



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE MACHADO CRUZ

FATORES CONDICIONANTES DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO COMO BASE AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:
um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
– Campus Porto Seguro.

Salvador

2014

ALINE MACHADO CRUZ

FATORES CONDICIONANTES DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO COMO BASE AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:
um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
– Campus Porto Seguro.

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos.

Salvador
Escola de Administração - UFBA

2014

Escola de Administração - UFBA

C957 Cruz, Aline Machado.

Fatores condicionantes da implantação da gestão do conhecimento como base ao desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Campus Porto Seguro / Aline Machado Cruz. – 2014.
178 f.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Porto Seguro (BA) – Desenvolvimento organizacional - Estudo de casos. 2. Clima organizacional - Desenvolvimento. 3. Gestão do conhecimento. 4. Aprendizagem organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD 658. 406

ALINE MACHADO CRUZ

FATORES CONDICIONANTES DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO COMO BASE AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:
um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
– Campus Porto Seguro.

Dissertação de mestrado apresentada ao
Núcleo de Pós-Graduação em Administração
da Escola de Administração da Universidade
Federal da Bahia (UFBA).

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos (Orientador)
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Profa. Dra. Clarissa Carneiro Mussi
Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul

Dedico este trabalho à minha mãe, **Maristela Machado Cruz** (in memória), luz que me ilumina. E ao meu pai querido, **Albertino Miranda Cruz**, fortaleza da minha vida. A vocês, mãe e pai, dedico toda a minha gratidão e todo o meu amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela fé incondicional que nunca perdi mesmo nos momentos mais duros e difíceis.

Aos meus pais, Albertino e Maristela, por me ensinarem o verdadeiro significado do amor.

Aos meus irmãos, Marco Aurélio e Ricardo pela irmandade e presença constante.

À família buscapé, que apesar da distância, se mantém unida.

Ao meu amor Rodrigo Brandão, pelo cuidado, companheirismo e auxílio neste trabalho.

Aos queridos amigos pela amizade sincera e torcida.

Ao meu orientador, professor Dr. Ernani Marques, pelos seus ensinamentos, paciência, dedicação, motivação e grande entusiasmo. Muito obrigada!

Aos colegas MPA UFBA/ IFBA pelos dias de alegria, sufoco e superação.

Ao corpo docente da UFBA pelo ensinamento de infinitas possibilidades.

À Equipe Administrativa pela atenção e grande presteza.

Aos colegas servidores públicos do Instituto Federal da Bahia – Campus Porto Seguro pela atenção, prontidão e disponibilidade em responderem os questionários e as entrevistas desta pesquisa.

À Universidade Federal da Bahia e ao Instituto Federal da Bahia que possibilitaram a realização deste mestrado.

"Nenhum trabalho de qualidade pode ser feito sem concentração e auto-sacrifício, esforço e dúvida." (Max Beerbohm).

"Sabemos mais do que somos capazes de expressar" (POLANYI, 1966).

"O futuro das organizações e nações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente." (Peter Senge).

"O único capital insubstituível de uma organização é o conhecimento e as habilidades de seus colaboradores. A produtividade desse capital depende do como efetivamente as pessoas compartilham suas experiências com aquelas que podem utilizá-la." (Andrew Carnegie).

RESUMO

Este trabalho investiga os fatores condicionantes à implantação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) no ambiente organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - Campus Porto Seguro (IFBA-PS). Neste contexto objetivou-se identificar e analisar os elementos facilitadores, os principais obstáculos e os elementos norteadores ao processo de GC. A estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso, com enfoque quali-quantitativo, utilizando as dimensões organizacional, humana e externa como referência de pesquisa. Os resultados confirmaram os pressupostos de que o IFBA-PS precisa repensar as políticas de gestão, redefinir os fundamentos do uso das tecnologias e da relação da instituição com a comunidade, assim como melhorar a comunicação, criar processos de aprendizagem e valorizar os ativos do conhecimento, de forma a criar um contexto organizacional que contemple as práticas de GC, uma vez que o conhecimento constitui-se um fator essencial ao desenvolvimento organizacional. Como resultado, identificou-se que a dimensão organizacional é a que apresenta condições mais facilitadoras, enquanto que as dimensões humana e externa são as mais críticas, necessitando uma maior atenção para o estabelecimento de uma cultura organizacional favorável à criação, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Conhecimento organizacional; Instituições de ensino.

ABSTRACT

This research investigates the determinants factors of the Knowledge Management (KM) implementation practices in the organizational environment of the Bahia Federal Institute of Education, Science and Technology - Campus Porto Seguro (IFBA-PS). In this context, it was aim ato identifying and analyzing the enablers aspects, the main obstacles and the guiding elements in the KM process. The adopted research strategy was the case study, with qualitative and quantitative approach, using the organizational, human and external dimensions as a reference analysis. The results confirmed the assumptions that the IFBA-PS needs to rethink management policies, redefine the fundamentals of technology use and the relationship between the institution and the community, as well as improving communication, creating learning processes and valuing knowledge assets, to create an organizational framework that provides KM practices, since that knowledge constitutes a key factor to organizational development. As a result, it was identified that the organizational dimension is the one that provides more facilitating conditions, while the human and external dimensions are the most criticals, requiring greater attention to establishing an organizational culture that supports the creation, use and knowledge sharing.

Keywords: knowledge management; Organizational knowledge; Educational institutions.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Conhecimento e as organizações

FIGURA 2 - Espiral do conhecimento

FIGURA 3 – Espiral de criação do conhecimento

FIGURA 4 – Gestão de Documentos x Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento

FIGURA 5 – Dimensões de análise

FIGURA 6 – Modelo de análise

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Dimensões da GC nas IFES – Pesquisa Quantitativa

QUADRO 2 – Dimensões da GC nas IFES – Pesquisa Qualitativa

QUADRO 3 – Dimensões da GC no IFBA-PS

QUADRO 4 – Ciclo de vida do conhecimento organizacional

QUADRO 5 – Dimensões e indicadores do modelo de análise

QUADRO 6 – Dimensão de análise: Organizacional

QUADRO 7 – Dimensão de análise: Humana

QUADRO 8 – Dimensão de análise: Externa

QUADRO 9 – Práticas de GC identificadas no termo de acordo de metas e compromissos entre o Ministério da Educação e os Institutos Federais

QUADRO 10 – Documentos que contemplam às práticas de GC

QUADRO 11 – Síntese das análises

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Qualificação dos servidores da Instituição (2008.1)

TABELA 2 - Perfil de formação dos servidores do IFBA-PS

TABELA 3 – Apresentação dos resultados: Sistemas de informação

TABELA 4 – Apresentação dos resultados: Memória Organizacional

TABELA 5 – Apresentação dos resultados: Novas formas organizacionais

TABELA 6 – Apresentação dos resultados: Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional

TABELA 7 – Apresentação dos resultados: Sistema de gestão fundamentado nas competências

TABELA 8 – Apresentação dos resultados: Comunicação institucional

TABELA 9 – Apresentação dos resultados: Educação corporativa

TABELA 10 – Apresentação dos resultados: Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

TABELA 11 – Apresentação dos resultados: Estímulos à criatividade e inovação

TABELA 12 – Apresentação dos resultados: Planos de reconhecimento e recompensa

TABELA 13 – Apresentação dos resultados: Relacionamento com a sociedade/comunidade

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSIM - Assessoria de Informática e Multimídia;

CAENS – Coordenação de Apoio ao Ensino;

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica;

CEFET-BA - Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia;

CGTI – Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação;

COBIO – Coordenação do Curso de Biocombustíveis;

COEST – Coordenação de Estágio;

COEXT – Coordenação de Extensão;

COLIC – Coordenação de Licitações e Compras;

COLICOMP - Coordenação do Curso Licenciatura em Computação;

COLINTER - Coordenação da Licenciatura Intercultural Indígena;

COLIQUIM – Coordenação do Curso Licenciatura em Química;

COMED – Coordenação de Medicina;

COPAM – Coordenação de Patrimônio e Materiais;

COPEM – Coordenação Pedagógica Multidisciplinar;

COPESQ – Coordenação de Pesquisa;

COPLAN – Coordenação de Planejamento;

COPROEJA – Coordenação do Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Jovens e Adultos;

CORAB – Coordenação de Acervo Bibliográfico;

COREH – Coordenação de Recursos Humanos;

CORES – Coordenação de Registros Escolares;

COTAL – Coordenação do Curso Técnico em Alimentos;

COTIN – Coordenação do Curso Técnico em Informática;

DEPAD – Departamento de Administração;

DEPEN – Departamento de Ensino;

DOF – Departamento de Orçamento e Finanças;

EPCT - Educação Profissional, Científica e Tecnológica;

ERP - *Enterprise Resource Planning*;

FG – Função gratificada;

GC – Gestão do conhecimento;

GED – Gestão Eletrônica de Documentos;
GD – Gestão de documentos;
GI – Gestão da Informação;
GUI - *Graphical User Interface* (Interface Gráfica do Utilizador);
ICV - Iniciação Científica Voluntária;
IES - Instituições de Ensino Superior;
IFBA – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia;
IFBA-PS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Campus Porto Seguro;
IFES – Instituições Federais de Ensino;
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada;
KM – *Knowledge Management* (Gestão do Conhecimento);
KMS – *Knowledge Management System* (Sistema de Gestão do Conhecimento);
NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT);
OLAP - *On Line Analytical Process* (Processamento Analítico Online);
OCDE - *Organisation for Economic Co-operation and Development* (Organização para cooperação e desenvolvimento econômico);
PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação;
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional;
PPI - Projeto Pedagógico Institucional;
PQI - Plano de Qualificação Institucional;
PRPGI - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Inovação;
RSC - Reconhecimento de Saberes e Competências;
SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica;
SIGA - Sistema Integrado de Gestão Acadêmica;
TICs - Tecnologias da Informação e Comunicação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	20
1.1	Contextualização do problema de pesquisa.....	20
1.2	Problema de pesquisa.....	23
1.3	Pressupostos.....	24
1.4	Objetivos	25
1.4.1	Objetivo geral.....	25
1.4.2	Objetivos específicos	25
1.5	Justificativa.....	25
1.6	Estrutura da dissertação.....	27
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	28
2.1	Dado, Informação e Conhecimento.....	28
2.1.1	Dado	28
2.1.2	Informação.....	28
2.1.3	Conhecimento.....	29
2.1.3.1	Conhecimento organizacional.....	31
2.1.3.2	Conversão do conhecimento	31
2.2	Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento	35
2.2.1	Gestão de documentos (GD)	36
2.2.2	Gestão da Informação (GI)	37
2.2.3	Gestão do Conhecimento (GC)	38
2.3	Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional	40
2.3.1	A Gestão do Conhecimento em instituições públicas	42
2.3.2	A Gestão do Conhecimento em instituições educacionais públicas	44
2.3.3	A Gestão do Conhecimento no IFBA	45
3	REFERENCIAL TEÓRICO	47

3.1 Dimensões da gestão do conhecimento no âmbito organizacional.....	47
3.2 Modelo de Análise.....	49
3.2.1 Dimensão organizacional.....	53
3.2.1.1 Sistema de informação	55
3.2.1.2 Memória organizacional.....	58
3.2.1.3 Novas formas organizacionais.....	59
3.2.1.4 Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional	60
3.2.1.5 Sistema de gestão fundamentado nas competências	61
3.2.1.6 Comunicação institucional	62
3.2.2 Dimensão humana.....	62
3.2.2.1 Educação corporativa	63
3.2.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento	64
3.2.2.3 Estímulo à criatividade e inovação	65
3.2.2.4 Planos de reconhecimento e recompensa.....	65
3.2.3 Dimensão externa.....	66
3.2.3.1 Relacionamento com a sociedade/ comunidade	67
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	69
4.1 Estratégia metodológica	69
4.2 Unidade de análise.....	70
4.3 Corte temporal.....	70
4.4 Dimensões de análise	70
4.5 Fonte de dados	71
4.6 Instrumentos de coleta de dados	72
4.7 População da pesquisa	77
4.7.1 Participantes da pesquisa do questionário	78
4.7.2 Participantes da entrevista.....	79
4.8 Técnica de tratamento de dados	80

5 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ANÁLISE	82
5.1 O IFBA.....	82
5.1.1 O IFBA – PS	83
5.1.1.1 Estrutura administrativa do IFBA-PS	83
6 RESULTADOS DA PESQUISA.....	85
6.1 Análise documental	85
6.1.1 Elementos que facilitam a Gestão do Conhecimento	85
6.1.1.1 Termo de acordo de metas e compromissos entre o Ministério da Educação/Institutos Federais	85
6.1.1.2 Regimento Geral do IFBA.....	86
6.1.1.3 Plano de Desenvolvimento Institucional	89
6.1.1.4 Projeto Pedagógico Institucional.....	92
6.1.1.5 Plano de Qualificação Institucional	95
6.1.1.6 Relatórios de gestão do IFBA-PS.....	96
6.1.2 Principais obstáculos às práticas de Gestão do conhecimento	102
6.1.2.1 Dimensão organizacional: obstáculos a GC	103
6.1.2.2 Dimensão humana: obstáculos a GC	104
6.1.2.3 Dimensão externa: obstáculos a GC	104
6.1.3 Documentos que contemplam práticas de GC	105
6.2 Análise e apresentação dos resultados da pesquisa quantitativa	106
6.2.1 Dimensão organizacional.....	106
6.2.1.1 Sistemas de informação	106
6.2.1.2 Memória organizacional.....	107
6.2.1.3 Novas formas organizacionais.....	110
6.2.1.4 Políticas e estratégias e o conhecimento organizacional	110
6.2.1.5 Sistema de gestão fundamentado nas competências	112
6.2.1.6 Comunicação institucional	113
6.2.2 Dimensão humana.....	114

6.2.2.1 Educação corporativa	114
6.2.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento	116
6.2.2.3 Estímulo à criatividade e inovação	117
6.2.2.4 Planos de reconhecimento e recompensa.....	118
6.2.3 Dimensão externa.....	119
6.2.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade	119
6.2.4 Outras contribuições ou comentários.....	119
6.3 Análise e apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa	120
6.3.1 Elementos que facilitam a Gestão do Conhecimento	120
6.3.1.1 Dimensão organizacional: facilitadores da GC	120
6.3.1.2 Dimensão humana: facilitadores da GC	122
6.3.1.3 Dimensão externa: facilitadores da GC	123
6.3.2 Principais obstáculos às práticas de GC.....	124
6.3.2.1 Dimensão organizacional: obstáculos a GC	124
6.3.2.2 Dimensão humana: obstáculos a GC	126
6.3.2.3 Dimensão externa: obstáculos a GC	127
6.4 Inter-relacionamento entre a análise documental e os dados coletados nos questionários e nas entrevistas	127
6.4.1 Dimensão organizacional.....	127
6.4.1.1 Sistemas de informação	127
6.4.1.2 Memória organizacional.....	128
6.4.1.3 Novas formas organizacionais.....	129
6.4.1.4 Políticas e estratégicas.....	129
6.4.1.5 Sistemas de gestão fundamentado nas competências.....	130
6.4.1.6 Comunicação institucional	131
6.4.2 Dimensão humana.....	131
6.4.2.1 Educação corporativa	131

6.4.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento	132
6.4.2.3 Estímulo à criatividade e inovação	133
6.4.2.4 Plano de reconhecimento e recompensa	133
6.4.3 Dimensão externa.....	133
6.4.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade	133
6.4.4 Síntese das análises.....	134
7 CONCLUSÃO.....	137
REFERÊNCIAS.....	141
GLOSSÁRIO	149
APÊNDICE A – Documentação.....	154
APÊNDICE B – Questionário	155
APÊNDICE C – Termo de consentimento e participação em pesquisa	163
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista: Direção Geral.....	165
APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista: Direção do DEPEN e Direção do DEPAD ..	172

