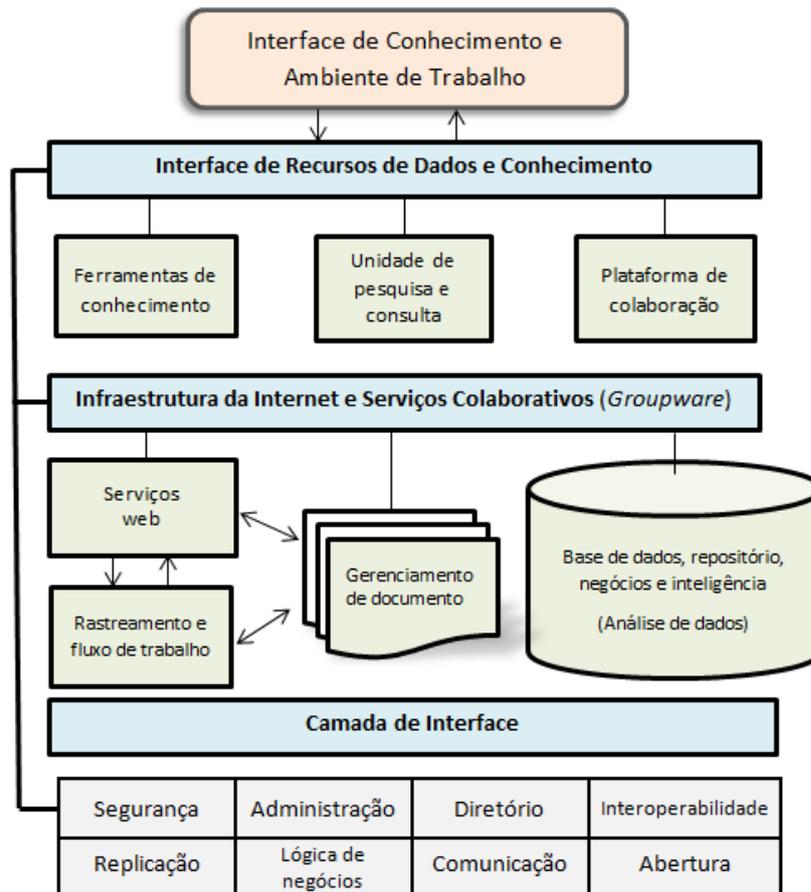
diferença entre um site e um portal do conhecimento, demonstrando a indiscutível importância de portais do conhecimento no contexto das universidades, apresentando a sugestão de uma boa estrutura para a criação de um portal para essa finalidade.

Um portal de conhecimento, na concepção de Jain e Joseph (2013), é um sistema integrado dos recursos de conhecimento de uma instituição, que oferece um elo vital entre a universidade e outras partes interessadas, por meio do qual são apresentados quais recursos ou conhecimentos locais estão disponíveis e podem ser usados em suas instituições. Esses portais beneficiam um número potencialmente grande de usuários, fornecendo-lhes um ambiente de conhecimento flexível, apoiando-os ativamente em seus processos de negócios, possibilitando a criação de comunidades de aprendizado e pesquisa.

Dentre suas principais conclusões, Jain e Joseph (2013) destacam que os portais de conhecimento são sistemas essenciais de GC, principalmente no contexto das universidades como instituições geradoras de conhecimento. Por meio dos portais, é possível alavancar a base de capital intelectual contida dentro das organizações, conectando-as com usuários e partes interessadas. Segundo os autores, um portal de conhecimento robusto requer a análise cuidadosa das características contextuais ao projetar intervenções de GC e da plataforma tecnológica no atendimento das funcionalidades e capacidades exigidas pela instituição.

A Figura 2 apresenta uma proposta de arquitetura para um portal do conhecimento, a qual tem por base o estudo desenvolvido junto às universidades da SADC.

Figura 2 – Arquitetura sugerida para um portal de conhecimento.



Fonte: adaptado de Jain e Joseph, 2013.

King et al. (2002) realizaram uma investigação junto à Universidade de Pittsburgh, da qual participaram profissionais de GC e executivos corporativos, a fim de identificar e analisar problemas relacionados ao tema, analisando como gerenciá-los. Os resultados da pesquisa apontaram a identificação de 20 questões primordiais no desenvolvimento de atividades da GC nas organizações, categorizadas em quatro grupos. Algumas das aplicações da GC enfatizadas nos achados, fundamentadas na estrutura de tecnologia da informação, são:

- Repositórios de conhecimento – Bases de dados que permitem o armazenamento e recuperação de pesquisa explícita e conhecimentos técnicos e de gestão em formato de texto;
- Melhores práticas e sistemas de lições aprendidas – Repositórios de conhecimento utilizados para a explicação, armazenamento e recuperação de melhores práticas de negócios e para tornar as lições aprendidas em projetos disponíveis para outros.

- c) Redes de especialistas – Redes de indivíduos identificados como especialistas em alguma área profissional específica que são acessíveis eletronicamente por outros com perguntas relacionadas a essa especialização;
- d) Comunidades de prática – Redes de grupos auto-organizados cujos membros compartilham interesses profissionais comuns e que podem viver ou trabalhar em locais geográficos dispersos.

Como constatado, o compartilhamento de conhecimentos em universidades ainda tem muito a ser explorado. Essa carência, entretanto, também é observada em organizações públicas de outras naturezas. Amayah (2013) ressaltou que há um crescente interesse em futuras pesquisas sobre compartilhamento de conhecimento no setor público uma vez que a maioria dos estudos de compartilhamento de conhecimentos é realizada no âmbito das organizações privadas.

2.4 Vinculando o “Ba” com a Gestão do Conhecimento

Para melhorar a compreensão de como as organizações realmente criam e gerenciam dinamicamente o conhecimento, Nonaka et al. (2000) estudaram o processo dinâmico em que o conhecimento é criado, mantido e explorado dentro da organização e suas interações com o ambiente. A pesquisa consistiu no desenvolvimento de um modelo a partir da agregação de três elementos: a) o processo SECI, a criação do conhecimento através da conversão do conhecimento tácito e explícito; b) “ba”, o contexto compartilhado para a criação de conhecimento; c) ativos de conhecimento, os inputs, outputs e moderadores do processo de criação de conhecimento.

O “ba” carrega grande importância para a GC, representa um “lugar”, ou ainda, é a disponibilização de espaços e contextos no ambiente de trabalho que propiciem o surgimento do relacionamento. Esse espaço pode ser físico, virtual, mental ou uma combinação entre eles. Sua importância decorre da ideia de que não há criação do conhecimento sem um “lugar” que facilite essa criação (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Esses ambientes criativos visam à integração das pessoas para a troca de ideias, discussão de projetos ou sugestões. Há um entendimento entre diversos autores especialistas em GC de que a criação e uso desses espaços devem ser estimulados dentro das empresas, pois são justamente entre as conversas e convívio social que acontecem as trocas de informações e de conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998; CHOO; ALVARENGA NETO, 2010).

O modelo propõe o uso dos ativos de conhecimento existentes, mobilizados e compartilhados em “ba”, onde o conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é convertido e amplificado pela espiral do conhecimento através da socialização, externalização, combinação e internalização. Em outras palavras, uma organização cria novos conhecimentos através do processo SECI que ocorre em “ba”, onde o novo conhecimento criado torna-se a base para uma nova espiral de criação de conhecimento. No entanto, Nonaka, Toyama e Konno (2010) ressaltaram que o processo de criação de conhecimento não está confinado dentro dos limites de uma única empresa, ele pode ocorrer junto ao mercado (interação empresa-cliente) e em grupos de empresas.

O “ba” ou “contexto capacitante” teve seu valor reforçado na pesquisa de Choo e Alvarenga Neto (2010). Esses autores mapearam o desenvolvimento do conceito de “ba” a fim de compreender a sua evolução e aplicação, criando ambientes facilitadores e discutindo cada uma das seguintes condições: social/comportamental; cognitivo/epistêmico; sistemas de informação/gestão e estratégia; estruturais. Segundo conclusões do estudo, a GC nas organizações ocorre fundamentalmente sobre a criação de um ambiente que incentive e seja propício à criação, partilha e utilização do conhecimento no âmbito organizacional. Nesse contexto, essas condições podem ser livremente combinadas em diferentes processos estratégicos de conhecimento – criação, compartilhamento/transferência e uso. Além disso, podem ocorrer em diferentes níveis de interação – indivíduos, equipes, organizações e interorganizações/redes.

Choo e Alvarenga Neto (2010) asseveram que, apesar da importância do conceito do “ba” aos processos de inovação e criação de conhecimento em uma organização, ele ainda permanece teórico e empiricamente sub explorado. As organizações que buscam implantar a GC concentram-se principalmente na criação das condições e do contexto que permitirá a criação do conhecimento. Assim, esse espaço compartilhado, o “ba”, é considerado uma lacuna ainda sub explorada por Choo e Alvarenga Neto (2010), não sendo a ele dispensada a atenção devida.

A importância do papel da liderança na facilitação do processo de criação e compartilhamento de conhecimentos foi enfatizada por Nonaka, Toyama e Konno (2000), principalmente no tocante à promoção de uma atmosfera apropriada, em que os membros da organização se sintam seguros, motivados e desenvolvam o compromisso com o compartilhamento e a criação de conhecimento. Esses autores sugerem que os dirigentes devam facilitar e utilizar o “ba” efetivamente no gerenciamento da espiral, com base na visão da conversão do conhecimento. Recomendam ainda, examinar como as empresas, os

governos e as universidades podem trabalhar em conjunto para tornar possível a criação de conhecimento organizacional.

No caso do ambiente Universitário, é plenamente justificável e esperado o desenvolvimento de espaços “ba” para a criação e compartilhamento de conhecimentos, visto que este é um dos propósitos dessas instituições, cuja identidade está diretamente ligada aos processos que envolvem conhecimento.

2.5 A Gestão do Conhecimento como Promotora da Inovação

Beveren (2002) destaca que a inovação é um processo contínuo no qual as organizações criam problemas, definem e desenvolvem novos conhecimentos em busca de soluções. Muitas vezes, as novas informações requerem inovação e, portanto, a gestão da inovação deve ser considerada nas práticas de GC.

Na visão de King (2009), a GC é um processo que envolve inovação, aprendizagem individual e coletiva e tomada de decisão colaborativa. A aprendizagem organizacional vem em seu complemento. Enquanto a GC centra-se em processos de conhecimento, quais sejam, criação, aquisição, refinamento, armazenamento, transferência, partilha e utilização do conhecimento, a aprendizagem organizacional vem como poderoso auxílio na incorporação do que foi aprendido na estrutura da organização. Na visão desse pesquisador, a GC permite à organização melhorar seu desempenho geral, tomando por base que os "resultados intermediários" da GC que significam os melhores comportamentos organizacionais, decisões, produtos, serviços, processos e relações, o que evidentemente, envolve inovação.

O conhecimento está presente nas ações inovadoras. A inovação organizacional tem sido vista como uma arma essencial às organizações no competitivo ambiente de negócios. Os resultados do estudo desenvolvido por Tan e Nasurdin (2011), envolvendo empresas na Malásia, demonstraram que uma das maneiras para aumentar a inovação organizacional é através de práticas eficazes de GRH e da GC. Foram examinadas na pesquisa as relações diretas entre as práticas de GRH e inovação organizacional, bem como o papel mediador da eficácia da GC neste contexto.

Segundo Tan e Nasurdin (2011), as práticas de GRH geralmente têm um efeito positivo sobre a inovação organizacional. Esses autores concluíram que a eficácia da GC medeia a relação entre treinamento e inovação de processo, treinamento e inovação administrativa assim como avaliação de desempenho e inovação administrativa.

Para Lawson e Samson (2001), uma das melhores formas de desenvolver uma cultura de inovação aberta é respeitar e investir nas pessoas, munir-se de pessoal habilitado, dar-lhes poder para inovar, criar, desenvolver, reconhecer que podem ter diferentes visões para o futuro e por fim, trazer para a organização esses pontos de vista na direção da inovação.

A relevância da inovação no surgimento de mudanças importantes na sociedade foi analisada no trabalho de Esteves e Feldmann (2016), o qual envolveu uma amostra de 33 países. Como parte do estudo, foram verificados os fatores relevantes para a inovação, conforme o ranking de inovação apresentado pelo Índice Global de Inovação (fornecido pela Universidade de Cornell, INSEAD e OMPI). Esses autores destacaram que há uma relação positiva entre desenvolvimento tecnológico e inovação e que grandes revoluções mundiais tiveram, direta ou indiretamente, algum tipo de relação com a inovação e a tecnologia. A informática, por exemplo, está entre as tecnologias que modificaram o funcionamento das empresas e da sociedade.

No que se refere ao Brasil, Esteves e Feldmann (2016) destacam que existe uma integração insatisfatória entre empresas, universidades e centros de pesquisa no país. O estudo desses autores apontou algumas medidas visando fortalecer esse envolvimento e melhorar as interações, considerando que centros de pesquisa e universidades são instituições positivamente relacionadas com o conhecimento e a inovação.

A criatividade, elemento fundamental para práticas de inovação, requer pensamento divergente do que pode vir a ser realizado, independente de testes ou comprovações e não precisa resultar apenas de uma ideia radical, que venha transformar a estratégia de negócios ou criar o novo. Ela pode vir dos pequenos atos de funcionários, acumulando melhorias contínuas e significativas e pode ser orientada pelo conhecimento (aplicação de novos conhecimentos) ou pela visão (meta). Essas constatações demonstram que é necessário que as organizações incentivem continuamente a criatividade, em todos os níveis, pois pode ser considerada como um processo de geração de ideias (LAWSON; SAMSON, 2001).

A inovação é dependente da disponibilidade de conhecimentos, e, portanto, a GC desempenha um papel significativo para que ela seja bem sucedida. Essa constatação é resultante do estudo desenvolvido por Plessis (2007), o qual objetivou esclarecer a natureza do papel da GC na inovação, bem como auxiliar o enfrentamento dessa complexa interdependência, esclarecendo adicionalmente a proposição de valor entre ambas as áreas. Essa autora pondera que são necessárias investigações adicionais para definir como o valor da GC pode ser maximizado para garantir um processo de inovação mais eficiente e eficaz. O conhecimento desses impactos é de grande valia nas organizações que implementam

programas nessas áreas e permitem uma visão sistêmica, condição necessária à criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável para as organizações.

As características atuais do serviço público desmentem o modelo tradicional dessa área, o qual se mostrava avesso à inovação. Os prêmios de inovação revelaram muitos exemplos de inovações no setor público, disseminando-os e inspirando outros casos. Esses exemplos reforçam a contradição ao modelo clássico, demonstrando que a inovação também nasce nas linhas de frente e nos níveis intermediários das gerências e, ainda, que a maior parte não é em reação a uma crise, por exemplo, mas sim uma resposta proativa a oportunidades de melhorias e problemas internos. O desafio para as organizações do setor público é ir além das inovações individuais, no sentido de criar um ambiente favorável à inovação contínua e em grande escala (BORINS, 2001).

Borins (2001) descreve uma série de maneiras para os gestores de organizações pertencentes ao setor público atuarem diante deste desafio. Alguns dos métodos propostos são relativamente baratos e podem ser implementados imediatamente, como por exemplo, estabelecendo-se prêmios internos para reconhecer a inovação, designando-se um pequeno fundo para apoiar a inovação e incentivando-se o aprendizado. Outros métodos podem exigir iniciativa do governo, mudanças no sistema de classificação de empregos definindo-os de forma mais ampla, ou mudanças no sistema de remuneração para recompensar a inovação. Os gestores inovadores estudados nesse artigo eram pessoas que agiam localmente usando o poder de que dispunham para tomarem iniciativa e defenderem amplamente mudanças sistêmicas que tornassem todo o setor público mais favorável à inovação. Sob essa óptica, as realizações locais também são uma forma de *benchmarking*, uma vez que se tornam projetos a serem imitados.

Como constatado por Borins (2001), a inovação, assim como a GC, não tem sido tradicionalmente uma virtude associada ao setor público. Pelas conclusões desse autor, pode-se deduzir que um sistema de recompensa ou um modelo de gestão e liderança atuante são fatores que exercem notável poder na motivação do servidor público no sentido de participar de ações que envolvam GC e promovam a inovação. Assim, esforços individuais juntamente com algumas mudanças importantes, podem criar uma nova realidade para o setor público.

Frente às crescentes exigências de inovação no setor público e propagação de redes de governança, Sorensen e Torfing (2011) analisaram a inovação no setor público, focando na “inovação colaborativa”. O estudo mostra como essa modalidade pode melhorar a colaboração e como a cooperação de múltiplos *stakeholders* pode aumentar a inovação. Esses autores afirmam que a colaboração multi-atores pode facilitar a co-criação de novas e

promissoras ideias e forjar uma apropriação conjunta destas ideias para que possam ser implementadas na prática, na produção de resultados considerados valiosos e desejáveis pelas principais partes interessadas. O argumento em favor da inovação colaborativa é apoiado por *insights* de três diferentes teorias de ciências sociais, tendo por resultado a formulação de um modelo analítico o qual pode ser utilizado em futuros estudos de inovação colaborativa no setor público.

Esses mesmos princípios defendidos por Sorensen e Torfing (2011) podem ser utilizados para buscar a colaboração dos servidores públicos no compartilhamento de conhecimentos importantes para a instituição e para as práticas da GC, uma vez que, conforme demonstrado, a colaboração pode fortalecer equipes e demais partes envolvidas no processo, especialmente durante a implantação. Outro ponto para o qual foi chamada a atenção, válido para o presente estudo, é a necessidade de analisar o *design* institucional no caso de inovações ou implementação de novos processos.

Choo e Alvarenga Neto (2010) sugerem que a GC é, acima de tudo, um processo de mudança cultural e comportamental. Para ter sucesso na GC é preciso ter sucesso em inculcar um conjunto de valores e um padrão de comportamentos que permita às pessoas usar o que sabem para aprender e inovar.

2.6 As Tecnologias da Informação e Comunicação como Provedoras do Conhecimento

Beveren (2002) afirma ser um equívoco equiparar conhecimento e informação, ou assumir que a provisão de informação leve à criação de conhecimento e, que as dificuldades associadas à criação de conhecimento podem ser superadas com as tecnologias de informação. Contudo, concorda que deva haver um esforço para capturar e compartilhar o conhecimento sob-risco de perder informações chave para a organização. Nesse sentido, Beveren (2002) alega que, para uma gestão exitosa do conhecimento, a gestão da informação deve ser empregada paralelamente para disseminar e compartilhar a informação de modo eficaz e eficiente. O uso dessa informação pode ajudar ou incentivar os colaboradores a criar novos conhecimentos dentro de seus cérebros para uso dentro da empresa. Não obstante, o foco principal para a GC deve ser sobre o capital intelectual humano e estratégias de GRH que incentivem a criatividade e inovação entre os colaboradores.

Diversos autores concordam que a GC está vinculada às práticas e ferramentas de tecnologia da informação (TI) e comunicação. Assim, para a viabilização dos processos do

conhecimento, a TI e comunicação aparecem como suportes, com papéis de importância crescente nos sistemas de gestão. É importante ressaltar, entretanto, que o uso da tecnologia vem para facilitar o processo de transmissão do conhecimento e seu uso não substitui a participação humana na criação do mesmo. Todavia, o uso da TI na GC leva à melhoria na acessibilidade ao conhecimento, melhorando a velocidade de transmissão para os indivíduos da organização (WIIG, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; GASPAR et al., 2009; LEITE, 2007, DE RÉ et al., 2007, FACHIN et al., 2009).

São muitas as ferramentas que podem ser utilizadas na GC. No século passado, Wiig (1997) mencionou algumas delas: sistemas baseados em conhecimento, mineração de dados, infraestrutura de apoio ao conhecimento, técnicas de descoberta de conhecimento, arquitetura de conhecimento, medição de conhecimento, gestão da qualidade, gerenciamento de riscos, *benchmarking*, índices de desempenho, entre outras, ainda em vigência. De lá para cá, o mercado e a globalização trouxeram muitas outras opções. Seja como for, as ferramentas de TI fazem parte da GC, criando em muitos casos uma situação de dependência como já alertava Wiig (1997).

Assim como a GC, também a gestão da informação assume papel fundamental para a organização das informações e controle dos sistemas de informação. Os sistemas de informação utilizados devem ter capacidade de processar informações, priorizando a qualidade e o valor das mesmas como modo de dar suporte à tomada de decisões.

As tecnologias ligadas à informação contribuíram para acelerar e alcançar o processo de GC em termos de fornecer métodos mais rápidos e eficientes de acesso a conteúdos dispersos de informação. O uso das tecnologias, da comunicação e o uso da informação na criação de processos e produtos dentro de empresas do conhecimento foram abordados no modelo desenvolvido por Beveren (2002). Dentre os muitos métodos empregados para a disseminação da informação utilizando meios de comunicação e tecnologias de informação, o autor mencionou o uso de e-mails, Lotus Notes, intranets, programas de bate-papo, grupos de discussão, grupos de notícias e páginas da web.

Para De Ré et al. (2007, p. 2), grande parte dos sistemas de GC não levam em consideração que o conhecimento organizacional é decorrente da soma do conhecimento dos indivíduos, já que “[...] a maioria dos sistemas de GC é concebida apenas como processo de administração da informação (identificação das necessidades, organização e armazenamento em banco de dados e distribuição através de internet, intranet, páginas amarelas, etc.)”.

Se a GC é uma prioridade para a organização, será necessário reconsiderar e analisar o equilíbrio entre aspectos tecnológicos e sociais, as empresas precisam criar um ajuste entre

esses dois sistemas (BHATT, 2001). Enquanto as tecnologias aumentam a eficiência das pessoas e melhoram o fluxo de informações os sistemas sociais, como comunidades de práticas, melhoram as interpretações, trazendo visões múltiplas sobre a informação. As comunidades de prática desempenham um papel de grande relevância nos processos do conhecimento. A seguir, esse tema será discorrido sucintamente.

2.7 As Comunidades de Prática

As Comunidades de Prática (CdP) e o seu estudo no contexto de gestão são um fenômeno recente. Para Wenger e Snyder (2000), CdP são grupos de pessoas unidas informalmente pela experiência compartilhada, seja pela construção ou troca de conhecimentos, com o propósito de desenvolver suas capacidades, ligadas pela paixão por uma empresa, ou pelo comprometimento e identificação com a expertise do grupo. À medida que as CdP geram conhecimento, elas se renovam.

As CdP estão surgindo em empresas que prosperam no conhecimento e são a nova fronteira. Wenger e Snyder (2000) já afirmavam que os gestores precisam entender o que essas comunidades são e como elas funcionam. Os autores ressaltam ser importante perceber que elas são a fonte oculta do desenvolvimento do conhecimento e, devem atentar que essas estruturas embora informais, exigem esforços gerenciais específicos para desenvolvê-las e integrá-las na organização para que seu poder possa ser alavancado favoravelmente.

O conceito de comunidades de prática tem sido citado com frequência na literatura que trata da GC e dos fatores que promovem os comportamentos de partilha. Amayah (2013) sugere a que formação de comunidades de prática pelas organizações do setor público que buscam incentivar ou facilitar o compartilhamento de conhecimento entre seus servidores, uma vez que as comunidades contribuem para desenvolver e sustentar esse comportamento.

Um dos estudos pioneiros a analisar os antecedentes de aplicação do conhecimento em comunidades formais de prática em organizações matrizes foi desenvolvido por Nesheim, Olsen e Tobiassen (2011). Esses autores exploram as circunstâncias sob as quais essas comunidades contribuem para o uso e aprimoramento do conhecimento, com ênfase nos fatores motivacionais e gerenciais. Essa pesquisa abordou como as comunidades de conhecimento formais e horizontais contribuem para a aplicação do conhecimento, levando em consideração a interação entre as comunidades, a organização em linha (onde o comando flui de cima para baixo) e os funcionários.

Segundo constatação de Nesheim, Olsen e Tobiassen (2011), em organizações grandes e complexas – como é o caso das Universidades (nota da autora) – os servidores podem enfrentar múltiplos papéis que podem ser conflitantes. Em uma organização tipo matriz o diálogo e a comunicação são importantes para conciliar objetivos e considerações complementares, sendo que o compromisso de gerentes/coordenadores é determinante para aumentar a partilha e aplicação de conhecimentos. A partir dessa perspectiva, esses autores avaliaram como a qualidade da gestão das comunidades, as atitudes dos gerentes de linha e a motivação dos funcionários em participar das comunidades de conhecimento se correlacionavam no sentido de facilitar a aplicação do conhecimento.

Dois importantes resultados foram apontados por Nesheim, Olsen e Tobiassen (2011), apoiando que: quando a motivação para ingressar em uma comunidade de conhecimento ou de prática está de acordo com os objetivos da comunidade, ela gera uma base para a aplicação do conhecimento, assim, a motivação está positivamente associada à aplicação do conhecimento; um elevado nível de motivação intrínseca representa maior probabilidade de participação dos funcionários em atividades de partilha de conhecimentos bem como é maior a capacidade de que eles identifiquem e compreendam a potencialidade de sua aplicação.

Ainda nessa linha, para que os conhecimentos possam ser alavancados, De Ré et al. (2007) propõem a criação das comunidades de conhecimentos, afim de permitir que os membros possam trabalhar juntos e aprender mutuamente. Nesse sentido, os autores sustentam ser necessário desenvolver uma estrutura organizacional horizontalizada, facilitando assim a formação de redes de relacionamento, conectando tanto geográfica como organizacionalmente pessoas dispersas.

Como foi demonstrado, um grande número de pesquisas tem apontado que ao se estabelecer um sistema para a GC em uma organização, é necessário considerar os vários fatores envolvidos, tais como GRH, estrutura organizacional, liderança, uso adequado das TICs, formação de comunidades de prática, visto que esses fatores influenciam diretamente a implantação e os resultados dos sistemas de GC. Outros elementos que também influenciam os processos de compartilhamento de conhecimentos serão abordados na sequência.

2.8 Cultura Organizacional, Clima Organizacional e outros Fatores que Influem no Compartilhamento do Conhecimento

Para Bhatt (2001), a GC é um processo abrangente, categorizado em criação, validação, apresentação, distribuição e atividades de aplicação do conhecimento. Porém, a GC

não é apenas uma simples questão de captura, armazenamento e transferência de informações, em vez disso, requer interpretação e organização de informações a partir de várias perspectivas. Concentrar o foco exclusivamente sobre as pessoas, tecnologias ou técnicas não garante o gerenciamento do conhecimento e a sustentabilidade das vantagens competitivas corporativas. Isto significa que é a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas que permitirá uma eficaz GC organizacional, fazendo-se necessário analisar as técnicas que as pessoas empregam na utilização das tecnologias, criar um ambiente que estimule o “aprender-fazendo”, somente mudando a cultura organizacional, uma organização pode alterar gradualmente o padrão de interação entre as pessoas, tecnologias e técnicas. Isto porque as competências essenciais de uma organização estão profundamente enraizadas nas práticas organizacionais.

Evidências de que um ambiente de solicitude é de suma importância para se estimular os fluxos de conhecimento foram apresentadas no trabalho desenvolvido por Cunha, Yokomizo e Capelli (2011). Esses autores argumentam que as políticas de transmissão de conhecimentos devem estar apoiadas em uma cultura e clima organizacional que propiciem um ambiente favorável à socialização e a troca de ideias, e, por conseguinte, de conhecimento entre as pessoas.

O uso do conhecimento é um processo essencialmente humano, que não pode ser separado a partir de interpretação e de reflexão cultural, sendo que a GC deve considerar as teorias de cultura organizacional que tratam do armazenamento e transferência de conhecimentos. Como as organizações são formadas por pessoas com seus valores e crenças pessoais, elas exercem forte impacto sobre a cultura e o conhecimento organizacional, transformando valores e crenças corporativos. O poder do conhecimento de organizar, selecionar, aprender e julgar provém de valores e crenças tanto quanto da informação e da lógica (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006).

A avaliação do clima organizacional permite aos gestores aferir sistemicamente o grau de satisfação ou insatisfação dos funcionários e assim potencializar os fatores de satisfação e minimizar as causas de insatisfação no trabalho, segundo atestado por Silva (2003). Por meio da avaliação, é possível definir estratégias que possibilitem a convergência dos interesses e das expectativas dos funcionários com os objetivos e metas da instituição, orientando e democratizando a participação desses no processo de gestão, conforme pesquisado pelo autor.

A influência do clima organizacional em IFES foi tratada no trabalho desenvolvido por Rizzatti (2002), o qual abrangeu os componentes e respectivos indicadores considerados importantes e adequados para o estudo do clima organizacional em universidades federais.

Maiores detalhes sobre os efeitos do clima organizacional no ambiente de IFES poderão ser consultadas nessa pesquisa, cujos resultados encontrados servem como fonte de informações aos dirigentes universitários para a melhoria dos diversos processos que integram essas instituições.

Dada à importância da influência das relações interpessoais no clima organizacional e nos processos de criação e compartilhamento de conhecimentos, faz-se relevante discorrer sucintamente sobre alguns achados de pesquisadores da área.

Indo ao encontro dessas considerações, Costa (2002) admite a importância das relações interpessoais e a humanização no ambiente de trabalho, considerando-as como parte importante dos fatores que contribuem para a formação do relacionamento real na organização. É de refletir sobre o que diz Costa (2002, p.20):

[...] A maneira pela qual o fluxo de informações se dá influencia a qualidade do trabalho: as pessoas que se identificam com o grupo de trabalho do qual fazem parte, nas simpatias e valores, encontram muito mais facilidade para compartilhar as informações de que necessitam, objetivando a coordenação de suas tarefas, do que as pessoas que, conquanto agrupadas, mantêm contatos infrequentes entre si em razão de não compartilharem as mesmas simpatias e valores.