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

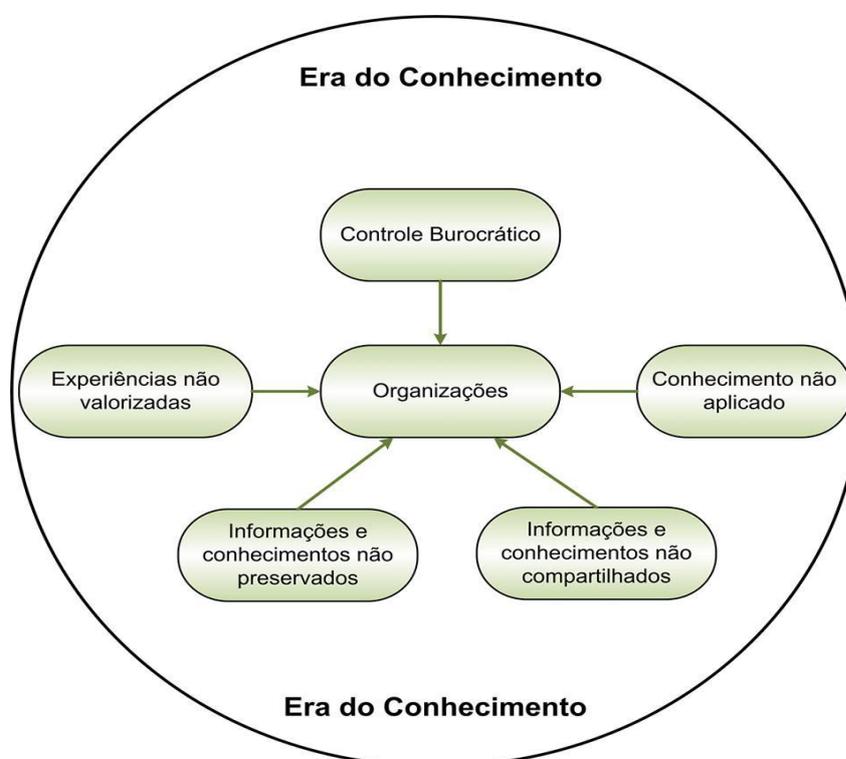
O conhecimento sempre foi foco de reflexões, desde a antiguidade até os dias atuais, de filósofos, teólogos, cientistas, humanistas, dentre outros. Todavia, somente em meados da década de 90, devido a crescente competitividade provocada pela globalização e pela evolução tecnológica, o conhecimento se tornou essencial ao desenvolvimento científico, tecnológico e socioeconômico das organizações. Foi a partir da década de 90 que se iniciou a chamada “Era do Conhecimento”, em que “os cérebros – representados pelo capital intelectual, as pessoas” – e a informação tornaram-se os novos fatores-chave do cenário atual. (CARVALHO, 2009, p. 364).

Anterior à Era do Conhecimento, na chamada Era industrial, o capital e o trabalho se destacavam como os fatores de produção mais importantes nas organizações. Já na Era do Conhecimento as atividades mecânicas foram sendo substituídas pelas atividades intelectuais, de forma que o conhecimento veio tornando-se cada vez mais dinâmico e modificando-se “mediante a interação com o ambiente.” (MORESI, 2000, p.19).

Neste cenário dinâmico e de transformações, ocorridas no dia-a-dia das organizações, o uso e a aplicação dos conhecimentos gerados e também daqueles já existentes no ambiente organizacional tornaram-se prioridades de gestão. Porém, antes disso, as organizações passaram vários anos sem observarem a importância do conhecimento nas suas práticas de gestão e, conseqüentemente ficaram sem aproveitar grande parte do potencial organizacional ao não usarem e aplicarem o conhecimento gerado. Conforme Davenport e Prusak (1998, p. 11) “depois de cometer dispendiosos erros por ignorar a importância do conhecimento, muitas empresas estão agora lutando para entender melhor o que sabem, o que precisam saber e o que fazer a esse respeito”, uma vez que as organizações, somente na Era do Conhecimento, passaram a valorizar “a experiência e o *know-how* de seus funcionários – isto é, seu conhecimento.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 9).

Primeiramente, o conhecimento foi alvo de interesse das organizações privadas e posteriormente se iniciaram estudos em organizações públicas. No Brasil, entretanto, ainda ocorre de muitas organizações não observarem a importância do conhecimento organizacional e a contribuição para o seu desempenho (figura 1). Este fato é ainda mais crítico em algumas organizações públicas que, na maioria das vezes, não percebem a quantidade de informações que são desperdiçadas diariamente dentro do ambiente organizacional público.

FIGURA 1 – Conhecimento e as organizações



Fonte: Elaborado pela autora

Neste contexto da Era do Conhecimento, em que muitas informações e conhecimentos ainda são desperdiçados cotidianamente, é que o tema Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo discutido e o mesmo tem sido implantado nas organizações. De acordo com Carvalho e Tavares (2001, p. 61) uma organização aplica a GC, quando é capaz de identificar e de saber utilizar todo o capital intangível que é originado da capacidade e do talento humano. Ainda segundo Carvalho e Tavares (2001),

A idéia de Gestão do Conhecimento começa na necessidade experimentada pelas organizações de se posicionarem, em uma sociedade que vive a Era do Conhecimento. Quem ainda não experimentou, sabe, pelo menos, que, em algum momento, ela surgirá e que precisará se posicionar. (CARVALHO; TAVARES, 2001, p. 61)

E é nesta conjuntura que a Gestão do Conhecimento (GC) é discutida nesta pesquisa. Foi a partir de estudos sobre a GC e de indícios de desperdícios de informações e conhecimentos no cotidiano do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Campus Porto Seguro (IFBA-PS) que surgiu a ideia de investigar a perspectiva da GC nesta instituição educacional pública.

A instituição e a unidade de análise escolhida para este estudo foi o IFBA-PS, aceito que sou servidora e desempenho a função de Bibliotecária - Documentalista nesta instituição e neste Campus. Como servidora, ao analisar as rotinas da instituição, observei que o IFBA-PS, embora trabalhe com o conhecimento e seja uma instituição que gera e disponibiliza conhecimento, ainda não pode ser considerado um ambiente que possui práticas de GC.

A GC, embora seja uma prática de grande importância no desenvolvimento das instituições, ainda não é utilizada efetivamente no IFBA-PS e conforme aponta estudos, ainda é deficiente em várias organizações brasileiras. Souza (2009, p. 88) constata que “embora seja fundamental a gestão baseada no conhecimento, o que se evidencia em vários estudos e pesquisas é que, na maioria das universidades, ainda não se utilizam práticas de gestão do conhecimento”. Silva (2010) corrobora que a GC não é comum em instituições de ensino superior e tecnológico, observando ainda que em várias organizações há iniciativas isoladas de GC, muitas vezes sem nenhum planejamento.

No IFBA-PS percebe-se a necessidade em trabalhar aspectos diretamente relacionados à GC, pois quando um conhecimento é construído diariamente dentro de uma instituição e este não é coletado, armazenado e disseminado, corre-se o risco de perder este conhecimento na medida em que servidores são removidos, redistribuídos, transferidos de setor, aposentados, dentre outros. Além de que,

quando o conhecimento de um servidor não é explicitado há o risco deste não ser utilizado para os fins da instituição.

Além disso, o controle burocrático, inerente em muitas organizações, pode ser um grande empecilho à GC no IFBA-PS. Segundo Souza (2009) tanto nas organizações públicas, quanto nas privadas, ainda predominam estruturas verticais em que o poder é concentrado. É compreendido também que as instituições universitárias cometem o grande paradoxo de resistirem às mudanças e adotarem posturas altamente conservadoras. (SOUZA, 2009). No IFBA-PS estas posturas conservadoras e burocráticas, próprias de instituições públicas, podem dificultar o andamento das funções, o que conseqüentemente, em alguns casos, poderá inibir o desenvolvimento de atividades criativas.

Diante destes fatores é preciso entender como criar e instituir uma cultura que possibilite criar, armazenar, organizar, disseminar e aplicar o conhecimento que é produzido e utilizado no IFBA-PS de modo confiável e acessível à própria instituição e também à comunidade em geral. Para isso, foi feita uma adaptação no modelo de análise proposto por Souza (2009), em que são trabalhadas as perspectivas organizacional, humana e externa, de forma a contribuir na investigação e na análise dos fatores condicionantes à implantação de práticas de GC como base ao desenvolvimento organizacional do IFBA-PS.

1.2 Problema de pesquisa

“Ao nos envolvermos com um problema, necessariamente, cria-se um desejo intelectual em solucioná-lo e ao acionarmos nossa imaginação nessa busca de meios para a solução, nos envolvemos cada vez mais com ele.” (POLANYI apud PERAZZO FILHO, 2009, p. 19).

Um problema observado e que despertou desejo de solução no IFBA-PS, foi o fato deste ambiente organizacional abrigar e produzir fontes importantes de informações e de conhecimento, sem uma devida exploração dos potenciais individuais e coletivos dos servidores e sem um gerenciamento adequado das informações produzidas.

As informações e o conhecimento são fatores fundamentais no desenvolvimento das instituições educacionais públicas, uma vez que o conhecimento passa a ter um novo valor para o indivíduo e para toda a instituição quando seus servidores desenvolvem habilidades, geram e aplicam seus conhecimentos. No IFBA – PS percebe-se que o gerenciamento do conhecimento ainda precisa ser melhorado, uma vez que há a necessidade de aproveitar melhor as habilidades dos servidores, assim como promover uma maior colaboração entre os mesmos.

Diante disso, estabelecer práticas de GC no IFBA–PS é proporcionar à comunidade institucional informações oportunas e precisas na tomada de decisões e na criação de novos conhecimentos. Além de permitir à instituição se destacar positivamente nos âmbitos acadêmicos e administrativos proporcionando respostas e soluções inovadoras.

Diante do cenário atual evidenciado, esta pesquisa busca trazer contribuições ao responder a seguinte indagação: Quais fatores podem condicionar a implantação de práticas de GC no IFBA-PS?

1.3 Pressupostos

No IFBA-PS existe a necessidade em desenvolver um entendimento sobre a GC como direcionador de uma estratégia de desenvolvimento organizacional. Como servidora do IFBA-PS, onde desempenho a função de Bibliotecária - Documentalista, tenho percebido rotineiramente que é de fundamental importância melhorar o gerenciamento do conhecimento gerado na instituição, de maneira que este possa ser reconhecido, coletado, armazenado, organizado e disponibilizado efetivamente. Para tal, a partir de interações e experiências diárias, foram definidos para esta pesquisa os seguintes pressupostos:

- a redefinição dos fundamentos do uso da tecnologia da informação, das políticas e do planejamento estratégico, do papel dos gestores e da relação da instituição com a comunidade podem condicionar à implantação de GC no IFBA-PS.

- a melhoria da comunicação e o fortalecimento da troca de experiências entre os servidores, criação de processos de aprendizagem e a valorização dos ativos do conhecimento, na perspectiva da criação de uma cultura de GC podem condicionar à implantação de GC no IFBA-PS.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Investigar os fatores condicionantes para implantação de práticas de GC no IFBA-PS.

1.4.2 Objetivos específicos

- a. Identificar e analisar os elementos que facilitam a GC no IFBA-PS;
- b. Identificar e analisar os principais obstáculos às práticas de GC no IFBA-PS;
- c. Apontar elementos norteadores ao processo de GC no ambiente do IFBA-PS.

1.5 Justificativas

O desenvolvimento do capital intelectual, a valorização dos bens do conhecimento e a utilização de sistemas tecnológicos no ambiente organizacional das instituições de ensino proporcionaram maior dinamismo na transmissão de informações e conseqüentemente maior disseminação e democratização do conhecimento. Desta forma, a GC passa a ser uma das competências essenciais na criação, disseminação, utilização e reutilização do conhecimento no desenvolvimento de serviços e produtos educacionais.

Entretanto, conforme constatou Silva (2010),

Os procedimentos de GC não são tomados como prática consciente nas instituições de ensino, ambiente onde o conhecimento é o principal insumo e produto final de todas as suas atividades e que por consequência podem potencializar os processos de criação de difusão de conhecimentos científicos em instituições de ensino e nas

comunidades acadêmica e científica, ao contrário do que ocorre no mundo empresarial. (SILVA, 2010, p. 23).

Esta realidade destacada por Silva (2010) pode ser aludida ao IFBA-PS, onde o conhecimento é o seu principal elemento de trabalho, mas ao mesmo tempo não utiliza a GC como uma prática consciente. No ambiente do IFBA-PS são encontrados servidores com valiosos conhecimentos tácitos (implícitos) que, muitas vezes, não são aproveitados, e quando utilizados, nem sempre são preservados, gerenciados e/ou disseminados. Percebe-se assim que o IFBA-PS ainda precisa se infiltrar melhor neste atual contexto da Era do Conhecimento, em que o conhecimento e a criatividade dos servidores podem agregar valor à Instituição e a GC pode tornar-se uma prática consciente.

Em instituições educacionais públicas a GC pode ser dividida em atividades acadêmicas e em atividades administrativas. O conhecimento acadêmico discorre das atividades de ensino, pesquisa e extensão, enquanto o conhecimento administrativo está presente nas atividades rotineiras do ambiente organizacional.

No âmbito acadêmico, as instituições educacionais públicas enquadram-se como espaços de produção e transferência de conhecimento científico. Entretanto, estudos sobre a GC na área acadêmica mostram que, embora haja produção e transferência de conhecimentos científicos, os processos de comunicação e disseminação do conhecimento científico não são eficazes. “Parecem, até o momento, ser raras as iniciativas sobre a gestão do conhecimento científico resultante de atividades de ensino e pesquisa no ambiente acadêmico que levam em consideração os processos de comunicação científica”. (LEITE, 2006, p.16).

No âmbito administrativo das instituições de ensino públicas também são poucos os estudos de GC no ambiente organizacional. De acordo com Alves et. al. (2008), a administração do conhecimento como ferramenta administrativa, ainda é incipiente nas Instituições de Ensino Superior (IES), ou seja, a sistematização das atividades de captação, criação, armazenagem, disseminação e gerenciamento do conhecimento ainda precisam ser trabalhados em todos os níveis das organizações de ensino.

Desta forma, vislumbra-se como contribuição teórica desta pesquisa, colaborar para compreensão da GC por meio de um estudo de caso em uma instituição de ensino pública, uma vez que a identificação de seus fatores condicionantes em um contexto organizacional que abrange os níveis acadêmicos e administrativos permite um subsídio teórico, já que pesquisas nesta perspectiva precisam ser mais exploradas. Neste sentido, procura-se ampliar os conhecimentos sobre a GC em instituições educacionais públicas esperando contribuir para que se possa dispor de alternativas teóricas em que os trabalhos ainda são poucos, conforme ressaltam Leite (2006), Silva (2010) e Souza (2009).

Do ponto de vista prático, justifica-se esta pesquisa, uma vez que se faz necessária a criação de uma cultura de aprendizado contínua que se adapte com as transformações informacionais. O desenvolvimento de competências e/ou habilidades profissionais devem interagir de forma efetiva com a informação e o conhecimento para que os servidores do IFBA-PS possam identificar, localizar, avaliar, organizar, comunicar, assim como criar, compartilhar e trocar informações e experiências.

1.6 Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em sete partes. No capítulo 1 foi feita uma introdução, compreendendo a contextualização do problema de pesquisa, o problema de pesquisa, os pressupostos, os objetivos e a justificativa. No capítulo 2 é apresentada uma revisão de literatura abordando os principais conceitos e discussões teóricas relacionadas à GC. Após revisar a literatura da área, no capítulo 3 foi elaborado o referencial teórico adaptando o modelo de análise proposto por Souza (2009), em que foram trabalhadas três dimensões: a dimensão organizacional, a dimensão humana e a dimensão externa. No capítulo 4 foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e no capítulo 5 foi feita a caracterização da instituição em análise. No capítulo 6 foram discutidas as análises dos dados e mostrados os resultados da pesquisa e no capítulo 7 foram apresentados as conclusões do trabalho e as recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Dado, Informação e Conhecimento

Os conceitos dado, informação e conhecimento geram grandes discussões devido às suas particularidades que muitas vezes são utilizadas como sinônimos. Diante disso, no contexto deste trabalho torna-se necessária a distinção entre estes para que possamos compreender a importância destes elementos em um ambiente organizacional voltado ao conhecimento.