Para Ventrini e Garcia (2004), estudos acerca do relacionamento interpessoal podem contribuir para o avanço teórico da gestão organizacional contemporânea. Nesse âmbito, a qualidade dos relacionamentos interpessoais será fundamental não apenas para os participantes, mas também para a continuidade da própria organização. Assim, todos os participantes da organização são responsáveis pela qualidade de seus relacionamentos. Ventrini e Garcia (2004, p. 120) asseguram que “[...] as organizações formam complexas teias de relações interpessoais: entre seus membros e com pessoas de fora, como fornecedores, clientes, membros de instituições financeiras, do governo, entre outros”.

Silva (2003) apoia essa afirmativa, salientando que é necessário atentar para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento e amadurecimento das relações interpessoais, a fim de manter a qualidade do clima organizacional, em virtude de que o clima afeta diretamente os resultados organizacionais.

Outra capacidade que merece menção pelo significado, que pode determinar comportamentos e atua de modo direto tanto para a qualidade do clima organizacional como das relações interpessoais é a inteligência emocional. Os atributos da inteligência emocional refletem de modo direto nos processos de compartilhamento de conhecimentos e no desempenho dos colaboradores no desenvolvimento do trabalho organizacional (BOYATZIS,

2009; WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009; CHERNISS, 2010; KLUEMPER; DEGROOT, CHOI, 2013; JOSEPH et al., 2015; OBERMAYER; KOVÁRI, 2016).

Woyciekoski e Hutz (2009, p. 7) apresentaram alguns achados acerca da inteligência emocional, percebida em diferentes contingências. No âmbito organizacional:

Apesar de que na maioria dos diferentes cargos, a inteligência geral constitua o maior preditor de desempenho profissional e produtividade, não se pode negligenciar o fato de que o valor das pessoas em uma organização não se reduz ao seu desempenho objetivo, ou as suas capacidades técnicas necessárias para a execução de determinado ofício. Também devem ser levadas em conta outras qualidades, não menos essenciais, como integridade, confiança, iniciativa, além das suas habilidades para trabalhar e conviver com outros.

Em estudo realizado junto a servidores da University of Pannonia, Hungria, Obermayer e Kovári (2016) investigaram a influência da inteligência emocional para o compartilhamento de conhecimentos, mais especificamente o papel das características individuais nesse processo, considerando o tamanho da organização. O estudo buscou descobrir o que incentiva e o que impede as pessoas de compartilhar conhecimentos, objetivando com isso ajudar gestores, especialistas de RH e empresas a identificar esses fatores para estimular o comportamento de compartilhamento. Embora a pesquisa tenha sido realizada junto a uma instituição Húngara, os autores afirmam que considerando as características organizacionais, não foram detectadas diferenças significativas entre empresas locais para internacionais.

Obermayer e Kovári (2016) confirmaram a correlação entre a inteligência emocional com a predisposição ao compartilhamento de conhecimentos e concluíram que os funcionários com alto nível de bem-estar eram mais dispostos ao compartilhamento. Pessoas possuidoras de sentimentos como otimismo, autoestima e felicidade assumiam atitudes positivas perante o compartilhamento. Além disso, o medo de compartilhar era menor e a disposição mais elevada naqueles com alto nível de emocionalidade e autocontrole. A justificativa apega-se na tese de que “[...] indivíduos com grande empatia e bons relacionamentos podem estabelecer laços de maior confiança, fazendo com que o compartilhamento de conhecimento seja natural” (OBERMAYER; KOVÁRI, 2016, p. 708).

Boyatzis (2009) alega que as capacidades de inteligência emocional, social e cognitiva podem ser desenvolvidas em adultos e são indicativas da eficácia e desempenho nas funções profissionais, de gestão e de liderança. Nessa linha, a pesquisa de Kluepmer, DeGroot e Choi (2013) examinou a capacidade de gerenciamento de emoção como um forte preditor de desempenho da tarefa, comportamento de cidadania organizacional e desvio. Joseph et al.

(2015) corroboram que há uma intensa relação entre o desempenho no trabalho com a inteligência emocional.

2.8.1 A importância da Comunicação para o Compartilhamento do Conhecimento

Varjão e Estender (2016) pesquisaram sobre os reflexos da cultura organizacional sobre a comunicação interna em uma organização. Esses autores, concluíram que a associação da cultura organizacional a políticas de administração de recursos humanos, com a adequada condução da comunicação, contribui para aproximar e integrar os colaboradores aos princípios e objetivos centrais da organização. Segundo Varjão e Estender (2016), para a comunicação ter êxito, o significado deve ser entendido, já que a comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra. Isto quer dizer que, se não houver nenhuma transmissão de informação ou ideias, a comunicação não aconteceu. Marchiori (2010) concorda com esse raciocínio, apoiando que a comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais.

É pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional. Como elemento estratégico ao sucesso organizacional, a comunicação interna atua, sobretudo, sob três aspectos: para os resultados do negócio, como fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos (VARJÃO; ESTENDER, 2016).

Um estudo realizado por Welch (2012) indicou que a comunicação interna, se bem estruturada, sustenta a eficácia organizacional e influi positivamente para os relacionamentos internos da organização. Os benefícios potenciais da comunicação interna dependem de fatores tais como pertinência das mensagens, alcance, utilidade e, sobretudo, se são aceitáveis a quem se destina. Essa pesquisa se propôs a investigar as visões dos funcionários sobre o formato das publicações internas desejadas, consultando suas preferências para a comunicação corporativa interna.

Para Marchiori (2010), organização e comunicação são questões indissociáveis. Dada a sua importância, a comunicação não pode ser tratada apenas uma ferramenta a ser utilizada para a troca de informações. A autora reforça o valor da comunicação dizendo que ela deve ser visualizada como um processo de construção de relações internas, sob a concepção de proporcionar maior desenvolvimento, ser capaz de gerar conhecimento para as pessoas e modificar estruturas e comportamentos.

Marchiori (2010, p. 156) destaca:

A partir do momento em que a comunicação estiver institucionalizada, ou seja, válida como um processo efetivo de construção, desenvolvimento de relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para as pessoas participantes daquele ambiente, entendemos que teremos as redes de relacionamento, e o diálogo e a construção de sentido estarão, naturalmente, ocorrendo no interior da organização, que, certamente, refletirá na perspectiva da identidade dessa organização com seus diferentes *stakeholders*.

Complementarmente, vale ressaltar a alusão de Quinn (2003²) apud Nascimento e Simões (2011) quanto ao efeito da deficiência de comunicação eficiente na organização. Segundo Nascimento e Simões (2011), a falha na comunicação interpessoal é um fator desencadeante de conflitos que pode causar graves problemas, levando as pessoas a se tornarem mais resistentes às mudanças, ocasionando afastamento dos indivíduos e consequente redução de moral e produtividade.

2.8.2 Gerência de Conflitos

Nascimento e Simões (2011) discorrem sobre a necessidade de avaliar a gestão de conflitos interpessoais perante as organizações públicas, pois, segundo eles, dentre os diversos tipos de conflito, os interpessoais são os que mais alteram a dinâmica do ambiente de trabalho. Em pesquisa desenvolvida junto à área educacional, esses autores concluíram que os relacionamentos interpessoais e o comprometimento dos servidores são elementos vitais para a qualidade e efetividade do processo educacional e podem impactar negativamente as relações de trabalho. Outra conclusão do estudo ressalta que a gestão dos conflitos interpessoais torna-se ainda mais complexa nas organizações públicas brasileiras em decorrência das especificidades, entre elas a burocratização, debilidade na aplicação de mecanismos legais e coercitivos e a estabilidade adquirida pelos servidores.

Todavia, a existência de relações interpessoais positivas não significa necessariamente a exclusão de possíveis conflitos. Alguns autores defendem que o conflito construtivo estimula a negociação e a transformação. Nessa perspectiva, sua ausência pode significar momentânea acomodação, apatia e estagnação. Por outro lado, em sua forma destrutiva, provoca desgaste nos relacionamentos (VENTORINI; GARCIA, 2004).

No que diz respeito à gerência de conflitos, Figueiredo (2012) investigou os estilos de gestão e o papel do gestor, atitudes e comportamentos desejáveis para a resolução das

² QUINN, R. E. et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

divergências de interesses. O grande desafio não é chegar ao consenso, mas obter um acordo entre as partes. Uma das habilidades requeridas do gestor é a capacidade de negociação, que lhe confere condições de intervir e promover a coesão dos grupos de trabalho, equilibrando assim os interesses dos membros da organização com a concretização dos objetivos organizacionais. Para isso, deve haver a adoção de estratégias mais assertivas no sentido de propiciar maior satisfação e melhores condições de trabalho aos colaboradores, o que repercute em melhores resultados para a organização.

Com efeito, Figueiredo (2012) salienta que a existência de conflito não pode ser considerada como prejudicial, dado que sua supressão não seria benéfica tanto para a organização como para os indivíduos. A autora, apoiada nas teorias da Escola das Relações Humanas e da Escola da Abordagem Interacionista, afirma que existência do conflito não é necessariamente negativa. Segundo essa abordagem, os conflitos promovem crescimento e desenvolvimento e podem ainda influir no desempenho eficaz do grupo, provocar inovações e mudanças se devidamente orientado. Contudo, as situações que envolvam conflitos requerem monitoramento presente por parte dos gestores.

Percebe-se pelo exposto, que a gerência de conflitos é um fator que merece atenção, sabendo-se principalmente que esses são inevitáveis quando se trata das relações humanas. Contudo, se bem administrados, servirão para o amadurecimento e desenvolvimento tanto dos grupos de trabalho como da organização, o que é uma das condições desejáveis para os processos da GC.

2.9 A Influência dos Fatores Motivacionais no Compartilhamento do Conhecimento

Conforme argumentado por diversos pesquisadores em GC, de nada adianta investir nos melhores sistemas da TI se não houver uma política de incentivo que integre a gestão de pessoas com os processos de comunicação, buscando o melhor clima organizacional, valorizando as relações para criar o ambiente propício ao compartilhamento, pois as pessoas precisam estar dispostas a compartilhar (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BEVEREN, 2002; DE RÉ et al., 2007; FACHIN et al., 2009).

Versando sobre o comportamento organizacional, Bergamini (2008, p. 104) afirma que o estudo da motivação é imprescindível nesse contexto, em razão de que é “de grande interesse conhecer quais os fatores que deveriam ser considerados como os principais determinantes dos mais diferentes tipos de satisfação que se pode obter no trabalho”.

Um dos aspectos de consonância entre os autores que estudam os facilitadores do compartilhamento do conhecimento, é a constatação de que a motivação está entre os principais propulsores do engajamento das pessoas nesse processo. Gagné (2009) desenvolveu um modelo de processo de motivação para compartilhamento de conhecimentos, baseado na combinação de duas teorias proeminentes de motivação: a teoria do comportamento planejado (TPB) e a teoria da autodeterminação (SDT). Esse modelo tomou por base modelos anteriores de motivação para o compartilhamento de conhecimentos, considerando a qualidade da motivação - a saber, que até então, a motivação era discutida apenas nos termos de nível ou quantidade. A SDT propõe que a motivação varia não só em termos de nível, mas também em termos de qualidade.

Dentre os achados da pesquisa de Gagné (2009), cabe destacar as afirmativas de que “o reconhecimento é a melhor maneira para incentivar o compartilhamento de conhecimento”, mais do que dinheiro ou recompensas tangíveis. As recompensas tangíveis são insuficientes e podem inclusive prejudicar a motivação para o comportamento de compartilhar.

Gomes e Quelhas (2003) desenvolveram um estudo de caso para mostrar a satisfação e motivação dos recursos humanos em uma organização pública federal, utilizando dois ângulos teóricos. Esses aspectos foram analisados sob a luz da teoria das necessidades de Maslow e da motivação-higiene de Herzberg. Esses autores argumentam que a administração brasileira no Poder Executivo Federal caracteriza-se por não buscar a motivação dos servidores e sequer pratica os reforços positivos, se comparada aos preceitos das teorias motivacionais. A ineficiência e ineficácia dos órgãos públicos no desempenho de sua missão podem estar baseadas nessa forma de administrar.

A gestão dos órgãos da administração pública federal, no que se relaciona com os recursos humanos, parece continuar pautada nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo e orientada por uma ótica que importa em considerar os funcionários como indivíduos incompletos, isto é, indivíduos que, em sua personalidade, não possuem o componente emocional e cuja capacidade mental não extrapola o estritamente requerido para o exercício da sua atividade. (GOMES; QUELHAS, 2003, p. 2).

Carmo, Assis e Sanches Júnior (2014) afirmaram que no Brasil a valorização do capital humano teve início na década de 90, com as reformas de Estado, visando constituir um modelo de gestão mais flexível do que o burocrático, voltado para o desempenho e orientado para resultados. Nessa nova proposta, a GRH assumiu um papel estratégico dentro das organizações. Destacam-se algumas conclusões do estudo: a) a gestão estratégica é dificultada pela rigidez da legislação e, por conseguinte, a autonomia dos líderes fica muitas vezes

limitada na valorização das pessoas; b) há a necessidade de uma revisão nas práticas de GRH, com a reformulação da gestão do setor público como modo de promover maior envolvimento e valorização do capital humano no sistema organizacional, o que refletirá nos resultados, atingimento dos objetivos e cumprimento da missão desses órgãos públicos; c) os aspectos burocráticos ainda impedem a implementação da administração gerencial, levando a percepção de distanciamento entre a gestão de pessoas com os funcionários, o que é um entrave para esse modelo de gestão; d) buscar o alinhamento dos indivíduos com a gestão de pessoas é um grande desafio, mas somente através dele a administração gerencial poderá cumprir seu papel que promete maior flexibilidade, autonomia e a valorização das competências do capital humano.

Para Gomes e Quelhas (2003), basicamente são três os pilares que sustentam essas organizações no desempenho de sua missão: os recursos materiais, os recursos financeiros e os recursos humanos, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – A sustentabilidade da gestão de órgãos públicos.



Fonte: Gomes e Quelhas (2003).

No cumprimento da missão organizacional, os fatores de capacidade profissional e motivação, pertencentes ao pilar de recursos humanos, destacam-se, segundo os autores, como os mais relevantes. Portanto, manter os servidores motivados é um fator essencial ao sucesso no desempenho da missão dos órgãos públicos do Poder Executivo Federal. A desmotivação leva ao uso restrito da capacidade profissional, que por sua vez, conduz à estagnação, deterioração, desintegração e à falência organizacional (GOMES; QUELHAS, 2003).

Para Vantorini e Garcia (2004), a gestão de pessoas tem um papel fundamental na consecução dos resultados organizacionais. Ao lidar com pessoas, lida também com a

complexa rede de relacionamentos e interações existentes em cada organização. Nesse seguimento, vários estudos confirmam a importância da GRH e do desempenho para o sucesso das organizações, bem como a existência de uma correlação entre essas práticas com o desempenho, tanto individual como organizacional (GOMES; QUELHAS, 2003; BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006; SOUZA, 2009; CARMO; ASSIS; SANCHES JÚNIOR, 2014).

Calgaro (2012) analisou os fatores que contribuem para a motivação no trabalho de servidores de uma IES da região sul do país. Esse estudo de caso demonstrou que competências interpessoais influem diretamente na motivação dos servidores investigados, os quais apontaram que a boa relação com os colegas e com as chefias podem resultar em atitudes positivas no trabalho, contribuindo para afastar o sentimento de insatisfação, segundo corroborado pela teoria de Herzberg.

Pelas particularidades encontradas na administração pública, tais como a estabilidade, planos de carreiras e remuneração, seria esperado que os gestores mantivessem um esforço diferenciado na busca por atingir a motivação e satisfação dos servidores, conforme afirma Calgaro (2012). Assim, essas peculiaridades precisam ser bem entendidas e tratadas, buscando a integração de novas práticas de gestão de pessoas voltadas à Administração Pública.

Com o propósito de minimizar a falta de literatura sobre o impacto potencial das recompensas no comportamento de partilha de conhecimentos, Bartol e Srivastava (2002) examinaram o papel dos sistemas de recompensas como promotores do incentivo à partilha do conhecimento. A pesquisa revelou quatro mecanismos importantes de incentivo: as contribuições de conhecimento para bancos de dados; o compartilhamento de conhecimento em interações formais; o compartilhamento de conhecimentos em interações informais e o papel das comunidades de prática. Segundo constatado, o princípio de contribuir com conhecimento para as bases de dados nos comportamentos de partilha é o mais passível de recompensas, dentro ou entre equipes e unidades de trabalho, o que se justifica pela possibilidade de quantificação da contribuição pelo alocador, em outras palavras, por ser possível atribuir aos indivíduos um determinado peso para os comportamentos de compartilhamento de conhecimento. Essa estimativa pode compor avaliações de desempenho ou subsidiar outras avaliações.

Bartol e Srivastava (2002) destacam que as recompensas baseadas no desempenho coletivo podem ser eficazes na criação de um sentimento de cooperação e compromisso entre os funcionários. No caso de partilha de conhecimentos através de interações informais, baseada na premissa da troca social, o fator chave como facilitador do compartilhamento é a

confiança entre o indivíduo e a organização. O papel da recompensa, neste caso, é indireto, de grande importância à equidade na distribuição das recompensas organizacionais para o desenvolvimento da confiança. As recompensas aludidas podem ser individuais, parciais, mas principalmente coletivas, na forma de participação nos lucros, compartilhamento de ganhos, por mérito, aquisição de ações da empresa, dentre outras, dependendo do incremento e complexidade da partilha de conhecimento dentro das equipes e entre as unidades de trabalho.

Nonaka, Toyama e Konno (2000) sustentam que promover a afetividade, o cuidado, a confiança e o compromisso entre os membros da organização constitui o alicerce para a criação do conhecimento e para as condutas de compartilhamento, especialmente o conhecimento tácito. Assim, é indispensável incentivar qualidades tais como a iniciativa, pensamentos criativos e positivos entre os produtores de conhecimento, bem como evitar que esses monopolizem o conhecimento criado pela organização, como modo de poder, tão pouco tomem o crédito pelas realizações de outros membros.

O estudo realizado por King e Marks Jr. (2005) junto a uma organização governamental, demonstrou que a natureza da organização pode influenciar significativamente nos resultados de compartilhamento de conhecimento, moderando a relação entre esses resultados com a abordagem motivacional. A pesquisa se propôs a comparar os efeitos de duas abordagens motivacionais que são o controle de supervisão e apoio organizacional, aplicadas na frequência e no empenho dos indivíduos em contribuir com seu conhecimento pessoal para um Sistema de Gestão do Conhecimento (KMS) baseado em repositórios e em lições aprendidas das melhores práticas. Esse sistema, como muitos KMSs, é projetado para capturar os conhecimentos de modo que a organização possa se beneficiar mais amplamente de sua disseminação.

Vê-se por conveniente, trazer para o presente contexto as seguintes evidências apontadas por King e Marks Jr. (2005), que se adequam ao cenário desta dissertação:

- a) há uma relação positiva entre o modo como os indivíduos acreditam que são tratados em sua organização e seu desejo de se engajar em ações positivas, difíceis de serem explicitamente verificadas pela gerência;
- b) quando a gerência incentiva o comportamento de compartilhamento de conhecimento em um contexto de Sistema de GC, esse estímulo está positivamente relacionado aos resultados;
- c) as variáveis utilidade e facilidade de uso do sistema são mais importantes para o esforço e a frequência de compartilhamento em um KMS do que o suporte

organizacional e devem ser consideradas como os segundos elementos mais importantes na promoção da partilha através de um KMS, após a supervisão;

- d) o esforço intercede parcialmente a relação entre frequência de suporte organizacional e frequência de supervisão.

Tendo em vista que as pessoas não podem ser obrigadas a compartilhar seus conhecimentos, torna-se um desafio conduzir ações que promovam a efetiva partilha. Identificar fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento pode ajudar os profissionais a criar uma cultura de compartilhamento necessária para apoiar sua prática e sustentar a GC dentro das organizações do setor público, conforme apontou um estudo de caso envolvendo uma instituição pública de ensino superior, conduzido por Amayah (2013).

A pesquisa de Amayah (2013) teve por finalidade investigar os fatores (facilitadores e barreiras) que afetam o compartilhamento de conhecimento no âmbito do setor público. Embora o estudo tenha se limitado a uma única organização e população específica, o que não permite generalizações, as inferências são relevantes e podem ser proveitosas para este contexto. No que diz respeito a “facilitadores” ao compartilhamento, os resultados demonstraram que a interação social, recompensas e apoio organizacional destacaram-se pelo efeito significativo para a disposição de partilha. Outra constatação revela ser natural que as atitudes em relação ao compartilhamento de conhecimento e aos comportamentos de compartilhamento de conhecimento variem em todas as culturas nacionais.

Amayah (2013) recomenda que as lideranças do setor público atentem para programas e atividades que desenvolvam o senso de comunidade entre funcionários de modo a encorajar e facilitar os fluxos do conhecimento, porquanto que a pesquisa apontou as considerações relacionadas com a “comunidade” como o mais forte indicativo para o compartilhamento de conhecimento na organização analisada. Ainda que Amayah (2013) tenha alegado que os fatores que influenciam a disposição das pessoas ao compartilhamento possam variar em diferentes contextos e culturas – logo, depende da organização, país ou região – há boa aplicabilidade dessas conclusões para muitos ambientes similares e podem auxiliar na criação de estratégias para desenvolver e sustentar o compartilhamento de conhecimento entre colegas de trabalho.

No que diz respeito ao cenário organizacional brasileiro, De Ré et al. (2007), alegam que a implementação de técnicas para a GC podem ser dificultadas por conta dos elementos culturais que se fazem presentes e sendo assim, a implantação de qualquer sistema de GC

deve relevar esses aspectos e os gestores, inevitavelmente, devem conectar teorias com a cultura organizacional considerando essas peculiaridades.

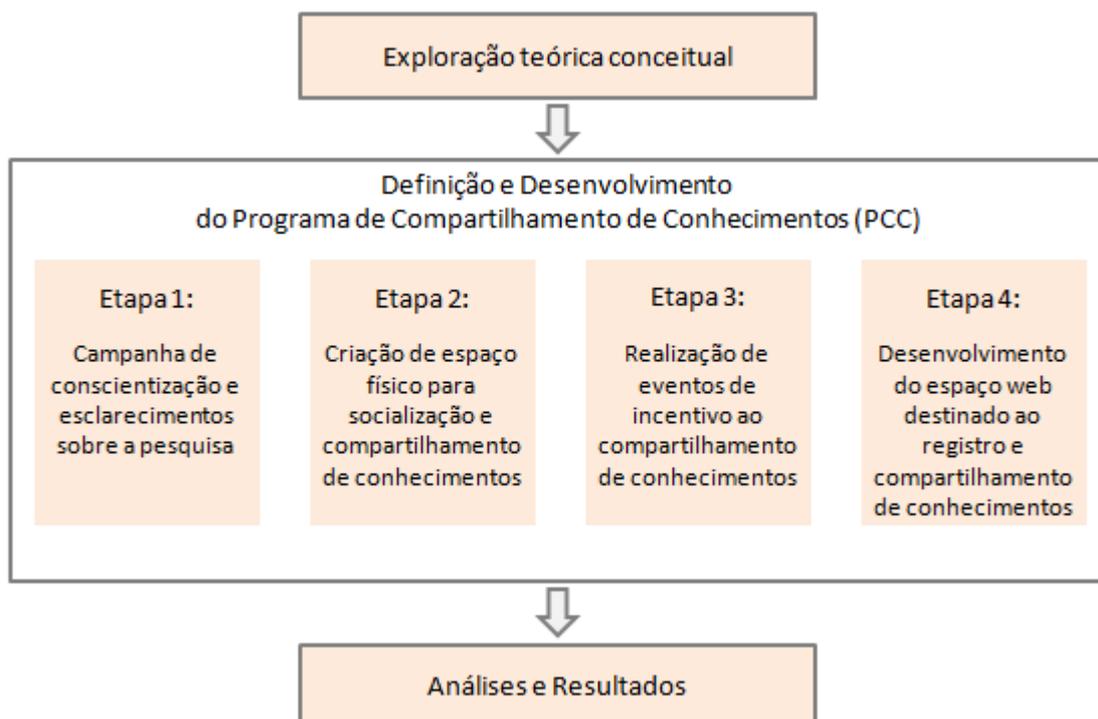
Considerando essas premissas, percebe-se que há uma convergência na visão de diversos autores, os quais concordam que os aspectos relacionados à cultura e clima organizacional, interação social, sistemas de recompensa, apoio dos gestores, papel positivo das comunidades, processos de comunicação são elementos que exercem importante influência nos comportamentos de partilha.

Para a Unidade em estudo, é importante que haja um acompanhamento por parte da alta administração e das chefias imediatas quanto a esses quesitos, monitorando as relações das equipes e buscando o bom senso tanto nas tomadas de decisões quanto em posicionamentos de modo geral, buscando sempre o equilíbrio desses fatores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste estudo, o qual compreendeu três amplas fases, conforme demonstrado na Figura 4. São elas: Exploração teórica conceitual; definição e desenvolvimento do Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC) e Análises e Resultados.

Figura 4 – Esquematização das fases de pesquisa.



Fonte: elaborado pela autora

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto à natureza, esta é uma pesquisa aplicada, dada a proposta de aplicação imediata dos resultados, voltados integralmente para a solução de problemas e demandas atuais, neste caso, refere-se ao armazenamento e compartilhamento de conhecimentos no âmbito da EE. A pesquisa aplicada, segundo Marconi e Lakatos (2007), se caracteriza por contribuir para fins práticos, e ainda, aplicar ou utilizar os resultados na solução de problemas que ocorrem na realidade.

No que se refere à abordagem, existem basicamente dois tipos para pesquisas científicas, que são a abordagem quantitativa e a qualitativa. A análise quantitativa caracteriza-se por ser mais objetiva, exata e frequencial enquanto que na análise qualitativa a frequência de determinado evento não é considerada como o principal objetivo do estudo (BARDIN, 2011). Terence e Escrivão Filho (2008) dizem que no campo dos estudos organizacionais, podem-se utilizar abordagens metodológicas de acordo com o propósito da investigação, aliando-se o qualitativo ao quantitativo. Esses autores ressaltam que a pesquisa qualitativa enfatiza o processo e seu significado, o que é aqui desejado.

Assim, levando em conta a necessidade de entender as expectativas e motivações dos servidores TAEs da Direção da EE no que se refere às necessidades de conhecimento desejáveis para compartilhamento e a essencialidade de registros dos mesmos em um portal, esta pesquisa tem caráter qualitativo. A abordagem qualitativa proporciona o conhecimento da realidade social dos participantes e compreensão aprofundada dos fenômenos envolvidos, onde as atitudes, comportamentos e motivos também são considerados, além dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2007; MICHEL, 2009; MALHOTRA, 2012). Logo, esta abordagem é indicada para trabalhar com levantamento de dados que envolvam opiniões e percepções, as quais serão capturadas por meio de instrumentos próprios - neste estudo, o questionário.

No que tange aos objetivos, este trabalho em grande parte é descritivo, dado que se propõe a identificar e descrever uma situação específica, utilizando-se de registros, análise e interpretação de dados, relacionando e associando fatores com o propósito de melhorar o processo de compartilhamento de conhecimentos, apoiando-se para isso em um programa para o compartilhamento de conhecimentos. Por outro lado, pela necessidade de trabalhar-se com muitas informações e documentos, denota também um viés exploratório.

Por fim, acerca dos procedimentos, esses são característicos de uma pesquisa ação, uma vez que a pesquisadora é servidora da instituição e mantém estreita aproximação com os TAEs e esteve diretamente envolvida no desenvolvimento das ações planejadas, agindo participativamente em muitas delas (MARCONI; LAKATOS, 2007). Neste universo, o estudo tomou uma única unidade de análise, que é a Direção dessa Unidade de Ensino, nas pessoas dos TAEs vinculados aos principais setores administrativos que a compõem.

Isto posto, o presente capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento e implantação do PCC junto à Direção da EE da UFRGS. Primeiramente, foi feita a validação metodológica, a qual foi consolidada em reunião entre a Diretoria com a pesquisadora. Na sequência, por meio de consulta ao organograma da Unidade, foram identificados os setores e núcleos que compõem a Direção da

EE e elegidos os setores de interesse. O próximo passo consistiu em verificar o número de servidores TAEs vinculados a esses setores e quem eram eles, especialmente os que exerciam atividades estratégicas para a Direção. Após a obtenção dessas informações preliminares, foram planejadas as etapas para um PCC, também validado pela Diretoria da EE. Essas etapas são apresentadas na sequência.

3.2 Idealização do Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC)

A revisão teórica que norteou este estudo evidenciou a necessidade de elaborar-se um PCC para atender aos objetivos constantes no capítulo 1. Esse programa foi dimensionado em quatro etapas, as quais foram planejadas levando em conta aspectos da cultura organizacional da EE e outros fatores considerados como influenciadores dos processos de compartilhamento de conhecimentos, conforme demonstrado pela literatura consultada.