2.1.1 Dado

Dado é definido genericamente como uma “informação bruta” não dotada de relevância quando isolado. São textos, fatos, gráficos, imagens, sons, dentre outros, que não foram processados e/ou interpretados, podendo ser considerados como matéria-prima na criação da informação. Davenport e Prusak (1998, p.3) dizem que “dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento, nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação.” Entretanto, também ressalta que “[...] os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.3).

2.1.2 Informação

A informação, conceito complexo de múltiplas acepções nas diversas áreas do conhecimento, é disseminada diariamente em vários meios, sejam noticiários, documentos, livros, conversas, mensagens, dentre outros. Segundo Marteleto (1995) a informação é tudo aquilo que cerca o sujeito e faz sentido para ele. E ainda segundo McGarry (1999) a informação está presente no nosso dia-a-dia e em todos os espaços que percorremos. Diariamente captamos e rejeitamos informações que julgamos necessárias e/ou desnecessárias aos nossos propósitos. E quando consideramos relevantes estas informações a utilizamos nas mais diversas situações cotidianas e/ou profissionais.

Conforme Choo (2003b, p.70) a informação “só é útil quando o usuário infunde-lhe significado”, ou seja, “a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.4). Para Davenport e Prusak (1998) a informação se diferencia do dado por possuir significado e propósito. “A informação é percebida como coleção ordenada de dados que faz potencialmente sentido para um ser cognitivo.” (CASSAPO, s. d., p.4). A informação, assim como os dados, pode ser transferida e/ou comunicada por um emissor, com a diferença de que os dados não conduzem uma compreensão por si só e a informação é sistematizada de forma que seja entendida pelo receptor. A informação requer análise humana para que haja significado.

Para Azevedo (2004, p. 127) “[...] ao mesmo tempo que é um documento (algo tangível, como um livro), a informação tem um valor informativo não tangível, que não é uma coisa ou uma propriedade de uma coisa.” De acordo com Le Coadic (2004, p.4) “a informação comporta um elemento de sentido.” Entendemos assim que a informação não é apenas um significado transmitido, pois quem determina seu sentido são os sujeitos inseridos em um contexto de interações cotidianas, em que o conhecimento é construído diariamente.

2.1.3 Conhecimento

O conhecimento, assim como a informação, possui difícil definição, visto que requer aprofundamento uma vez que o seu significado depende do contexto em que é aplicado. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.7) “o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados”. Davenport e Prusak (1997) afirmam ainda que:

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. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é identificado por duas vertentes: pelo racionalismo e pelo empirismo. O racionalismo profere que o conhecimento é obtido a partir de conceitos, teorias e pensamentos lógicos. Já o empirismo defende que o conhecimento provém de experiências sensoriais. Para os autores as duas vertentes influenciaram tanto a cultura ocidental, quanto a oriental. Entretanto, a sociedade ocidental tende a priorizar o racionalismo à medida que valorizam conceitos, teorias e pensamentos lógicos no desenvolvimento de ciências e tecnologias. As tradições ocidentais “partem da visão da organização como uma máquina para ‘processamento de informações’. [...] Trata-se de uma visão do conhecimento como sendo necessariamente ‘explícito’ – algo formal e sistemático.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7). A mesma reflexão encontramos em Morgan (1996) ao declarar que a sociedade ocidental foi absorvendo o conhecimento com leituras, escritas e cálculos. Já a sociedade oriental tende ao empirismo, ao valorizarem as experiências pessoais. As empresas japonesas “veem o conhecimento como sendo basicamente ‘tácito’ – algo dificilmente visível e exprimível.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7).

O conhecimento tácito é dado como intrínseco à medida que é um conhecimento difícil de ser proferido na linguagem formal e de ser formalizado. É derivado das experiências pessoais, crenças, emoções e valores dos indivíduos. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que pode ser transmissível em linguagem formal, números ou sons e também representado na forma de documentos, vídeos e manuais.

“A distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa ao conhecimento.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 8). A noção de conhecimento tácito e explícito usada por Nonaka e Takeuchi (1997) tem como pressuposto que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Uma vez que “para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 8). Para isso, é necessária que haja, conforme veremos mais adiante, a “conversão do conhecimento”.

2.1.3.1 Conhecimento organizacional

Em meados da década de 80 surgiram novas teorias da administração que assinalavam o conhecimento como um recurso importante para as organizações. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 58), entretanto, advertem que embora essas teorias tenham ressaltado a relevância do conhecimento para a sociedade e para as organizações, poucos desses estudos abordavam “sobre a criação do conhecimento dentro e entre as organizações”. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 58), observaram que a essência dessas novas teorias preocupava-se com “a aquisição, o acúmulo e a utilização do conhecimento” existente nas organizações. Contudo, esses estudos não consideravam a perspectiva de criação do conhecimento. A partir disso, Nonaka e Takeuchi (1997) instituíram a teoria da criação do conhecimento organizacional, modelo que fundamenta e permeia a maioria dos estudos sobre GC.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.62) apresentam a teoria da criação do conhecimento organizacional sob duas dimensões: ontológica e epistemológica. A dimensão ontológica, em que há preocupação da organização em apoiar à criação do conhecimento individual, partindo do entendimento de que “o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). A dimensão epistemológica tem como fundamento a distinção entre conhecimento tácito e explícito e é a partir dessa sistematização que ocorre a espiral da criação do conhecimento. “A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre secções, departamentos, divisões e organizações.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.82).

2.1.3.2 Conversão do conhecimento

Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de “conversão do conhecimento”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67).

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram a teoria da criação do conhecimento organizacional, após perceberem que existiam “poucos estudos sobre a criação do conhecimento dentro e entre organizações.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 58). Os autores propõem quatro modos de “conversão do conhecimento” que se dão a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito para construção de um novo conhecimento. Para esses autores é somente por meio dos quatro modos de conversão que é construído um novo conhecimento.

Os quatro modos de “conversão do conhecimento” de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) são:

- Socialização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito): processo de transferência de conhecimento tácito através do compartilhamento de experiências e/ou habilidades pessoais que resultam na criação de conhecimento tácito. Este processo acontece por meio de interações entre indivíduos sem precisar necessariamente do uso da linguagem, visto que pode suceder por observação, imitação, treinamento, e a partir de práticas diárias. "É um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, de criação do conhecimento tácito" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).
- Externalização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito): “é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71). Este processo acontece através de diálogos, reflexões em grupos e/ou apresentações de ideias, em que modelos mentais são convertidos em novos conceitos, analogias e/ou metáforas.
- Combinação (conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito): envolve a combinação de conhecimentos explícitos e está fundamentada na troca de conhecimentos presentes em documentos, memorandos, banco de dados, reuniões, conversas ao telefone, dentre outros. Assim como também envolve a união de conhecimentos explícitos

para gerar um novo conhecimento explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75) "Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito".

- Internalização (conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito): é "o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao 'aprender fazendo'" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77). Para que haja internalização é importante a verbalização ou a documentação do conhecimento, visto que estes procedimentos ajudam a internalizar conhecimentos e experiências. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 78).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.73), "dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito." Sendo assim, é uma fase muito importante, à medida que cria novos conhecimentos para as organizações. O conhecimento implícito quando não explicitado possui pouco valor para a organização, já que não é compartilhado com os outros indivíduos.

O modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) é baseado no propósito de que o conhecimento dos indivíduos é criado e desenvolvido através de interações entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Ainda para estes autores, o conhecimento organizacional é criado a partir destas interações que ocorrem de forma dinâmica e contínua, não acabando no último modo de conversão, ou seja, ocorre um ciclo permanente entre os diferentes modos de conversão, denominado "espiral do conhecimento", que envolve todos os níveis da organização continuamente (Figura 2).

Como já mencionado, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a organização não cria conhecimento sozinha, uma vez que é o conhecimento tácito dos indivíduos que fundamenta a criação do conhecimento organizacional. Desta forma, para que haja criação do conhecimento organizacional o conhecimento tácito criado e acumulado nos indivíduos precisa ser mobilizado dentro da organização.

FIGURA 2 - Espiral do conhecimento

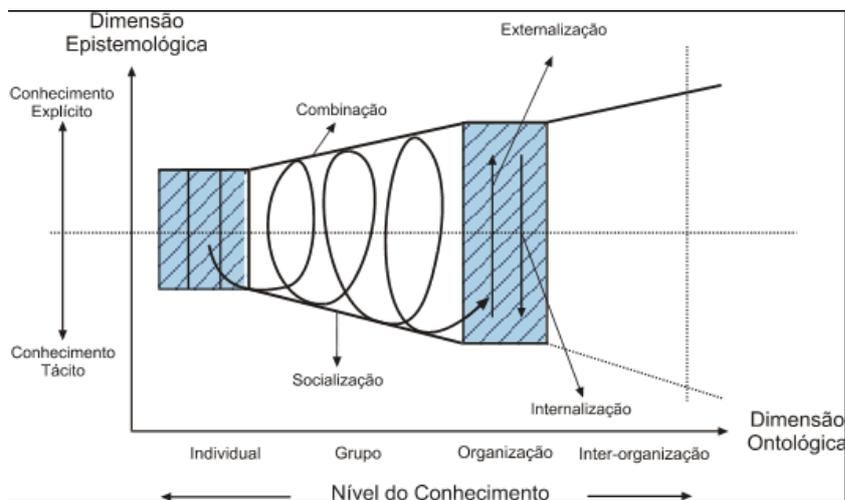


Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80).

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997) existem duas dimensões em que acontece a espiral da criação do conhecimento: a dimensão epistemológica e a dimensão ontológica. A dimensão epistemológica já foi explicitada até o momento. Entretanto, a espiral da criação do conhecimento surge quando a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito sobe de um nível ontológico inferior até níveis mais elevados. A Figura 3 ilustra a espiral de criação do conhecimento organizacional.

O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “organizacionalmente” através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológico superiores. Chamamos isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre conhecimento tácito e explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.82)

FIGURA 3 - Espiral de criação do conhecimento organizacional

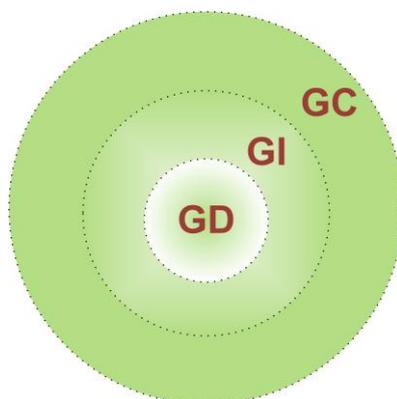


Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.82).

2.2 Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Depois de compreendermos a diferença entre dado, informação e conhecimento abordaremos os conceitos de Gestão de documentos (GD), Gestão da informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC). Embora essas gestões não sejam sinônimas e possuam suas próprias definições, existem aspectos em comum entre elas a ponto de evidenciar que a GD e a GI são partes integrantes da GC, conforme ilustra a Figura 4.

FIGURA 4 – Gestão de Documentos x Gestão da Informação x Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Alvarenga Neto (2005).

2.2.1 Gestão de documentos (GD)

O conceito gestão de documentos (GD) ou gestão documental surgiu em meados da Segunda Guerra Mundial. Neste período ocorreu uma explosão documental no âmbito das administrações públicas que tornou necessária a racionalização e controle do grande volume de documentos que estavam sendo acumulados em depósitos de arquivos. Segundo Silva, P. (2010, p. 36), “o conceito gestão de documentos surge em função dos problemas detectados nas administrações públicas em gerenciar de forma eficiente sua crescente produção documental e as grandes massas documentais acumuladas”.

No decorrer do tempo foram elaborados programas de GD pelos arquivos nacionais dos Estados Unidos e Canadá visando princípios de economia e eficácia, em que a informação deveria estar disponível no lugar certo, na hora certa, para as pessoas certas e ao menor custo possível (JARDIM, 1987).

A partir disso, a GD, através de um modelo de organização de arquivos, passa a controlar os documentos desde a sua produção até encontrar a sua real finalidade, podendo ser descartado e/ou eliminado, ou ser guardado permanentemente. A GD é uma atividade permanente que garante tanto o controle de sua produção, assim como sua adequada utilização e destinação, garantindo a preservação dos documentos de valor de guarda permanente (INDOLFO; CAMPOS; OLIVEIRA, 1993).

Desta forma, vê-se que a GD compreende todo o ciclo de vida dos documentos produzidos. Conforme Rhoads (1983) para que a GD possa adquirir economia e eficácia deve envolver as fases de produção, utilização e conservação e por fim a sua destinação. Na fase de produção são administrados os elementos específicos de um programa de controle e criação de documentos. Na fase de utilização e conservação há controle, utilização e armazenamento dos documentos necessários para realizar ou facilitar as atividades de uma organização. Na fase de destinação são definidos os procedimentos para implantar as propostas de guarda permanente ou eliminação de documentos, de acordo com o seu valor.

Conclui-se que os documentos permitem uma visão geral da organização em vários períodos, pois é através da preservação histórica e documental que se constrói a identidade da organização (MARIZ, 2005). E essa preservação documental faz parte da GI, uma vez que segundo Valetim et al (2008, p. 187) a GI “deve se preocupar com os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades do negócio corporativo. Gestão documental ou gestão de documentos faz parte desse processo”.

2.2.2 Gestão da Informação (GI)

A GI consiste no tratamento, armazenamento e disponibilização da informação segundo os novos paradigmas da sociedade. Valetim et al. (2008) entendem a GI como:

um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos formais (conhecimento explícito) de informação nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo. (VALETIM et al, 2008, p. 187).

A GI contempla o processo de fluxo, aquisição, processamento, armazenamento, disseminação e utilização da informação. De acordo com Choo (2003a) a GI tem como finalidade aproveitar os recursos e as capacidades informacionais da organização, a fim de que a organização aprenda e se adapte às mudanças. Choo (2003a) ainda apresenta um modelo processual cíclico e contínuo em que a GI acontece em seis etapas: identificação das necessidades de informação, aquisição de informação, organização e armazenamento de informação, produtos e serviços de informação, distribuição de informações e uso das informações.

Atualmente, a GI está presente em qualquer ambiente organizacional, uma vez que as organizações cada vez mais reconhecem a importância da informação e a utilizam para inferir em processos decisórios, visando, dentre outros fatores, o marketing, a concorrência, a qualidade, o mercado, o controle gerencial, a logística, as operações e a tecnologia.

Nas últimas décadas o mundo industrializado sofreu uma transição de uma economia industrial para uma economia baseada na informação [...] Neste cenário a Gestão da Informação tornou-se para as organizações contemporâneas, uma prática gerencial fundamental, dentre outras coisas para identificar as necessidades/demandas de informação, mapear os fluxos informacionais, auxiliar a tomada de decisão e facilitar a comunicação informacional (SILVA, P., 2010, p. 42-43).

Em um contexto em que são produzidas tantas informações torna-se necessário que estas sejam tratadas, armazenadas e disponibilizadas, de forma que estejam acessíveis aos indivíduos. Para tal, a GI visa à qualidade da informação, que deve ser íntegra, precisa e estar disponível em tempo hábil. Assim como, deve privilegiar as atividades voltadas para o acesso e uso da informação, em qualquer forma em que se apresente ou local em que se encontre, objetivando facilitar o planejamento estratégico organizacional e assim proporcionar a tomada de decisão.

Entretanto, Davenport (1998) evidencia que apesar da importância da informação para as organizações, nos ambientes informacionais existe pouca informação acessível sobre os funcionários, clientes e até mesmo sobre os próprios produtos e serviços. Nesta perspectiva, Davenport (1998) afirma que os fluxos de informação devem ser gerenciados ativamente pelos gestores da organização.

2.2.3 Gestão do Conhecimento (GC)

O tema Gestão do Conhecimento emergiu [...] das discussões fechadas entre pesquisadores da área de Ciência e Tecnologia e profissionais de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) das empresas, para despontar como um dos assuntos mais polêmicos e menos compreendidos (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2008, p.15).