3.2.1 Primeira Etapa do PCC – Conscientização

A primeira etapa do programa contemplou a realização uma campanha de conscientização abordando a GC, ressaltando a importância do compartilhamento de conhecimentos tanto para favorecer os fluxos de trabalho como para atingir melhores resultados organizacionais. Com a campanha, buscou-se sensibilizar os TAEs quanto aos objetivos do programa e ainda, alcançar a adesão da maioria deles às atividades propostas. Nesse sentido, requereu-se o apoio da alta gerência, o qual foi percebido como sendo decisivo para a aceitação e engajamento dos TAEs às demandas planejadas, conforme constatado na identificação dos objetivos da campanha. Por perceber-se a importância dessa vinculação e de outras medidas relevantes que poderiam assegurar melhores resultados, definiram-se quatro estratégias facilitadoras a ser seguidas ao longo da implantação do programa:

- a) a estratégia inicial consistiu em garantir a participação efetiva da Diretoria da EE nas ações realizadas, uma vez que ter o apoio da alta gerência foi constatado como decisivo para alcançar a aderência dos TAEs ao programa e obter o êxito pretendido com a campanha;
- b) a estratégia dois concentrou-se na condução da divulgação da campanha, atentando para a clareza na comunicação e redundância das informações, priorizando o chamamento persistente à participação dos TAEs;

- c) a estratégia três consistiu na programação de ações para a integração e socialização dos TAEs, utilizando para isso alguns elementos incentivadores ao compartilhamento de conhecimentos;
- d) a estratégia quatro consistiu em incorporar as atividades previstas para a criação do Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola de Engenharia (PDI-Engenharia) e do Planejamento Anual da EE ao PCC, uma vez que esses eventos reúnem um alto potencial para o compartilhamento de conhecimentos.

Nesse sentido, foram integradas à pesquisa as várias reuniões e ações do PDI-Engenharia e do Planejamento Anual da EE, sendo que esses eventos iniciaram durante a primeira etapa do PCC e no caso do PDI-Engenharia, as ações vinculadas aos projetos escolhidos pelos TAEs continuaram além da conclusão deste estudo.

Além disso, outro fator que merece atenção especial desde a primeira etapa, é a instauração de um clima favorável ao compartilhamento. A estratégia três, acima apresentada, está entre as ações voltadas à promoção desse ambiente propício.

3.2.2 Segunda Etapa do PCC – Espaço Físico

A segunda etapa compreendeu a criação e desenvolvimento de um espaço físico de fomento ao compartilhamento de conhecimentos, tendo por objetivo o convívio e socialização das equipes de TAEs pertencentes à Direção. A implantação desse ambiente visou promover a melhoria das relações interpessoais e do clima organizacional, facilitando assim o processo de compartilhamento de conhecimentos.

Após a identificação dos objetivos específicos voltados ao uso desse espaço de convivência, buscou-se averiguar o local adequado a sua instalação. Tendo sido realizado o reconhecimento da área, fez-se necessária a concordância da Direção da EE (Diretor e Vice-Diretora) para efetivação de uso da área física. O próximo passo dessa etapa envolveu o desenvolvimento de um layout adequado de acordo com os recursos disponíveis e a execução do projeto.

3.2.3 Terceira Etapa do PCC – Fomento ao Compartilhamento de Conhecimentos

A terceira etapa do PCC envolveu a programação e a realização de vários eventos de interações informais e formais, de integração e especialmente de compartilhamento de

conhecimentos envolvendo os servidores TAEs da Direção da EE. A realização dessas atividades teve por objetivo facilitar o processo de comunicação e incentivar o diálogo, criando assim um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimentos. Conforme a literatura pesquisada, a integração entre os diferentes indivíduos e grupos e o estabelecimento de um clima favorável é condição essencial ao sucesso das práticas pertinentes à partilha de conhecimentos. Assim, essas ações buscaram favorecer a aproximação entre os participantes, envolvendo-os em um clima de colaboração e pro atividade.

A divulgação dos eventos dessa etapa foi planejada em acordo com as estratégias estabelecidas na etapa 1.

3.2.4 Quarta Etapa do PCC – Espaço Web

A quarta etapa completa o PCC e referiu-se ao desenvolvimento do espaço web destinado a registrar e disponibilizar o conhecimento tácito existente ou produzido nos diversos setores que compõem a EE, fomentando as práticas de compartilhamento e disseminação. Logo, para atender ao propósito de sistematizar o conhecimento tácito, armazenando-o e disponibilizando-o para divulgação, esse espaço web foi convertido em um “portal do conhecimento”. Não obstante, ao longo da utilização do portal serão agregados outros setores e núcleos da EE, evolutivamente, bem como demais integrantes da comunidade. Sabendo-se que o conhecimento é dinâmico, tem produção frequente e muitos podem ser os resultados e as direções a partir dele, é esperado que o portal proposto passe por muitas transformações e melhorias contínuas, conforme as crescentes demandas sobrevindas.

O planejamento e execução desse espaço contaram com a cooperação efetiva dos técnicos lotados no Setor de Gestão e Análise da Informação (SGAI) e Setor de Infraestrutura e Tecnologia da Informação (SITI), sendo esses os responsáveis pelo desenvolvimento do portal. Tanto o desenvolvimento do portal empreendido como as adaptações e mudanças previstas a ser implantadas nos meios de comunicação em funcionamento (Intranet, site, Portal da EE) foram delineadas pelos setores acima citados em parceria com a Diretoria da EE. Essas mudanças, assim como a capturação de conhecimentos específicos, foram detectadas por meio das sugestões contidas no questionário 1, bem como pelos subsídios contidos nas sugestões resultantes dos eventos descritos na terceira etapa, nas sugestões da avaliação realizada pelo SGAI com relação aos objetos resultantes desse instrumento e pelas decisões da Diretoria da EE quando da análise e validação dos mesmos.

3.3 Levantamento de Dados

Os sujeitos da pesquisa são os servidores TAEs lotados nos principais setores de caráter administrativo, pertencentes à Direção da EE. O processo de coleta de dados foi instrumentalizado por dois questionários, apresentados no Apêndice A e Apêndice B, respectivamente. Os objetivos e abrangência desses instrumentos serão tratados individualmente, na sequência desse capítulo.

Malhotra (2012) diz que “questionário” é um instrumento baseado em um conjunto formal de perguntas, cujo objetivo é obter informações dos entrevistados. Trata-se de uma técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas a ser respondidas. Ao elaborá-lo, deve-se ter uma ideia clara da população-alvo, pois as características do grupo respondente tem grande influência na preparação.

Um questionário pode conter perguntas estruturadas e não estruturadas. Enquanto as perguntas estruturadas pré-especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta, as que não são estruturadas são perguntas abertas, onde o entrevistado pode responder livremente. Para este estudo, foram utilizados dois modelos de questionários, ambos construídos com perguntas abertas, visto que, esse tipo de resposta permite maior riqueza de detalhes na obtenção das informações requeridas pelo pesquisador. Além disso, as respostas advindas de perguntas não estruturadas apresentam menor influência tendenciosa perante as estruturadas (MALHOTRA, 2012).

Como os instrumentos foram elaborados de modo enxuto, cabe ressaltar que não foi procedido um pré-teste antes da entrega dos questionários. O pré-teste, tem a finalidade de identificar possíveis dificuldades na aplicação, bem como estimar o tempo de resposta.

Faz-se necessário ressaltar que além dos instrumentos para a coleta de dados, a pesquisadora também se utilizou da observação direta intensiva e observação participante, tanto para a coleta como para a análise dos dados. Segundo Michel (2009), essa modalidade de observação ocorre quando há contato direto com a fonte e o pesquisador participa com o grupo ou realidade estudada.

A seguir são apresentados os objetivos do levantamento de opiniões coletados nos instrumentos utilizados nesta pesquisa.

3.3.1 Questionário 1

Em alinhamento com a necessidade de capturar os conhecimentos de interesse para incorporação no portal e compartilhamento pelos TAEs, elaborou-se o questionário 1, cuja estrutura pode ser consultada no Apêndice A.

A elaboração desse instrumento teve por objetivos:

- a) identificar importantes elementos que devem estar presentes em um Portal do Conhecimento e, portanto, devem compor a proposta elaborada para o PCC;
- b) obter sugestões de melhorias para os meios de comunicação vigentes na EE;
- c) por meio desses conhecimentos e melhorias, aprimorar os fluxos de trabalho;
- d) obter um diagnóstico de fatores facilitadores ou críticos ao compartilhamento de conhecimentos.

O questionário 1 foi submetido inicialmente à 15 dos 25 TAEs considerados para a pesquisa. O retorno das respostas demonstrou ser necessário ampliar esse número, dado que algumas contribuições não foram representativas ou, ainda, em função das respostas não se aplicarem à investigação. Deste modo, mais 5 participantes foram incorporados, fechando o número de respondentes a esse instrumento em 20 TAEs. Faz-se necessário esclarecer que dentre esses últimos cinco participantes, abriu-se uma exceção quanto ao público alvo e buscou-se a contribuição de um bolsista. Sua participação mostrou-se inevitável por conta de que não foi possível detectar informações relevantes ao instrumento anteriormente aplicado para esse setor e adicionalmente, pelo grande conhecimento do mesmo nas atividades pertinentes à área em questão.

3.3.2 Questionário 2 – Avaliação do PCC

Este instrumento foi aplicado ao final da quarta etapa do PCC com o propósito de obter um *feedback* quanto ao trabalho desenvolvido e conhecer a percepção dos participantes, especialmente em relação às ações que nortearam as quatro etapas do PCC e os potenciais efeitos sobre o compartilhamento de conhecimentos percebido. O questionário 2 foi enviado por e-mail a todos os TAEs participantes. O modelo desse instrumento consta no Apêndice B.

3.4 Metodologia de Análise de Dados

A utilização de técnicas para a análise de dados coletados é tão necessária quanto à definição de metodologias e estratégias para a coleta desses. Vários procedimentos podem ser utilizados para a análise, desde que estejam em conformidade com o tipo de dado obtido e com os objetivos da pesquisa.

Como este estudo privilegia a abordagem qualitativa, optou-se pelo uso da “análise de conteúdo”, que é uma estratégia de análise de dados muito utilizada para esse perfil de abordagem, pois permite inferir conhecimentos que não estão necessariamente expressos na comunicação, isto é, auxilia na compreensão crítica do sentido das comunicações e as significações explícitas ou ocultas. Bardin (2011, p. 42) define a análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

4 ESTUDO APLICADO - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na revisão bibliográfica pesquisada, foi delineado um Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC) direcionado aos servidores TAEs vinculados à Direção da Escola de Engenharia (EE) da UFRGS, pertencentes a dez setores distintos. O planejamento e execução do programa tiveram o apoio da Diretoria da EE e será apresentado na sequência. Antes porém, apresenta-se o contexto institucional.

4.1 O Ambiente Institucional

4.1.1 A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

A UFRGS, com sede em Porto Alegre, Capital do Estado do Rio Grande do Sul, é uma instituição centenária, reconhecida nacional e internacionalmente. Foi instituída pelo Decreto Estadual nº 5.758, de 28 de novembro de 1934 e federalizada pela Lei nº 1.254, de 4 de dezembro de 1950. É uma autarquia dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, exercida por meio de seu Estatuto, aprovado pelo Conselho Universitário em 23 de setembro de 1994, Decisão nº 148/94.

A história da UFRGS começa com a fundação da Escola de Farmácia e Química, em 1895 e, em seguida, da Escola de Engenharia, iniciando assim a educação superior no Rio Grande do Sul. Ainda no século XIX, foram fundadas a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito. Somente em 28 de novembro de 1934 foi criada a Universidade de Porto Alegre, nascendo desse modo a primeira Instituição de nível superior no Rio Grande do Sul, integrada inicialmente pela Escola de Engenharia, Faculdade de Medicina, Faculdade de Direito, Faculdade de Agronomia e Veterinária, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e Instituto de Belas Artes.

Passou ao encargo do Estado na década de 1940. Em 1950, a Universidade foi integrada ao sistema federal do ensino superior no país. O período de 1952 a 1964 foi de expansão física, época em que várias faculdades ganharam suas próprias sedes. Em 1957 foi construído o prédio da Reitoria e na sequência foram elaborados os projetos para os campi, como o “Plano piloto da cidade universitária de Porto Alegre”, no Vale da Agronomia. Nessa ocasião, muitos cursos foram criados e outros reestruturados. Houve ainda uma importante mudança de paradigma, pois a Universidade deixou de ser um estabelecimento tradicional,

voltado ao ensino, para dedicar-se também à produção de conhecimento como um dos objetivos da formação acadêmica.

A partir de 1988, com a nova constituição, as universidades federais passaram por mudanças importantes no sentido de democratização interna e de reinstituição da própria missão da Universidade, sendo o novo Estatuto aprovado pela comunidade universitária em 1994.

Com a criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em 2007, houve a possibilidade de uma série de realizações, como a criação de novas vagas para ingresso por concurso vestibular e de novos cursos, a ampliação da pós-graduação e a elevação do número de estudantes de mestrado e doutorado.

Com a inauguração do Campus Litoral Norte, em 2014, a UFRGS sedimentou o conceito de expansão em áreas onde não existia ensino superior, contribuindo para o desenvolvimento da região do litoral no norte do Estado, oportunizando formação superior de alto nível, com oferta de ações plurais de ensino, pesquisa e extensão. A modalidade de ensino oferecida inicialmente, o Bacharelado Interdisciplinar (BI), é uma nova opção pedagógica com maior flexibilidade curricular e possibilidade de diálogo entre as disciplinas, que facilita as escolhas dos estudantes por distintos percursos formativos. Regulada pelo Conselho Nacional de Educação, esta modalidade visa a dotar a universidade brasileira das condições fundamentais para responder aos desafios do mundo do trabalho, das novas dinâmicas de desenvolvimento do conhecimento e da cidadania contemporânea.

Como Instituição dedicada à formação de pessoas, à geração e à socialização de conhecimento e de saberes, a interação acadêmica com outras universidades, independentemente do país de origem, tornou-se fundamental no século XXI. A economia do conhecimento, um bem que não conhece fronteiras, tem nas universidades um ator fundamental.

Nos últimos anos, a UFRGS constitui o Campus Internacional, plataforma para o desenvolvimento de ações integradas e estratégicas de internacionalização. A mobilidade internacional atingiu números expressivos com o Programa Ciência sem Fronteiras, e a visibilidade e o reconhecimento internacionais posicionam a UFRGS entre as dez melhores da América Latina.

A UFRGS tem o ensino superior como sua principal finalidade e busca nas mais diversas vertentes de conhecimento - filosófica, científica, artística e tecnológica - as bases para todas as suas ações. Atua em todas as áreas do conhecimento, nos níveis de graduação

(licenciaturas, bacharelados e cursos superiores de tecnologia) e pós-graduação (*stricto e lato sensu*), tanto na modalidade presencial quanto no ensino à distância. Além dos cursos de graduação e pós-graduação, a universidade atua também na educação básica, técnica e tecnológica, através do Colégio de Aplicação e do Instituto de Pesquisas Hidráulicas.

A qualificação do corpo docente da Universidade, composto em sua maioria por mestres e doutores, a atualização permanente da infraestrutura dos laboratórios e bibliotecas, o incremento à assistência estudantil, bem como a priorização de sua inserção nacional e internacional são políticas em constante desenvolvimento.

O Estatuto e o Regimento Geral da UFRGS são os grandes balizadores da estrutura de funcionamento em termos de sua organização e gestão. De acordo com o Estatuto, a estrutura da Universidade é composta por:

- a) Órgãos da Administração Central: Conselho Universitário (CONSUN), Conselho de Curadores (CONCUR), Reitoria, e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), por sua vez composto pela Câmara de Graduação, Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa, e Câmara de Extensão;
- b) Hospital Universitário;
- c) Unidades Universitárias: Conselho da Unidade, Direção, Departamentos, Comissões de Graduação, Comissões de Pós-Graduação, Comissões de Pesquisa, Comissões de Extensão, e Órgãos Auxiliares;
- d) Institutos Especializados;
- e) Centros de Estudos Interdisciplinares;
- f) Campi fora de sede.

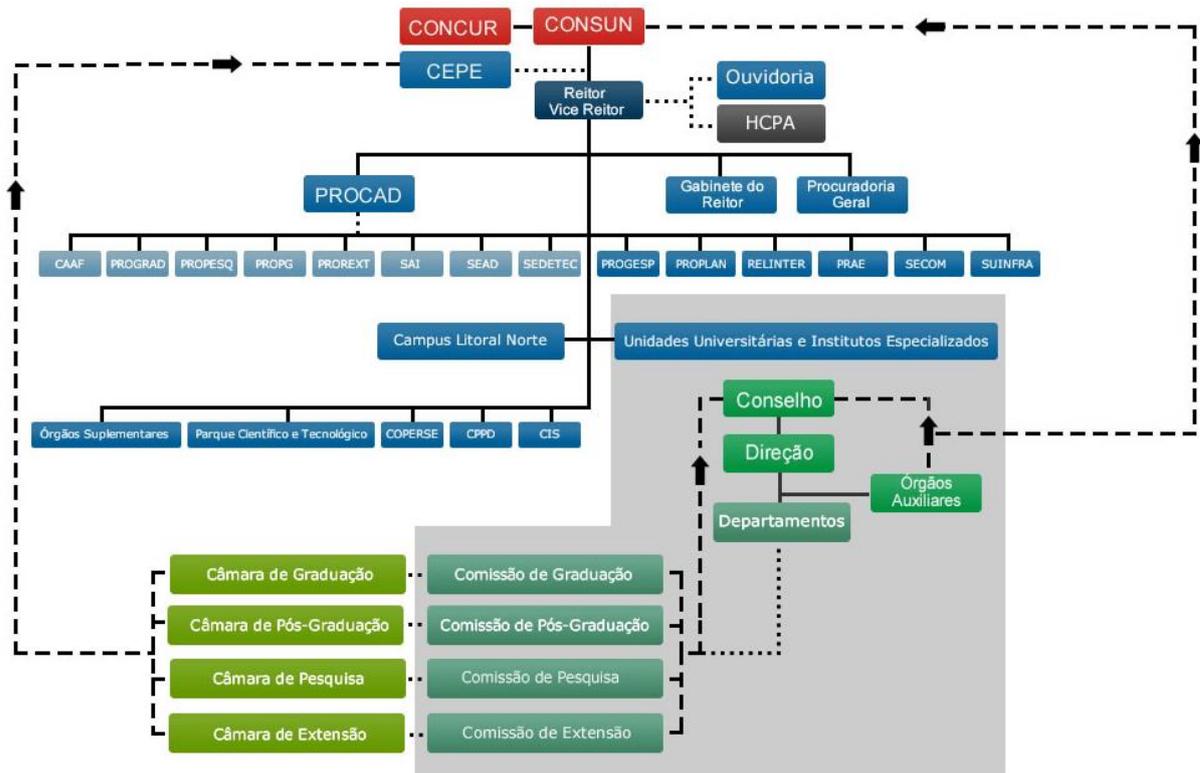
A fim de atender as mais diferentes áreas de conhecimento e demandas da comunidade acadêmica, a estrutura da UFRGS conta ainda com um conjunto de 33 bibliotecas distribuídas entre as diversas unidades de ensino. A frente deste conjunto está a Biblioteca Central, órgão suplementar da Universidade desde 1971, responsável pela coordenação técnica das demais, sendo estas organizadas através do Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBUFRGS).

A Reitoria coordena e supervisiona todas as atividades universitárias. As Unidades Universitárias, por sua vez, são as Escolas, Faculdades e Institutos, que desenvolvem as atividades de ensino de graduação e de pós-graduação, pesquisa e extensão, apresentando igual hierarquia. O Reitor é a autoridade superior da Universidade e, como tal, preside o

Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Seu mandato é de quatro anos.

A Figura 5 apresenta o organograma e estrutura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Figura 5 – Estrutura organizacional da administração da UFRGS.



Fonte: UFRGS (2015)

A UFRGS, como instituição pública a serviço da sociedade e comprometida com o futuro e com a consciência crítica, respeita as diferenças, prioriza a experimentação e, principalmente, reafirma seu compromisso com a educação e a produção do conhecimento, inspirada nos ideais de liberdade e solidariedade (UFRGS, 2016).

4.1.1.1. A UFRGS em números

Em termos quantitativos, segundo dados de 2016 (UFRGS, 2017), a Universidade oferece 94 cursos de graduação presenciais e 02 cursos de graduação à distância; 150 cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, sendo 77 de mestrado e 73 de doutorado; 147 cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*. Além dos cursos, foi registrada a realização de 1.669 atividades acadêmicas de extensão para o ano-base de 2016.

Com relação aos recursos humanos, segundo dados 2016, a UFRGS possui um corpo de servidores docentes composto por 2.720 professores pertencentes ao quadro permanente, sendo que aproximadamente 91,1% destes são doutores e 6,1% são mestres. O corpo de servidores técnico-administrativos do quadro permanente é formado por 2.669 servidores, dos quais 818 de nível superior, 1.612 de nível médio e 239 de apoio.

Conforme consultado na página acima citada, o corpo discente da UFRGS é formado por 33.131 alunos de graduação na modalidade presencial, 451 alunos de graduação em EAD; 11.773 alunos de pós-graduação *stricto sensu* (doutorado e mestrado acadêmico), 428 alunos de pós-graduação em mestrado profissional, 4.411 alunos de pós-graduação em especialização e 2.516 alunos especiais (dados do 1º semestre de 2016). Os demais alunos na modalidade de educação básica, técnica e tecnológica totalizam 771 alunos. Ressalta-se que, para prestar auxílio à comunidade acadêmica a UFRGS dispõe, além de seu acervo físico e repositório digital pertinente às 33 bibliotecas da universidade, uma estrutura formada por 133 laboratórios de informática.

Por fim, o panorama de pesquisa da UFRGS, segundo dados da Pró-Reitoria de Extensão de 2016, demonstra que a universidade conta com 873 grupos de pesquisa, tendo 5421 projetos em andamento, participando deles 6029 pesquisadores dos quais 34335 são estudantes de iniciação científica, 2307 são docentes e 289 são técnico-administrativos.

4.1.2 A Escola de Engenharia (EE)

A EE é uma das mais antigas e maiores Unidades Universitárias da UFRGS, fundada ainda no século XIX, na data de 10 de agosto de 1896, por iniciativa de alguns engenheiros militares. Na época, o grupo, contou com apoio do Presidente do Estado Júlio de Castilhos, o qual indicou como primeiro diretor da Escola o Dr. Alvaro Nunes Pereira, conforme Ata de inauguração datada de 1º de janeiro de 1897.

Os primeiros alunos da EE dividiam-se entre os cursos de Agrimensura e de Estradas, confirmando a íntima ligação entre as necessidades do Estado e os empreendimentos da Escola. Na sequência, foi instituído o curso de Engenharia Civil.

De acordo com o Regimento Interno, aprovado pelo Conselho Universitário em 29 de agosto de 2014 (Decisão nº 327/2014), a EE é constituída pelos seguintes órgãos:

- a) Conselho da Escola de Engenharia;
- b) Direção;

- c) Departamentos;
- d) Conselho dos Cursos de Graduação;
- e) Conselho dos Programas de Pós-Graduação;
- f) Comissão de Pesquisa;
- g) Comissão de Extensão;
- h) Órgãos Auxiliares;
- i) Biblioteca.

A estrutura organizacional da EE está constituída da seguinte forma:

- a) Direção da Escola de Engenharia;
- b) Gabinete da Direção (GABENG);
- c) Gerência Administrativa;
- d) Setor Administrativo – CAMPUS VALE (SACV/EE);
- e) Setor Administrativo – CAMPUS CENTRO (SACC/EE);
- f) Setor de Gestão e Análise de Informações (SGAI);
- g) Setor de Infraestrutura (SINFRA);
- h) Setor de Gestão de Pessoas (SGP);
- i) Setor de Controle e Execução Orçamentária (SCEO);
- j) Setor de Apoio Acadêmico (SACAD/EE);
- k) Setor de Infraestrutura de Redes de Informática e Tecnologia de Informação (SITI);
- l) Coordenação de Núcleos Especiais (CONES/EE);
- m) Núcleo de Interações Multidisciplinares (NIM);
- n) Núcleo de Engenharia Educacional (NEED);
- o) Núcleo de Relações Internacionais (NURI);
- p) Núcleo de Avaliação da Unidade (NAU);
- q) Biblioteca da Escola de Engenharia – BIBENG;
- r) Órgãos auxiliares:
 - Centro de Tecnologia - CT;
 - Incubadora Tecnológica Héstia;
- s) Departamentos.

Os Departamentos da EE, com competências e atribuições estabelecidas no Estatuto e Regimento Geral da Universidade, são atinentes à sua respectiva área de conhecimento no

amplo campo das Engenharias, compreendendo eventualmente áreas de interesse comum com outro(s) departamento(s). A EE abrange os 9 departamentos a seguir:

- a) Departamento de Engenharia Civil;
- b) Departamento de Engenharia de Metalurgia;
- c) Departamento de Engenharia de Minas;
- d) Departamento de Engenharia Elétrica;
- e) Departamento de Engenharia Materiais;
- f) Departamento de Engenharia Mecânica;
- g) Departamento de Engenharia Produção e Transportes;
- h) Departamento de Engenharia Química;
- i) Departamento de Sistemas Elétricos de Automação e Energia.

As atividades da EE estão distribuídas nas três bases da tripla hélice representadas pelo ensino, pesquisa e extensão. No ensino de graduação, são ofertadas anualmente mais de 800 vagas, distribuídas em 13 cursos (3 desses compartilhados com outras unidades: Engenharia Ambiental, Engenharia Física e Engenharia de Computação). Esses cursos abrangem desde as áreas mais clássicas da engenharia até áreas emergentes e de alta relevância para o desenvolvimento nacional.

O ensino de pós-graduação está dividido em 9 programas, que ofertam cursos de doutorado, mestrado acadêmico e mestrado profissional. O conjunto de programas é um dos mais qualificados do país, sendo que 6 cursos obtiveram nível de excelência internacional, recebendo notas 6 ou 7 (nota máxima) na última avaliação da CAPES. Para formação continuada, a EE conta com seis cursos de Especialização nas diversas Engenharias.

Sendo uma instituição focada na pesquisa, a EE possui mais de 100 grupos de pesquisa distribuídos em mais de 80 laboratórios. Esses grupos de pesquisa são reconhecidos não apenas pelo alto nível dos resultados de suas pesquisas científicas, mas também pela extensiva interação com importantes indústrias e pela sua contribuição no desenvolvimento de inovação de base tecnológica e na criação de empresas *startups*.

As atividades de extensão dividem-se entre consultoria e assessoria, eventos e cursos presenciais e a distância que são desenvolvidas através das empresas juniores e do escritório de projetos da EE e fundações de apoio da universidade.

4.1.2.1. A Escola de Engenharia em Números

Em termos quantitativos, a EE conta atualmente (dados de 2017-SGAI) com uma equipe formada por 231 professores, sendo que aproximadamente 7% desses têm título de mestrado e 91% com título de doutor ou superior. Seu corpo de servidores técnicos administrativos é formado por 127 colaboradores, sendo que 10,16% são doutores, 11,72% são mestres, 20,31% possuem especialização, 18,75% possuem graduação em diferentes formações e 39,06% possuem formação média ou inferior.

Segundo dados de 2017, a Unidade conta com aproximadamente 6000 alunos de graduação, cerca de 2000 alunos de Pós-Graduação *strictu-sensu* (mestrado e doutorado) e mais de 1500 alunos *lato-sensu* (em Especialização).

Esta Unidade oferece 13 cursos de graduação e 10 de Pós-Graduação, possui uma infraestrutura física de 18 prédios, distribuídos em 3 campi (Centro, Vale e Saúde). A estrutura de interações acadêmicas é formada por 9 laboratórios de ensino, 72 laboratórios de pesquisa, 15 grupos de pesquisa e 5 laboratórios multiusuários, que fazem parte do Programa Premium.

A EE é, portanto, um centro gerador de recursos humanos de excelência e de produção de conhecimentos avançados, tendo repercussão regional, nacional e mundial e se consolida por meio de convênios, cooperações, mobilidade acadêmica e programas dupla diplomação dos alunos. (UFRGS, 2017b).

4.2 Aplicação do Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC) na EE

O PCC obteve a homologação de sua metodologia em 26 de janeiro de 2017, data da realização da primeira reunião entre a pesquisadora com os Diretores da EE, professores Luiz Carlos Pinto da Silva Filho (Diretor) e Carla Schwengber ten Caten (Vice-Diretora).

Os setores de interesse foram eleitos a partir de consulta ao organograma da Unidade, o que ajudou também a identificar quem eram os servidores TAEs neles vinculados, sendo esses o público alvo da presente pesquisa. Os setores pesquisados são os considerados de apoio administrativo direto à Direção, sediados no mesmo ambiente físico da Direção da EE, localizada no Prédio Centenário da EE.