Na década de 90 surgiu o conceito GC, e desde então passamos a viver em uma sociedade em que o conhecimento é um dos principais ativos de poder. Desta forma, tornou-se importante a organização e a disseminação do conhecimento. Segundo Figueiredo (2005) todo o conhecimento criado deve ser organizado e disponibilizado no intuito de gerar e multiplicar riquezas. Para que isso aconteça é indispensável que haja GC.

Davenport e Prusak (1997), dizem que a GC pode ser entendida como uma coleção de processos que governam a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento. Na mesma linha de pensamento, Pimenta et al. (2004, p. 9), descreve que “a gestão do conhecimento deve ser como uma bússola roteadora para identificar conhecimentos pessoais que possam promover a captação, tratamento, o armazenamento, a disseminação e avaliação de conhecimentos”.

A GC se enquadra em várias definições, utilizando-se de vários ativos. Desta forma, para melhor esclarecer, Teixeira Filho (2000) faz uma excelente explanação do que pode e do que não pode ser a GC:

Gestão do conhecimento não é tecnologia. Mas pode se beneficiar, e muito, das novas tecnologias de informação e de comunicação. Gestão do Conhecimento não é criatividade e inovação, mas tem a ver com usar, de forma sistemática, as inovações geradas na empresa para um melhor posicionamento de mercado. Gestão do Conhecimento não é qualidade, mas usa técnicas e ferramentas que já foram muito usadas na modelagem de processos, nos círculos de qualidade e na abordagem de melhoria contínua. Gestão do Conhecimento não é documentação, mas tem tudo a ver com uma memória organizacional coletiva, dinâmica e compartilhada. Gestão do Conhecimento também não é gestão de Recursos Humanos, mas só se realiza com as pessoas da Organização. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 5)

Ao compararmos os termos GI e GC encontramos grandes dificuldades de definição devido às convergências introduzidas nestas expressões. De acordo com Alvarenga Neto (2005) a GI é um elemento que faz parte da GC, ou seja, a GI está interligada à GC. Entretanto, embora a GI e a GC visem o compartilhamento e o uso de informação e de conhecimento, o principal diferencial entre os termos está no fato da GI concentrar-se em fluxos formais e no conhecimento explícito, enquanto a GC concentra-se em fluxos informais e o no conhecimento tácito.

Constata-se assim, que a GC abrange a GD e a GI, uma vez que além de incluir suas características, incorpora outros aspectos, temas, abordagens e preocupações como as questões de criação, uso e compartilhamento de informações e de conhecimentos, criação do contexto adequado ou contexto capacitante, dentre outros (ALVARENGA NETO, 2005).

2.3 Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional

São inúmeros os conceitos a respeito de GC, mas neste trabalho consideramos abordagens comuns ao ambiente organizacional, em que a GC tem como foco agregar valor e gerenciar os fluxos de conhecimento presente na organização e assim disseminá-lo. É um processo que aperfeiçoa e usa os recursos existentes no contexto estudado.

O conhecimento, em alguns aspectos, é contrário aos bens de capital, uma vez que o conhecimento quando utilizado e compartilhado cresce, enquanto o conhecimento não aproveitado é inutilizado. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) asseguram que se os investimentos em P & D começassem a ultrapassar os investimentos em bens de capital, poderíamos dizer que a organização estaria começando a deixar de ser um local onde se produz, para ser um local onde se pensa. Daí destacamos a crescente importância da GC nas organizações. Os benefícios do desenvolvimento e implantação da GC nas organizações são inúmeros e naturalmente identificáveis em médio e longo prazo.

Segundo Barroso e Gomes (1999), os conhecimentos que existem e são criados dentro de uma organização crescem exponencialmente, à medida que os funcionários criam e trocam informações com maior rapidez e em quantidades muito maiores que nas décadas anteriores. Grande parte deste intercâmbio é feito através de documentos e/ou sistemas de informação, entretanto há também uma grande troca de conhecimento informal ou tácito nas interações entre as pessoas. “Nas organizações, o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informações, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas” (ROSINI, 2010, p. 18). Deste ponto de vista, é possível definir GC como o trabalho de gerenciar documentos, veículos de informação e de conhecimento, com o objetivo de facilitar a aprendizagem e a GC na organização.

Ainda segundo Barroso e Gomes (1999) a GC trata de ativos de conhecimento e de processos que atuam sobre estes ativos. Estes processos incluem desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Desta forma, na finalidade de atingir

os objetivos da organização, a GC além de envolver a identificação e a análise dos ativos de conhecimento disponibilizados e almejados, também envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolver ativos e processos.

Para compreendermos melhor os ativos do conhecimento, Barroso e Gomes (1999) evidenciam os conceitos de ativos introduzidos por Karl Sveiby.

Todos os ativos e estruturas, sejam eles tangíveis ou intangíveis, são resultantes da atividade humana. Os resultados das ações de pessoas para se apresentarem ao mundo podem ser tangíveis (cultivar jardins, um carro novo etc.) ou intangíveis (ideias, relacionamentos com outras pessoas etc.). Para tal, pode-se dizer que os indivíduos criam estruturas externas e internas para se expressar. Por outro lado, como são as pessoas os verdadeiros agentes nos negócios, as empresas também criam estruturas externas e internas. Além disso, porque as pessoas têm capacidade de agir numa grande variedade de possíveis situações na empresa, elas aumentam o seu valor. Por isso, a competência do funcionário é também um ativo intangível. (BARROSO; GOMES, 1999, p.155)

A GC no ambiente organizacional pode ser mais bem compreendida se enfatizarmos nos ativos intangíveis:

A Gestão do Conhecimento é o gerenciamento inteligente, ordenado, sistematizado e eficaz de tudo aquilo que uma organização sabe e que agregue valor ao ambiente de produção. É a gestão dos ativos intangíveis que geram valor para a organização. A maioria destes ativos intangíveis tem a ver com processos relacionados de uma ou outra forma com a captação, estruturação e transmissão de conhecimento. (ROMANO, 2005, p. 123).

Verifica-se assim que os ativos intangíveis no ambiente organizacional precisam ser identificados de forma que as habilidades e as competências dos funcionários propiciem o compartilhamento de conhecimento organizacional, uma vez que um dos propósitos ao medir os ativos intangíveis é aprender a conhecer a organização e entender o seu funcionamento.

Para Davenport e Prusak (1998) a GC é definida como um conjunto de ações disciplinadas e sistematizadas que uma organização pode tomar para obter o máximo valor do conhecimento disponível para ela. Murray (1996, p.4, tradução nossa) define a GC como “[...] uma estratégia que transforma bens intelectuais da

organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade". Da mesma forma, Wiig (1993) concorda que a GC visa construir o conhecimento e que devemos aplicá-lo para que haja eficiência e retorno sobre ativos de conhecimento da organização. Teixeira Filho (2000, p.22) vê a GC como "uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização".

Percebe-se que as acepções sobre a GC buscam compreender como as organizações adquirem, exploram, criam, compartilham e usam o conhecimento explícito e o conhecimento implícito dos membros da organização. Desta forma, a gestão da organização deve ter a capacidade de gerenciamento combinada com o conhecimento e as áreas de atuação no ambiente organizacional, além de criar e difundir uma visão ampla de confiabilidade, criatividade, ética e honestidade de propósitos, preocupando-se em disponibilizar, analisar e criar informações e conhecimentos, visando estratégias conscientes das necessidades da organização.

A GC no ambiente organizacional deve possibilitar uma relação igualitária e democrática em todas as etapas de execução do trabalho entre os funcionários e grupos de forma que estes possam decidir conjuntamente e trocar experiências. A GC não se dá através de uma única equipe, ela deve fazer parte da rotina de todos os membros da organização, pois o conhecimento está em cada um dos funcionários e a proposta é transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

2.3.1 A Gestão do Conhecimento em instituições públicas

A partir da década de 90 a GC foi alvo de interesse das organizações privadas e ainda hoje é constatado que a grande maioria dos trabalhos científicos publicados sobre GC é voltada ao setor privado. "No que se refere à Administração Pública poucos trabalhos foram publicados." (Schlesinger, 2008, p.40). Neste sentido, o que se observa é que algumas organizações públicas, quando aplicam práticas de GC, ainda aproveitam modelos de GC aplicados no setor privado. Desta forma, ao trabalharmos a GC em instituições públicas, é necessário levar em consideração

que a GC nas organizações públicas apresentam características diferentes das organizações privadas.

As práticas de GC no setor privado são instrumentos de inovação que buscam aumentar a produtividade, obter lucratividade, satisfação do cliente e desenvolver estratégias para aumentar a competitividade de mercado (BATISTA, 2012, p.40). Já as organizações públicas têm como finalidade atender às necessidades da sociedade, de forma a manter a efetividade da ação pública. Batista (2012) afirma que:

Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. (BATISTA, 2012, p.40).

Nas organizações públicas as estratégias de GC procuram gerir os ativos do conhecimento dentro da organização de forma a aplicar e a utilizar todo o conhecimento produzido, buscando beneficiar a sociedade e possibilitando formas de interação entre elas. Batista (2004, p. 9) ainda diz que a GC no setor público é:

[...] um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

A GC propõe estratégias inovadoras, focadas na aprendizagem contínua e na geração de novos conhecimentos. Todavia é percebido que as práticas de GC ainda estão em fase embrionária no setor público brasileiro, uma vez que a forma de gerenciar o conhecimento dentro de uma organização pública ainda não está claramente definida e as estratégias políticas e a cultura em muitos ambientes organizacionais ainda não priorizam a criação e o uso intensivo do conhecimento.

Segundo Marques (2004) no setor público há menor estímulo à adoção de práticas de GC, uma vez que os objetivos são mais intangíveis que os da iniciativa privada, a maior parte dos serviços prestados e os recursos utilizados pelas administrações

públicas são intangíveis e o nível de exigência é menor quanto à quantificação de resultados.

Marques (2004), entretanto, expõe que por os objetivos das administrações e os recursos alocados no setor público serem mais intangíveis que na maioria das empresas privadas, é um ambiente propício à aplicação de práticas de GC. Afinal, quando as organizações públicas tratam o conhecimento como um bem valioso, aperfeiçoa-se a transparência, a competência e o desempenho das funções públicas (TERRA, 2000).

Administrar o conhecimento das organizações públicas é uma atividade de extrema importância, uma vez que adotar práticas de GC promove meios de gerenciar o saber dos funcionários, valorizando e empregando os seus talentos e as suas experiências, de forma a melhorar o desempenho da organização e conseqüentemente o atendimento e os serviços prestados à sociedade.

Conclui-se assim que a adoção de práticas de GC no setor público pode contribuir para melhor aplicar os recursos públicos, promover a transparência pública, cumprir seus compromissos com a sociedade, melhorar a qualidade de vida da população, o bem estar social e gerar cidadania.

2.3.2 A Gestão do Conhecimento em instituições educacionais públicas

A GC em instituições educacionais públicas possuem características diferentes de outras organizações, já que a sua eficiência está associada ao atendimento de demandas educacionais. Nas instituições de ensino o conhecimento se assume como o componente mais importante, uma vez que recorrem ao conhecimento no desenvolvimento de suas atividades e “incorporam esse conhecimento nos serviços por si prestados sob a forma, entre outros, de artigos de investigação, relatórios de consultoria, e cursos de formação.” (EIRIZ, 2007, p. 154).

As práticas de GC, embora representem grande relevância para a área educacional, ainda não são prioridade em muitas instituições educacionais públicas no Brasil. A implantação de GC no âmbito destas instituições perpassa problemas como a

carência de recursos e de estruturas, que muitas vezes, não são capazes de responderem aos desafios operacionais básicos.

Entretanto, mesmo apresentando problemas, as práticas de GC devem ser mais bem aproveitadas pelas instituições de ensino público como forma de adquirir melhores desempenhos nos métodos de ensino, pesquisa e extensão, uma vez que o conhecimento está inserido nestas atividades.

Quando implantada práticas de GC em instituições educacionais, estas podem propiciar uma relação democrática entre funcionários, grupos de pesquisa, alunos e comunidade, de forma que estes troquem experiências, e assim politizem o processo educativo na formação de cidadãos ativos e participantes. Assim como, o gerenciamento do conhecimento pode contribuir para melhorar a qualidade de ensino, diminuir a ineficiência e a burocracia na prestação dos serviços.

2.3.3 A Gestão do Conhecimento no IFBA

Silva (2010) fez um estudo no qual ele buscou determinar por qual motivo a GC não é uma prática difundida nas instituições de ensino superior e tecnológico, em particular no IFBA, uma vez que estas instituições geram e/ou usam o conhecimento nas suas atividades. A partir disso, ele faz uma comparação do uso da GC no meio empresarial. Esse autor constatou que o principal motivo pelo qual a GC não é uma prática difundida é devido à cultura organizacional. O autor também pontuou como problema a questão política, em que deve haver um convencimento da participação de todos os subordinados da organização no processo de GC. Mesmo que a GC seja uma decisão dos dirigentes, para que a GC tenha sucesso é necessária à participação de todos os membros da instituição neste processo.

Comparando com o mundo empresarial, constatou-se que devido à competitividade entre os membros, o conhecimento nas empresas é controlado e assim o seu compartilhamento é restrito. A colaboração entre os membros existe, mas a competitividade de mercado é tão forte que cria limites (SILVA, 2010).

Desta forma, embora tenha sido confirmada a importância da GC nos processos de difusão e compartilhamento de conhecimentos e na tomada de decisão, Silva (2010) mostra que, por diferentes razões, a GC ainda não é uma prática comum nas organizações. Sejam públicas ou privadas, constatou-se que nas organizações há apenas iniciativas isoladas de GC que muitas vezes acontecem sem qualquer planejamento.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Dimensões da gestão do conhecimento no âmbito organizacional

Existem muitas abordagens sobre a GC no âmbito organizacional e neste estudo as mesmas são apresentadas em diversas perspectivas, mas envolvendo pontos semelhantes nas formas de gerir o conhecimento.

Terra (2000) apresenta um modelo de GC baseado em sete dimensões: a) fatores estratégicos e o papel da alta administração, b) cultura e valores organizacionais, c) estrutura organizacional, d) administração de recursos humanos, e) sistemas de informação, f) mensuração de resultados e, g) aprendizado com o ambiente.

Daveport e Prusak (1998) apontam as seguintes dimensões de GC: a) uma cultura orientada ao conhecimento; b) infraestrutura técnica e organizacional; c) apoio da alta gerência; d) vinculação ao valor econômico ou setorial; e) alguma orientação para processos; f) clareza de visão e linguagem; g) elementos motivadores não triviais; h) algum nível da estrutura do conhecimento; i) múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) oferecem um modelo organizacional que compreende: a) condições capacitadoras ou práticas individuais e coletivas de interação e estruturas formais favoráveis; b) ambientes colaborativos; e c) a existência de recursos tecnológicos de informação.

Fleury e Fleury (1997) apresentam um modelo de gestão do conhecimento com enfoque sistêmico, que prioriza o conhecimento humano e a estrutura organizacional.

Forcadell e Guadamillas (2002) defendem as seguintes dimensões de GC: a) estrutura organizacional; b) cultura corporativa; c) estilo de liderança; d) qualidade dos recursos humanos; e) capacidades inovadoras da organização; f) uma estratégia; g) ferramentas adequadas para GC.

Cormican e Dooley (2007) apresentam um modelo de GC que considera as seguintes dimensões em uma organização: pessoas, processos – políticas, tecnologias e metodologias – engenharia.

Probst, Raub e Romhardt (2002 apud SOUZA, 2009) propõem um modelo de gestão organizacional fundamentado na GC, priorizando liderança, cultura, tecnologia e sistemas de mensuração como as principais variáveis organizacionais.

Souza (2009) propõe um modelo para GC em IES, destacando os componentes organizacionais: estrutura, pessoas e ambiente. A partir disso orientou-se na construção das dimensões: organizacional, humana e externa.

Diante das dimensões de GC apresentadas por Terra (2000), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Fleury e Fleury (1997), Forcadell e Guadamillas (2002), Cormican e Dooley (2007), Probst, Raub e Romhardt (2002 apud SOUZA, 2009), e Souza (2009) foi possível identificar que estes modelos apresentam características semelhantes entre si, discorrendo sobre componentes organizacionais muitas vezes comuns e complementares. No caso específico do modelo proposto por Souza (2009), existe uma particularidade uma vez que sua pesquisa buscou analisar as contribuições da GC para a gestão das IFES (Instituições Federais de Ensino).

Considerando que IFBA-PS é uma instituição de ensino pública o modelo de Souza (2009) foi escolhido como base para esta pesquisa devido às similaridades que existem entre os Institutos Federais e as Universidades Federais, uma vez que ambos não devem trabalhar a GC da mesma forma que uma empresa, mas sim como instituições educacionais comprometidas com o ensino, à pesquisa e à extensão.

Além disso, dentre os modelos estudados, o proposto por Souza (2009), com as devidas adaptações, foi o que melhor caracteriza a aplicabilidade da GC no contexto do IFBA-PS, por se tratar de uma instituição de ensino.

3.2 Modelo de Análise

O modelo de análise foi construído a partir de uma adaptação do modelo proposto por Souza (2009), no intuito de identificar os aspectos que facilitam a GC, os obstáculos às suas práticas e os elementos norteadores da sua implantação no IFBA-PS, utilizando-se como referência as dimensões organizacional, humana e externa, conforme a Figura 5.

FIGURA 5 – Dimensões de análise



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Souza (2009).

As dimensões de GC propostas por Souza (2009) foram construídas inicialmente a partir do questionário da OCDE (Organisation for Economic Co-operation and Development). Na primeira etapa do trabalho de Souza (2009) foi realizada uma pesquisa quantitativa, em que foram adaptadas as subcategorias de análise de acordo com as especificidades das IFES. Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa qualitativa que foi enriquecida com subcategorias de análise, consideradas importantes pelo pesquisador, para uma pesquisa mais aprofundada e abrangente das práticas de CG nas IFES.

O Quadro 1 apresenta as dimensões da GC aplicadas nas IFES na primeira fase da pesquisa de Souza (2009), estabelecendo como subcategorias de análise: Sistemas de informações; Memória organizacional; Novas formas organizacionais; Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional; Educação corporativa; Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento; Estímulos à criatividade e inovação; Relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade; Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais; e Responsabilidade social.

QUADRO 1

Dimensões da gestão do conhecimento nas IFES – Pesquisa Quantitativa

DIMENSÕES	FATORES
ORGANIZACIONAL	Sistema de informações Memória Organizacional Novas formas organizacionais Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional
HUMANA	Educação corporativa Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento Estímulos à criatividade e inovação
EXTERNA	Relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais Responsabilidade social

Fonte: Souza (2009, p. 107).

No quadro 2 Souza (2009) apresenta as dimensões da GC aplicadas nas IFES na segunda fase da pesquisa, em que foram incluídas as subcategorias: Sistema de gestão por competência; Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional e individual; Comunicação institucional; Plano de reconhecimento e recompensa; e Relacionamento com governos, sindicatos e entidades.

QUADRO 2

Dimensões da gestão do conhecimento nas IFES – Pesquisa Qualitativa

DIMENSÕES	FATORES
ORGANIZACIONAL	Sistema de informações Memória Organizacional Novas formas organizacionais Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional Sistema de gestão por competência Comunicação institucional Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional
HUMANA	Educação corporativa Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento Estímulos à criatividade e inovação Planos de reconhecimento e recompensa Avaliação de competências individuais
EXTERNA	Relacionamento com a sociedade/comunidade Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades Responsabilidade social

Fonte: Souza (2009, p. 118).

A partir do modelo proposto por Souza (2009), na primeira e na segunda fase de sua pesquisa, foi feita uma adaptação para a pesquisa realizada no IFBA-PS levando em consideração as subcategorias julgadas essenciais ao escopo desta pesquisa.

O quadro 3 apresenta as dimensões e as subcategorias de GC que foram utilizadas neste trabalho. As subcategorias escolhidas foram as consideradas relevantes pela pesquisadora como elementos que facilitam à GC, servindo como referência para identificação dos principais obstáculos à GC no IFBA-PS e como precursores na assimilação de elementos norteadores à implementação de práticas de GC no IFBA-PS.

QUADRO 3

Dimensões da gestão do conhecimento no IFBA-PS

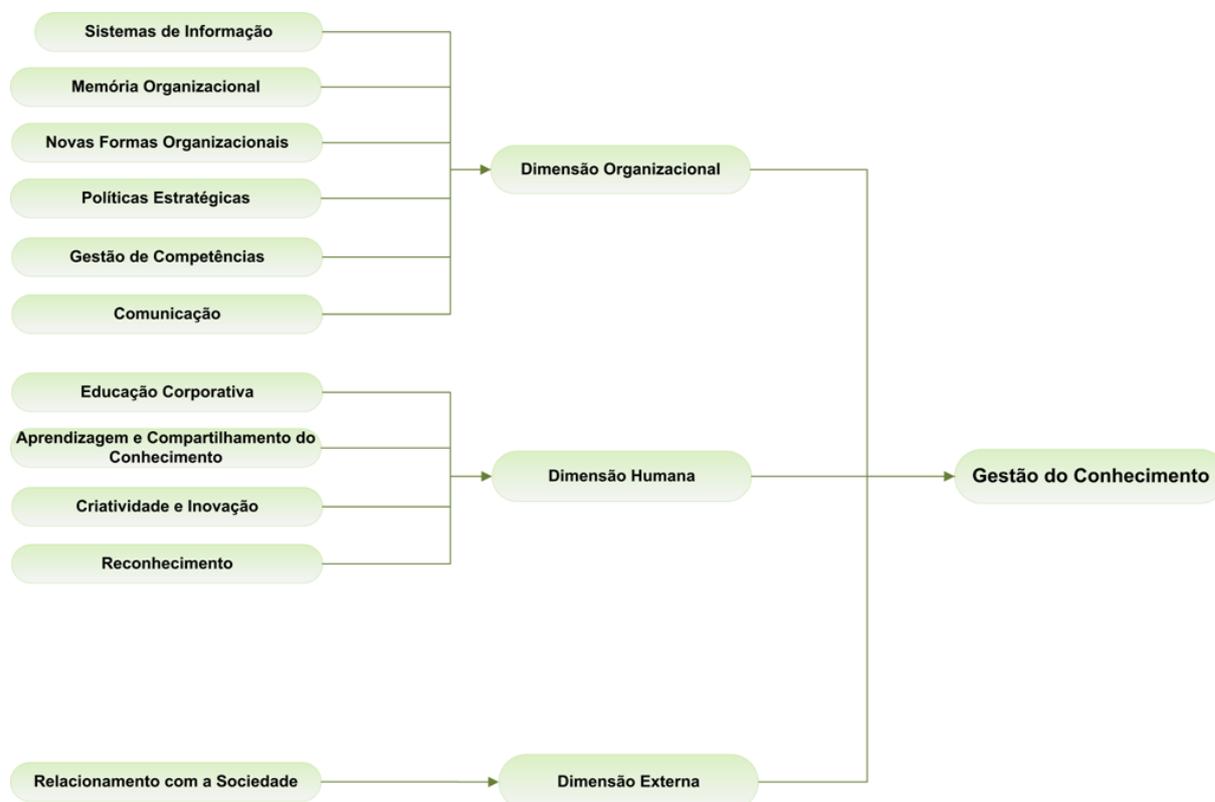
DIMENSÕES	FATORES
ORGANIZACIONAL	Sistema de informações Memória Organizacional Novas formas organizacionais Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional Sistema de gestão fundamentado nas competências Comunicação institucional
HUMANA	Educação corporativa Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento Estímulos à criatividade e inovação Planos de reconhecimento e recompensa
EXTERNA	Relacionamento com a sociedade/comunidade

Fonte: Adaptado a partir de Souza (2009, p. 118).

Não foram consideradas para esta pesquisa as subcategorias de análise: Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional; Avaliação de competências individuais; Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais; Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades; e Responsabilidade social. A adaptação e restrição quanto às subcategorias que não foram consideradas nesta pesquisa se devem às especificidades locais do IFBA-PS e principalmente para que o estudo se contivesse somente ao escopo desta pesquisa.

A Figura 6 ilustra que as dimensões organizacional, humana e externa e as subcategorias utilizadas neste trabalho (Sistema de Informação, Memória Organizacional, Novas Formas Organizacionais, Políticas e Estratégicas, Sistemas de Gestão fundamentado nas Competências, Comunicação Institucional, Educação Corporativa, Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, Estímulo à criatividade e Inovação, Plano de Reconhecimento e Recompensa e Relacionamento com a sociedade/Comunidade) quando bem empregadas no ambiente organizacional contribuem para o estabelecimento de práticas de GC.

FIGURA 6 – Modelo de análise



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Souza (2009).

A seguir, as dimensões organizacional, humana e externa e as subcategorias escolhidas para esta pesquisa serão justificadas a partir de Souza (2009) e reforçadas pelos autores: Alvarenga Neto (2005); Batista (2004); Borghoff e Pareschi (1997); Camatti e Fachinelli (2010); Davenport e Prusak (1998); Hijazi e Kelly (2003); Kruglianskas e Terra (2004 apud BUORO; OLIVA; SANTOS, 2007); Lee e Hong (2002 apud LIMA et al, 2005); Nonaka e Takeuchi (1997); Pereira e Bellini (2008); Perrotti (2004); Rosini (2010); Rossetti e Morales (2007); Schlesinger (2008); Terra (1999; 2000); Valetim (et al 2003); Vasconcellos, Alperstedt e Moraes (apud SOUZA, 2009); Youssef (2010).

3.2.1 Dimensão organizacional

Na concepção de Souza (2009) na dimensão organizacional:

os gestores devem preocupar-se com a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infraestrutura organizacional (incluindo as tecnologias e processos); despojamento dos conceitos de hierarquia; comando e controle; e integração horizontal estruturadas em torno de resultados e não de tarefas. (SOUZA, 2009, p. 98).

A dimensão organizacional “refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infraestrutura.” (SOUZA, 2009, p. 101).

A dimensão organizacional de Souza (2009) orienta-se na primeira fase da pesquisa em quatro questões relacionadas às práticas de GC: Sistema de informação; Memória organizacional; Novas formas organizacionais; e políticas estratégicas e o conhecimento organizacional. Na segunda fase, aprofunda a sua pesquisa acrescentando mais três subcategorias: Sistema de gestão por competência; Comunicação institucional; Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional.

Após analisar as subcategorias criadas por Souza (2009), foram utilizados neste estudo os seguintes indicadores: Sistema de informação; Memória organizacional; Novas formas organizacionais; Políticas estratégicas e o conhecimento organizacional; Sistema de gestão por competência; e Comunicação institucional. Optou-se por não utilizar o indicador sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional, pois considera-se que no IFBA-PS a GC ainda não é uma prática, sendo assim não houve a necessidade em incluí-lo nesta pesquisa.

A seguir foi feito um estudo detalhado destas subcategorias utilizadas nesta pesquisa, baseando em Souza (2009) e reforçando a importância de cada uma a partir dos autores: Alvarenga Neto (2005); Borghoff e Pareschi (1997); Camatti e Fachinelli (2010); Davenport e Prusak (1998); Hijazi e Kelly (2003); Kruglianskas e Terra (2004 apud BUORO; OLIVA; SANTOS, 2007); Lee e Hong (2002 apud LIMA et al, 2005); Pereira e Bellini (2008); Perrotti (2004); Rossetti e Morales (2007); Schlesinger (2008); Terra (1999; 2000); Valetim (et al 2003); Vasconcellos, Alperstedt e Moraes (apud SOUZA, 2009); Youssef (2010).

3.2.1.1 Sistema de informação

Nas últimas décadas, com a ocorrência de diversas mudanças provocadas pela “Era da Informação”, os avanços tecnológicos passaram a exercer, cada vez mais, forte influência em todos os aspectos da vida social. Estas transformações evolutivas passaram a exigir das organizações uma gestão estratégica eficiente, que pode ser facilitada pela utilização dos recursos das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

É necessário, todavia, salientar que a GC não é simplesmente a extensão das TICs. Terra (2000) afirma que os sistemas de informação auxiliam o processo de GC, mas não garantem o conhecimento por si só, uma vez que a simples transferência de informação não aumenta o conhecimento ou a competência de alguém. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 149) “a gestão do conhecimento é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento”.

O que precisamos lembrar é que esta nova tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para intercâmbio do conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.22).

Entretanto, embora as TICs não sejam os únicos elementos na implantação de GC, são de grande importância e utilidade neste processo, visto que as demandas organizacionais são dinâmicas e heterogêneas e as tecnologias podem oferecer procedimentos capazes de desenvolver conteúdos informativos e estruturados, gerenciamento e mediação da informação.

Segundo Valentim et al (2003), para que haja GC, além do fator humano, é preciso garantir uma cultura corporativa enraizada favorável à prática da socialização do conhecimento e de comprometimento com o processo. Neste sentido, as TICs são importantes ao intermediar no acompanhamento e na utilização do conhecimento organizacional usado nas ações estratégicas da empresa.

As TICs podem construir no ambiente organizacional os processos de transformação de conhecimento tácito e de conhecimento explícito, favorecendo assim a criação de uma cultura de GC à medida que incentivam as pessoas a interagir e a trocar informações, compartilhar problemas, perspectivas, ideias e soluções. Além disso, “as tecnologias da informação e comunicação propiciam e aceleram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição da informação” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 37).

A integração entre TICs e GC:

envolve tanto o gerenciamento de ativos intangíveis de diferentes naturezas – pessoas, conhecimentos tácitos, explícitos, individuais, organizacionais e de redes –, quanto conhecimentos estruturais, que servem de base tecnológica para a estocagem, para a melhoria e para o fluxo dos bens intangíveis, e sistemas de informação com aplicativos que possibilitem o aumento da interação entre pessoas nos ambientes interno e externo, agregando fornecedores e clientes à cadeia de valor das organizações. (ROSSETTI; MORALES, 2007, p. 127).

Um grande desafio das TICs, porém, é identificar e desenvolver sistemas de GC que estimulem a troca de experiências, e não apenas comunicação burocrática entre os funcionários. Borghoff e Pareschi (1997) afirmam que as tecnologias úteis para a GC são aquelas que proporcionam a integração das pessoas, superando distâncias, prevenindo a fragmentação das informações e permitindo a criação de redes para compartilhar o conhecimento. Pereira e Bellini (2008, p. 252) ressaltam que “o ser humano é essencial à transmissão do conhecimento, e essa peculiaridade deve ser salientada quando forem tomadas decisões acerca da tecnologia mais apropriada”. Para os autores deve-se considerar na escolha de um sistema, que o usuário do mesmo carece ser responsável por sua alimentação acumulando o conhecimento necessário.

Muitas organizações têm utilizado sistemas *KMS (Knowledge Management System)* na implantação de GC no âmbito organizacional. Hijazi e Kelly (2003) listam 7 (sete) tecnologias apontadas por gestores para implementar um KMs: a) Internet, intranet e extranet; b) portal corporativo; c) ferramentas de *groupware* e colaborativas; d) *data warehousing* e *data mining*; e) business intelligence; f) GED (Gestão Eletrônica de Documentos) e; g) ferramentas de busca, indexação e recuperação.

Lee e Hong (2002 apud LIMA et al, 2005, p. 62) desenvolveram um ciclo de vida para a GC e identificaram quais TICs são utilizadas em cada etapa, conforme o quadro 4.

QUADRO 4

Ciclo de vida do conhecimento organizacional

ETAPAS DO CICLO DE VIDA	TICS
Captura do conhecimento	Sistemas de banco de dados <i>Data Warehouse</i> Biblioteca digital
Desenvolvimento do conhecimento	<i>Data mining</i> OLAP (<i>On Line Analytical Process</i>) Sistemas de Inteligência Competitiva
Compartilhamento do Conhecimento	Sistemas corporativos que utilize tecnologia de grupo Internet (WWW)
Utilização do conhecimento	GUI (<i>Graphical User Interface</i>) – interfaces gráficas Tecnologia multimídia

Fonte: Lee e Hong (2002 apud LIMA et al, 2005, p. 62).