São eles:

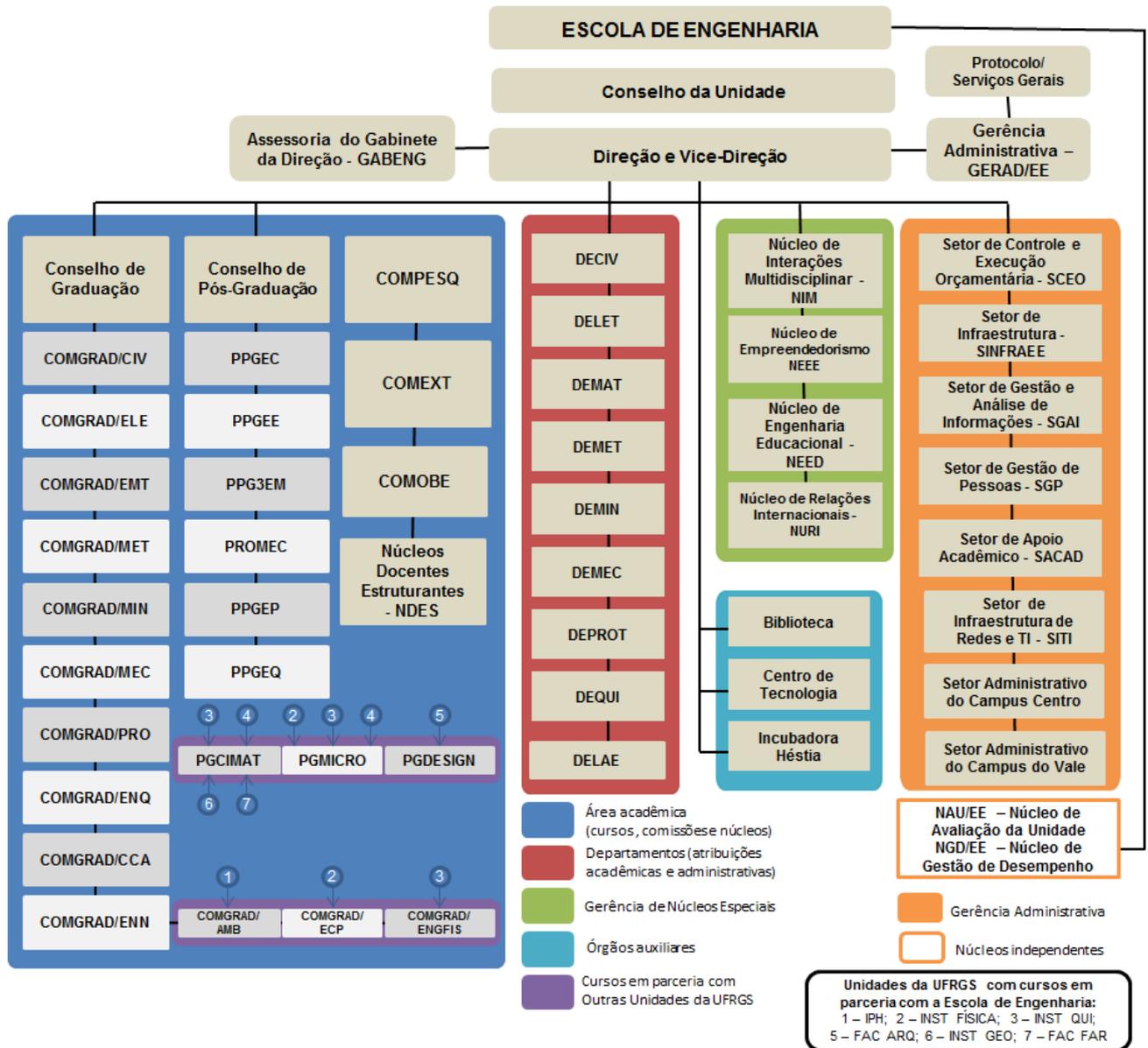
- 1) Gabinete da Direção (GABENG);
- 2) Gerência Administrativa (GERAD), da qual fazem parte:
 - Setor de Apoio Acadêmico (SACAD),
 - Setor de Controle e Execução Orçamentária (SCEO),
 - Setor de Gestão de Pessoas (SGP),
 - Setor de Gestão e Análise de Informações (SGAI),
 - Setor de Infraestrutura (SINFRA),
 - Setor de Infraestrutura e Tecnologia da Informação (SITI), dentro do qual estão o Núcleo de Tecnologias da Informação e Comunicação (NTIC) e o Núcleo de Desenvolvimento de Sistemas (NDS), participantes do presente estudo,
- 3) Núcleo de Interações Multidisciplinares (NIM);
- 4) Comissão de Mobilidade Estudantil (COMOBE).

Quanto a esses setores, cabe um esclarecimento. Conforme acima especificado, a GERAD é composta oficialmente por vários subsetores. Entretanto, como a GERAD foi estruturada recentemente (durante o ano de 2016), na prática os subsetores que a compõem mantêm certa autonomia e para fins desta pesquisa, serão considerados no mesmo nível hierárquico da GERAD.

Nos setores de interesse, encontram-se lotados vinte e oito (28) servidores TAEs (incluindo a pesquisadora). Adicionalmente, esses setores contam com o apoio de duas (02) servidoras TAEs convidadas, duas (02) servidoras docentes, treze (13) bolsistas, dos quais uma (01) em nível de doutorado e doze (12) em iniciação científica. Todos os mencionados estão subordinados à Direção. No decorrer da implantação do PCC, duas (02) novas servidoras foram lotadas na Direção. Entretanto, para fins do presente trabalho, será considerado o número de vinte e cinco (25) servidores TAEs, excluindo a pesquisadora, os quais representam os servidores que acompanharam o processo desde seu início, participaram das ações de integração e responderam pelo menos um instrumento de coleta de dados, visto que esses são os subsídios que embasaram os resultados.

A Figura 6 apresenta o organograma funcional da unidade para melhor compreensão quanto ao posicionamento dos setores e núcleos perante a Direção da EE.

Figura 6 – Estrutura Organizacional da Escola de Engenharia da UFRGS.



Fonte: site da Escola de Engenharia da UFRGS

Após a identificação dos setores e servidores, foram planejadas e executadas as etapas de implantação do PCC. O programa foi estruturado em quatro etapas, a seguir descritas.

4.2.1 Primeira Etapa do PCC – Conscientização

A primeira etapa do programa foi marcada pela promoção de uma campanha de conscientização acerca da importância da GC e do compartilhamento de conhecimentos no âmbito organizacional, a qual ocorreu no período de maio a junho de 2017. No decorrer dessa

etapa, foram prestados os esclarecimentos pertinentes ao escopo do estudo, elucidando quais os objetivos buscados com a implantação do PCC, modo de funcionamento e abrangência do programa. Para atender a esse propósito, foram realizadas algumas ações visando sensibilizar os servidores TAEs para as mudanças previstas, despertando assim o interesse pelo tema e o engajamento das equipes às atividades planejadas. Essas atividades são relatadas a seguir.

4.2.1.1 Workshop sobre GC

A campanha teve seu início marcado pela realização de um Workshop em que o tema “Gestão do Conhecimento” foi introduzido. Essa palestra abordou o significado da GC, focando no que é necessário para sua implantação, apresentando alguns exemplos práticos de sistemas de GC para distintas necessidades, com uma leitura voltada ao viés da gestão pública.

Como ministrante, foi convidado o professor Alejandro German Frank, docente lotado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da UFRGS, especialista em GC e pesquisador do Núcleo de Engenharia Organizacional (NEO) da UFRGS. Ademais, o professor Frank ministra uma disciplina sob esse tema no PPGEP/UFRGS.

Para divulgação dessa campanha, inicialmente a pesquisadora fez contato com os servidores TAEs via e-mail, oficializando o convite ao Workshop com a antecedência de duas semanas. Na semana anterior ao evento, nova mensagem foi encaminhada com a solicitação de confirmação de presença. Faltando três dias para o evento, foi feito um convite via agenda eletrônica, alertando sobre a ocorrência do encontro. Como os retornos solicitados de “confirmação de presença” foram mínimos, cada servidor convidado foi contatado por telefone e consultado quanto ao comparecimento.

Com a percepção de que os critérios de comparecimento ficariam necessariamente na decisão pessoal dos colegas, colocando em risco o alcance dos objetivos do Workshop, a pesquisadora optou por fazer um trabalho mais efetivo de convencimento do grupo. Desse modo, visando garantir a presença dos colegas ao encontro, foi realizada preventivamente uma visita a cada setor de interesse. Essa visita ocorreu no turno anterior ao Workshop.

Os diálogos mantidos durante essas incursões serviram para persuadir os indecisos quanto à importância de seu comparecimento a essa ação inicial, bem como para melhorar o entendimento quanto ao funcionamento do programa e quanto às inovações planejadas. A maioria das visitas foi dada por encerrada mediante o compromisso de comparecimento ao

evento por parte de cada servidor interpelado. Essa sistemática de divulgação perseverante está prevista nas estratégias metodológicas, constantes na Primeira Etapa de implantação.

Este chamamento insistente tem sua raiz na cultura organizacional da instituição, sendo necessário compreendê-la melhor antes de planejarem-se eventos voltados aos servidores. Segundo constatado durante a longa experiência da pesquisadora no ambiente em estudo, existe uma grande diferença comportamental entre trabalhadores da iniciativa privada e servidores públicos, em inúmeros aspectos, o que também é apoiado pela literatura. No serviço público, o senso de obrigação (participativa) é mais flexível, o que é reforçado pela falta de um sistema de recompensas ou punição em situações diversas. O não comparecimento dos servidores em atividades promovidas pela organização, mesmo que essas sejam apoiadas pelas chefias, é um dos exemplos que embasa essa afirmativa.

Constata-se em específico nesse ambiente, que a falta de interesses em comum é um grande empecilho à participação mais efetiva dos servidores em ações dessa natureza, o que também interfere na proximidade e interação entre os pertencentes a essa categoria em particular. Observar a cultura organizacional presente nas organizações públicas permite uma melhor compreensão desses comportamentos e seus desdobramentos.

Trazendo as questões levantadas para o evento em questão, é de se esperar que, não sendo esse Workshop uma ação impetrada diretamente pela Direção, a aceitação à demanda seria ainda menos provável. Deste modo, ficou evidente que a realização do trabalho de convencimento corpo-a-corpo foi decisiva para a presença de grande parte dos TAEs ao evento. Não fosse o uso da estratégia metodológica de chamamento persistente, o número de espectadores não teria chegado a um terço do total de convidados.

O Workshop ocorreu no dia 16 de maio de 2017, no Prédio Centenário da EE. Foram convidados para o evento todos os servidores TAEs em exercício vinculados à Direção da EE, duas servidoras docentes, Diretor e Vice-Diretora da EE e dois convidados externos com interesse no tema – ambos servidores da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA). Compareceram ao evento 21 servidores TAEs, o Diretor e Vice-Diretora da unidade, além dos convidados externos referidos.

É importante ressaltar que se buscou a participação oportuna da Diretoria da EE, conforme previsto na primeira estratégia metodológica, o que se confirmou como incentivador ao comparecimento dos convidados, refletindo positivamente para o sucesso dessa ação.

Intencionalmente, na ocasião foi anunciada a disponibilização do espaço físico disponibilizado à socialização dos servidores TAEs da Unidade. Assim, ao final da palestra,

todos os participantes foram convidados a conhecer o local e participar do *coffee break* oferecido. Por fazer parte da Segunda Etapa, o desenvolvimento e ocupação desse espaço serão tratados mais adiante.

4.2.1.2 Outras ações abrangidas pela campanha de conscientização

Com o propósito de promover a socialização entre os servidores TAEs da EE, criando assim um clima favorável para facilitar a implantação do PCC, investiu-se em algumas ações de aproximação, relatadas a seguir.

O “UFRGS Portas Abertas”, ocorrido em 20 de maio de 2017, é um evento anual que se propõe a mostrar à comunidade (especialmente alunos de ensino médio) o que a universidade realiza em termos de ensino pesquisa e extensão, integrando a universidade com a comunidade. Na EE, esse evento conta com a participação de um número expressivo de servidores TAEs, motivo pelo qual se vislumbrou aproveitar a oportunidade para transformar a ocasião em um momento de trocas e convívio positivo.

Nas edições anteriores do UFRGS Portas Abertas na EE não se costumava realizar qualquer atividade de encerramento ou socialização. No entanto, na edição 2017, organizou-se um almoço de encerramento, tendo dele participado grande parte da equipe que trabalhou no dia do evento. Pode-se dizer que essa atividade marcou o início de um período de valorização da convivência.

Estimular o estabelecimento de relações interpessoais positivas nas organizações promove o crescimento e interesse profissional, assim como atua para uma melhor produtividade dos trabalhadores. Segundo Fritzen (1987³) *apud* por Andrade (2007, p. 30), “As relações interpessoais constituem a medula da vida. Elas formam e entretêm a nossa identidade pessoal. Em certo sentido, nós nos tornamos e ficamos aquilo que somos graças à atenção que nos é dispensada pelos outros.”. Para Calgaro (2012), há um maior comprometimento do servidor quando ele se sente parte integrante do grupo, estabelecendo-se um espaço para a discussão de suas preocupações.

A pesquisa desenvolvida por Cunha, Yokomizo e Capelli (2011) apontou que o relacionamento entre indivíduos e unidades é um importante instrumento para a transmissão de conhecimentos. Segundo esses autores, a convivência favorável, o estabelecimento da confiança e a comunicação fluída favorecem a troca de conhecimentos.

³ FRITZEN, Silvino José. *Relações humanas interpessoais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

Outra proposta interessante que veio ao encontro da socialização da equipe foi à criação de um grupo *whatsApp* voltado para a comunicação durante a ocorrência do UFRGS Portas Abertas. Um dos objetivos conseguidos com essa modalidade de comunicação foi dar maior rapidez nos contatos e retorno de demandas imediatas, próprias ao tipo de circunstância. Esta iniciativa mostrou-se eficaz, dado que vários servidores atuaram em locais e prédios distintos no dia do evento. A criação desse canal mostrou-se útil, especialmente nos casos em que não era possível acessar um ramal telefônico próximo, pela impossibilidade de locomoção criada por conta do grande número de visitantes, ou devido ao excesso de barulho (que dificulta contato verbal), característico de locais tumultuados.

A ideia inicial era a de encerrar o grupo *whatsApp* após o término do UFRGS Portas Abertas, todavia, a equipe decidiu mantê-lo com outro formato. Assim, esse canal de comunicação teve seu propósito transformado de profissional para social e o grupo *whatsApp*, originalmente batizado com o nome do evento, passou a chamar-se “Amenidades-TAs EEng”. Esse seguimento permitiu dar continuidade à comunicação interna, com a troca de informações de diversas naturezas, com ênfase em interações informais.

Nesse contexto, é relevante trazer o conceito de Silva (2003) para elucidar a importância da comunicação interna. Conforme esse autor, o termo “comunicação” pode ser compreendido como a ação de tornar algum tipo de informação comum às pessoas, constituindo-se um dos processos básicos e fundamentais para quase todas as atividades nas organizações. Por ser uma variável que influi diretamente no clima organizacional, o processo de comunicação organizacional deve ser cooperativo e dinâmico, a fim de favorecer a tomada de decisão e evitar problemas como rotinas emperradas em virtude da retenção de informações, equívocos por mensagens incompreendidas, prejuízo nos relacionamentos – inclusive os hierárquicos, bem como dificuldade para que as informações cheguem até o destinatário final. Essas são algumas das dificuldades decorrentes da comunicação ineficiente (SILVA, 2003). Outras decorrências das falhas na comunicação interna são apresentadas na revisão da literatura.

Para criar a cultura de uso do espaço de convivência, a partir da realização do Workshop passou-se a organizar semanalmente um *coffee break*, divulgados por meio do grupo *whatsApp* dos TAEs. Esses encontros de breve duração serviram para facilitar a aproximação entre pessoas e setores. Embora a adesão a essa prática não tenha sido total, foi bem aceita por grande parte dos TAEs e resultaram em visível melhora das relações e do clima entre os servidores. A influência do clima e cultura organizacional para a GC é assunto

discutido em detalhe por, Candido e Junqueira (2006), De Ré et al. (2007), Cunha, Yokomizo e Capelli (2011).

No que diz respeito ao clima organizacional, Silva (2003) destaca que a qualidade do clima é impactada pelas relações interpessoais, o que justifica dar especial atenção à forma pela qual elas se estabelecem entre os membros dos grupos, a fim de criar um ambiente propício ao desenvolvimento e amadurecimento dessas relações para o benefício da organização.

Mesmo com o final da campanha de conscientização, os cafés coletivos foram mantidos, porém de modo mais espaçado. Ainda assim, pela proximidade construída ao longo desse bimestre, pode-se dizer que o maior intervalo entre encontros não afetou o espírito de colaboração criado a partir das atividades de integração.

Conforme antecipado na estratégia quatro, paralelamente à campanha ocorreram várias reuniões da equipe de TAEs da EE com a finalidade de estabelecer: a) os projetos e metas referentes ao Planejamento Anual da unidade e b) o direcionamento estratégico do novo Planejamento de Desenvolvimento Institucional da Unidade – PDI-Engenharia, com abrangência para o período 2017-2019. Esses dois temas serão detalhados na sequência desta seção.

4.2.1.3 Mudança para setor com afinidade com a GC

Cabe evidenciar que durante o período da campanha de conscientização, a pesquisadora foi realocada em um setor estratégico dentro da Escola de Engenharia, o qual estava mais adequado ao objetivo de desenvolver a GC na unidade. Essa decisão baseou-se na percepção compartilhada com a Direção da EE de que o estabelecimento de práticas de GC deve estar apoiado por uma equipe ou setor com propósito específico para essa finalidade e tenha dentre suas atribuições desenvolver os processos ligados à informação e comunicação. Assim, a partir de 02 de maio de 2017, a pesquisadora passou a colaborar tecnicamente com o Setor de Gestão e Análise da Informação – SGAI, com a concordância da Diretoria da EE.

Essa mudança de setor ocorreu, portanto, no período inicial da campanha. Na época, o rol de atividades sob a responsabilidade do SGAI restringia-se à: gestão de dados e informações institucionais e dos cursos de engenharia, produção de relatórios de gestão; fluxos de processos gerenciais; planejamento e avaliação institucional. Em decorrência dos resultados do Planejamento Anual e do PDI-Engenharia, o setor passou por várias transformações para atender a nova abrangência e atuação então requeridas. A reestruturação

foi iniciada a partir de agosto de 2017 e, por fazer parte da Terceira Etapa do PCC, será relatada no item correspondente.

4.2.1.4 Envolvimento dos TAEs com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Unidade (PDI-Engenharia) e com o Planejamento Anual da EE

Na EE, a condução do Planejamento Anual da Unidade é uma das atribuições instituídas ao SGAI, assim como é requisitado o apoio do setor para a elaboração do PDI-Unidade.

Dada a natureza das atividades propostas tanto para o PDI-Engenharia (biênio 2017-2019) como para o Planejamento Anual da unidade, esses eventos foram agregados ao programa por vislumbrar-se o intenso envolvimento dos TAEs para o processo de criação desses eventos e alto potencial para a partilha e troca de ideias, conforme previsto nas estratégias facilitadoras constantes no item 3.2.1.

Como poderá ser observado ao longo da descrição das atividades, essas ações foram extremamente convenientes para o engajamento da equipe bem e para o processo de compartilhamento de conhecimentos organizacionais. Tanto as reuniões organizadas para delinear o PDI-Engenharia quanto às reuniões do Planejamento Anual, tiveram papel decisivo para o êxito do PCC, uma vez que esses eventos promoveram um significativo aprendizado coletivo, tornando-se uma experiência enriquecedora pelo espírito de colaboração que se estabeleceu.

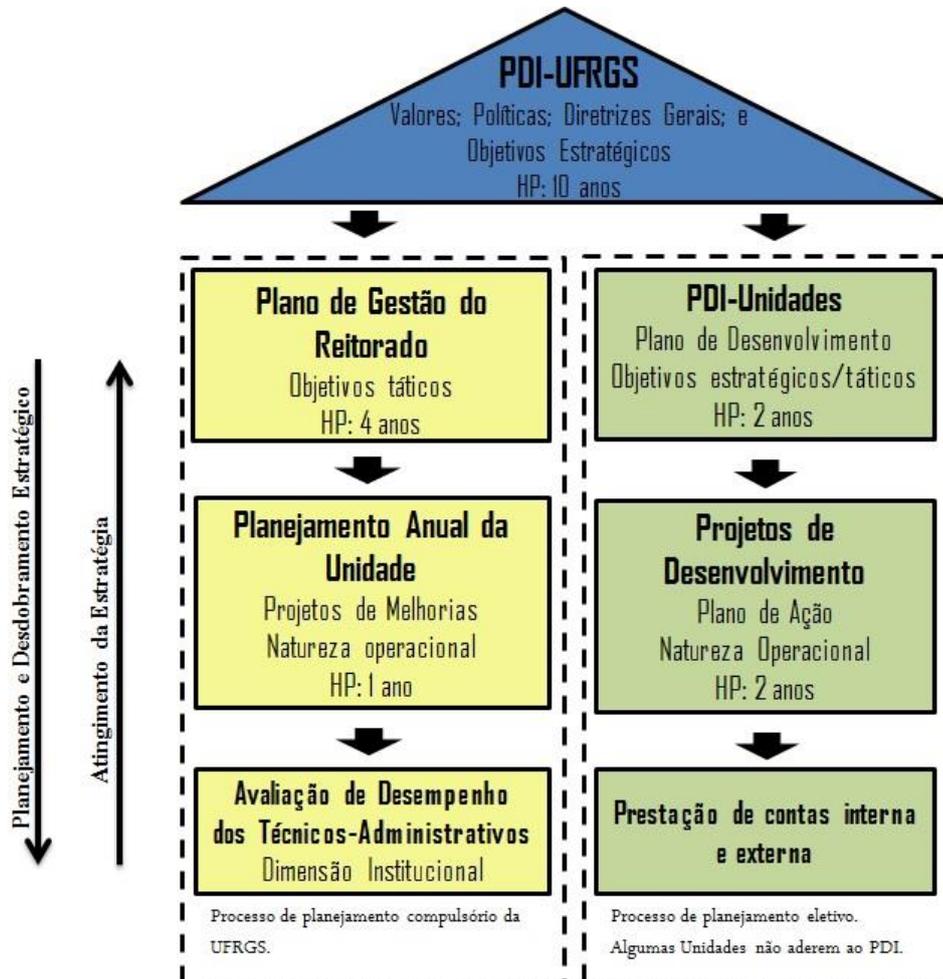
O PDI é um instrumento de gestão norteador das ações de melhorias e expansão institucionais, definido por meio de diretrizes básicas, em acordo com exigências administrativas e legais vigentes. Na EE, a reedição do PDI-Engenharia projetou desmembrar as ações estratégicas da UFRGS propostas em nível de Unidade acadêmica e de gestão. Deste modo, o PDI-Engenharia tem o objetivo de “viabilizar ações especiais, complementares à gestão regular da Unidade, visando à qualificação da Escola de Engenharia, em alinhamento com o PDI da UFRGS, para o período compreendido entre novembro de 2017 e outubro de 2019” (Projeto PDI-Engenharia, 2017).

Pode-se dizer que o PDI é um instrumento opcional à Direção das Unidades. Se o Diretor cria seu PDI, então, têm-se dois canais de condução estratégica na sua Unidade. O ideal é que esses *drivers* atuem de forma integrada e alinhada, a fim de se evitar planos de gestão isolados.

A abrangência dessas ações está ilustrada na Figura 7. Como pode ser observado nessa representação, o PDI-UFRGS é o plano estratégico da Universidade. Ele conduz, através de diretrizes gerais, o rumo da UFRGS dentro de um horizonte de planejamento (HP) de 10 anos.

A condução da Estratégia na UFRGS pode ser feita por duas vias: uma de natureza obrigatória; e outra eletiva. Na obrigatória, o PDI-UFRGS é desmembrado no Plano de Gestão do Reitorado – PGR (políticas, objetivos e projetos de natureza estratégico-tática que são adotados pelo reitor durante seu mandato de 4 anos). O PGR, por sua vez, é desmembrado nos Planejamentos Anuais das Unidades. Cada Unidade elabora projetos ou ações de melhorias, que serão desempenhadas por equipes ou setores de trabalho. Esses projetos têm natureza operacional e multifuncional, visam o trabalho em equipe e à integração institucional.

Figura 7 – Abrangência do PDI UFRGS e PDI Unidades.



Fonte: Setor de Gestão e Análise de Informações da Escola de Engenharia – SGAI (2017).

Legenda: HP=horizonte de planejamento; As setas em vermelho indicam que o desmembramento dos planejamentos é obrigatório; nas setas em roxo, esse desmembramento é eletivo.

Paralelamente a esse rito, existe a condução da Estratégia mediante os Planos de Desenvolvimento Institucionais – PDIs das Unidades. Os Diretores de Unidades podem aderir a esse instrumento legal, criando seus PDIs, cuja principal característica é ter projetos de desenvolvimento com rubrica financeira. No geral, os Diretores elaboram PDIs para um período de dois anos. Porém, não existe uma regra que delimite o horizonte de planejamento (HP). O PDI-Unidade contém projetos de natureza tático-operacional, que serão executados por bolsistas da Unidade, a fim de implementar ações que vão além da rotina de trabalho dos servidores da Universidade.

Para dar suporte à construção do PDI-Engenharia, as equipes de trabalho da EE reuniram-se para mapear as demandas e selecionar as ações de melhoria, consolidando-as em macrometas e metas correspondentes. Essas ações podem tanto apoiar o planejamento estratégico vigente como embasar novas práticas de desenvolvimento, desde que aprovadas pela Direção e pelo Conselho da Unidade – CONSUNI.

A primeira reunião geral voltada a tratar das ações do PDI foi conduzida pela Diretoria em 09 de maio de 2017. O encontro foi marcado pela presença da maioria dos servidores TAEs vinculados à Direção da EE. O formato do encontro, aliado à condução das dinâmicas que o nortearam, oportunizou uma significativa mudança comportamental no sentido de proporcionar a quebra de resistência às mudanças, principalmente ao promover o diálogo, suscitando o espírito de cooperação e participação entre os envolvidos. Esse novo posicionamento proativo dos TAEs confirmou-se como muito proveitoso para a instauração do Programa. Pode-se afirmar, portanto, que as atividades demandadas por conta do PDI-Engenharia, auxiliaram as relações interpessoais e criaram um clima favorável para as transformações necessárias à implantação do PCC.

A segunda reunião PDI ocorreu no dia 30 de maio de 2017 e dela resultaram inúmeras propostas para futuros projetos dentro dos eixos estratégicos de interesse, a saber: Organizacional, Acadêmico e Inovação Científica e Tecnológica. Nos encontros seguintes, a equipe afinou a escolha dos projetos de interesse e definiu o eixo de atuação.

Por determinação da Diretoria, a terceira atividade relativa ao PDI-Engenharia foi realizada fora da instituição. Assim, em 13 de junho de 2017, os servidores TAEs foram recebidos junto com a Direção da EE no Laboratório de Criatividade do TECNOPUC, denominado CRIALAB, pertencente à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. O CRIALAB é um espaço criado para a vivência de experiências que aceleram o processo criativo, o que é estimulado por meio de interações construtivas e de inovação, com a proposição de projetos de co-criação. As práticas promovidas nesse laboratório apostam na

interdisciplinaridade, exploração de problemas complexos, incentivando a autonomia das pessoas, que são o centro de sua atuação.

O trabalho desenvolvido no CRIALAB promoveu a transversalidade de ideias e projetos, trazendo resultados expressivos para o processo de co-criação para a orientação estratégica da EE. A equipe manteve-se engajada e alcançou o propósito desejado ao consolidar as conexões e impulsionar a criatividade. Essa atividade em especial, ampliou a participação dos TAEs nos processos de planejamento e aumentou a interação e diálogo entre equipes e setores.

Em atendimento à solicitação da Diretoria da EE, a partir dessa atividade, o SGAI assumiu o processo de condução das ações do PDI-Engenharia perante os demais TAEs da unidade, na qualidade de facilitador. Assim, a equipe do SGAI trabalhou paralelamente tanto na inserção dos projetos no Planejamento Anual como na orientação aos colegas para a consolidação do PDI-Engenharia.

As reuniões de criação do Planejamento Anual da unidade ocorreram paralelamente às demais atividades. Enquanto o PDI-Engenharia perpassou todas as etapas do PCC as reuniões do Planejamento Anual ocorreram até a terceira etapa do programa.

4.2.2 Segunda Etapa do PCC – Espaço Físico

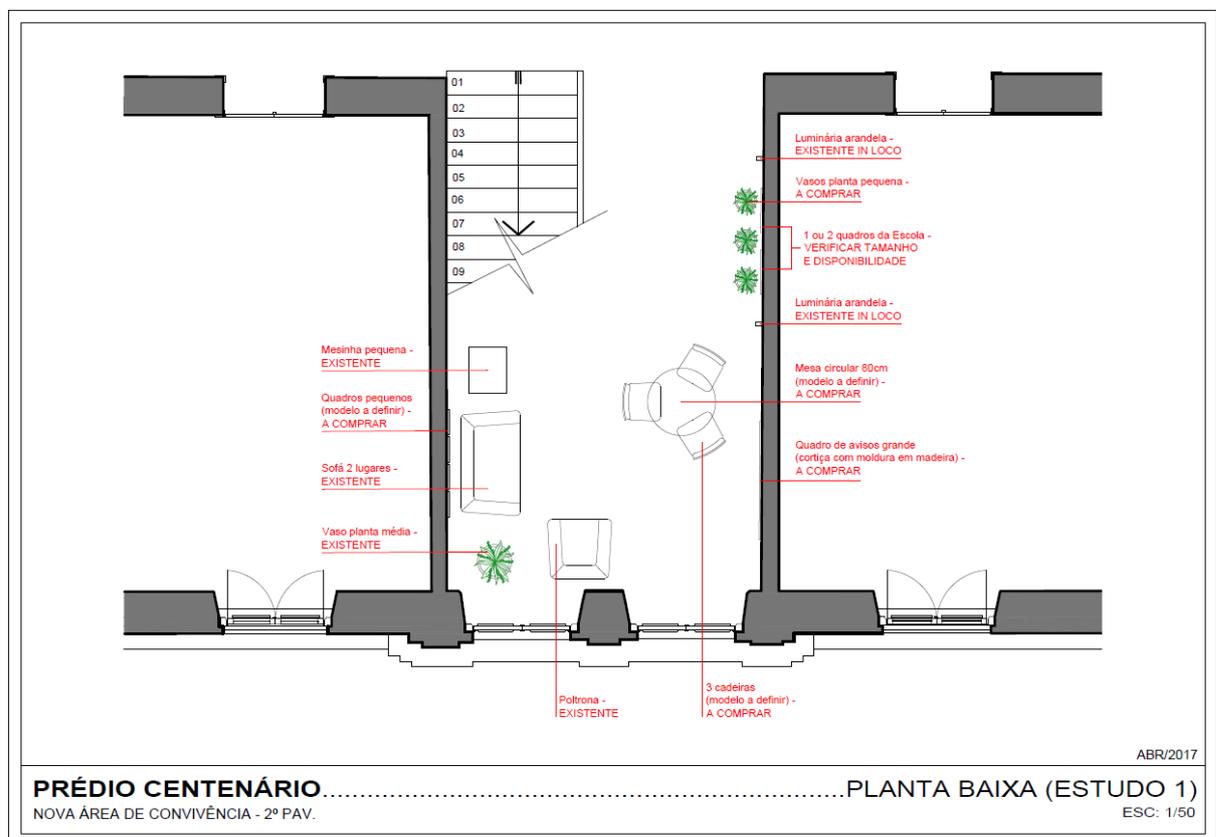
A segunda etapa compreendeu a criação e desenvolvimento de um espaço físico voltado à socialização do pessoal dos diversos setores vinculados à Direção da EE. Esta ação teve como intenção promover maior convívio entre os TAEs, melhorar as relações interpessoais, fortalecer os vínculos e desenvolver a confiança, já que esses são elementos evidentemente necessários para os processos de compartilhamento de conhecimentos. A idealização desse ambiente tem sua importância embasada nos conceitos do “ba”, o qual apoia o desenvolvimento de espaços propícios à criação e ao compartilhamento de conhecimentos.