Nos últimos anos, tecnologias como redes sociais, blogs, flogs e comunidades virtuais, também estão sendo utilizadas de forma progressiva tanto em nível individual, como em grupos, instituições educacionais e empresas. Essas tecnologias também deram um impacto positivo na criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Desta forma, a implantação de sistemas de informação em uma organização podem facilitar a interação e o trabalho dos funcionários, assim como a disseminação das informações que transitam dentro do ambiente organizacional. Contudo, o sucesso no emprego de sistemas de informação depende de como a tecnologia é utilizada, além de como os membros da organização se preocupam pela qualidade e utilidade destas informações disponibilizadas.

3.2.1.2 Memória organizacional

Conforme Schlesinger (2008, p. 19-20) um dos maiores problemas que as organizações atuais têm enfrentado é a busca pela manutenção dos fluxos de informações e conhecimentos, e conseqüentemente a retenção destes fluxos. Para tanto, a memória organizacional é um conceito que visa capacitar à organização na solução desta problemática.

A memória organizacional pode ser estabelecida em documentos, manuais, bases de dados, artigos científicos, imagens fotográficas, dentre outros, evitando assim a perda de informações e conhecimentos importantes que são gerados e construídos na instituição. Desta forma, a memória organizacional contribui para que informações e conhecimentos sejam compartilhados e assim seja poupada a duplicação de esforços e de trabalhos já realizados.

Vários autores compartilham da ideia de que a memória organizacional contribui para captação, tratamento, disseminação, compartilhamento e reuso do conhecimento. Segundo Euzenat (1996 apud SCHLESINGER, 2008, p. 20),

a memória organizacional é um repositório de conhecimentos e do *know-how* do conjunto de indivíduos que trabalham em uma organização, tendo por finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, o uso, o reuso, a inovação e a transformação do mesmo.

No mesmo entendimento, Conklin (1996 apud SCHLESINGER, 2008, p. 20) expõe que “a memória organizacional está voltada para estender e amplificar o conhecimento por meio de sua captura, organização, disseminação, compartilhamento e reuso por colaboradores de uma determinada organização.” Ademais Souza (2009, p. 163-164) diz de que “a memória organizacional é um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente.”

Souza (2009 p.164) ainda diz que “a construção da memória organizacional refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões.”

Segundo Alvarenga Neto (2005) a memória organizacional integra as TICs às novas metodologias de gestão de documentos e bases de dados. Entretanto, Youssef (2010, p. 217) deixa claro que a memória organizacional não está limitada ao formato digital, uma vez que deve também reunir documentos escritos e/ou manuais.

Diante do que foi dito, devemos ressaltar que a memória organizacional não é apenas o armazenamento de informações e sim uma forma de gerenciar o conhecimento. O que é confirmado por Youssef (2010) quando afirma que a memória organizacional deve proporcionar maior compartilhamento e reutilização do conhecimento gerado na instituição e das lições aprendidas na execução das tarefas diárias.

3.2.1.3 Novas formas organizacionais

Muitos aspectos interferem no ambiente organizacional, uma vez que os indivíduos influenciam na formação da cultura organizacional e ao mesmo tempo são influenciados pelo meio que estão inseridos. Neste ambiente, alguns obstáculos ainda se fazem presentes quando encontramos características burocráticas e autoritárias que acabam criando culturas favoritistas, paternalistas e hierarquizadas. Tais características instituem um clima organizacional com atributos de insatisfação, desconfiança e rivalidade entre os funcionários, o que dificulta a ocorrência de práticas de GC. Percebe-se então, que mesmo nos dias atuais, em que muitas organizações apresentam características inovadoras e evoluções informacionais, muitas ainda possuem controle burocrático e estrutura hierárquica.

Conforme Souza (2009, p.84) “as organizações intensivas em conhecimento exigem novas formas organizacionais em substituição às estruturas hierárquico-burocráticas. Sugere-se uma estrutura com alto grau de autonomia”, trabalho em equipe e compartilhamento do conhecimento. Kruglianskas e Terra (2004 apud BUORO; OLIVA; SANTOS, 2007, p. 61) compartilham da mesma ideia, ao afirmarem que as

novas estruturas organizacionais são baseadas em trabalho de equipes multidisciplinares, com alto grau de autonomia e no desenvolvimento de processos específicos que facilitem a geração, organização, disseminação e reutilização de conhecimentos organizacionais.

3.2.1.4 Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional

A política é tão significativa no processo de GC que Davenport apud Davenport e Prusak (1998, p. 97) assegurou que “se a política não estiver em ação numa iniciativa de GC, podemos apostar que a organização não está vendo nada de valor em jogo”. Davenport e Prusak (1998, p. 97) acrescentam que “a luta política na confecção de um mapa do conhecimento é bom sinal: ela mostra que o conhecimento tem importância”. Ainda segundo os autores a GC trata da produção, armazenamento, transferência e uso do conhecimento tanto internamente como no ambiente em que atua. Conseqüentemente, faz-se necessário um esforço político para se alcançar seus objetivos. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A política propõe identificar os pressupostos básicos para gerir o conhecimento de forma alinhada ao planejamento estratégico da organização. O modelo conceitual de Perrotti (2004, p. 122) estabelece que a política de GC deve estar atrelada a estratégia da organização. “O projeto e implantação de ações voltadas à gestão do conhecimento deverão estar condizentes com o planejamento estratégico da empresa.” (PERROTTI, 2004, p. 122). Na mesma concepção Davenport e Prusak (1998) contemplam que a GC deve envolver todos os níveis da organização, de forma que esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional, ou seja, com a sua missão, visão, valores e objetivos.

Segundo Souza (2009, p.135) “a estratégia organizacional é papel da alta administração da organização.” Terra (2000) afirma que para desenvolver práticas de GC é necessária uma política de conhecimento que manifeste as prioridades estratégicas da alta administração no intuito de produzir, organizar e disseminar de forma prioritária os conteúdos, competências e ativos intangíveis presentes na organização. É fundamental que se desenvolva um pensamento estratégico em que seja desenvolvida uma visão sistêmica da organização, de forma que os gestores

sejam capazes de reconhecer e estimular as habilidades e as competências dos funcionários.

Neste sentido, o papel da alta administração é essencial para instituir a missão, a visão, os valores e os objetivos para desenvolver um sistema de GC. Desta forma, torna-se necessário que a partir disso a alta administração desenvolva políticas que estimulem a inovação, a experimentação e o aprendizado contínuo.

3.2.1.5 Sistema de gestão fundamentado nas competências

“A gestão da universidade deve ser assegurada por pessoal qualificado, devendo a escolha dos gestores, ser baseada no mérito e na competência.” (SOUZA, 2009, p. 240). Da mesma forma, todos os cargos de coordenação e funções administrativas devem levar em consideração as competências dos funcionários de forma que estas sejam aproveitadas e utilizadas no desenvolvimento de suas atividades. Além disso, a valorização de competências deve servir como modo de motivar os funcionários na realização de suas atribuições. Os funcionários devem ter desafios estimulantes compatíveis com suas habilidades e competências (TERRA, 1999).

De acordo com Schlesinger (2008, p. 96),

A análise das competências tem como objetivo identificar a capacidade, inclusive de liderança, as habilidades e as experiências das pessoas que integram a organização, buscando incentivar a realização de trabalhos em grupos. Essa análise vai permitir, ainda, que a organização defina quais são suas competências essenciais para a concretização de seus objetivos. Uma vez identificadas, pode-se elaborar políticas de capacitação, alocação de pessoal e de aproveitamento de talentos nos diversos processos e projetos.

Uma instituição educacional é um ambiente de criação e troca de conhecimentos, desta forma, deve valorizar as competências e habilidades dos seus servidores. Para tal, o sistema de gestão de competências deve abranger a todos os servidores da instituição de forma descentralizada e participativa e a partir disso deve utilizar intensamente as competências individuais e institucionais de todos os membros da instituição.

3.2.1.6 Comunicação institucional

A comunicação é um processo muito importante para consolidação de práticas de GC e pode ser compreendida como um potencial estratégico dentro da instituição. Desta forma, “é necessário, então, efetivar a comunicação eficiente para conseguirmos aprimorar a gestão do conhecimento nas organizações.” (CAMATTI; FACHINELLI, 2010, p. 167).

De acordo com Souza (2009, p. 68), as atividades organizacionais são viabilizadas pela comunicação. Sendo assim, é importante que haja uma rede de comunicação que propicie contato entre todos os indivíduos no ambiente de trabalho, como também entre a instituição e o ambiente externo. Segundo Camatti e Fachinelli (2010, p. 167) os indivíduos “precisam entender que sua postura pró-ativa e seu universo de conhecimento podem ser ampliados com a utilização do processo de comunicação que estimula a troca de experiências.” Além de que,

A Comunicação Institucional é fundamental em qualquer organização. Ela deve visar tanto ao público interno quanto ao externo. A comunicação institucional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos, serviços e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa junto aos seus públicos de interesse. (VASCONCELLOS; ALPERSTEDT; MORAES apud SOUZA, 2009, p. 68).

3.2.2 Dimensão humana

Segundo Souza (2009) na dimensão humana:

Os gestores devem preocupar-se com: as habilidades; a educação formal; a experiência e os valores das pessoas; decisões – tomadas por aqueles que as executam; evolução de treinamentos operacionais para educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; cultura; e capital humano. Os gestores devem oportunizar a participação dos colaboradores na definição dos objetivos da organização e manter uma comunicação honesta e aberta com seus funcionários, chamando todos a participarem das decisões organizacionais.(SOUZA, 2009, p. 98-99).

Souza (2009, p. 244) diz que “a dimensão humana refere-se ao desenvolvimento e a valorização dos docentes, dos técnicos e dos estudantes para a garantia da

dedicação, do dinamismo e da responsabilidade compatíveis com a dignidade acadêmica.” O autor ainda acrescenta que assegurar a qualidade do corpo docente, do técnico-administrativo e de todas as demais atividades da instituição é fundamental, tanto quanto, incentivar a criatividade e à inovação.

Souza (2009, p. 103) relata que a grande dificuldade da dimensão humana está ligada às questões de “remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas.” Desta forma, os gestores devem preocupar-se com:

habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; administrar os conflitos, a comunicação entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico-administrativos e estudantes, bem como com o comportamento, a moral e a motivação dos profissionais. (SOUZA, 2009, p. 104).

Sendo assim, neste trabalho a dimensão humana orientou-se em quatro subcategorias relacionadas às práticas de GC: Educação corporativa; Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento; Estímulo à criatividade e inovação; e Planos de reconhecimento e recompensa. A subcategoria avaliação de competências individuais não foi inserida nesta pesquisa uma vez que foi trabalhada a subcategoria sistema de gestão fundamentado nas competências, e também porque a avaliação dos servidores públicos ainda é um processo burocrático.

As subcategorias relacionadas para esta pesquisa foram baseadas em Souza (2009) e complementadas pelos autores: Nonaka e Takeuchi (1997); Rosini (2010); Schlesinger (2008) e Terra (1999; 2000).

3.2.2.1 Educação corporativa

A educação corporativa é fundamental na construção de “uma cultura de gestão fundamentada no conhecimento individual e institucional.” (SOUZA, 2009, p. 245), uma vez que possibilita à atualização dos servidores da instituição. Ainda para Souza (2009, p. 245) “a aprendizagem contínua deve ser prioridade nas IFES, pois

consiste na base de conhecimentos, na construção de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da instituição para agir e resolver problemas.”

As pessoas e seus conhecimentos são a base, a coluna vertebral de uma empresa. Sem profissionais motivados, treinados e qualificados, a empresa perde o seu propósito e eficiência. Assim, uma organização jamais obterá inteligência competitiva se não tiver profissionais qualificados. (ROSINI, 2010, p. 18).

Desta forma, as instituições devem manter seus servidores qualificados e atualizados quanto as constantes mudanças informacionais ocorridas diariamente. Para tal, é essencial que as instituições adotem práticas voltadas à educação dos seus funcionários, valorizando e implantando práticas de GC, uma vez que fica evidente que existe uma “associação direta entre os princípios da educação corporativa e a criação de novos conhecimentos” (SCHLESINGER, 2008, p. 18). Isto é confirmado por Silva (2002 apud SCHLESINGER, 2008, p. 18), ao expor que o “processo de criação de conhecimento, por meio de seus modos de conversão, é facilitado pelo fato de a organização estar voltada ao processo de aprendizagem tanto individual quanto organizacional.” Assim como Nonaka e Takeuchi (1997) descreveu que há geração de conhecimento quando ocorre aprendizagem organizacional.

3.2.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

Pode-se definir aprendizagem organizacional como uma transformação das nossas experiências em conhecimento. O processo de aprendizagem organizacional acontece quando uma ação de mudança contribui para a elevação de um nível de desempenho. Sendo assim, “a aprendizagem organizacional compreende a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento, ocorrendo, desta forma, a aprendizagem com base na experiência coletiva.” (SOUZA, 2009, p.177).

Para promover o aprendizado das pessoas, considerando o conhecimento coletivo, é fundamental que sejam criadas formas que facilitem o compartilhamento do conhecimento. Para tal, torna-se necessário o estabelecimento de novas estratégias estruturais, e a criação de uma nova cultura institucional, para que as instituições

educacionais não sejam somente instituições que ensinam, mas também instituições que aprendem. (SOUZA, 2009, p. 245).

3.2.2.3 Estímulo à criatividade e inovação

“As pessoas devem ser incentivadas a realizar novas criações e a colocá-las em prática” (SOUZA, 2009, p. 246). O incentivo à criatividade e a inovação devem fazer parte da rotina da instituição, estimulando os docentes, técnico-administrativos e alunos a realizarem novas criações e a colocá-las em prática. (SOUZA, 2009, p.246).

Segundo Terra (1999) as consequências da inovação seriam “a valorização do inovativo, do original e do imaginário e a desvalorização da repetição, das cópias e da automação”. Terra (2000) estimula uma cultura voltada à criatividade e a inovação e para isso sugere que os gerentes das organizações criem condições em que as pessoas desejem ser criativas, ou seja, promove oportunidades para que todos exercitem a criatividade.

3.2.2.4 Planos de reconhecimento e recompensa

Souza (2009, p. 246) propõe que “as IFES devem desenvolver planos e programas de valorização dos docentes, técnicos e estudantes, reconhecendo suas ações administrativas, acadêmicas, científicas artísticas e culturais”. Desta forma, as IFES estarão contribuindo para a motivação dos mesmos. (SOUZA, 2009).

Na área empresarial os trabalhadores sempre buscaram uma compensação financeira pela realização de suas atividades, todavia, no decorrer dos anos, os funcionários das organizações, cada vez mais, vêm ansiando por desenvolvimento profissional e reconhecimento pessoal. Terra (2000, p. 129) descreve políticas de recursos humanos importantes na escolha, no desenvolvimento e no reconhecimento profissional: recrutamento e seleção; treinamento; carreira e sistemas de recompensa. No caso deste trabalho, em que estamos analisando uma instituição de ensino público, daremos ênfase aos tópicos treinamento e sistemas de recompensa, esclarecidos a seguir.

Terra (2000, p. 134) explica que “as empresas líderes estão se movendo do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado” visto que está cada vez mais difícil definir quais habilidades e competências que cada funcionário e/ou setor necessita desenvolver. Visando este novo paradigma, é importante que os gestores das instituições de ensino público criem um ambiente de aprendizado que estimule os servidores a se manterem atualizados, buscando treinamentos, participando de eventos, compartilhando ideias, aprendendo em equipe.

Os sistemas de recompensa, na visão de Terra (2000, p.141), “envolvem incentivos ao autodesenvolvimento individual e coletivo”. A partir desta afirmativa, Terra (2000) enfatiza que os incentivos não podem se basear somente no desempenho individual, uma vez que valorizar uma única pessoa desestimula o trabalho em equipe. Para que o aprendizado coletivo seja impulsionado dentro da organização faz-se conveniente que as recompensas sejam também introduzidas no desempenho coletivo.

Terra (2000, p. 145-146) complementa que “a remuneração monetária não é a única forma de reconhecer o esforço e desempenho dos funcionários”. Em um ambiente cooperativo em que o funcionário se sente valorizado, incentivado e recompensado, passa-se a existir um envolvimento entre os funcionários e a organização, promovendo assim no funcionário um sentimento de orgulho e de confiança. Conseqüentemente, esse sentimento de confiança do indivíduo com a organização, acaba por determinar um ambiente aberto à troca de experiências e compartilhamento de informações.

3.2.3 Dimensão externa

Os institutos assim como “as universidades movem-se em um ambiente altamente dinâmico, sendo também influenciadas pela crescente democratização da sociedade, bem como pelas transformações sociais, políticas e tecnológicas.” (SOUZA, 2009, p. 23).

A dimensão externa representa a interação entre a instituição e à comunidade. Através das atividades de extensão, o IFBA-PS pode desenvolver laços com a

sociedade local e a partir disso construir e levar múltiplos conhecimentos à comunidade local, assim como aprender junto com a mesma.

Da dimensão externa, esta pesquisa utilizou somente a subcategoria “relacionamento com a sociedade/ comunidade” de acordo com Souza (2009) e complementada por Batista (2004). As demais subcategorias (relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais; relacionamento com o governo, sindicatos e entidades; e responsabilidade social) não foram contempladas, pois o escopo desta pesquisa foi trabalhar a GC no ambiente interno da instituição. Desta forma, selecionou-se a subcategoria “relacionamento com a sociedade” devido a grande importância em compartilhar com a sociedade o conhecimento produzido pela instituição, assim como em captar conhecimentos externos de forma a contribuir para o desenvolvimento organizacional.

3.2.3.1 Relacionamento com a sociedade/ comunidade

As instituições de ensino devem manter uma interação com a sociedade de forma a beneficiar ambas as partes, uma vez que, quando o conhecimento produzido é compartilhado pela instituição, esta poderá agir e atingir positivamente a sociedade. Em contraposição, a instituição também está sendo beneficiada ao trocar conhecimentos com a comunidade e adquirir informações externas.

Segundo Souza (2009), a universidade deve:

ser capaz de produzir novos conhecimentos e aplicá-los à realidade social, considerando a necessidade de ser acessível a toda a sociedade, em todos os níveis sociais para que haja inclusão social, exercendo tanto uma função social quanto política. Além disso, a universidade deve ser capaz de retribuir o investimento que recebe da comunidade, desenvolvendo estudos, pesquisas e projetos de extensão compatíveis com as reais necessidades da população, em benefício comum, ou seja, ela deve contribuir para solucionar os atuais problemas da sociedade. (SOUZA, 2009, p. 198).

O IFBA, assim como as universidades, também deve retribuir a sociedade por meio de estudos, pesquisas e projetos de extensão, assim como deve manter um vínculo positivo com a comunidade local e agir proativamente em favor da mesma.

Segundo Batista (2004, p. 9), quando se fala em GC no setor público precisa-se pensar que os gestores públicos devem contribuir para “inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.” A instituição deve possibilitar meios de interação com a sociedade, estimulando-a a participar do processo de construção do conhecimento coletivo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é um procedimento em que o pesquisador elabora as suas estratégias de pesquisa, delimita o espaço a ser pesquisado e define o grupo a ser pesquisado. Segundo Azevedo (2004):

a metodologia de pesquisa em CHS [Ciências Humanas e Sociais] deve ser entendida como a articulação de concepções teóricas, técnicas de apreensão e potencial criativo do pesquisador. As técnicas permitem encaminhar para a prática, questões formuladas abstratamente, preservando o pesquisador do empirismo, por um lado, e das divagações abstratas, de outro. Portanto, a pesquisa é indagação e descoberta, uma combinação de teorias e dados. (AZEVEDO, 2004, p. 129).

4.1 Estratégia metodológica

A estratégia metodológica escolhida para esta pesquisa foi o estudo de caso, com enfoque quali-quantitativo e de natureza exploratória.

O estudo de caso é indicado quando o foco está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2010). Desta forma, o estudo de caso foi escolhido, aceito que o problema da pesquisa surgiu de uma situação cotidiana, em que houve desejo do pesquisador em investigar uma realidade prática (GODOY, 2006) no IFBA-PS. Além disso, o estudo de caso, na visão de Gil (2009b, p.14), é útil “para proporcionar uma visão mais clara acerca dos fenômenos pouco conhecidos” e tem a capacidade de lidar com uma variedade de evidências: documentos, questionários, entrevistas e observações.

O caráter quali-quantitativo foi adotado, visto que embora Godoy (2006) afirme que na abordagem estudo de caso sejam produzidas pesquisas de caráter qualitativo, também é possível a utilização de métodos quantitativos. O estudo de caso não pode ser identificado somente como uma pesquisa qualitativa, uma vez que “embora a maioria dos estudos de caso adote uma abordagem qualitativa, podem ser identificados estudos de caso eminentemente quantitativos” (GIL, 2009b, p.3-4). De acordo com Eisenhardt (1989) o estudo de caso pode ter um enfoque qualitativo, quantitativo ou quali-quantitativo.

Já o caráter exploratório se deve ao fato da pesquisa ter o objetivo de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2009a, p. 41).

4.2 Unidade de análise

A pesquisa foi efetuada no IFBA-PS.

4.3 Corte temporal

Os dados e informações coletados foram baseados no corte temporal de 2008-2014.

4.4 Dimensões de análise

O modelo de análise desta pesquisa apresenta três dimensões e onze indicadores, baseados em Souza (2009), conforme apresentado no quadro 5.

QUADRO 5

Dimensões e indicadores do modelo de análise

DIMENSÕES	INDICADORES
ORGANIZACIONAL	Sistema de informações Memória Organizacional Novas formas organizacionais Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional Sistema de gestão fundamentado nas competências Comunicação institucional
HUMANA	Educação corporativa Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento Estímulos à criatividade e inovação Planos de reconhecimento e recompensa
EXTERNA	Relacionamento com a sociedade/comunidade

Fonte: Adaptado a partir de Souza (2009, p. 118).

4.5 Fonte de dados

As fontes de dados desta pesquisa são provenientes da pesquisa bibliográfica, da análise documental, dos dados coletados dos questionários e das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos servidores do IFBA-PS.

A pesquisa bibliográfica consistiu na leitura, análise e interpretação de textos em livros, jornais, fotos, figuras, dentre outros, no intuito de conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre o tema estudado e também através da consulta em periódicos da área de Administração, Tecnologia e Ciência da Informação, acessados principalmente no Portal da Capes.

A análise dos documentos produzidos no IFBA-PS incluiu o Termo de acordo de metas e compromissos: Ministério da Educação/Institutos Federais, o Regimento Geral do IFBA, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), O Plano de Qualificação Institucional (PQI) e os relatórios de gestão. A pesquisa documental foi importante, uma vez que os documentos “constituem fonte rica e estável de dados” (GIL, 2009a, p. 46). Desta forma, a análise dos documentos foram fundamentais para a análise das diretrizes organizacionais, humanas e externas do IFBA-PS.

Após a análise documental, foram coletados os dados dos questionários e das entrevistas semiestruturadas realizadas com os atores envolvidos, ou seja, com os servidores do IFBA-PS. Para tal, foi enviado, via e-mail, um link de acesso a um questionário online da *SurveyMonkey* a todos os servidores (professores e técnico-administrativos) do Campus, com exceção da pesquisadora deste trabalho de dissertação, de forma a evitar respostas tendenciosas, e também dos gestores (diretores) do Campus que participaram somente da entrevista.

No mesmo período em que foram enviados os questionários e esperados o preenchimento dos mesmos, também foram realizadas as entrevistas com os gestores do IFBA-PS.

Sendo assim, a partir da análise documental e da análise dos questionários e das entrevistas foi feito um inter-relacionamento entre os dados analisados nos documentos e os dados coletados nos questionários e nas entrevistas.

4.6 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos utilizados para coletar os dados nesta pesquisa foram o questionário e a entrevista semiestruturada. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com a utilização do questionário online da *SurveyMonkey* e no mesmo período foi feita uma pesquisa qualitativa usando como método a entrevista semiestruturada.

4.6.1 Questionário

Embora o questionário apresente a dificuldade de nem todos os respondentes o preencherem, a escolha deste instrumento se deu pela vantagem do mesmo abranger “um grande número de pessoas” (BARROS; LEHFELD, 2010, p.74). Já a opção de utilizar o questionário online da *SurveyMonkey* foi devido esta ferramenta permitir a criação e o envio de questionários via internet, proporcionando agilidade na aplicação dos questionários, facilidade para controlar o recebimento dos mesmos, coletar automaticamente os dados e gerar resultados percentuais.

Nos questionários foi utilizada a escala Likert. “A escala Likert é uma escala psicométrica das mais conhecidas e utilizada em pesquisa quantitativa, já que pretende registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada” (PARO, 2012). Desta forma, esta escala foi adotada por permitir obter níveis diferentes de opinião. Neste caso, foram utilizados cinco níveis de respostas para medir o nível de concordância ou discordância às afirmações apresentadas no questionário, sendo eles : 1. Discordo Totalmente (DT), 2. Discordo Parcialmente (DP), 3. Indiferente – Não concordo nem discordo (I), 4. Concordo Parcialmente (CP), 5. Concordo Totalmente (CT).

O questionário foi construído baseando-se nas dimensões de análise e nos indicadores propostos por Souza (2009). As questões descritas no questionário, foram adaptadas a partir do questionário proposto por Souza (2009), com o

acréscimo de questões adaptadas a partir do questionário proposto por Batista (2011).

Batista (2011) fez um diagnóstico sobre o grau de maturidade em que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) encontra-se no processo de institucionalização da GC, ou seja, buscou “conhecer os pontos fortes e o que ainda precisa ser feito para tornar a GC parte do modelo de gestão, da maneira de trabalhar, da organização.” (BATISTA, 2011, p. 3). Levando em consideração que este trabalho de dissertação busca identificar os fatores condicionantes à implantação da GC no ambiente organizacional e que o diagnóstico do IPEA buscou conhecer o que ainda precisa ser feito para tornar a GC parte do modelo de gestão da organização, foi encontrado no diagnóstico do IPEA questões que puderam ser atreladas ao modelo de análise deste trabalho.

Desta forma, o questionário aplicado neste trabalho, baseado em Batista (2011) e em Souza (2009), é composto pelas seguintes afirmações expostas nos Quadros 6, 7 e 8.

QUADRO 6

Dimensão de análise: Organizacional

SISTEMA DE INFORMAÇÃO
A instituição possui banco de dados atualizados, com conhecimentos teóricos e experiências aprendidas no ambiente institucional.
A instituição utiliza das Tecnologias da Informação e Comunicação para obtenção de conhecimentos organizacionais externos.
A Gestão da Informação evita problemas de sobrecarga de informação dentro da instituição.
As informações da instituição são codificadas e disponibilizadas, na página institucional, aos docentes, técnicos, estudantes e à comunidade externa.
Há um sistema de informação que possibilita a interação entre as áreas acadêmica e administrativa.
A instituição possui sistemas que permitem uma navegação fácil para encontrar conhecimentos/conteúdos organizacionais.

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL
A instituição possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais.
Há uma memória organizacional para proteger a instituição da perda do conhecimento devido à saída de servidores.
Há uma memória organizacional para identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na instituição
Há uma memória organizacional para capturar as experiências (conhecimento implícito) dos servidores, ainda não documentadas.
O servidor não gasta muito tempo procurando informações ou conhecimentos já existentes na instituição em um dia normal de trabalho.
O servidor sabe onde procurar “novas” informações disponíveis na instituição.
Com frequência o servidor busca informações específicas em determinado setor da instituição e as encontra com facilidade.
Com frequência o servidor sente que deve buscar informações da instituição por conta própria.
NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS
A instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento.
POLÍTICAS, ESTRATÉGIAS E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
A instituição possui uma política de gestão do conhecimento como estratégia institucional.
O planejamento estratégico é participativo, com envolvimento da comunidade institucional e registro das experiências envolvidas.
A instituição faz um esforço político para que haja produção, armazenamento, transferência e uso do conhecimento institucional.
A instituição possui políticas ou procedimentos para a coleta ou captura de documentos ou outros trabalhos produzidos pelos servidores.
A instituição possui políticas que exige que os funcionários documentem o que produzem ou registrem seu próprio conhecimento de uma forma que possa ser reutilizado (tais como documentos, bases de dados eletrônicos, etc.).
Há transparência no processo decisório das Direções para os servidores da

organização.
Há participação dos servidores na mudança dos processos da organização.
Os servidores são receptivos às mudanças organizacionais.
SISTEMA DE GESTÃO FUNDAMENTADO NAS COMPETÊNCIAS
A gestão da instituição é assegurada por pessoal qualificado, em que a escolha dos gestores (direção, coordenação, cargos de confiança etc.), é baseada no mérito e na competência.
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
Há ambientes (virtuais e presenciais) que favorecem o diálogo entre os diversos setores da instituição.
Há ambientes que favorecem o diálogo entre a instituição e o ambiente externo.
É frequente a comunicação entre a Direção e os servidores.
Há receptividade da instituição em receber as sugestões dos servidores.
A instituição possui um processo definido para a revisão das sugestões dos servidores.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e em Souza (2009).

QUADRO 7

Dimensão de análise: Humana

EDUCAÇÃO CORPORATIVA
A instituição oferece treinamento formal aos funcionários relacionado às práticas de gestão do conhecimento.
A instituição possui uma política de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor.
A instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades.
Os servidores são capacitados para conhecer os objetivos estratégicos da instituição.
Os servidores são capacitados para desenvolvimento pessoal e organizacional.
A instituição oferece um programa de orientação/ambientação aos novos servidores.
A instituição oferece treinamentos específicos visando auxiliar o servidor na

adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (treinamento para desenvolvimento de novas habilidades).
A instituição possui orçamento formalmente planejado para treinamentos.
APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO
A instituição incentiva os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes.
A instituição possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional.
O conhecimento residente em todos os setores de trabalho é acessível a todos os servidores da instituição.
O conhecimento existente dentro da instituição é integrado.
O horário de trabalho dos servidores é flexível e permite que eles se envolvam em atividades de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.
ESTÍMULO À CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
É criado nos servidores uma cultura favorável à aceitação de ideias inovadoras na instituição.
PLANO DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA
Há um sistema de reconhecimento e recompensa aos técnicos e docentes que se destacam na instituição.
Os servidores são reconhecidos pela sua qualificação, habilidades e conhecimento.
Os servidores são reconhecidos pela sua dedicação, esforço e comprometimento à instituição.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e em Souza (2009).

QUADRO 8

Dimensão de análise: Externa

RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE/COMUNIDADE
A instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos.
É promovido o compartilhamento e a transferência de conhecimento com outros setores da sociedade.
Há captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Souza (2009).

4.6.2 Entrevista semiestruturada

A entrevista semiestruturada foi aplicada com o propósito de “captar informações mais profundas e menos censuradas” (BARROS; LEHFELD, 2010, p.82), uma vez que o contato entre o entrevistado e o pesquisador favoreceu a exploração de informações informais captadas na fala do entrevistado.

As questões da entrevista, assim como às do questionário, foram previamente definidas baseando-se nas entrevistas propostas por Souza (2009) e no questionário proposto por Batista (2011). A partir disso, foram feitas adaptações, levando em consideração as dimensões organizacional, humana e externa.

As questões da entrevista foram compostas por perguntas abertas e fechadas, pois conforme Boni e Quaresma (2005, p.75), “as entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto.”

No processo da entrevista, embora o pesquisador tenha seguido o roteiro das questões previamente estabelecidas, os entrevistados tiveram a liberdade em realizar perguntas para esclarecer questões que não ficaram completamente claras. A entrevista semiestruturada tem esta vantagem de oferecer “um espaço para a elucidação de elementos que surjam de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado.” (APPOLINARIO, 2012, p. 138). Desta forma, o uso deste instrumento teve a vantagem de exercer um certo controle sobre o diálogo, sendo permitido ao entrevistado alguma liberdade, além de oferecer a oportunidade de esclarecer ao entrevistado qualquer tipo de resposta, quando necessário. (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p.169).