Na UFRGS, a questão de disponibilidade de espaço físico é um assunto crítico, justificado pela constante expansão física da Instituição, acarretando em crescentes demandas por novos espaços. No Prédio Centenário, local onde funciona a Direção da EE, embora todas as salas já estivessem ocupadas, foi possível identificar uma área subutilizada com possibilidade de abrigar o espaço de convivência planejado. A proposta de utilização desse espaço foi lançada a partir da visita do orientador desta pesquisa, tendo ele comparecido ao Prédio Centenário da EE especificamente para ajudar nessa definição.

Após a identificação da área, buscou-se a concordância da Diretoria da EE para efetivar-se a ocupação do local e elaboração de um projeto de utilização. Até então, o local abrigava apenas uma mesa, ocupada por uma recepcionista que atendia exclusivamente esse andar. Além disso, a área abaixo da escada existente servia temporariamente para o depósito de algumas mobílias danificadas. A Diretoria concordou com a proposta de ocupação do local identificado, contudo, com a ressalva de manter o funcionamento da recepção ali existente. Por ser essa uma recepção secundária (a recepção principal funciona no andar térreo do prédio), o plano de ocupação do espaço previa a mudança ou desativação da mesma. A sugestão da pesquisadora para a retirada dessa recepção intencionava não inibir o acesso dos usuários ao local, o que com a permanência da mesa ficou ligeiramente dificultado pela diminuição de área útil para mobilidade.

Conforme pode ser observado na planta baixa constante na Figura 8, o espaço de convivência foi instalado na área lateral à escadaria do primeiro andar, próxima ao acesso aos elevadores.

Figura 8 – Planta baixa da área de convivência dos TAEs da EE.



Fonte: Elaborado pelo SINFRA/EE

A Figura 9 ilustra o projeto final da área de convivência, com visualização do aproveitamento do espaço útil sob dois ângulos diferentes.

Figura 9 – Projeto da área de convivência dos TAEs da EE.



(a)



(b)

Fonte: Elaborado pelo SINFRA/EE

Apesar de a área identificada ser reduzida em termos de dimensões, ela possui boa localização e está estrategicamente no andar de maior circulação dos servidores da Direção da EE. Esse atributo em especial, favorece a visibilidade, a circulação e ingresso às instalações. Nesse andar, funcionam o Gabinete da Direção (GABENG) e a Gerência Administrativa (GERAD), da qual fazem parte outros quatro setores de interesse para o estudo, além do

Núcleo de Interações Multidisciplinares (NIM) e a Comissão de Mobilidade Estudantil (COMOBE). No andar acima, funcionam os demais setores pertencentes à Direção da EE.

Para viabilizar a ocupação desse espaço, foi necessária a parceria com o Setor de Infraestrutura da EE (SINFRA), o qual é responsável pela gestão de projetos arquitetônicos e de instalação elétrica dos prédios da unidade, bem como por formular e acompanhar reformas e/ou reparos na unidade.

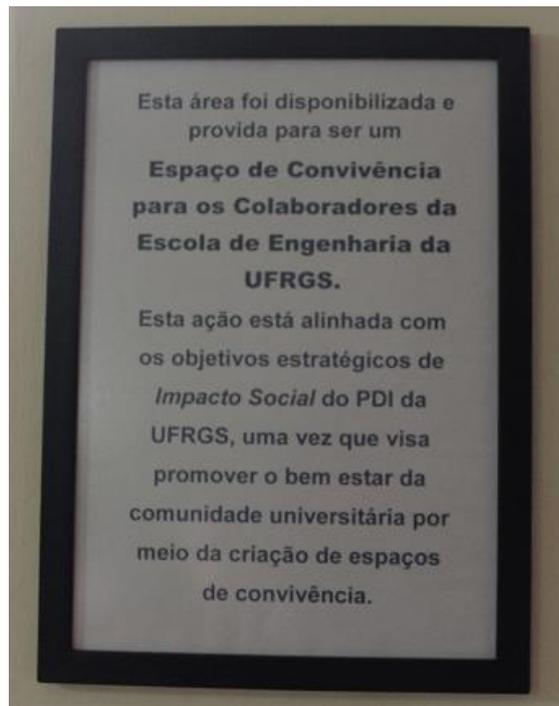
Em acordo com suas atribuições, o SINFRA elaborou a proposta de layout e executou o projeto, efetivando o uso da área de convivência. O projeto teve por características a simplicidade e otimização de recursos, principalmente em função da restrição orçamentária institucional. Por essa razão, foi utilizado o mobiliário disponível na unidade, priorizando o reuso, além de uma doação feita pela pesquisadora. Adicionalmente, a fim de proporcionar um aspecto visual agradável e acolhedor ao espaço, a pesquisadora providenciou a colocação de plantas ornamentais e de alguns quadros com motivos institucionais.

A etapa 2 ocorreu paralelamente à etapa 1. Embora a estruturação do espaço físico tenha sido concluída em 10 de maio de 2017, por questão estratégica, sua inauguração ocorreu somente em 16 de maio de 2017, data em que foi realizado o Workshop sobre Gestão do Conhecimento.

O espaço físico foi batizado pelos servidores como “Espaço de Convivência dos TAEs da EE”. Após a inauguração, o local ganhou um caráter multifuncional e passou a ser utilizado para acolher algumas reuniões de pequeno porte das equipes da Direção, bem como para receber alguns convidados participantes de eventos sediados no Prédio Centenário.

A Figura 10 retrata a placa de identificação do Espaço de Convivência, descerrada no dia da inauguração. O texto faz alusão à ligação desse tipo de iniciativa com o propósito do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS.

Figura 10 – Placa alocada no Espaço de Convivência dos TAEs da EE.



Fonte: Elaborado pelo SITI/NTIC-EE

4.2.3 Terceira Etapa do PCC – Fomento ao Compartilhamento de Conhecimentos

A terceira etapa do programa compreendeu o desenvolvimento de eventos de incentivo ao compartilhamento de conhecimentos, fundamentando-se principalmente em ações para a interação e integração dos servidores TAEs da EE, os quais serão abordados a seguir.

4.2.3.1 Reuniões de integração do pessoal técnico-administrativo

A integração dentro de uma comunidade promove a estabilidade social e é um dos grandes facilitadores do trabalho em equipe, uma vez que eleva os níveis de concordância no grupo. Lima e Silva (2015) apontaram que a integração da equipe está dentre os fatores determinantes para o desenvolvimento de competências coletivas. Na pesquisa desenvolvida pelos autores, as relações de amizade aparecem como fonte de conhecimento, onde a integração entre os membros de uma equipe está ligada à capacidade que o grupo tem de interagir e compartilhar experiências. Nesse sentido, a melhoria nas interações afetivas tem relação com a busca pela ampliação da capacidade de comunicação e com a elevação da produtividade, porquanto que o servidor passa a fazer mais do que o mínimo exigido.

Considerando essas afirmações, percebe-se que a integração deve ser buscada antes da execução de qualquer atividade que envolva as pessoas, como é o caso do presente contexto, aonde o entendimento coletivo vêm no sentido de facilitar o compartilhamento de conhecimentos proposto no PCC.

Como era de se esperar, inicialmente houve certa resistência por parte alguns servidores à participação nas atividades propostas e até mesmo criou-se alguma discordância com a condução das mesmas. Todavia, o fato de não haver concordância absoluta pelo grupo tem seu lado favorável, revelando que a mudança é significativa, é percebida pelos interessados.

As discordâncias são inerentes às relações humanas e nesse aspecto, a integração e a busca por melhores relações interpessoais podem minimizar as incompatibilidades de ideias. As divergências ou mesmo conflitos nem sempre resultarão em efeitos negativos para a organização, dependerá da situação e condições concretas que se manifestarem. Nessa perspectiva, os conflitos adquirem um caráter inusitado. A abordagem que defende o conflito reconhece-o não apenas como inevitável, mas desejável em determinadas situações, pois pode tornar-se uma força positiva para melhorar a organização. Sob esse ponto de vista, as divergências podem fomentar novas ideias, promover inovação e mudanças benéficas à organização (FIGUEIREDO, 2012). Outros contrapontos sobre a ação dos conflitos são tratados no item 2.8.2.

A existência de relações interpessoais positivas bem como de um bom clima organizacional, são duas condições para o desenvolvimento da motivação e dos laços de confiança, necessários para os bons resultados no processo de compartilhamento de conhecimentos (SILVA, 2003; ANDRADE, 2007; CHIAVENATO, 2010; CALGARO, 2012). Deste modo, com o propósito de integrar a equipe de TAEs, promovendo com isto o incremento das relações interpessoais e do clima organizacional na EE, programou-se dois Seminários para dar início à terceira etapa do PCC.

Esses eventos foram realizados, respectivamente, nos dias 13 e 19 de julho de 2017. A metodologia escolhida para essas ações foi bastante simples. Os servidores TAEs vinculados à Direção da EE receberam um e-mail com o convite para os seminários, os quais foram propostos na forma de uma apresentação pessoal. À vista disso, foi sugerido aos convidados que seguissem um protocolo básico, contemplando as atividades exercidas no atual setor em exercício, trazendo assim uma visão do escopo das atribuições e abrangência dessas perante o setor e no contexto da EE.

A estrutura de tópicos recomendados para guiar as apresentações consistiu em:

a) apresentação pessoal:

(cidade natal, curiosidades, hobby, interesses, projetos de vida, etc.);

b) profissional:

- formação,
- experiências anteriores (externa e na UFRGS),
- tempo de trabalho na UFRGS, história na UFRGS e na EE,
- setor atual, atividades desenvolvidas e de interesse,
- setores/atividades que gostaria de trabalhar/desenvolver no futuro, na UFRGS.

Contudo, foi deixado muito claro que cada convidado teria liberdade para compor sua apresentação da maneira que desejasse, de modo a ficar a vontade perante o grande grupo.

Fazer uma apresentação de caráter pessoal, conforme sugerido, inicialmente causou alguma surpresa entre os TAEs. Até então, dentro da EE, não havia sido proposta nenhuma atividade com esse tipo de abordagem. Em verdade, a proposição de “falar um pouco de si mesmo” foi uma tática elegida para atender a necessidade de sair do convencional e dar um caráter mais humano à apresentação. Com isto, buscou-se desenvolver maior empatia entre a equipe, favorecendo assim o processo de integração e harmonização do ambiente de trabalho, o que de fato foi observado após a realização dos seminários.

Buscar a empatia no ambiente de trabalho é um desdobramento natural quando se compreende que a qualidade dos relacionamentos humanos se reflete diretamente no clima e nos processos organizacionais. Assim, é de se esperar que capacidades como a empatia e o desenvolvimento da inteligência emocional recebam atenção especial de líderes ou gestores que trabalham com pessoas. Nesse sentido, a inteligência emocional foi confirmada pelos estudiosos Obermayer e Kovári (2016) como uma das competências individuais que impacta a disposição ao compartilhamento de conhecimentos. Maior aprofundamento acerca desse assunto pode ser visto em Boyatzis (2009); Woyciekoski e Hutz (2009); Cherniss (2010); Converse, Steinhauer e Pathak (2010); Kluemper, DeGroot e Choi (2013); Joseph et al. (2015); Obermayer e Kovári (2016).

Os Seminários foram divididos em dois blocos de apresentações. Dos vinte e cinco (25) servidores TAEs convidados, dezessete (17) concordaram em participar e estiveram presentes nos dois eventos. Mesmo considerando a ausência de 08 servidores, pode-se dizer que os Seminários atenderam aos objetivos desejados no que diz respeito criar maior

proximidade entre pessoas e setores, sensibilizando os TAEs envolvidos para as novas práticas propostas no PCC. Notou-se que mesmo os servidores que não compareceram, obtiveram proveito dessas atividades, pois alguns colegas mais distantes apresentaram um comportamento mais proativo e cordial a partir das integrações. Inclusive, observou-se que pessoas que não se falavam antes das integrações passaram a dialogar e interagir a partir do maior convívio.

Além dos benefícios interpessoais, foi possível detectar alguns interesses pontuais por parte do grupo. A partir dessa percepção, houve o planejamento de eventos específicos, como por exemplo, a apresentação setorial do SGAI (relativo às novas atribuições do setor) e uma capacitação promovida pelo NTIC, instruindo sobre o uso das novas funcionalidades do Portal da EE (três encontros). Outras demandas foram surgindo evolutivamente.

4.2.3.2. A reestruturação do Setor de Gestão e Análise da Informação (SGAI)

Antes de tratar dos demais eventos, é necessário retomar a atuação do SGAI e as mudanças decorrente dada a importância desse novo rumo para os eventos que se seguiram. Como já mencionado no item 4.2.1.3, percebeu-se a importância de vincular a GC a um setor que tivesse afinidade com as ações envolvidas nos processos do conhecimento.

Para o atendimento tanto do PDI-Engenharia como para a implantação do PCC, o Setor de Gestão e Análise da Informação – SGAI foi reestruturado em nível de equipe e de atribuições. A equipe, anteriormente composta por duas pessoas, passou a contar com a força de trabalho de mais três servidores TAEs. Quanto às atribuições, foram assim definidas no que diz respeito ao desenvolvimento de projetos integrados:

- Desenvolver a GC da EE;
- Desenvolver e qualificar a gestão organizacional da EE;
 - Desenvolver a gestão documental, a gestão por processos, a gestão ambiental, sustentabilidade, governança e transparência.

Esse novo direcionamento demandado ao SGAI foi fruto da nova visão compartilhada pela Diretoria da unidade e servidores TAEs da EE, tendo ligação direta com as dinâmicas de co-criação (diretrizes) e integrações realizadas por conta dos planejamentos da EE, especialmente a construção conjunta do Planejamento Anual e PDI da Unidade, conforme será tratado na sequência.

Assim, a Diretoria da unidade validou a reestruturação do SGAI que passou a ser reconhecido como um setor que busca o diálogo permanente com todos os segmentos da EE e tem por missão “*Promover a gestão do conhecimento e a melhoria do fluxo de informações no âmbito da Escola de Engenharia, tendo em vista a qualidade, precisão e tempo exigidos para o atendimento das demandas da comunidade universitária.*”.

O ponto relevante dessas transformações, que vem ao encontro dos objetivos dessa pesquisa, é o fato do SGAI ter recebido como principal atribuição, a partir de sua reestruturação, a incumbência de gerir o conhecimento da Escola de Engenharia. Nesse sentido, uma das primeiras ações do setor reestruturado foi a criação do site do SGAI, o qual está em desenvolvimento e servirá como repositório de uma série de informações de interesse à Unidade. Dentre as opções de registro, o site ganhou uma *wiki* para facilitar o armazenamento de conhecimentos de interesse da comunidade interna. Foi também demandado ao setor a responsabilidade de elaborar vários Manuais informativos e acompanhar a elaboração de outros propostos aos setores vinculados à Direção.

Em reunião realizada em 06 de outubro de 2017, a equipe do SGAI levou a conhecimento dos demais setores da Direção da EE as suas novas atribuições e modo de funcionamento. Essa apresentação contou com a presença de dezoito (18) TAEs, dentre os vinte e cinco (25) convidados. Além do público interno, foram também convidados 16 participantes externos à Direção, os quais têm funções de secretários de departamento e de pós-graduação e gerências administrativas. Esses TAEs foram escolhidos por desempenharem papel relevante na troca de conhecimentos com a Direção.

4.2.3.3. A condução do Planejamento de Desenvolvimento Institucional da Unidade (PDI-Engenharia) e Planejamento Anual da Unidade pelo SGAI

Para delinear os projetos de interesse dos TAEs e nortear o processo de criação relativo ao Planejamento Anual da Unidade, o SGAI agendou uma reunião com o grupo de lideranças dos setores da Direção da EE. Deste modo, em 05 de julho de 2017, as chefias dos setores se reuniram e elegeram como objetivo estratégico o eixo Gestão Organizacional. Este eixo abrange aspectos de desenvolvimento da gestão e envolve cultura, comunicação, infraestrutura, pessoas e sustentabilidade. O refinamento das propostas foi realizado em uma segunda reunião, realizada em 13 de julho do corrente, a qual prospectou várias frentes para o desenvolvimento de projetos. O norte estratégico resultante desse encontro foi registrado durante a reunião das chefias, conforme demonstra a Figura 11.

Quadro 1 – Compilação das informações resultante das reuniões de chefias dos TAEs da EE.

NOME DO PROJETO: IMPLEMENTAR A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DA ESCOLA DE ENGENHARIA		
Ideias Importantes	Atividades	Melhorias
1. Comunicação Interna 2. Comunicação Externa 3. Comunicação Institucional/Legal 4. Público Alvo 4.1. Alunos 4.2. Professores 4.3. Técnicos 4.4. Sociedade 4.5. Parceiros 4.6. Terceirizados 4.7. Aposentados 4.8. Ex-alunos 5. Estrutura permanente (Técnica+Gestão) 6. Gestão capacitada para comunicação 7. Relevante papel da chefia 8. Linguagem, Design, Tecnologia da comunicação 8.1. Amigável 8.2. Experiência do usuário 8.3. Facilidade 8.4. Acessibilidade 9. Meios de comunicação 9.1. WhatsApp 9.2. Aplicativos 9.3. Portal 9.4. Intranet 9.5. Twitter 9.6. Facebook 9.7. Youtube 9.8. TV EEng 9.9. E-mails 9.10. Comunicação Oficial 10. Clareza nas atividades dos setores	a) Integrar meios de comunicação b) Eliminar duplicidade de comunicação c) Criar repositório(s) informacional(is) d) Integrar sistemas EENG/CPD UFRGS e) Promover atividades de multiplicação/disseminação de conhecimentos e.1. Apresentar relatórios de gestão e.2. Apresentar normativas e.3. Apresentar projetos f) Analisar os fluxos de informação e comunicação g) Classificar a informação e a comunicação h) Fazer o inventário informacional (sistemas) h.1. SRH h.2. Espaço físico i) Fazer o inventário documental i.1. Digitalizar i.2. Analisar temporalidade i.3. Analisar a publicidade j) Elaborar manuais j.1. Chefias j.2. Boas práticas j.3. Boas vindas j.4. Ingressantes k) Mapear as atividades administrativas	Insumos para gestão do conhecimento Insumos para gestão documental Insumos para a transparência Insumos para estruturas organizacionais modernas Insumos para gestão ambiental/sustentabilidade

<p>11. Cultura Organizacional 11.1. UFRGS 11.2. EENG 11.3. Cursos</p> <p>12. Imagem Organizacional 12.1. UFRGS 12.2. EENG 12.3. Cursos</p> <p>13. Capacidade de influenciar o comprometimento e o sentimento de pertencimento</p>	<p>l) Elaborar carta de serviços ao cidadão</p> <p>m) Adequar à estrutura organizacional</p> <p>n) Mapear pontos críticos de conhecimento</p> <p>o) Elaborar pesquisa de imagem e cultura organizacional</p>	
---	--	--

Fonte: Elaborado pelo SGAI/EE

As ações de criação do PDI-Engenharia foram continuadas pelo SGAI. Nesse sentido, foram organizadas periodicamente reuniões intersetoriais com o propósito de elaborar o plano de ação da equipe.

Sabendo-se que o PDI da UFRGS está norteado por quatro grandes objetivos estratégicos, a saber: Organizacionais, Acadêmicos e Pedagógicos, Impacto Social, Inovação Científica e Tecnológica, os TAEs da EE elencaram os projetos de interesse para atuação junto ao PDI-Engenharia, apresentados no Quadro 2 a seguir. Esses projetos foram desdobrados em ações e indicadores, sendo que a construção desse banco de projetos apontou como proposta correlacionada com a presente pesquisa, o interesse do grupo no objetivo tático “*Implantar e promover práticas de gestão do conhecimento no âmbito da Escola de Engenharia*”.

Quadro 2 – Objetivos táticos e ações elegidas pelos TAEs da EE para o PDI-Engenharia (biênio 2017-2019).

Objetivo Estratégico	Objetivo Tático	Ação	Indicadores		
Organizacional	1.1	Qualificar e modernizar tecnologicamente os espaços de ensino, pesquisa e inovação da EE, fomentando o caráter multiuso	Elaborar e desenvolver projetos de qualificação dos espaços físicos	Nº projetos/Planos elaborados, % espaços qualificados	
		Elaborar e implementar o plano de segurança e preservação dos prédios da EE			
	1.2	Desenvolver sistema integrado de gestão financeira buscando otimização de aquisições e uso de recursos	Implementar controle interno on-line de estoques de materiais de consumo	Nº de pedidos de material via sistema on-line, Nº de setores que aderiram as boas praticas	
			Elaborar e implementar o manual de boas práticas de sustentabilidade de recursos materias		
	1.3	Implantar e promover práticas de gestão do conhecimento na EE	Criar o portal da gestão do conhecimento da EE	Nº de documentos cadastrados, Nº de aplicações da metodologia	
			Elaborar e validar metodologia de planejamento administrativo da EE		
	1.4	Organizar patrimônio da Escola de Engenharia	Realizar inventário de bens patrimoniais históricos da EE	Nº de bens recolhidos e descartados, Nº de livros restaurados, Nº bens recuperados, Nº documentos digitalizados	
			Realizar "5S" nos espaços físicos da EE		
			Organizar acervo documental histórico da EE		
	1.5	Desenvolver um plano de comunicação para melhorar a divulgação das iniciativas dos diferentes setores da EE ao publico interno e externo	Elaborar e implementar proposta de política e metodologia para qualificação/expansão da produção audiovisual da EE	Nº de produções de acordo com a nova metodologia, % de setores administrativos que aderiam a nova política, % de crescimento de acessos por canal de comunicação qualificado, Nº de de duplicidades de informações eliminadas	
Elaborar a política de informação e comunicação da EE					
Qualificar o uso das diferentes plataformas tecnológicas de comunicação					
1.6	Estimular gestão por competências alinhada a um plano de desenvolvimento estratégico dos servidores e gestores da EE	Mapear competências dos técnicos-administrativos da EE	% de técnicos que preencheram o Censo de Desenvolvimento dos Servidores (Progesp), Nº de entrevistas complementares, % de técnicos que realizam cursos de capacitação conforme o plano elaborado		
		Elaborar o plano de capacitação para os servidores da EE			
1.7	Implementar uma política estratégica de bem estar para a comunidade da EE, incluindo a criação de eventos e espaços de interação e diálogo	Criar espaços de convivência que inspirem a criatividade e a troca de conhecimentos	Nº espaços criados e disponíveis pra uso, Nº de eventos realizados, Nº de mapas de riscos ocupacionais e ergonômicos, % de intervenções realizadas conforme mapas, Nº de atividades de ginástica laboral, Nº de eventos realizados sobre qualidade de vida e saúde no trabalho		
		Criar um programa de diálogo entre as instâncias administrativas/acadêmicas da EE e sua comunidade			
		Elaborar e implementar o programa de qualidade de vida e saúde no trabalho			
1.8	Estimular a implantação de centrais de serviço e gestão compartilhadas	Elaborar e submeter projeto de integração de serviços administrativos das secretarias departamentais	Nº de departamentos que aderiram		
1.9	Criar e implantar uma política de sustentabilidade ambiental da EE	Elaborar e implementar o programa de gestão ambiental e de sustentabilidade da EE	Nº de medidores de EE instalados, Nº de medidores de água instalados, Nº de laboratórios com resíduos mapeados		
1.10	Implantar estratégia integrada e sistema de gestão de infraestrutura	Elaborar e implementar propostas de qualificação da ocupação dos espaços físicos	Nº de propostas elaboradas, Nº de espaços readequados		
Social	2.1	Implementar Projeto de Acolhimento, Relacionamento e Apoio ao Corpo Discente da EE	Qualificar o projeto de acolhimento do calouro	Nº de eventos realizados, Nº de discentes que receberam orientação presencial, Nº de manuais dos cursos de graduação	
		Criar e implementar a sistemática de acompanhamento da vida acadêmica discente			
		Melhorar os canais de comunicação com os alunos de graduação			
2.2	Incrementar a inserção internacional da EE	Realizar eventos na modalidade /summer/winter school em parceria com instituições internacionais	Nº de acordos com instituições internacionais assinados, Nº de eventos em parcerias com instituições internacionais realizados		
		Elaborar a política de relacionamento com egresso			
2.3	Implantar política de relacionamento com parceiros externos e egressos	Eventos com a comunidade	% de egressos mapeados, Nº eventos realizados		
Acadêmicos e Pedagógicos	3.1	Melhorar o serviço de TI da EE para apoiar práticas avançadas de ensino e pesquisa	Implantar uma central de suporte a microinformática no Campus do Vale	% de aumento de atendimentos	
		Expandir o suporte de microinformática aos laboratórios de ensino e de pesquisa			
	3.2	Estimular práticas ativas de ensino-aprendizagem e experimentação de espaços educacionais inovadores	Criar espaços inovadores para práticas educacionais	Nº de espacos educacionais inovadores montados, Nº de práticas/métodos desenvolvido	
Desenvolver prática/método de ensino-aprendizagem com uso de espaços educacionais inovadores					
Inovação Científica e tecnológica	4.1	Desenvolver ações de fomento ao empreendedorismo e inovação	Realizar palestras/workshops de sensibilização e estímulo ao empreendedorismo e inovação	Nº de palestras/workshops realizados, Nº de pessoas sensibilizadas	
	4.2	Incentivar a pesquisa e transferência de conhecimento intensivo e de base tecnológica, com apoio especial à geração de empreendimentos e propriedade intelectual	Desenvolver programa para estímulo à pesquisa e transferencia de conhecimento intensivo	Nº de empresas nascentes criadas, Nº de empresas encubadas provenientes da PG da UFRGS	

Fonte: Elaborado pelo SGAI

Vale registrar que as reuniões ocorridas para a elaboração tanto do Planejamento Anual como do PDI-Engenharia proporcionaram um significativo amadurecimento dos TAEs

quanto ao entendimento de seus papéis e das equipes perante os projetos da alçada da EE. Além disso, o diálogo e o espírito colaborativo foram fortalecidos.

4.2.4 Quarta Etapa do PCC – Espaço Web

A quarta etapa consistiu no desenvolvimento do espaço web destinado ao registro e compartilhamento de conhecimentos, o qual foi denominado pela comunidade participante e pela Diretoria da EE como “Portal do Conhecimento EE”.

Conforme referido nas delimitações do estudo, considerando que a construção do portal demanda muitos esforços para o adequado planejamento estrutural e de ferramentas e, portanto, demanda muito tempo por parte dos setores desenvolvedores e da Diretoria da EE, especialmente no sentido de unificar as diversas plataformas em funcionamento, para fins desta pesquisa, será considerada apenas a proposição para a estruturação de conhecimentos necessários ao portal. Esses elementos serão detectados por meio da coleta de dados constante no Questionário 1 desta pesquisa. Embora o portal já esteja no ar, o seu lançamento oficial deverá ocorrer no segundo semestre de 2018.

Assim, o planejamento da estrutura básica de conhecimentos concebida para atender as demandas da comunidade interna e externa, foi delineado por meio da utilização dos seguintes subsídios: a) evidências coletadas no questionário 1; b) sugestões decorrentes dos eventos realizados durante a Etapa 3; c) sugestões resultantes da avaliação do SGAI nos dois aspectos acima mencionados; d) deliberações da Diretoria da EE emitidas nas reuniões de validação aos objetos do questionário 1.

O planejamento e execução das etapas de construção do portal demandaram muitas reuniões entre a Diretoria da EE com os setores envolvidos. Nessas reuniões, foram discutidos sistemas e questões operacionais, propostas de estruturas e ferramentas, foram também estudados alguns modelos de portais lançados recentemente na plataforma da UFRGS, além de tratadas outras questões afins, tais como a gestão da comunicação e da informação no âmbito da unidade.

O SGAI e a Diretoria da EE entraram em concordância nas seguintes questões relativas ao Portal do Conhecimento:

- a) a plataforma deve ser amigável, em outras palavras, *user-friendly*;
- b) ter informações claras e objetivas – prezar pela clareza e facilidade de navegação;
- c) exibir um visual *clean e flat design* – simplicidade dos elementos, menos botões;

d) “Tudo em 2 clicks”.

Em função das questões relativas à implantação do portal e no intuito de avançar nas ações estratégicas de comunicação da EE, os diretores da unidade definiram, a partir das reuniões realizadas: a) atribuir ao SGAI a responsabilidade do conteúdo institucional da unidade: no site da EE (revisar, atualizar, reorganizar, otimizar e modernizar o layout); realizar mapeamento dos processos; elaborar manuais. b) atribuir ao SGAI a implantação do Portal do Conhecimento, em parceria do SITI. c) atribuir ao SITI a responsabilidade pela plataforma de serviços administrativos: NTIC/Comunicação na produção e difusão da informação mais dinâmica (redes sociais, TV Engenharia e informativo); NTIC/NDS incumbido da intranet, portal da secretaria, futuros serviços *mobile* e outras ferramentas de comunicação interna.

A seguir, serão apresentadas as análises e síntese dos resultados dos instrumentos de coleta de dados, as quais visam responder aos objetivos da presente pesquisa.

4.3 Questionário 1

O questionário 1, principal instrumento desta pesquisa, contém sete perguntas abertas e foi assim elaborado para permitir que os entrevistados expusessem de maneira abrangente suas necessidades por conhecimentos, conteúdos a serem registrados, assim como possíveis dificuldades de acesso a informações de interesse. Ademais, ao optar-se por questões abertas, buscou-se garantir maior liberdade de expressão aos entrevistados, uma vez que perguntas estruturadas poderiam limitar as respostas e prejudicar a obtenção de dados essenciais. Assim, optou-se por essa modalidade de perguntas por permitir um correto diagnóstico na identificação dos conhecimentos imprescindíveis, na concepção dos respondentes, que necessariamente devem estar presentes no repositório proposto e que atualmente não foram contemplados. Sendo assim, este instrumento teve por principal objetivo mapear os conhecimentos apontados como necessários na concepção do público alvo da pesquisa, para reestruturar o espaço web da EE e transformá-lo em um Portal do Conhecimento.

A entrega do questionário 1 para preenchimento foi organizada em quatro (4) blocos de encontros presenciais, de acordo com o setor de atuação dos servidores TAEs. Esses encontros ocorreram no Espaço de Convivência durante os dias 20 e 21 de junho de 2017. Na ocasião, os presentes tiveram oportunidade de tirar dúvidas e foram esclarecidos quanto ao propósito desse instrumento. Além disso, foram alertados sobre a importância da experiência

pessoal e sua vivência na unidade para a detecção dos conhecimentos que viessem ao encontro de um melhor atendimento da comunidade e das crescentes demandas da EE. A devolução do instrumento foi marcada para o dia 15 de julho de 2017.

Quanto à escolha dos respondentes, o questionário 1 foi entregue à vinte e um (21) servidores TAEs lotados nos setores de interesse e um (1) bolsista. Desses, 20 tiveram suas respostas válidas para a composição dos resultados.

4.3.1 Perfil dos respondentes – Questionário 1

O perfil dos TAEs respondentes a esse instrumento consta no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Perfil dos TAEs respondentes ao instrumento 1.

<i>Respondente Nº</i>	<i>Identificação do Setor</i>	<i>Categoria Funcional</i>	<i>Tempo na Instituição</i>
1	COMOBE	Assistente em Administração	(aposentada, em exercício)
2	COMOBE	Bolsista	x
3	GABENG	Assistente em Administração	3 anos
4	GERAD	Secretário Executivo	36 anos
5	NIM	Assistente em Administração	36 anos
6	NIM	Técnico em Contabilidade	39 anos
7	SACAD	Técnico em Assuntos Educacionais	7 anos
8	SACAD	Assistente em Administração	3 anos
9	SACAD	Técnico em Assuntos Educacionais	7 anos
10	SCEO	Assistente em Administração	13 anos
11	SGAI	Analista de Tecnologia da Informação	33 anos
12	SGAI	Administrador	6 anos
13	SGAI	Engenheiro-Area	6 anos
14	SGP	Assistente em Administração	9 anos
15	SINFRA	Engenheiro-Area	2 anos
16	SINFRA	Arquiteto	6 anos
17	SITI/NDS	Técnico da Tecnologia da Informação	8 anos
18	SITI/NDS	Analista de Tecnologia da Informação	9 anos
19	SITI	Assistente em Administração	12 anos
20	SITI	Analista de Tecnologia da Informação	9 anos

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser observado no Quadro 3, a população de TAEs participantes/setor está sim estruturada:

GABENG, GERAD, SCEO, SGP:	01 respondente
COMOBE, NIM, SINFRA:	02 respondentes
SACAD e SGAI:	03 respondentes
SITI:	04 respondentes

- Setores com um respondente

Os setores GERAD e SGP contaram com apenas um respondente, pois só existe um servidor em exercício em cada um desses locais. O GABENG, embora oficialmente com duas servidoras, na ocasião da pesquisa uma delas estava em licença-saúde. Conquanto o SCEO possuísse dois servidores lotados, optou-se pela participação apenas do responsável setorial, uma vez que o outro servidor está em fase de aposentadoria e demonstrou resistência em participar.

- Setores com dois respondentes

O atendimento administrativo da COMOBE é realizado por uma servidora aposentada, em exercício provisório. Como suas respostas foram muito sucintas, não resultando em possíveis objetos de interesse para o Portal do Conhecimento, buscou-se a participação adicional do bolsista atuante nesse setor. A colaboração deste foi muito proativa e fundamental no entendimento das necessidades do COMOBE, tendo em vista que o mesmo domina as atribuições pertinentes à área de atuação desse setor. O NIM, até pouco tempo, contava com duas servidoras TAEs. Mesmo que no momento da pesquisa uma delas já tivesse atuando em outro local da Unidade, buscou-se sua participação baseado em sua larga experiência das atividades e rotinas do NIM. O SINFRA conta com a força de trabalho de cinco servidores TAEs. Não se achou necessário requerer mais de três respostas setoriais ao instrumento 1. Dos três questionários entregues no SINFRA, apenas dois foram devolvidos.

- Setores com três respondentes

O instrumento 1 foi entregue aos três servidores pertencentes ao SACAD. No decorrer do ano, uma nova servidora foi alocada nesse setor, entretanto, optou-se por não incluí-la, pois conforme já mencionado, deu-se preferência à participação do pessoal que acompanhou as atividades desde o início do PCC. O SGAI, após sua reestruturação, teve o número de servidores acrescido para cinco (dentre eles a pesquisadora). Assim, foram escolhidos três respondentes com os conhecimentos setoriais distintos para compor a presente pesquisa.

- Setores com quatro respondentes

O único setor que contou com quatro respondentes foi o SITI. Justifica-se essa escolha pelo fato de que existem domínios distintos nesse setor, posto que incorpora a área de comunicação, o NDS (incumbido do desenvolvimento de sistemas) e a chefia do setor, que detém abrangência dos conhecimentos setoriais.

Outro aspecto interessante com relação ao perfil do público respondente, diz respeito ao tempo de serviço na instituição. Nesse quesito, três respondentes possuem de 2 a 3 anos de

tempo de serviço na instituição (15,78%), nove respondentes estão na faixa de 6 a 10 anos na instituição (47,36%), dois respondentes estão entre 12 a 13 anos na instituição (10,52%) e cinco respondentes estão há mais de 30 anos na instituição (26,31%). Nessa última faixa, foi também considerada a servidora aposentada em exercício. O bolsista participante (COMOBE) não foi considerado nesse quesito, visto que não pertence ao público pesquisado, isto é, não é um TAE integrante da Direção da EE.

Antes de pedir a validação da Diretoria da EE aos objetos correspondentes ao questionário 1, a pesquisadora passou-os ao SGAI, a fim de examinar os elementos que resultaram da análise de conteúdo realizada. A iniciativa de pedir a colaboração desse setor apega-se na justificativa de que o mesmo é o responsável pela gestão e análise das informações na unidade, está à frente da estruturação do Portal do Conhecimento, foi indicado pela Diretoria da EE como responsável pela atualização dos dados institucionais constantes no site da EE e é o setor onde a pesquisadora tem seu exercício na EE. Assim, em 07 de dezembro de 2017, a pesquisadora reuniu-se com a equipe do setor para proceder a revisão completa dos objetos resultantes. As considerações realizadas pelo SGAI estão incorporadas nessa seção, sob o item 4.3.4.

Por fim, a validação dos objetos pela Diretoria da EE, propriamente dita, foi concretizada em duas reuniões, realizadas respectivamente nos dias 10/1/18 e 16/1/18, tendo delas resultado as considerações relatadas no item a seguir.

4.3.2 Avaliação da Diretoria da EE – Resultados do Questionário 1

Antes de entrar na lista de objetos a validar, os Diretores da unidade delimitaram o escopo desejado para o Portal do Conhecimento, definindo a classificação dos objetos resultantes do questionário 1 quanto ao tipo de conhecimento, dentro dos seguintes módulos:

- a) “conhecimentos tácitos” – que são os objetos de interesse para o Portal do Conhecimento e estão claramente na estratégia de conhecimentos que a EE quer criar;
- b) “informações explícitas”;
- c) “dados”.

As duas últimas classificações, “informações explícitas” e “dados”, embora correlacionados com interesses para um portal não serão disponibilizados propriamente no Portal do Conhecimento, limitando-se ao site da EE.

d) “misto” para os objetos que serão avaliados no decorrer da estruturação do portal e definidos quanto a categoria a partir do refinamento dos critérios.

Além da classificação quanto ao tipo, a Direção também decidiu:

- a) atribuir um grau de importância a esses objetos, em uma escala de 1 a 5 (onde 1 é menor e 5 maior importância) para fins de priorização da implementação;
- b) definir o setor responsável pelas implementações como sendo o SGAI, por sua natureza estratégica, o qual trabalhará em muitas situações com o auxílio do NTIC;
- c) módulo de acesso – Público ou Interno, onde o “interno” ainda terá a subdivisão de “restrito” e “não restrito”, cujo critério será futuramente estabelecido.

Sintetizando, a Direção da EE estabeleceu que o Portal do Conhecimento compreenderá o registro de conhecimentos tácitos dos servidores da EE, tendo o cuidado de não replicar informações e dados que já constem no site da unidade ou que devam estar disponíveis no site. Isso quer dizer que o interesse presente está nos conhecimentos de “como fazer as coisas”, são em verdade os “passo-a-passo” dos procedimentos que integram as informações e auxiliam na execução das atividades de interesse da comunidade. Nesse sentido, o Portal do Conhecimento terá uma construção evolutiva, cuja maior agregação de valor está nas boas práticas.

Por fim, a Diretoria da EE interpretou que muitos objetos apontados pelos TAEs como de interesse para o Portal do Conhecimento, na verdade são informações e dados que não serão contemplados para essa finalidade, todavia devem estar presentes no site da EE e/ou no portal da secretaria. Portanto, a coletânea de sugestões resultantes do questionário 1 será considerada na atualização do site da EE. Essa atualização teve início ao final da quarta etapa.

O Quadro 4 apresenta um panorama geral com os objetos resultantes da análise ao conjunto de respostas provenientes do questionário 1, validados pela Diretoria da EE e que devem constar no Portal do Conhecimento segundo interesses demonstrados pelo público pesquisado. A compilação a seguir ilustra a totalidade das respostas coletadas transformadas em objetos de interesse para o portal.

Quadro 4 – Compilação dos objetos de interesse dos TAEs da EE para o Portal do Conhecimento.

Setor	Nº Objeto	Objeto	Existência	Acesso	Classificação quanto ao tipo				Importância (1 a 5)	Responsabilidade
					Conhecimento Tácito	Informação Explícita	Dado	Misto		
COMOBE	1	Repositório de Editais anteriores	Não	Público		X			3	COMOBE
COMOBE	2	Histórico de processos anteriores	Não	Interno		X			3	COMOBE
COMOBE	3	Mapeamento do processo de Mobilidade Acadêmica	Parcial	Interno	X				5	SGAI-COMOBE
COMOBE	4	Elaboração de FAQ do COMOBE	Não	Público	X				4	SGAI-COMOBE
COMOBE	5	Uso do e-mail setorial da COMOBE e padronização de "Títulos" do e-mail do setor (para fins de Histórico de atendimentos)	Não	Público		X			2	COMOBE
GABENG	1	Uso do e-mail setorial pelo GABENG e padronização de "Títulos" do e-mail do setor (para fins de Histórico de atendimentos)	Não	Público		X			2	GABENG-SGAI-SITI/NGD
GABENG	2	Gestão da agenda da Direção da EE	Sim	Público				X	5	GABENG-DIR EE
GABENG	3	Gestão de Comunicação Estratégica	Não	Interno	X	X		X	4	GABENG-DIR EE
GABENG	4	Unificação do agendamento de espaço físico	Não	Interno		X			5	GABENG
GABENG	5	Procedimento de "como reservar/usar os espaços da EE"	Não	Público	X				5	GABENG-SGAI
GERAD	1	Mapeamento das Formaturas de Discentes da EE	Parcial	Interno	X				4	SGAI-GERAD-SACAD-CONGRAD
GERAD	2	Atualização do site e portal no que se refere a: a) Coordenadores de comissões de graduação b) Comissões de extensão e pesquisa	Parcial	Público			X		5	SACAD-COMEX-COMPESQ-CONPG-CONGRAD
GERAD	3	Elaboração de FAQ da GERAD	Não	Público	X				4	SGAI-GERAD
GERAD	4	Manutenção listas de e-mail	Não	Interno		X			5	SGAI-GERAD
GERAD	5	Mapa de Contexto da GERAD posicionando a Gerência frente à Direção aos Departamentos EE	Não	Público		X			3	SGAI-GERAD
GERAD	6	Uso do e-mail setorial da GERAD e padronização de "Títulos" do e-mail do setor (para fins de Histórico de atendimentos)	Não	Público		X			2	GERAD

NIM	1	Lista de projetos contratados (histórico) com dados básicos	Parcial	Interno/ Restrito			X		1	NIM
NIM	2	Portfólio de competências da EE disponível na Intranet [banco de dados dos Laboratórios]	Não	Público		X			3	NIM
NIM	3	Portfólio de competências da EE disponível na Intranet [banco de dados dos Pesquisadores]	Não	Público		X			3	NIM-Laboratórios
NIM	4	Competências do NIM (delimitar escopo de atuação do setor)	Parcial	Público		X			3	NIM
NIM	5	Informações padronizadas de todos os setores vinculados à Direção da EE (incluindo ATIVIDADES do setor)	Não	Público		X			3	SGAI - GERAD
NIM	6	Manual para elaboração de Projetos	Em elaboração	Interno	X				5	SGAI-NIM
NIM	7	Mapeamento do processo de submissão de projetos	Em elaboração	Interno	X				5	SGAI-NIM
NIM	8	Atualização das páginas de todos os Laboratórios no site da EE	Parcial	Público		X			4	Laboratórios-Grupos Pesquisa
NIM	9	Padronização de "Títulos" do e-mail setorial do NIM (para fins do Histórico de atendimentos)	Não	Público		X			2	NIM
NIM	10	Elaboração de FAQ do NIM	Não	Interno	X				4	SGAI-NIM
NIM	11	Mapa de Contexto do NIM posicionando-o perante a Direção e comunidade da EE	Não	Público		X			3	SGAI-NIM
SACAD	1	Mapeamento dos principais processos do SACAD: a) Matrícula / Correção de Matrícula b) Eleição CONGRADs c) Estágios não obrigatórios d) TCCs de todos os cursos de engenharia e) Distribuição de vagas	Parcial	Interno	X				5	SGAI-SACAD

SACAD	2	Descrição dos principais Procedimentos burocráticos ("passo a passo") relativos aos atendimentos a alunos e coordenadores de COMGRADs: a) Como fazer atualização do site no módulo "Calendário de Eventos" b) Como fazer atualização no site no módulo "Estágios Efetivos" c) Pedidos de créditos complementares d) Requisitos para integralização do currículo/diplomação e) Abertura e tramitação de processos discentes (no Sistema de Protocolo Geral da EE)	Parcial	Interno	X				5	SGAI-SACAD
SACAD	3	Repositório de documentos de regulam as atividades de graduação (devem estar linkados às pgs certas)	Parcial	Público		X			4	SGAI-SACAD
SACAD	4	Repositório de documentos e formulários produzidos pelo SACAD	Parcial	Interno			X		1	SACAD
SACAD	5	Manual do Aluno de Graduação	Em elaboração	Público	X				5	SGAI-SACAD-CEUE
SACAD	6	Manual dos Coordenadores de COMGRADs	Não	Interno	X				5	SGAI-SACAD-CONGRAD
SACAD	7	Manual dos Coordenadores de CONGRADs	Não	Interno	X				4	SGAI-SACAD-CONGRAD
SACAD	8	Planejamento anual de atividades do SACAD (<i>on line</i>), com priorização de tarefas, a ser elaborado pela Equipe e coordenador geral da COMGRAD	Não	Interno		X			5	SACAD-CONGRAD
SACAD	9	Informativo "Dicas aos Calouros"	Parcial	Público	X				3	SGAI-SACAD-CEUE-DAs-ACOLHIMENTO
SACAD	10	Informativo aos Coordenadores de Cursos da EE sobre os serviços prestados pelo SACAD (para esse público)	Não	Interno		X			3	SACAD
SACAD	11	Repositório com todas as Resoluções de cada COMGRAD	Não	Interno		X			4	SACAD
SACAD	12	Atas do Conselho de Graduação	Não	Interno		X			2	CONGRAD
SACAD	13	Gerenciamento de chamados (solicitações diversas/serviços) via Portal da EE	Não	Interno				X	2	SACAD-SITI
SACAD	14	Padronização de "Títulos" do e-mail setorial do SACAD (para fins do Histórico de atendimentos de demandas não acadêmicas prestados pelo SACAD)	Não	Público		X			2	SACAD-SGAI

SACAD	15	Padronização de informativos dirigidos aos alunos	Não	Interno		X			3	SACAD
SACAD	16	Elaboração de FAQ do SACAD	Não	Público	X				4	SGAI-SACAD
SCEO	1	Descrição dos procedimentos (passo a passo) para as diversas solicitações de "Aquisições" dirigidas ao SCEO	Não	Interno	X				5	SGAI-SCEO
SCEO	2	Mapeamento dos principais processos do SCEO	Não	Interno	X				5	SGAI-SCEO
SCEO	3	Gerenciamento de chamados (solicitações diversas/serviços) via Portal da EE	Não	Interno		X			2	SCEO-SITI
SCEO	4	Prestação de contas à Direção (Orçamento e Executado)	Não	Interno			X		4	SCEO-DIR EE
SCEO	5	Uso de Instrumento para gerenciar custos (estruturar rotinas para o planejamento financeiro da EE)	Não	Interno		X			4	SCEO-DIR EE
SCEO	6	Instrumento para estruturação e acompanhamento de um PDI	Não	Interno		X			5	SCEO-DIR EE
SCEO	7	Uso do e-mail setorial do SCEO e padronização de "Títulos" do e-mail do setor (para fins de Histórico de atendimentos)	Não	Público		X			2	SCEO
SCEO	8	Elaboração de FAQ do SCEO	Não	Interno	X				4	SGAI-SCEO
SCEO	9	Manual do sistema de solicitação de aquisição	Não	Interno					4	SGAI-SCEO
SCEO	10	Modelar gestão de fornecedores	Não	Interno					4	SGAI-SCEO
SCEO	11	Modelar gestão de informações sobre tomadas de preço vigentes da UFRGS	Não	Interno					3	SGAI-SCEO
SGAI	1	Manual da Chefia de Departamento	Em elaboração	Interno	X				5	SGAI
SGAI	2	Manual aos Alunos de Pós-Graduação	Não	Interno	X				4	SGAI-Repres.Discentes
SGAI	3	Manual da Gerência Administrativa da EE	Não	Interno	X				4	SGAI-GERAD
SGAI	4	Manual da Direção da Unidade	Não	Interno	X				3	SGAI - DIR/EE
SGAI	5	Estudo estatístico dos acessos ao site da EE	Não	Interno			X		3	SGAI
SGAI	6	Padronização dos meios de comunicação	Não	Interno		X			5	SGAI-SITI
SGAI	7	Padronização no envio e disponibilização de informações pelas secretarias dos Departamentos à GERAD, dos dados: a) Núcleos docentes estruturantes (NDEs) e b) Comissões de graduação	Não	Interno	Mapear fluxos de dados		X		4	SGAI-GERAD-Secretarias Depts
SGAI	8	Padronização no envio das informações dos PPGs ao SGAI (via relatório ou formulário padrão com dados básicos)	Não	Interno			X		4	SGAI-PPGs

SGP	1	Mapeamento dos principais processos do SGP: a) Progressão funcional de docente associado e adjunto b) Estágio Probatório c) Registro de Frequência d) Eleição para escolha de chefes de depto	Parcial	Interno	X				5	SGAI-SGP
SGP	2	Gestão de concursos	Não	Interno	X				5	SGAI-SGP
SGP	3	Uso do e-mail setorial do SGP e padronização de "Títulos" do e-mail do setor (para fins de Histórico de atendimentos,)	Não	Público		X			2	SGP/SGAI
SGP	4	Elaboração de FAQ do SGP	Não	Público	X				4	SGAI-SGP
SINFRA	1	Padronização de "Títulos" do e-mail setorial (para fins de Histórico de atendimentos, com inserção das plantas)	Não	Público		X			2	SINFRA
SINFRA	2	Priorização de Projetos para atuação do SINFRA (<i>on line</i>)	Não	Restrito		X			4	DIR.EE-SINFRA
SINFRA	3	Implantação/Desenvolvimento de Log para acompanhamento de tarefas do SINFRA	Não	Interno		X			4	SINFRA
SINFRA	4	Implantação/desenvolvimento de versionamento dos arquivos (plantas)	Não	Interno		X			3	SINFRA-SITI
SINFRA	5	Modelar fluxo de acompanhamento de demandas	Não	Interno	X				5	SGAI-SINFRA
SINFRA	6	Relação Setores da EE (Agentes Locais Infraestrutura-ALI)	Não	Interno		X			5	SGAI-SINFRA
SINFRA	7	Modelar gestão de almoxarifado	Não	Interno	X				5	SGAI-SINFRA
SINFRA	8	Modelar fluxo de demandas	Não	Interno	X				5	SGAI-SINFRA
SINFRA	9	Disponibilização de Procedimentos realizados pelo SINFRA	Não	Interno	X				4	SINFRA
SITI	1	Estruturar modelo e fluxo de trabalho para padronização/certificação de sites institucionais	Não	Interno				X	2	SITI-SGAI
SITI	2	Procedimento "como gerar um site com o apoio da EE"	Não	Interno	X				3	SITI-SGAI
SITI	3	Integrar e disponibilizar conhecimentos do NDS/NTIC	Não	Interno				X	3	SITI/NDS
SITI	4	Migração do gerenciamento de chamadas para INTRANET	Não	Interno		X			1	SITI-SGAI
SITI	5	Registrar os sistemas existentes e em desenvolvimento na EE	Não	Interno		X			3	SITI/NDS
SITI	6	Sistema de priorização e distribuição de atividades	Não	Interno		X			5	DIR.EE-SITI
SITI	7	Modelar atribuições e integração entre setores	Não	Interno	X				5	DIR.EE-SITI-SGAI
SITI	8	Modelar fluxo de serviços de comunicação (como solicito apoio, como divulgo, etc.)	Não	Interno	X				4	DIR.EE-SITI-SGAI
SITI	9	Uso do e-mail setorial do SITI e padronização de "Títulos" do e-mail (para fins de Histórico de atendimentos)	Não	Público		X			2	SITI

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando os resultados das respostas ao questionário 1, observa-se que contemplam uma combinação de objetos, não propriamente enquadrados como “conhecimentos tácitos”, que são o interesse principal para o Portal do Conhecimento. Os objetos que dizem respeito às categorias de informações explícitas, dados ou mistos, embora não venham a compor o Portal do Conhecimento, serão levados em consideração quando da atualização do site da EE e para as estratégias nas práticas de comunicação a ser adotadas pela gestão da unidade. Os comentários considerados mais relevantes referentes a esses instrumento, serão apresentados e comentados posteriormente no Quadro 6.

Isto posto, com base na totalidade dos objetos coletados, apresentados anteriormente no Quadro 4, foram extraídos desse conjunto os conhecimentos tácitos que estão sintetizados no Quadro 5, juntamente com as considerações pertinentes.

Quadro 5 – Conhecimentos tácitos de interesse dos TAEs da EE para o Portal do Conhecimento.

<i>Setor</i>	<i>Nº Objeto</i>	<i>Objeto</i>	<i>Existência</i>	<i>Acesso</i>	<i>Importância (1 a 5)</i>	<i>Responsabilidade</i>
COMOBE	1	Mapeamento do processo de Mobilidade Acadêmica	Parcial	Interno	5	SGAI-COMOBE
COMOBE	2	Elaboração de FAQ do COMOBE	Não	Público	4	SGAI-COMOBE
GABENG	1	Procedimento de "como reservar/usar os espaços da EE"	Não	Público	5	GABENG-SGAI
GERAD	1	Mapeamento das Formaturas de Discentes da EE	Parcial	Interno	4	SGAI-GERAD-SACAD-CONGRAD
GERAD	2	Elaboração de FAQ da GERAD	Não	Público	4	SGAI-GERAD
NIM	1	Manual para elaboração de Projetos	Em elaboração	Interno	5	SGAI-NIM
NIM	2	Mapeamento do processo de submissão de projetos	Em elaboração	Interno	5	SGAI-NIM
NIM	3	Elaboração de FAQ do NIM	Não	Interno	4	SGAI-NIM
SACAD	1	Mapeamento dos principais processos do SACAD: a) Matrícula / Correção de Matrícula b) Eleição CONGRADs c) Estágios não obrigatórios d) TCCs de todos os cursos de engenharia e) Distribuição de vagas	Parcial	Interno	5	SGAI-SACAD
SACAD	2	Descrição dos principais Procedimentos burocráticos ("passo a passo") relativos aos atendimentos a alunos e coordenadores de COMGRADs: a) Como fazer atualização do site no módulo "Calendário de Eventos" b) Como fazer atualização no site no módulo "Estágios Efetivos" c) Pedidos de créditos complementares d) Requisitos para integralização do currículo/diplomação e) Abertura e tramitação de processos discentes (no Sistema de Protocolo Geral da EE)	Parcial	Interno	5	SGAI-SACAD
SACAD	3	Manual do Aluno de Graduação	Em elaboração	Público	5	SGAI-SACAD-CEUE
SACAD	4	Manual dos Coordenadores de COMGRADs	Não	Interno	5	SGAI-SACAD-CONGRAD
SACAD	5	Manual dos Coordenadores de CONGRADs	Não	Interno	4	SGAI-SACAD-CONGRAD

SACAD	6	Informativo "Dicas aos Calouros"	Parcial	Público	3	SGAI-SACAD-CEUE-DAS-ACOLHIMENTO
SACAD	7	Elaboração de FAQ do SACAD	Não	Público	4	SGAI-SACAD
SCEO	1	Descrição dos procedimentos (passo a passo) para as diversas solicitações de "Aquisições" dirigidas ao SCEO	Não	Interno	5	SGAI-SCEO
SCEO	2	Mapeamento dos principais processos do SCEO	Não	Interno	5	SGAI-SCEO
SCEO	3	Elaboração de FAQ do SCEO	Não	Interno	4	SGAI-SCEO
SCEO	4	Manual do sistema de solicitação de aquisição	Não	Interno	4	SGAI-SCEO
SCEO	5	Modelar gestão de fornecedores	Não	Interno	4	SGAI-SCEO
SCEO	6	Modelar gestão de informações sobre tomadas de preço vigentes da UFRGS	Não	Interno	3	SGAI-SCEO
SGAI	1	Manual da Chefia de Departamento	Em elaboração	Interno	5	SGAI
SGAI	2	Manual dos Alunos de Pós-Graduação	Não	Interno	4	SGAI-Repres.Discentes
SGAI	3	Manual da Gerência Administrativa da EE	Não	Interno	4	SGAI-GERAD
SGAI	4	Manual da Direção da Unidade	Não	Interno	3	SGAI - DIR/EE
SGP	1	Mapeamento dos principais processos do SGP: a) Progressão funcional de docente associado e adjunto b) Estágio Probatório c) Registro de Frequência d) Eleição para escolha de Chefes de Departamento	Parcial	Interno	5	SGAI-SGP
SGP	2	Gestão de concursos	Não	Interno	5	SGAI-SGP
SGP	3	Elaboração de FAQ do SGP	Não	Público	4	SGAI-SGP
SINFRA	1	Modelar fluxo de acompanhamento de demandas	Não	Interno	5	SGAI-SINFRA
SINFRA	2	Modelar gestão de almoxarifado	Não	Interno	5	SGAI-SINFRA
SINFRA	3	Modelar fluxo de demandas	Não	Interno	5	SGAI-SINFRA
SINFRA	4	Disponibilização de Procedimentos realizados pelo SINFRA	Não	Interno	4	SINFRA
SITI	1	Procedimento "como gerar um site com o apoio da EE"	Não	Interno	3	SITI-SGAI
SITI	2	Modelar atribuições e integração entre setores	Não	Interno	5	DIR EE-SITI-SGAI
SITI	3	Modelar fluxo de serviços de comunicação (como solicito apoio, como divulgar, etc.)	Não	Interno	4	DIR EE-SITI-SGAI

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando esses resultados, percebe-se que há grande demanda basicamente por mapeamentos de processos, procedimentos (passo-a-passo) distintos e manuais para as mais diversas finalidades e públicos, sendo esses os conhecimentos tácitos de interesse pela comunidade interna da EE, apontados pelos participantes.

Sabe-se que existe uma convergência para o uso crescente da web no armazenamento de conteúdos informacionais que venham para a melhoria e otimização dos fluxos dos diversos processos organizacionais e que incrementem o aprendizado contínuo dos colaboradores. A exemplo do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que é uma plataforma utilizada para o processamento eletrônico de diversos processos tratados no âmbito da UFRGS, em funcionamento desde 2014, o Portal do Conhecimento da EE se manterá em constante reabastecimento e expansão, frente às demandas crescentes por registros de conteúdos, compondo um banco de conhecimentos.

As organizações funcionam por meio de seus processos e os processos funcionam conforme direcionado pelas regras do negócio, resultando que a capacidade de atuação efetiva da organização está diretamente relacionada aos bons processos e regras (BPM CBOOK, 2013, p.156). A UFRGS vem trabalhando para a modernização no trâmite de processos e é uma das primeiras universidades federais do país a implantar o software do SEI. Existe uma determinação recente a qual prevê que a partir de 1º de março de 2018 todos os processos administrativos da UFRGS tramitem exclusivamente via SEI-UFRGS (via eletrônica), abolindo o uso de papel em todos os processos abertos por servidores docentes e técnicos. Desenvolvido pelo TRF4 e implantado em mais de 120 instituições, o SEI é a solução adotada oficialmente para gestão de processos da União através do Processo Eletrônico Nacional (PEN).

Em relação ao mapeamento de processos, essa decisão vem ao encontro da sistematização dos conhecimentos organizacionais da instituição, a medida que será necessário fazer o mapeamento de todos os processos abrangidos por essa estrutura, o que facilitará o fluxo de inúmeras atividades, trazendo vantagens para a comunidade, de modo geral. Outro aliado nesse sentido é o Escritório de Processos da UFRGS, que atua no suporte à melhoria contínua dos processos administrativos e acadêmicos da instituição, com intuito de promover a eficiência por meio da gestão de processos, o que se relaciona diretamente com a GC.

Outra demanda presente nas intenções colhidas das respostas ao questionário 1 é a elaboração de “Manuais” nas distintas áreas de atuação dos setores da EE. A elaboração de manuais abarca uma série de procedimentos úteis à comunidade e poderá tornar-se mais

efetiva se sustentada pelo mapeamento dos processos pertinentes. Os manuais são importantes instrumentos de orientação e consulta, utilizados para esclarecer os usuários nas atividades para as quais foram elaborados, trazendo uma gama de conhecimentos úteis. Contudo, para que essa ferramenta mantenha a coerência com a realidade organizacional, é necessário que tenha acompanhamento e atualização constante (ANTUNES, 2017).

Freitas e Guareschi (2012, p. 58) definem manual como “[...] um instrumento que tem por objetivo regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade, de forma a guiar os agentes integrantes do processo, seja na condição de executores, clientes ou usuários.”. Esses autores desenvolveram um trabalho sobre padronização de processos no serviço público e uso de manuais e observaram, a partir da aplicabilidade do manual elaborado, uma melhoria na realização das atividades, com maior interação e diálogo entre os setores envolvidos. Sustentam que a padronização de processos incrementa o desempenho das atividades, o que representa uma forma de diminuir as perdas, sejam elas intelectuais ou financeiras. Ressaltam ainda que, quando se busca a eficiência no serviço público por meio dessa padronização, de forma alguma se deve deixar de lado a elaboração e uso de manuais.

Nessa mesma linha, as *FAQs* e as *Wikis* serão também utilizadas nos processos ligados ao gerenciamento e compartilhamento de conhecimentos.

FAQ (*Frequently Asked Questions*) significa uma compilação das perguntas mais frequentes acerca de determinado tema. O nome nasceu, provavelmente, na *Usenet*, numa tentativa de reduzir o número de perguntas semelhantes e repetitivas (BRASIL, 2012). Trabalhar com *FAQs* pode ser de grande ajuda, pois os usuários podem encontrar as respostas às suas perguntas sem que seja necessário contatar diretamente com o servidor. Além de ser um modo mais rápido de solucionar dúvidas, esse método libera o atendente para outras atividades e descongestiona as linhas de atendimento.

As *wikis* são ferramentas colaborativas com grande potencial de contribuição por possibilitarem uma nova alternativa no uso do conhecimento, oferecendo de forma fácil e completa o suporte aos processos de identificação, captura, criação, compartilhamento, uso e armazenagem. Essa ferramenta permite a edição frequente de conteúdos, com acréscimos ou modificações dos textos e hipertextos, vídeos, planilhas e diversos outros tipos de documentos. O seu uso promove a interação social, amplia a comunicação e estimula o potencial colaborativo. Ao converter conhecimentos tácitos em explícitos, fomenta a criação de novos conhecimentos (SCHONS, 2008).

Pode-se dizer que essas lacunas de conhecimentos causam grandes dificuldades na solução de problemas das mais distintas naturezas, inclusive afetando a comunicação interna e

externa, que é visivelmente uma das grandes causas para o não atingimento de maior eficácia e sucesso organizacional na EE.

Com base nas sugestões de melhoria provenientes do Questionário 1 pretende-se disponibilizar a maior quantidade possível de informações úteis, em grande parte em benefício da execução das atividades dos TAEs e também extremamente proveitosas para docentes e discentes da comunidade EE. Assim, a incorporação desses elementos visa melhorar as práticas de compartilhamento, notadamente que contribuem com o fluxo e realização das atividades desenvolvidas na Direção da Unidade e/ou que representem alguma importância para a comunidade de modo geral.

4.3.3 Comentários Relevantes dos TAEs aos Temas Constantes no Questionário 1

Para ilustração e por perceber-se relevância em alguns dos comentários presentes nas respostas ao questionário 1, esses aparecem destacados no Quadro 6.

Quadro 6 – Comentários relevantes advindos das respostas ao questionário 1.

Citação	Respon- dente N ^o
<i>Questão 1 - Quais os conhecimentos/informações que em sua opinião são os mais demandados dentro de seu setor?</i>	
Informações referentes a procedimentos de funcionamento da Universidade. [...]	7
[...] Conhecer o portal da UFRGS (...) e os sistemas de graduação. Conhecer os procedimentos básicos de cada curso [...]. Conhecer os procedimentos de distribuição de vagas e matrículas para os alunos. Saber como/onde buscar informações solicitadas [...];Conhecer as competências de cada setor para procedimentos [...]	9
Tecnologia para desenvolvimento de sistemas web (intranet e sites); Informações dos processos da EE que serão implantados nos sistemas web.	11
Falta uma definição clara sobre o papel do (setor) no âmbito da EE. [...] não há informações claras, objetivas e relevantes, conseqüentemente não existe apoio à tomada de decisão das instâncias superiores. Vejo que o núcleo apresenta problemas com sua própria identidade e função dentro da organização. Percebo que o núcleo é demandado principalmente com informações que originalmente deveriam ser atendidas pelo setor de recursos humanos ou que já estão disponíveis em outros repositórios, tais como: lista de e-mails, ramais, ocupação dos cargos eletivos, etc.	12
[...] são aqueles associados ao desenvolvimento de projetos...	16
Em um setor de Desenvolvimento de Sistemas em TI, são fundamentais: o documento de projeto de sistemas (escopo do projeto), documento de requisitos do projeto, diagramas de banco de dados (ER), diagramas de classes do software (linguagem de programação utilizando programação orientada a objetos), documento de testes do sistema, documento de versionamento (release), registro de falhas (<i>bugtracking</i>).	17
Conhecimentos referentes à tecnologia da informação como um todo, além de relacionamento interpessoal aprimorado.	20
<i>Questão 2 - Desse conjunto de conhecimentos, quais em seu entender são as informações mais importantes para o melhor desempenho de suas atividades e refletem diretamente na qualidade do atendimento prestado?</i>	

Ter o conhecimento da estrutura de pesquisa da Universidade e da EE são fatores importantes, pois é com o subsídio destas informações que o NIM se propõe auxiliar a demanda interna e externa.	5
A importância está no conjunto das informações, conseguir entender a demanda (do discente) como um todo e conseguir encaminhar tendo o conhecimento do processo inteiro e não só o que tange o meu setor.	7
Informações de como os processos funcionam (mapeamento).	11
O mais importante seria conhecer exatamente as atividades que compõe o escopo de trabalho do setor.	12
Os dados e indicadores dimensionam a Unidade. Logo, são utilizados pela Direção em apresentações formais; ou em pesquisas feitas por alunos. Os mandatos, por tratarem de prazos legais, também são muito importantes. Em muitos casos, as secretarias dos departamentos não guardam os documentos referentes aos seus NDEs e COMGRADs. Assim, o (setor) é a única fonte desses registros.	13
É importante conhecer o histórico do atendimento: “quem, quando, o que e como” realizou a primeira reunião, analisou o primeiro processo, [...]. O acesso a esses fornecedores pode ocorrer diretamente ou indiretamente, através de outro setor da UFRGS, o que implica a necessidade de conhecer os donos de processos na Universidade.	15
As informações mais importantes são aquelas direcionadas aos agentes locais de infraestrutura (pessoas lotadas nos departamentos e designadas pela direção da escola para fazer o meio-campo entre a equipe do (setor) e os departamentos). São pessoas fundamentais na eficiência dos atendimentos, pois podem resolver boa parte das solicitações sem que a demanda precise “subir” até o (setor) ou a Direção. Essa comunicação é muito importante para otimizar o tempo e a qualidade dos serviços a serem prestados, e, ainda, “libera” a equipe para resolver questões mais complicadas ou de maior vulto. HOJE, eu diria que estas informações são as mais importantes por motivos estratégicos.	16
Para melhor desempenho de atividades e fazer uma eficaz gestão de conhecimento, é imperativo em TI que as documentações citadas estejam disponíveis e atualizadas, para cada sistema/software desenvolvido.	17
<i>Questão 3 - Em sua opinião, essas informações são encontradas com facilidade, é simples chegar até elas?</i>	
Não existem muitos registros desses dados, normalmente a (servidora responsável) é quem possui esse conhecimento e o passa para mim, conforme dúvidas ou demandas. Vejo a necessidade de mapeamento do processo para que futuros colaboradores possam manter a qualidade do mesmo, bem como os alunos não sejam prejudicados por falta de informação do setor.	2
Sim, porém percebo que é necessário uma proatividade do servidor na busca por informação.	3
Geralmente não, as informações estão segmentadas. Muitas informações são possíveis de serem encontradas em sites da Universidade, mas há uma pulverização das mesmas. Temos que montar uma “colcha de retalhos” para conseguir tudo o que se precisa.	7
A dificuldade reside em encontrar as pessoas que conheçam o processo na sua totalidade e na qualidade das informações recebidas.	11
Não, pois há interferência direta da direção da unidade nos processos administrativos e no papel de cada setor. Não há transparência nas atividades, bem como, os setores estão extremamente dependentes da chancela da direção para desempenhar suas atividades e tomada de decisão. Há significativa falta de autonomia nas decisões administrativas.	12
[...] Encontrar formas de solução semelhantes para problemas semelhantes esbarra no simples desconhecimento das soluções já utilizadas, somente preservadas na memória daqueles que as aplicaram. O conhecimento dos donos de processos na área (setor) é deficiente, devido à falta de transparência da mesma e desorganização da sua página Web.	15
Sim, pois a nossa equipe é enxuta e bem entrosada. Todas as informações sobre todos os projetos estão disponíveis no “servidor” [...] Um dos motivos dessa facilidade é a boa comunicação entre os membros da equipe, uma vez que todos sabem, em linhas gerais, quais projetos e atividades estão em andamento e existe pouca verticalização funcional. As respostas mais demoradas são aquelas que precisam de consulta à Direção.	16
Não, pois não foram aplicados até o momento, padrões de Eng de software em desenvolvimento, aqui na EE, o conhecimento é tácito no presente.	17
As experiências de suporte são documentadas em um sistema que possuímos para que funcione como uma base de conhecimento para resolução de problemas.	20

Questão 4 - Onde essas informações/conhecimentos podem ser encontradas?	
Infelizmente a informação tem que ser buscada por contatos pessoais. É muito raro encontramos a informação disponibilizada em forma de relatório, site, etc.	5
A forma bruta das informações está nas diversas páginas da Universidade (site da UFRGS, ...), mas nem tudo pode ser encontrado em um único local. Com alguma frequência temos que recorrer ao contato telefônico para tratar de algum assunto com um servidor que trata de um tema específico. O problema decorre de quando esta pessoa não está disponível e o contato deve ser retomado, pois só esta pessoa pode ajudar e a demanda permanece pendente.	7
Atualmente, ligando diretamente ao (setor) da EE.	10
Responsáveis pelos processos, manuais, documentação, sistemas.	11
Atualmente, estas informações e conhecimentos são tácitos, quase que exclusivos da Direção/EE	12
O armazenamento/acesso desses dados é feito basicamente de 2 formas: no próprio site, ou no meu micro, cuja solicitação é feita através do e-mail funcional.	13
Histórico de atendimento: na memória de colegas ou e-mail dos mesmos. [...] As formas de solução também dependem da memória de colegas e de buscas na Web. O descobrimento dos responsáveis por processos na área (setor) ocorre com colegas - baseados em memória - contatos telefônicos e por buscas na base de dados de contratos/processos SEI da UFRGS.	15
Basicamente no servidor, tenho também várias anotações e croquis que deixo sempre organizados em pastas físicas sobre minha mesa e a equipe sabe que pode consulta-las mesmo na minha ausência (confiança é tudo, sei que não é em todos os lugares, ou com todas as pessoas que podemos fazer isso). Temos o hábito de deixar os colegas em cópia nos e-mails importantes.	16
Atualmente estão nos PCs e notebooks dos desenvolvedores envolvidos, onde cada um documentou o trabalho desenvolvido a sua maneira, informação para uso pessoal, não seguem padrões da área de Desenvolvimento de software.	17
Questão 5 - Em sua opinião, o que poderia ajudar para melhorar o armazenamento de registros e documentos?	
Em primeiro lugar, considero importante a disponibilização do fluxograma das atividades, permitindo uma visualização de quem são os agentes atuantes e quais os seus papéis. Além disso, um repositório de: documentos de regulam estas atividades, os documentos gerados (produtos do trabalho) e descrição de um roteiro para desempenhar tal atividade. Outra questão importante é que toda e qualquer alteração de procedimento seja amplamente divulgada.	7
Tanto a legislação quanto os procedimentos dos cursos poderiam ser encontrados de uma forma mais fácil, por exemplo, estando em todos nos sites dos cursos, de uma forma amigável e mantendo certo padrão. Isso diminuiria o nosso fluxo de atendimento, e inclusive facilitaria a vida do aluno.	9
Um sistema de controle (web) efetivamente atualizado.	11
A UFRGS desenvolve e disponibiliza uma série de informações em seus meios e repositório. Acredito que falta uma profunda integração da EE com os recursos da universidade. Além disso, deve haver uma eliminação de duplicidades de informações e um mapeamento dos pontos críticos de conhecimento [...]. Outra questão relevante é que os processos e atividades de trabalho deveriam também considerar a independência das pessoas, ou seja, deveriam ter como um dos objetivos estratégicos, tornar as pessoas mais independentes no encaminhamento de suas necessidades.	12
No meu caso, estou armazenando todos os processos que passam por mim e seus resultados [...] Os processos eu controlo através de planilhas e os documentos deles em pastas virtuais, porém, é um repositório que criei nos meus documentos, portanto, só eu tenho acesso. Há professores que precisam de documentos que comprovem participações na área administrativa ou em Universidades estrangeiras, por exemplo, para fins de concurso de promoção a titular, mas só consigo nas pastas funcionais físicas.	14
Implantação/desenvolvimento de <i>log</i> (diário) para acompanhamento das demandas (numeradas), com a cultura de incluir as informações de e-mails no interior dos acompanhamentos.	15
Sistemas informatizados.	18
Questão 6 - Aponte necessidades de padronização que possam contribuir com o fluxo das atividades de seu setor.	
Vejo como principal item a ser padronizado o processo seletivo de candidatos, uma vez que este é realizado quase que como a vontade do professor que o coordena, o que gera, por vezes, necessidades de retrabalho, tanto da secretaria quanto dos alunos, que se confundem com distinções entre um edital e outro.	2

Antes da padronização, é necessária uma compilação de todas as informações (documentos que regulam atividades, formulários, descrição de procedimentos).	7
A criação de um site, de uma porta de solicitação permitiria que todas as demandas da EE fossem realizadas através de um único mecanismo, facilitando as solicitações. As informações apresentadas através de uma única porta cria a possibilidade de se gerar informações gerenciais mais rápidas, ágeis e eficientes o que torna possível uma melhor utilização dos recursos financeiros da Unidade.	10
Padronização de: sites institucionais; sites para eventos; no atendimento.	11
Informações básicas, como setores, ramais, e-mails, atividades de cada setor, escopo de atuação, mapeamento de processos são fundamentais. Os meios de comunicação internos e externos carecem de padronização, como p.ex., sites, intranet, portais, manuais e guias para os diversos públicos.	12
Padronização de nomes de arquivos. Padronização no processo de atendimento das demandas	16
Na realidade a falta de padrão é na solicitação dos usuários [...]	20
Questão 7 - Há outras considerações que você acha importante e que interferem no rendimento ou realização das atividades no seu setor?	
Sinto falta de uma chefia que indique diretrizes de trabalho. De forma geral, atendemos por demanda, sem um devido planejamento. Muitas atividades são cíclicas, mas essa falta de planejamento faz com que trabalhos importantes ou de melhorias acabem não acontecendo, pois a equipe acaba condicionada a atender o que é urgente, sem antecipação de situações.	7
Acho importante ter o mapeamento dos principais processos da EE; Retornos dos usuários sobre sistemas desativados e andamento dos novos.	11
A principal consideração é que todos deveriam se aprofundar no estudo da legislação relativa ao seu ambiente institucional e funcional. Além disso, deve haver um estudo aprofundado sobre os recursos disponibilizados pela universidade. Tais necessidades se fazem indispensáveis, pois é verificado diariamente o desconhecimento de vários aspectos essenciais para o trabalho administrativo.	12
A falta de estruturação dos setores dificulta a padronização do fluxo das informações entre eles. As tarefas, em maioria, estão atreladas às pessoas e não a uma estrutura funcional.	13
Consciência de professores (principalmente) e técnicos que a universidade não tem recursos e pessoal para modificações/reformas pouco relevantes que poderiam ser resolvidas de outras maneiras. Acho que a universidade ocupa mal o espaço que tem. Precisaríamos de uma melhor priorização de projetos, considerando paralelamente os permanentes pedidos de serviço para pequenas manutenções que temos que atender.	16
Definição clara da interação com o setor de desenvolvimento de software do CPD/UFRGS (política comum, acesso a recursos e ferramentas). Disponibilidade de recursos físicos de TI (servidores web e banco de dados) para criar ambientes diferentes de desenvolvimento e produção.	17
Adotar um sistema de priorização e distribuição de atividades.	18
A falta de investimento em equipamentos é a maior limitação do setor de comunicação.	19
A redução de verbas nos últimos 2 anos vem sendo um problema bem complicado de ser enfrentado e reflete no nosso tempo de resposta em muitos casos.	20

Fonte: elaborado pela autora

A análise desses comentários foi elaborada em conjunto com a equipe do SGAI e está sintetizada na próxima seção. Preferiu-se não pormenorizá-los uma vez que já geraram os objetos constantes no Quadro 5, anteriormente apresentado,

4.3.4 Considerações da Equipe do SGAI quanto aos Objetos do Questionário 1

Por sua natureza diretamente ligada à gestão da informação da unidade e a convite da pesquisadora, membro integrante da equipe, o SGAI realizou a análise dos objetos coletados

no questionário 1, conforme já mencionado. É importante ressaltar que essa análise foi construída coletivamente, portanto, incluiu também as percepções da pesquisadora ao examinar os objetos. A seguir, relatam-se essas observações.

A primeira grande necessidade na EE é a Gestão da Comunicação. Percebe-se que a EE está perdendo conhecimentos. Mudar esse cenário requer a promoção urgente de mudanças, especialmente melhoria nos processos de comunicação, revisão de cargos de chefias, adequando-os aos estilos profissionais desejados. Outro grande desafio é minimizar os problemas decorrentes das falhas da comunicação interna, a qual acarreta em desencontros e omissão de informações relevantes, muitas vezes gerando desconforto ou mesmo conflitos interpessoais.

Quanto aos servidores, nota-se uma grande defasagem que diz respeito ao conhecimento das ferramentas disponíveis para consulta das informações, sendo que muitos servidores não usam a estrutura da UFRGS disponível. Observa-se pelas respostas, que existe uma tendência a não buscar a “informação”, seja por falta de costume ou por não saber “onde” e “como” buscá-la. Essa propensão faz com que alguns servidores, em posições estratégicas, se deixem absorver por serviços basicamente operacionais. Constatam-se alguns casos de falta iniciativa para percorrer os sites da UFRGS, conhecer a estrutura e o que eles oferecem.

A cultura de “replicar” o que já existe é muito forte na EE. Em alguns setores, as tarefas estão atreladas às pessoas e não à estrutura funcional.

É necessário haver uma modernização da gestão da EE assim como é imprescindível a atuação mais efetiva da GERAD da unidade, recentemente estruturada. O papel da GERAD é de fundamental importância no suporte não apenas aos demais setores, mas à comunidade da Unidade. Para a atuação requerida, é indispensável que esse setor tenha autonomia, maior e melhor trânsito entre a comunidade, possa atuar de fato para atender as demandas diversas que lhe são atribuídas, facilite ações e a integração entre setores e com a comunidade.

Nesse sentido, vê-se como necessárias ações para desenvolver gestores/chefias de setores os quais devem estar capacitados e/ou receberem regularmente capacitações para a obtenção de conhecimentos diversos, até mesmo para atualização desses, o que também contribuirá nas interações internas/externas com demais segmentos.

Nessa lógica, a equipe sugere para viabilizar essas ações fazer um amplo “programa de capacitação” apoiado pela Direção, voltado aos servidores da EE (chefias e TAEs dos setores), buscando o desenvolvimento de novas competências, de modo geral.

Se necessário, fazer troca de chefias, adequando o perfil exigido pelo cargo às competências necessárias (escolhendo para tal, servidores com competências para o perfil exigido ao cargo).

Para embasar as mudanças necessárias, propõe-se fazer um Projeto, em parceria com a Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento (DIMA), a fim de aprofundar um estudo sobre gestão por competências e fazer uma análise de perfil, especialmente para os cargos de chefia.

Uma ação necessária é propor ao Centro de Processamento de Dados (CPD/UFRGS) realizar treinamentos sobre ferramentas disponíveis ou ainda, solicitar uma consultoria técnica ao CPD a fim de que seja realizada a apresentação das distintas soluções existentes na UFRGS em termos de sistemas e ferramentas.

Nesse cenário, é importante que a Direção incentive:

- a) o comparecimento dos servidores em eventos de sua área;
- b) a cultura do uso do Portal do Conhecimento (desde sua implantação);
- c) a busca de informações internas, a qual deve ser facilitada por mecanismos adequados;
- d) uso das *FAQs* (perguntas frequentes) que estarão disponíveis ou a elaboração de novas, de acordo com novas demandas;
- e) multiplicação e compartilhamento de conhecimentos entre os TAEs – neste caso, é necessário o planejamento e construção de critérios de recompensas ou premiação;
- f) o desenvolvimento de contextos propícios ao compartilhamento e à aprendizagem;
- g) elaborar estratégias para promover uma mudança da cultura organizacional que venha a estimular a adoção de uma nova postura proativa no quadro dos servidores.

Um fator importante que pode facilitar essas ações é a integração eficiente dos setores que compõem a unidade.

Considerando as respostas do questionário 1, o SGAI compilou uma lista de sugestões de melhorias voltadas a setores específicos, apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Sugestões de melhorias elaboradas pelo SGAI baseadas nos relatos do questionário 1.

Setor	Sugestões baseadas no relato do Questionário 1
NIM	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar entender quais os instrumentos necessários para fazer parcerias – setor com docentes/departamentos /laboratórios/...; • Elaborar/divulgar o Mapa de Contexto das relações do setor com a comunidade ou evidenciar os macroprocessos; • Acelerar a elaboração de Manuais que exemplifiquem a elaboração de projetos • Utilizar os dados que estão sendo providenciados pelo SGAI quanto ao Diagnóstico dos Laboratórios da EE para atualização das competências desses requeridas.
SACAD	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar a linguagem usada na comunicação com o seu principal público do setor, ou seja, “o aluno”; • Para abrir canais de comunicação com discentes, fazer uso de aplicativos e “acesso móvel”; • Promover eventos, criar espaços de criatividade para o público atendido pelo setor; • Para os repositórios solicitados (documentos/legislações), usar o SEI e Portal da EE; • Maior integração com os DAs* • Buscar a participação do CEUE*, dos Pets*, DAs* dos diversos cursos na elaboração dos procedimentos ou passo-a-passo direcionadas aos discentes. • Acelerar a elaboração de Manuais: Manual dos Coordenadores de CONGRAD*; - Manual de Coordenadores de COMGRAs*, os quais vão padronizar as rotinas.
SGP	<ul style="list-style-type: none"> • A principal demanda do SGP é o mapeamento de processos. Nesse sentido, o SGAI propõe fazer um Projeto com a proposta de “Estruturar temporariamente uma equipe para mapear 100% dos processos”; • Propor ao escritório de processos, via Direção, estabelecer uma interface para auxiliar nos diversos mapeamentos detectados.
SGAI	<ul style="list-style-type: none"> • SGAI em parceria com NTIC deve fazer uma revisão do site a fim de eliminar duplicações, padronizar informações e estruturas e fazer um estudo estatístico dos acessos no site.
COMOBE	<ul style="list-style-type: none"> • Sugere-se integrá-lo ao NIM, especialmente pela fragilidade futura de atendimento por falta de servidor. Sugere-se ainda, a migração dos processos do setor para o SEI.
Demanda de vários setores	<ul style="list-style-type: none"> • Para o ”histórico de atendimentos”, é possível usar o E-tickets UFRGS, RT (registro de tarefas) ou ainda, investir na padronização de títulos dos e-mails setoriais para facilitar a busca. Nesse sentido, o uso do e-mail setorial é obrigatório.
Demanda de vários setores	<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar os inúmeros mapeamentos de processos requeridos pelos setores (via SGAI, escritório de processos), criando uma força tarefa designada pela Direção da EE ou conforme sugerido ao SGP.

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Legendas: DA-Diretório Acadêmico; CEUE-Centro dos Estudantes Universitários de Engenharia; PET-Programa de Educação Tutorial; COMGRAD-Comissão de Graduação; CONGRAD-Conselho de Graduação (Presidente do Conselho e Coordenadores das COMGRADs dos cursos de engenharia).

4.4 Questionário 2 – Avaliação do PCC

O questionário 2 contém 5 perguntas abertas e foi elaborado seguindo os mesmos critérios já mencionados na preparação do questionário 1. O principal objetivo desse instrumento foi conhecer a percepção dos participantes quanto ao trabalho desenvolvido, especialmente em relação às ações que nortearam o PCC e seus potenciais efeitos sobre o compartilhamento de conhecimentos entre os servidores da EE.

Esse questionário foi enviado por e-mail entre os dias 22/12/17 a 08/01/18, abrangendo nessa segunda consulta todo o público participante, isto é, os vinte e cinco (25)

TAEs lotados nos setores ligados à Direção da EE. Desse total de instrumentos enviados, 19 retornaram com as respostas válidas. Sobre o número de devoluções, observou-se que esta ficou afetada por ser período de férias dos servidores, portanto, a época não foi muito favorável.

De modo geral, as respostas a esse instrumento de consulta demonstraram que as ações realizadas durante as quatro etapas do PCC foram bem aceitas pelos TAEs participantes, conforme pôde ser observado pelo alto grau de aprovação manifestado.

No que diz respeito à questão 1, relativa à primeira etapa do PCC, *“No que tange ao compartilhamento de conhecimentos, você observou alguma mudança na disposição de seus colegas de setor e entre setores após essas práticas?”*, os TAEs, de maneira geral, expuseram que desde as primeiras ações já foi possível perceber mudanças significativas nos relacionamentos e comportamentos entre os colegas. Todavia, pelo caráter de algumas respostas, detectou-se que alguns respondentes se confundiram – talvez por não ler atentamente a questão – e associaram as ações iniciais com os Seminários de Integração. Para essa questão, 14 respondentes (73,68) responderam positivamente e 5 respondentes (26,31) posicionaram-se com indiferença perante a observação de resultados. Como ilustração, são trazidas as duas modalidades de respostas (positiva e indiferente), a seguir transcritas: *“Percebo uma disponibilidade maior entre os setores. O compartilhamento do conhecimento tem ocorrido de forma espontânea e informal. Muitos passaram a tomar a iniciativa de compartilhamento de algum conhecimento, por entender que possa ser útil para alguém, sem que alguém manifeste a necessidade de alguma ajuda pontual.”* (respondente 4); *“No que diz respeito a compartilhamento de conhecimentos não poderia afirmar com certeza que houve essa situação nesse primeiro momento. Agora no que diz respeito a socialização essas ações foram extremamente eficientes. Acredito que muito do ‘problema’ de compartilhar informações fosse decorrente da falta de proximidade, de vínculo entre os colegas. As ações serviram para que houvesse um maior conhecimento pessoal, da realidade profissional de cada indivíduo e com isso, o estabelecimento de relações mais próximas e não meramente profissionais como até então era. [...]”* (respondente 7).

Muito embora alguns respondentes tenham mencionado que verificaram um incremento no compartilhamento de conhecimentos nessa etapa inicial, pode-se dizer que ele foi modesto, principalmente em setores onde há apenas um servidor lotado. De qualquer modo, argumenta-se que o objetivo de criar um ambiente mais amistoso, melhores relações e clima, teve o seu início na etapa 1 do PCC, conforme previsto. Essa ideia foi confirmada pelo percentual de respostas afirmativas.

Para a questão 2, relativa à segunda etapa do PCC, “*O que você tem a dizer com relação a criação da área de convivência e sua influência para o compartilhamento de conhecimentos?*”, 18 respondentes (94,73%) manifestaram-se positivamente e 1 respondente (5,2%) não observou influência. São respostas ilustrativas: “A criação da área de convivência foi determinante para a mudança de clima que vivenciamos entre os TAs [...]. Durante os eventos falávamos de questões pessoais e até brincávamos. Assuntos de trabalho também surgiam naturalmente e, em razão do ambiente descontraído, eram abordados de forma mais amena favorecendo a receptividade de todos. Acredito que tal fator também ocasionou maior produtividade em demandas que envolviam mais de um setor” (respondente 5); “Não creio que o espaço tenha sido utilizado para o compartilhamento de conhecimentos de maneira direta. Creio que o espaço facilitou o relacionamento entre as pessoas que tinham um ponto de encontro.” (respondente 19).

Com relação ao espaço de convivência, sua importância para o processo foi reconhecida pela quase totalidade dos TAEs consultados, os quais admitiram sua validade para a melhoria do ambiente de trabalho ao promover o estreitamento dos laços entre colegas e setores, bem como sua influência benéfica para o clima organizacional, por conta do convívio que se estabeleceu.

Quanto à questão 3 que trata da terceira etapa do PCC, “*O que você tem a dizer com relação a influência desses eventos de integração no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimentos, qualidade do clima organizacional e nível de confiança entre colegas e equipes de trabalho?*”, 16 respondentes (84,21%) posicionaram-se positivamente com relação aos eventos e 3 respondentes (15,78%) foram neutros com relação às atividades propostas. São exemplos dessas respostas: “Os primeiros eventos de integração, cujo objetivo era uma auto apresentação do técnico, foi fundamental no processo de implantação da GC, pois os colegas passaram a olhar o outro com mais carinho e respeito. Isso humanizou o ambiente de trabalho, muitas vezes marcado por desentendimentos. Quanto aos eventos ligados ao planejamento, houve uma grande integração na identificação dos principais problemas organizacionais. Esse foi um grande passo no processo de gestão participativa” (respondente 10); “Não observei a influência, pois não participei de todos” (respondente 3).

No tocante à influência dos eventos de integração e das ações paralelas por ordem da Direção da EE para o compartilhamento de conhecimentos, grande parte dos respondentes perceberam os efeitos positivos dessas práticas. Portanto, foi alcançando o intento de estreitar os laços e a confiança entre o pessoal envolvido, bem como houve vários momentos em que o compartilhamento de conhecimentos verificou-se. Nesse quesito, uma crítica que se repetiu

diz respeito à restrição dos setores e participantes envolvidos na pesquisa, a qual contemplou apenas aos servidores lotados na Direção da EE. Por outro lado, notou-se que os TAEs que não aceitaram participar desses eventos, seja por resistência ou questões pessoais, manifestaram que não observaram influência das ações no compartilhamento de conhecimentos entre colegas e setores.

Na questão 4, relativa à quarta etapa do PCC, “*Você acredita que o Portal do Conhecimento possa contribuir de forma substancial para o compartilhamento de conhecimentos entre servidores da EE?*”, 17 respondentes (89,47) confirmaram sua confiança quanto a contribuição do portal, e 2 respondentes (10,52%) mostraram-se indiferentes, conforme exemplos a seguir citados: “Sim, principalmente na padronização e organização da informação e do conhecimento e na organização inteligente do trabalho, minimizando retrabalho e a sobreposição de atividades. Além disso, o Portal do Conhecimento deverá instigar as pessoas a refletirem sobre o trabalho, no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados” (respondente 9); “Não me sinto em condições de opinar no momento, pois não consigo visualizar como vai funcionar” (respondente 3).

No que se refere à contribuição do Portal do Conhecimento para o compartilhamento de conhecimentos, a grande maioria dos TAEs vê o portal uma ferramenta fundamental e uma evolução no sentido de registro, compartilhamento e difusão de conhecimentos. É importante ressaltar nessa etapa, que o espaço web está sendo preparado para receber o portal, ora em estruturação, e que as práticas de compartilhamento propriamente ditas, ocorrerão em maior volume a partir do funcionamento efetivo da plataforma.

No que diz respeito à questão 5, “*Questão 5 - Há outras sugestões ou críticas que você gostaria de manifestar a respeito das ações já realizadas ou quanto ao trabalho desenvolvido e seus potenciais efeitos sobre o compartilhamento do conhecimento?*”, 5 respondentes (26,31%) não colaboraram com sugestões. Várias das 14 sugestões encaminhadas (73,68%) referiram a importância da continuidade das ações. Destacam-se três delas, ilustrativamente: “Ressalto a importância de manutenção bem como ampliação das práticas de integração e busca de espaços para melhorias das ações dentro da EE” (respondente 4); “As ações de integração foram extremamente positivas e levaram a uma maior proximidade e visível melhora no ambiente entre os colegas. Seria extremamente positivo se esta integração passasse a incluir os demais colegas da EE (do Campus do Vale, técnicos de laboratório, secretários de departamentos, etc.). Sabemos das dificuldades e de que já ocorreram tentativas neste sentido. Outra sugestão seria ocorrerem eventos de integração e apresentação de setores, assim como ocorreram as apresentações de servidores. Poderia haver um evento (ou eventos)

no qual os setores se apresentassem, assim como a SGAI se apresentou aos TAs da EE. Afinal, muitas vezes não sabemos exatamente o que cada setor faz e quais as suas responsabilidades” (respondente 6); “Vejo como positivas todas as ações desenvolvidas, e indico a criação de uma comissão que planeje a execute eventos nesta área com periodicidade mensal” (respondente 17).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As universidades passam por um momento de transformação em que lhes é cobrado maior agilidade de resposta às demandas do público interno e externo e da sociedade, bem como melhores resultados percebidos. No contexto das organizações complexas, como é o caso das universidades, o conhecimento representa matéria prima e a GC é a prática gerencial que permite transformar o conhecimento existente em produtividade e inovação, agregando valor a produtos e serviços.

Sob a ótica da GC, as investigações decorrentes deste estudo acrescentam importantes referências para a EE que podem vir a auxiliar o processo de gestão administrativa e dar suporte à tomada de decisão. Acredita-se que, por meio da disponibilização de importantes informações no sentido de “como fazer” muitos dos processos ligados à execução de atividades relevantes para servidores e usuários, seja possível oferecer melhores serviços prestados à comunidade. No que se refere aos colaboradores, essa metodologia pode promover maior pro atividade, revertendo-se em agilidade, eficiência e qualidade de desempenho. As práticas da GC podem ainda, atuar positivamente para a criatividade e desenvolver o espírito inovador dos servidores.

Os resultados apontaram uma série de objetos que são basicamente conhecimentos que devem ser incorporados em um “Portal do Conhecimento”, idealizado para fins de compartilhamento dos conhecimentos úteis, tanto para o público interno como externo, bem como difusão desse conhecimento no âmbito organizacional. Esses elementos advindos do instrumento de coleta de dados, dizem respeito aos conhecimentos tácitos presentes no saber e na experiência dos colaboradores pertencentes aos principais setores administrativos da Direção da EE. Registrar e disponibilizar esse conhecimento significa transformar o conhecimento pessoal em conhecimento organizacional, o que vêm em auxílio à preservação do conhecimento existente na EE. Representa, portanto, preservar a memória e promover a aprendizagem da organização.

Além dos conhecimentos tácitos, também resultou dessa análise um conjunto de informações e dados que, embora não venham a ser utilizados no desenvolvimento do portal, serão considerados para fins de atualização dos demais canais de comunicação, bem como para as estratégias nas práticas de comunicação a ser adotadas pela gestão da EE. Nesse sentido, ficou evidente a necessidade de gerir a informação paralelamente à GC, priorizando a unificação dos canais, a melhoria dos fluxos e o acesso à informação.

As ações executadas durante as etapas desta pesquisa também colaboraram para a melhoria das relações interpessoais entre os TAEs participantes do estudo, criando maior proximidade entre setores e colegas de trabalho. Essas transformações promoveram uma mudança positiva no clima organizacional e pela predisposição que se estabeleceu entre a equipe, veio a facilitar a realização de um Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC), segundo opiniões advindas do questionário 2.

Com relação aos objetivos formulados no capítulo 1, argumenta-se que foram atendidos. O objetivo geral de “aprimorar o compartilhamento do conhecimento no âmbito da administração da Escola de Engenharia da UFRGS” afirma-se que foi atingido ao identificarem-se conhecimentos de interesse para a estruturação do portal do conhecimento, culminando na criação do mesmo, sendo este o instrumento utilizado para o compartilhamento de importantes informações, consideradas úteis à comunidade. Além dos conhecimentos identificados, foram também sugeridas diversas ações para a melhoria dos fluxos da comunicação e de atividades, de modo geral.

Dentre os objetivos específicos, o que diz respeito a “propor ações de compartilhamento de conhecimento organizacional como forma de contribuir para melhorar os fluxos de comunicação e os processos institucionais no âmbito da Escola de Engenharia da UFRGS” diz-se foi atendido pela revisão da literatura, tendo essa originado a elaboração de um PCC e pelas análises resultantes da coleta de dados.

Sobre o objetivo de “propor o estabelecimento de um Programa de Compartilhamento de Conhecimentos”, declara-se que foi atingido, conforme relatado no tópico 3.3, cuja execução de todas as etapas está descrita no tópico 4.3.

O objetivo específico de “identificar conhecimentos e sugerir uma estrutura para um portal orientado ao compartilhamento de conhecimentos, formado pelo conjunto de conhecimentos tácitos em domínio dos servidores técnico-administrativos pertencentes aos setores administrativos que compõem a Direção da Escola de Engenharia da UFRGS” declara-se que foi cumprido pela coleta dos objetos resultantes do questionário 1 e identificação dos conhecimentos de interesse, seguida pelas análises realizadas, elaboração das sugestões de melhorias constantes no item 4.3.4 (quadro 7) e definições da Diretoria da EE.

Adicionalmente, elementos como mapeamentos de processos, publicação de manuais, elaboração de procedimentos e *FAQs*, dentre outros, preencherão importantes lacunas de conhecimentos no âmbito da unidade. A disponibilização desse conjunto de informações contribuirá para o aprimoramento dos processos institucionais e para a realização de diversas

atividades desenvolvidas no âmbito institucional. Outro ponto positivo a salientar é a otimização do tempo dos recursos intelectuais de que dispõe a EE.

No que se refere a fatores críticos para realização deste estudo, pode-se mencionar a influência da cultura organizacional presente na EE. Nesse sentido, notou-se no início das atividades certa resistência por parte de alguns TAEs em atender aos chamamentos à participação nas atividades. Essa constatação demonstrou que um dos desafios da gestão da EE é a criação de uma cultura que incentive os processos de compartilhamento de conhecimento entre sua comunidade, integrando os segmentos que a compõem.

Outro elemento crítico diz respeito à reincidência nas falhas da comunicação interna na EE, especialmente entre setores, o que gera reclamações por parte dos servidores, dificulta o compartilhamento de conhecimentos e, muitas vezes, termina por criar alguns conflitos. Ressalta-se também que o desconhecimento por parte dos TAEs quanto à máquina administrativa, recursos disponíveis e iniciativas empreendidas pela instituição é outra barreira ao compartilhamento de conhecimentos.

Por outro lado, evidenciam-se como fatores que contribuíram para execução da pesquisa primeiramente o envolvimento e concordância da Direção da EE para estruturação do Portal do Conhecimento.

Destaca-se também a influência positiva das ações de construção do PDI-Engenharia e do Planejamento Anual da Unidade, as quais exerceram papel decisivo no processo de compartilhamento de conhecimentos.

Por fim, ressalta-se que a atuação do SGAI como facilitador durante todo o processo, no auxílio das análises e na elaboração das recomendações de ordem administrativa, conferiu relevante contribuição. Pode-se dizer que a atuação conjunta dessas condições, determinou o sucesso do PCC e dos resultados desta pesquisa.

Concluindo, pode-se dizer que desenvolver a GC na EE é uma ação que está alinhada com as propostas recentemente aprovadas para o PDI-Engenharia, o qual foi construído coletivamente pela Direção e pelos servidores TAEs da EE. No âmbito da UFRGS, aderir a uma gestão baseada no conhecimento vem ao encontro da modernização da gestão universitária buscada pelas IFES brasileiras, o que se alinha com as atuais diretrizes constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional da instituição. Nesse sentido, este trabalho contribui para ampliar as discussões sobre a modernização da gestão universitária tendo por base a GC organizacional, utilizando-se de práticas de compartilhamento empregues na preservação da memória institucional e no desenvolvimento de novas

competências, apoiadas nos conhecimentos e direções que venham da representar uma vantagem competitiva à organização.

5.1 Sugestão para Trabalhos Futuros

Considerando a necessidade de aprofundar temas pertinentes a essa pesquisa que possam contribuir para a gestão baseada no conhecimento, apresentam-se como sugestões para a condução de futuras pesquisas os tópicos seguintes:

- a) estruturar um projeto baseado na GC envolvendo toda a comunidade da EE, identificando as atuais práticas e propondo novas ações que venham a substituir procedimentos burocráticos obsoletos;
- b) fazer um estudo sobre o desenvolvimento de novas competências compatíveis com as exigências atuais da gestão pública, com uma leitura para as necessidades funcionais da EE, elencando capacitações em acordo com as aptidões necessárias;
- c) levando em conta a cultura da organização como órgão público, pesquisar e propor sistemas de recompensa que possam motivar os servidores a ser mais participativos, propondo contextos propícios, melhorando assim os processos de compartilhamento de conhecimentos;
- d) investigar as causas das falhas na comunicação interna, propondo boas práticas que venham facilitar os processos da comunicação institucional;
- e) estudar modos de aproximar e integrar a comunidade – servidores docentes, TAEs e discentes – criando sinergia para facilitar o compartilhamento de conhecimentos;
- f) construir uma proposta de integração dos setores da EE (maior unidade da UFRGS), tendo em vista que a essa é uma condição necessária à transmissão e difusão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

AMAYAH, A. T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 454-471, 2013.

ANDRADE, A. B. G. **Relações interpessoais no ensino de ciências**. 2007. 125 f. Dissertação (Mestrado em Educação em Ciências e Matemática) – Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências e Matemática, Faculdade de Física, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, 2007.

ANDREEVA, T.; Kianto, A. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 617-636, 2012.

ANTUNES, L. R. M. S. **Reflexões sobre a aplicação da gestão do conhecimento pelas universidades**: o caso da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense. 2008. 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Niterói, Rio de Janeiro, 2008.

ANTUNES, T. C. M. **Gestão acadêmica**: proposta de um manual para coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. 2017. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

BAPTISTA, M. S. **A crescente busca pela qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul a partir de 2005**: uma janela de oportunidade para a instituição. 2015. 179 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership and Organizations Studies**, v. 9, n. 1, 2002.

BASKERVILLE, R.; DULIPOVICI, A. The theoretical foundations of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**. v. 4, n. 2, p. 83-105, 2006.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da Pesquisa Ipea 2014 : práticas de gestão do conhecimento. **Texto para Discussão**, Brasília: IPEA, 2015.

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

BEVEREN, J. V. A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, .n. 1, p. 18-22, 2002.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p.68-75, 2001.

BORINS, S. Encouraging innovation in the public sector. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 3, p.310-319, 2001.

BOYATZIS, R.E. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 9, p.749-770, 2009.

BPM CBOOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos do Negócio** – Corpo comum de conhecimento. ABPMP BPM CBOOK V3.0.Association of Business Process Management Professionals. Brasil, 2013.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm#art25>. Acesso em: 26 fev. 2018.

CALGARO, F. **Análise dos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da UNIPAMPA**. 2012. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

CANDIDO, T. E.; JUNQUEIRA, L. A. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios e Gestão**, v. 2, n. 1, p. 5-24, jan./mar.2006.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; SANCHES JÚNIOR, P. F. Gestão estratégica de pessoas no setor público. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

CHERNISS, C. Emotional intelligence: toward clarification of a concept. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 3, n. 2010, p. 110-126, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHOO, C. W.; ALVARENGA NETO, R. Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 4, p. 592-610, 2010.

CONVERSE, P. D.; STEINHAUSER, E.; PATHAK, J. Individual differences in reactions to goal-performance discrepancies over time. **Personality and Individual Differences**. v. 48, n. 2, p. 138-143, Jan. 2010.

COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 9, n. 2, abr./jun. 2002.

CUNHA, J. A. C.; YOKOMIZO, C. A.; CAPELLI, G. A. Gestão do conhecimento em transnacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador. **JISTEM – Journal of Information System and Technology Management**, v. 8, n. 1, p. 213-236, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE RÉ, C. A. T. et al. O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

EFTEKHARZADE, S. F.; MOHAMMADI, B. The presentation of a suitable model for creating knowledge management in educational institutes (higher education). **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 29, p. 1001-1011, 2011.

ESCRIVÃO, G.; NAGANO, M. Gestão do conhecimento na educação ambiental: estudo de casos em programas de educação ambiental em universidades brasileiras. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v.19, n.4, p.136-159, out./dez. 2014.

ESTEVES, K.; FELDMANN, P. R. Why Brazil does not innovate: a comparison among nations. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 1, p. 29-38, 2016.

FACHIN, G. R. B. et al. Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. **Perspectivas em Ciências da informação**, v.14, n.2, p.220-236, maio/ago. 2009.

FIGUEIREDO, L. J. L. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. 2012. 206 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Especialização em Recursos Humanos) – Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, 2012.

FREITAS, S. L.; GUARESCHI, H.M. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais, a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão. **Revista Organização Sistêmica**, v. 2, n.1, jul./dez. 2012.

GAGNÉ, M. A model of knowledge-sharing motivation. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, p. 571-589, July/Aug. 2009. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/03a8/5ca1c30bf1d28cb8eda21703843e692a4b51.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

GASPAR, M. A. et al. Um estudo dos portais corporativos como instrumento de externalização do conhecimento em universidades. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. FECAP, São Paulo, v. 2, n. 31, p.119-122, abr./jun. 2009.

GAVRILOVA, T.; ANDREEVA, T. Knowledge elicitation techniques in a knowledge management context. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 523-537, 2012.

GEMINO, M. et al. **Plans versus people**: comparing knowledge management approach in IT – business projects. 2014.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 5, p. 1-18, set./out. 2003.

GRAY, P. H.; MEISTER, D. B. Knowledge sourcing methods. **Information & Management**, v. 43, n. 2, p. 142-156, 2006.

HALL, J.; SAPSED, J.; WILLIAMS, K. Barriers and facilitators to knowledge capture and transfer in project-based firms: a model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON TECHNOLOGY POLICY AND INNOVATION, 4., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2000.

JAIN, P.; JOSEPH, B. K. Knowledge management portals as enablers for institutional competitiveness: Surveying universities in Southern African Development Community (SADC). **VINE – The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 43, n. 4, p. 400-423, 2013.

JOSEPH, D. L. et al. Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 2, p. 298-342, 2015.

KING, W.R.; MARKS, JR., P.V.; MCCOY, S. The most important issues in knowledge management. **Communications of the ACM**, v. 45, n. 9, p. 93-97, 2002.

KING, W. R. **Knowledge management and organizational learning**. New York: Springer, 2009.

KING, W. R.; MARKS JR, P. V. Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. **The International Journal of Management Science**, p. 131-146, 2005.

KLUEMPER, D. H.; DEGROOT, T.; CHOI, S. Emotion management ability: predicting task performance, citizenship, and deviance. **Journal of Management**, v. 39, n. 4, p. 878-905, May 2013.

KRYLOVA, K.O.; DUSYA, V.; CROSSAN, M. Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 1045-1064, 2015.

KUMAR, J.A.; GANESH, L.S. Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 161-174, 2009.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, Sept. 2001.

LEITE, F. C. L. Comunicação científica e gestão do conhecimento: enlaces conceituais para a fundamentação da gestão do conhecimento científico no contexto de universidades. **Transinformação**, v. 19, n. 2, p. 139-151, maio/ago. 2007.

LEVORCI NETO, A. **Gestão do conhecimento como instrumento de gestão em uma IFES: diagnóstico e proposições para o observatório astronômico da UFRGS**. 2017. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, 2017.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, set./out. 2015.

MALHOTRA, N. P. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6.ed. Porto Alegre, Bookman, 2012.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1075-1100, 2014a.

MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 2 – managing knowledge flows and enablers. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1101-1126, 2014b.

McADAM, R.; MASON, B.; McGRORY, J. Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations. **Journal of Knowledge Management**. v. 11, n. 2, p. 43-59, 2007.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina elaboração de trabalhos monográficos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLAR, C. C. J. M.; LOCKETT, M.; MAHON, J. F. Guest editorial: knowledge intensive organisations: on the frontiers of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 845-857, 2016.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu-RJ. **REGE – Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 585-604, out./dez. 2011.

NESHEIM, T.; OLSEN, K. M.; TOBIASSEN, A. E. Knowledge communities in matrix like organizations: managing knowledge towards application. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5, p.836-850, 2011.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p.14-37, Feb. 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": building foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring 1998.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, *Ba* and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, Feb. 2000.

OBERMAYER, N.; KÖVÁRI, E. The impact of emotional intelligence on knowledge sharing behaviour In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 17., 2016. **Proceedings...** Academic Conferences International Limited, 2016.

PINHO, I.; REGO, A.; CUNHA, M. P. Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 215-242, 2012.

PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 20-29, 2007.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2002.

SCHONS, C. H. A contribuição dos wikis como ferramentas de colaboração no suporte à gestão do conhecimento organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n.2, p. 79-91, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/1706>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

SILVA, N. T. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. 2003. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2003.

SMEDLUND, A. The knowledge system of a firm: social capital for explicit, tacit and potential knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p.63-77, 2008.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration & Society**, v. 43, n. 8, p. 842-868, 2011.

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

SWART, J.; PYE, A. Conceptualising organizational knowledge as collective tacit knowledge: a model of redescription. EUROPEAN CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE, LEARNING AND CAPABILITIES, 3.,2002, Athens. **Proceedings...** Athens: ALBA, 2002.

TAN, C. L.; NASURDIN, A. M. Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 155-167, 2011.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Organograma**. 2015. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/organograma>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2016-2026: “Construa o futuro da UFRGS”**. 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **UFRGS em números**. 2017a. Disponível em: <https://www1.ufrgs.br/paineldedados/ufrgs_numeros.html#EnsGrad>. Acesso em: 25 fev. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Engenharia. **Planejamento da Unidade**. 2017b. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/engenharia/wp/planejamento-institucional/>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

VARJÃO, S. S.; ESTENDER, A. C. A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 2, p. 272-277, ago./dez. 2016.

VENTORINI, B.; GARCIA, A. Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas. **Revista Psicologia – Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 117-144, jul./dez. 2004.

VICEDO-CAPÓ, J. ; MULA, J.; CAPÓ, J. A social network-based organizational model for improving knowledge management in supply chains. **Supply Chain Management – an International Journal**, v. 16, n. 5, p. 379-388, 2011.

WELCH, M. Appropriateness and acceptability. employee perspective of internal communication. **Public Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 246-254, 2012.

WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 139-145, Jan./Feb. 2000.

WIIG, K. M. Knowledge management: where did it come from and where will it go? **Expert Systems With Applications**, v. 13, n. 1, p. 1-14, 1997.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia – Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 1, p.1-11, 2009.

APÊNDICE A

– Instrumento utilizado para a coleta de dados – Questionário 1 –

QUESTIONÁRIO 1

Público: Servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) lotados nos principais setores administrativos pertencentes à Direção da Escola de Engenharia - UFRGS

As respostas a este instrumento servirão de subsídios para o mapeamento dos conhecimentos de interesse dos servidores TAEs da EE. Estas informações, juntamente com outros dados coletados, subsidiarão a dissertação de mestrado por mim desenvolvida, cujo objetivo é **identificar, desenvolver e aplicar práticas de Gestão do Conhecimento adequadas à cultura e ao modo de operação da EE/UFRGS**. Para tal, planeja-se a implantação de um Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC), apoiando-se para isso no desenvolvimento de uma plataforma web adequada ao registro e compartilhamento de conhecimentos. Em caso de dúvidas, fico a disposição!

Agradeço a valiosa colaboração!

Liliani Gaeveresen

INSTRUÇÕES para o preenchimento do questionário

Por favor, leia com atenção as questões antes de iniciar a respondê-las. Algumas delas, embora semelhantes, têm sentido e interesses distintos. Caso necessário, use o verso da página.

Questões:

1. Quais os conhecimentos/informações que em sua opinião são os mais demandados dentro de seu setor?

2. Desse conjunto de conhecimentos, quais em seu entender são as informações mais importantes para o melhor desempenho de suas atividades e refletem diretamente na qualidade do atendimento prestado?

3. Em sua opinião, essas informações são encontradas com facilidade, ou seja, é simples chegar até elas? Explique.

4. Onde essas informações/conhecimentos podem ser encontradas?

5. Em sua opinião, o que poderia ajudar para melhorar o armazenamento de registros e documentos?

6. Aponte necessidades de padronização que possam contribuir com o fluxo das atividades de seu setor.

7. Há outras considerações que você acha importante e que interferem no rendimento ou realização das atividades no seu setor?

APÊNDICE B

– Instrumento utilizado para a coleta de dados – Questionário 2 –

QUESTIONÁRIO 2

Público: Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) pertencentes aos principais setores administrativos da Direção da Escola de Engenharia (DIR/EE) - UFRGS

Este questionário complementa parte dos resultados da dissertação de mestrado sob minha autoria, a qual tem por objetivo **identificar, desenvolver e aplicar práticas de Gestão do Conhecimento (GC) adequadas à cultura e ao modo de operação da EE/UFRGS**, no âmbito da DIR/EE. Para tanto, foi proposto um Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC), o qual se desenvolveu ao longo de 2017. O Programa foi planejado em 4 etapas:

- Etapa 1 – Campanha de conscientização abordando a gestão do conhecimento e a importância do compartilhamento de conhecimentos no âmbito organizacional;
- Etapa 2 – Desenvolvimento de um espaço físico voltado à socialização dos TAEs da DIR/EE – criação do espaço de convivência;
- Etapa 3 – Realização de eventos voltados à integração dos inEs da DIR/EE e incentivo ao compartilhamento de conhecimentos, visando: a) melhoria do clima organizacional, b) criar as condições favoráveis para o compartilhamento de conhecimentos, c) detectar conhecimentos de interesse e sociabiliza-los - principalmente via web; aplicação do Questionário 1;
- Etapa 4 – Desenvolvimento/customização do espaço web destinado ao repositório digital, tanto para o registro como para disseminação/compartilhamento de conhecimentos; esse espaço foi denominado como Portal do Conhecimento da EE.

A seguir, serão realizadas cinco perguntas com o propósito de captar a percepção dos participantes quanto às ações que nortearam esta pesquisa e servir como *feedback* a respeito dos resultados advindos do Programa de Compartilhamento de Conhecimentos ora proposto.

Agradeço a todos que participaram das atividades, enriquecendo os estágios desse trabalho com sua presença e contribuições ao longo de seu desenvolvimento!

Liliani Gaeverzen

INSTRUÇÕES para o preenchimento do questionário

Por favor, leia o enunciado antes de responder as perguntas a seguir. Sugiro uma breve leitura de todas as perguntas antes de respondê-las, pois algumas ações referidas ocorreram em etapas concomitantes. Se necessário, use o verso da página. Fico a disposição para quaisquer esclarecimentos. Obrigada!

- 1) Durante a Etapa 1 do PCC, foram realizadas as primeiras ações que idealizaram um maior convívio e a aproximação entre os TAs da DIR/EE, tais como: um *Workshop* sobre a GC; almoço de confraternização como atividade de encerramento do UFRGS Portas Abertas 2017; criação de um grupo *whatsapp*, inicialmente para o Portas Abertas e posteriormente transformado em “Amenidades TAs EE”, direcionado à socialização.

No que tange ao compartilhamento de conhecimentos, você observou alguma mudança na disposição de seus colegas de setor e entre setores após essas práticas?

- 2) A criação do *Espaço de Convivência* (Etapa 2) teve por principal objetivo promover a socialização entre os TAs lotados na DIR/EE e assim fortalecer os vínculos de confiança e melhorar as relações interpessoais. Para criar a cultura do uso desse espaço, foram organizados vários *coffees* a partir da inauguração da área, a qual passou também a ser utilizada esporadicamente para festejar os aniversários, pequenas reuniões, divulgações diversas, área para almoço ou breves encontros.

O que você tem a dizer com relação a criação da **área de convivência** e sua influência para o compartilhamento de conhecimentos?

- 3) A Etapa 3 do PCC foi marcada pela realização de vários eventos buscando a integração dos TAs da DIR/EE, como os dois Seminários de Integração, nos quais os participantes foram convidados a compartilhar um pouco de sua história e experiências. Durante essa etapa, foram também realizadas várias reuniões voltadas a elaboração do Planejamento Anual da Unidade e estruturação do PDI. Os resultados desses encontros, demonstraram a necessidade de “Implementar a gestão da comunicação da EE”, resultando ainda na proposta de um banco de projetos lançados pelos TAs.

O que você tem a dizer com relação a influência desses **eventos de integração** no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimentos, qualidade do clima organizacional e nível de confiança entre colegas e equipes de trabalho?

- 4) Recentemente a INTRANET da EE passou por uma reestruturação não apenas em layout, mas na incorporação de uma série de novas informações. A DIR/EE está trabalhando no sentido de unificar as diversas plataformas da Escola de Engenharia, transformando-as no Portal do Conhecimento. Grande parte dos objetos de interesse indicados pelos TAs no Questionário 1, serão incorporados ao Portal, qualificando o atual espaço web disponível.

Você acredita que o Portal do Conhecimento possa contribuir de forma substancial para o compartilhamento de conhecimentos entre servidores da EE?

- 5) Há outras sugestões ou críticas que você gostaria de manifestar a respeito das ações já realizadas ou quanto ao trabalho desenvolvido e seus potenciais efeitos sobre o compartilhamento do conhecimento?