4.7 População da pesquisa

Atualmente, o IFBA-PS possui 122 (cento e vinte e dois) servidores, sendo 84 (oitenta e quatro) docentes e 38 (trinta e oito) técnico-administrativos.

4.7.1 Participantes da pesquisa do questionário

O link de acesso ao questionário online da *SurveyMonkey* foi enviado via e-mail aos servidores (professores e técnico-administrativos) do Campus, com exceção da pesquisadora deste trabalho, e também dos diretores, visto que estes responderam a entrevista destinada aos gestores. Sendo assim, os questionários foram enviados a 118 (cento e dezoito) servidores.

Os dados dos questionários foram coletados de 26 de maio a 07 de junho de 2014. Neste período 70 (setenta) servidores responderam o questionário, o que representa aproximadamente 60% do universo da pesquisa. Dentre estes, 55 (78,57%) responderam o questionário por completo, e 15 (21,43%) o responderam parcialmente. Os questionários respondidos parcialmente não foram excluídos, sendo consideradas as questões que foram respondidas.

Dos servidores participantes da pesquisa do questionário, 8 (11%) trabalham na instituição há menos de um ano, 14 (20%) de 1 a 2 anos, 9 (13%) de 2 a 3 anos, 23 (33%) de 3 a 5 anos e 16 (23%) há mais de 5 anos. Destes 70 servidores respondentes do questionário 12 (17,39%) ocupam cargo de coordenação e/ou confiança, 50 (71,43%) são professores e 20 (28,57%) são técnico-administrativos.

Quanto à escolaridade, 4 (5,71%) dos servidores que responderam o questionário possuem graduação, 30 (42,86%) especialização, 26 (37,14%) mestrado, 9 (12,86%) doutorado e 1 (1,43%) pós-doutorado. Quanto à faixa etária, 7 (10%) dos participantes estão entre 25-29 anos; 32 (45,71%), entre 30-34 anos; 15 (21,43%), entre 35-39 anos; 10 (14,29%), entre 40-44 anos; 2 (2,66%), entre 45-49 anos; 4 (5,71%) acima dos 50 anos.

Diante destes dados vê-se que esta pesquisa obteve um número aceitável de respondentes do questionário, uma vez que o universo de 60% representa satisfatoriamente os agentes públicos da instituição. Vê-se também que 56% dos servidores estão na instituição há mais de 3 (três) anos e 33% há mais de um ano, o que demonstra que a maioria dos respondentes trabalha a um tempo satisfatório para conhecer sobre a instituição. Observa-se ainda que grande parte dos

servidores do IFBA-PS é jovem, em que aproximadamente 46% dos mesmos têm entre 30 a 34 anos e somente 5,71% possuem mais de 50 anos, o que confirma o fato da instituição ainda está em processo de desenvolvimento, sendo um espaço propício à implantação de práticas de GC.

4.7.2 Participantes da entrevista

Foram entrevistados nos dias 02, 03 e 04 de junho de 2014 os 3 (três) diretores do IFBA-PS. Antes de realizarem-se as entrevistas os diretores foram convidados via email a participarem da pesquisa e comunicados sobre os objetivos da mesma. A partir deste primeiro contato, as entrevistas foram agendadas em comum acordo com os 3 (três) entrevistados e realizadas no ambiente de trabalho do IFBA-PS.

O roteiro da entrevista e um Termo de Consentimento e Participação em Pesquisa foram apresentados aos entrevistados antes de iniciar o processo da entrevista. Após o esclarecimento de dúvidas quanto ao entendimento da pesquisa às entrevistas ocorreram, em um clima de cordialidade, com duração média de 1h30min.

O registro de 2 (duas) entrevistas ocorreu por meio de gravações e anotações realizadas pelo entrevistador durante o processo, e o registro de 1 (uma) entrevista ocorreu somente via anotações, uma vez que não houve autorização de um dos entrevistados para que fosse realizada a gravação.

No intuito de estabelecer uma relação ética e profissional, às informações prestadas na entrevista foram destinadas exclusivamente a esta pesquisa e foi preservada a identidade dos respondentes.

Os 3 (três) entrevistados são do sexo masculino e estão na instituição há mais de 5 (cinco) anos, sendo que um ocupa o cargo de direção há 4 (quatro) anos, outro há 3 (três) anos e 10 (dez) meses e o outro há 5 (cinco) meses. Dos 3 (três) entrevistados, 1(um) tem mestrado, 1 (um) está cursando mestrado e 1 (um) está cursando a graduação em administração.

4.8 Técnica de tratamento de dados

A técnica de análise quantitativa utilizada para o tratamento de dados do questionário foi a estatística descritiva. A estatística descritiva, conforme Reis (1996, p. 15) “consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos.”

Os dados foram coletados automaticamente via questionário online da *SurveyMonkey* que gerou automaticamente alguns resultados. A partir disso, utilizou-se da estatística descritiva para apresentar os dados coletados em tabelas, analisá-los e interpretá-los.

O procedimento escolhido para o tratamento dos dados da entrevista semiestruturada foi à análise de conteúdo qualitativa. A análise de conteúdo, segundo Dellagnelo e Silva (2005), busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, ou seja, aquilo que pode estar implícito. Ainda conforme Dellagnelo e Silva (2005) é uma técnica de análise de dados extremamente útil para os estudos organizacionais, por enfatizar a necessidade de sistematização de procedimentos. Sendo assim, levando em consideração a classificação de Bardin (1994), neste trabalho o processo de análise de conteúdo qualitativo foi composto das seguintes etapas:

- Pré-análise: momento em que as ideias foram sistematizadas;
- Exploração e análise do material: momento em que foi realizada a codificação e categorização dos dados coletados. De acordo com Gil (2009b, p. 101) a codificação “consiste basicamente em atribuir uma designação aos conceitos relevantes que são encontrados nos textos dos documentos, na transcrição das entrevistas e nos registros de observações.” Já “o estabelecimento de categorias dá-se geralmente, pela comparação sucessiva dos dados” (GIL, 2009b, p. 103).
- Interpretação dos dados: fase da análise propriamente dita.

Entretanto, é importante destacar, conforme expôs Tesch (1990 apud GIL, 2008, p. 177), que embora a análise requeira um plano, isso não significa que se deva aderir

mecanicamente ao processo. E mesmo que requeiram conhecimentos metodológicos, não existem regras rígidas de análise, pois na pesquisa qualitativa o importante papel é conferido à interpretação.

Ao finalizar as análises foram definidos procedimentos para conferir o significado dos dados coletados, além de ter buscado garantir a credibilidade dos resultados, visto que segundo Gil (2009b, p. 108) “os dados obtidos precisam de alguma forma ser significativos para que a pesquisa seja considerada relevante.”

5 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ANÁLISE

5.1 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA (IFBA)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), criado pela lei 11.892/2008, é um órgão do poder executivo que surgiu a partir de transformações ocorridas no antigo Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA). Atualmente, o IFBA possui 16 *campi* e 5 núcleos avançados: Barreiras, Camaçari/núcleo avançado em Dias D'Ávila, Eunápolis, Feira de Santana, Ilhéus, Irecê, Jacobina, Jequié, Paulo Afonso/núcleo avançado em Euclides da Cunha e Juazeiro, Porto Seguro, Salvador/núcleo avançado em Salinas da Margarida, Santo Amaro, Simões Filho, Valença, Vitória da Conquista/núcleo avançado em Brumado e Seabra (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2009).

O IFBA é uma instituição comparada às universidades, mas que possui uma estrutura mais ampla e diversa, uma vez que oferece cursos de nível médio, técnico, graduação e pós-graduação. Diante disso, o IFBA está atrelado a dois âmbitos do conhecimento: o acadêmico e o administrativo. Cronin (2001) considera a divisão das IES em dois hemisférios, sendo um responsável pelas atividades acadêmicas e o outro pelas atividades administrativas próprios de uma organização. O conhecimento acadêmico se torna explícito pelas próprias atividades de ensino, pesquisa e extensão. Já o conhecimento administrativo acontece nas áreas de administração e planejamento das organizações.

As características semelhantes entre as universidades e os institutos federais, mostram que as complexidades existentes nas universidades, pela sua estrutura administrativa e acadêmica, também existem nos institutos federais. Nos institutos, assim como nas universidades, as modalidades de serviços administrativos e acadêmicos constituem um campo complexo de trabalho para os gestores, que carecem de competências administrativas, técnicas e humanas (SOUZA, 2009).

5.1.1 O IFBA – PS

O Campus Porto Seguro a partir da federalização da Escola Brasil Profissional, estabelecida pela Portaria Nº. 1.981 do MEC de 18 de dezembro de 2006, e hoje “integra o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, fazendo parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), sob o comando da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC).” (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA - CAMPUS PORTO SEGURO, 2014).

O IFBA-PS iniciou suas atividades acadêmicas em fevereiro de 2008 oferecendo os cursos nas modalidades de Ensino médio Integrado e Subsequente ao Ensino Médio nas áreas de Tecnologia da Informação e Processamento de Alimentos e Bebidas. Atualmente, após a criação de novos cursos, inclusive de nível superior, o IFBA-PS oferece 3 (três) cursos técnicos e 3 (três) licenciaturas, sendo eles:

- Cursos técnicos: Técnico em Informática, Técnico em Alimentos e Técnico em Biocombustível;
- Cursos de nível superior: Licenciatura em Química, Licenciatura em Computação e Licenciatura Intercultural Indígena.

5.1.1.1 Estrutura administrativa do IFBA-PS

Para realizar um estudo de GC no IFBA-PS, primeiro foi preciso entender como está dividida a sua estrutura administrativa. Atualmente, o IFBA-PS possui 122 (cento e vinte e dois) servidores, sendo 84 (oitenta e quatro) docentes e 38 técnico-administrativos. No quadro docente, 02 (três) são diretores, 10 (dez) coordenadores e 20 (vinte) professores temporários ou substitutos e no quadro técnico-administrativo 01 (um) ocupa cargo de direção e 08 (oito) são coordenadores. Segue representação detalhada da estrutura administrativa:

- a. Gestores do IFBA-PS:
 - Direção Geral;
 - Direção do Departamento de Ensino (DEPEN);
 - Direção do Departamento de Administração (DEPAD).

b. Coordenadores do IFBA-PS:

- Coordenações subordinadas ao Gabinete: Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação (CGTI) e Coordenação de Recursos Humanos (COREH);
- Coordenações administrativas subordinadas ao DEPEN: Coordenação Pedagógica Multidisciplinar (COPEM), Coordenação de Apoio ao Ensino (CAENS), Coordenação de Registros Escolares (CORES), Coordenação de Acervo Bibliográfico (CORAB);
- Coordenações de ensino subordinadas ao DEPEN: Coordenação do Curso Licenciatura em Química (COLIQUIM), Coordenação do Curso Licenciatura em Computação (COLICOMP), Coordenação da Licenciatura Intercultural Indígena (COLINTER), Coordenação do Curso Técnico em Informática (COTIN), Coordenação do Curso de Biocombustíveis (COBIO), Coordenação do Curso Técnico em Alimentos (COTAL), Coordenação de Estágio (COEST), Coordenação do Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Jovens e Adultos (COPROEJA);
- Coordenação de Extensão (COEXT);
- Coordenação de Pesquisa (COPESQ);
- Coordenações subordinadas ao DEPAD: Coordenação de Licitações e Compras (COLIC), Coordenação de Planejamento (COPLAN), Coordenação de Patrimônio e Materiais (COPAM), Coordenação de Medicina (COMED);
- Coordenações subordinadas ao Departamento de Orçamento e Finanças (DOF): Coordenação de Orçamento e Coordenação de Finanças.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 Análise documental

O objetivo desta etapa da pesquisa foi a verificação nos documentos institucionais do IFBA de elementos que direta e/ou indiretamente podem promover o estabelecimento de práticas GC e também a identificação dos principais obstáculos às práticas de GC no ambiente organizacional do IFBA-PS. Para esta análise foram consideradas as Dimensões Organizacional, Humana e Externa e suas respectivas subcategorias, propostas por Souza (2009). Para tanto, os documentos analisados referem-se ao planejamento estratégico, planos de trabalho, relatórios de gestão e metas institucionais.

6.1.1 Elementos que facilitam a Gestão do Conhecimento

Os elementos que facilitam a GC identificados na análise documental foram descritos a seguir.

6.1.1.1 Termo de acordo de metas e compromissos entre o Ministério da Educação/Institutos Federais

Para os fins de estruturação, organização e atuação dos Institutos Federais criados pela Lei n. 11.892 de 29 de dezembro de 2008, o termo de acordo de metas e compromissos entre o Ministério da Educação e os Institutos Federais deveria ter sido atingido em curto prazo, até o ano de 2013, com projeção de manutenção ou ampliação nos anos seguintes, tomando como marco de médio prazo o ano de 2016 e de longo prazo o ano de 2022 (BRASIL, 2008b).

Conforme mostra o Quadro 9, foram encontrados no termo de acordo de metas e compromissos os seguintes aspectos relacionados às práticas de GC contempladas nesta pesquisa.

QUADRO 9

Práticas de GC identificadas no termo de acordo de metas e compromissos entre o Ministério da Educação e os Institutos Federais

Indicadores	Prática de GC identificada
Comunicação institucional	Os Institutos Federais assumiram como meta e compromisso a difusão e a democratização do conhecimento científico e tecnológico.
Estímulo à criatividade e inovação	Os Institutos Federais assumiram como meta e compromisso a apresentação e o desenvolvimento de projetos de pesquisa, inovação e/ou desenvolvimento tecnológico por Campus e a implementação de Núcleos de Inovação Tecnológica – NIT, e programas de estímulo à organização cooperativa que incentivem a pesquisa, inovação e o empreendedorismo.
Plano de reconhecimento e recompensa	Os Institutos Federais assumiram como meta e compromisso a implementação de programas de reconhecimento de saberes e competências (RSC) profissionais para fins de certificação profissional, em pelo menos, uma área ou eixo tecnológico.
Relacionamento com a sociedade/comunidade	Os Institutos Federais assumiram como meta e compromisso a verticalização do ensino e integração com a pesquisa e a extensão sempre em benefício da sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado no termo de acordo de metas e compromissos entre o Ministério da Educação e os Institutos Federais.

6.1.1.2 Regimento Geral do IFBA

O Regimento Geral do IFBA, aprovado pela Resolução nº 26 do CONSUP, em 27 de junho de 2013, trata sobre as normas que disciplinam as atividades comuns aos vários órgãos e serviços integrantes da estrutura organizacional do IFBA, “nos planos administrativo, didático-pedagógico e disciplinar, com o objetivo de complementar e normalizar as disposições estatutárias.” (BRASIL, 2013b).

O Regimento Geral do IFBA foi analisado, primeiramente, para que fossem identificadas as práticas de GC que foram contempladas neste documento, já que suas normas abrangem toda a estrutura organizacional do IFBA, o que inclui o Campus Porto Seguro. Outro motivo foi o fato de que o Regimento Interno do IFBA-PS deveria ter sido analisado nesta pesquisa, contudo, o mesmo ainda não foi concluído.

Em processo de construção, o Regimento Interno do Campus Porto Seguro tem autonomia para definir sua estrutura regimental, desde que seja observada a estrutura de referência apontada pelo Regimento Geral do IFBA (BRASIL, 2013b). Sendo assim, há um entendimento que a análise do Regimento Geral é de grande relevância na construção do Regimento Interno do IFBA-PS, podendo também considerar que a não finalização do Regimento Interno do IFBA-PS oferece aos servidores a oportunidade de propor normas que estabeleçam a promoção de práticas de GC no Campus Porto Seguro.

Levando em consideração as dimensões organizacional, humana e externa, foram identificadas, no Regimento Geral do IFBA, práticas de GC nos seguintes indicadores:

6.1.1.2.1 Dimensão organizacional: facilitadores da GC

6.1.1.2.1.1 Sistema de informação

No Regimento Geral consta que o Departamento de Sistemas de Informação tem como atribuições projetar o desenvolvimento e a integração dos sistemas de informação; realizar a integração dos sistemas de informação; e manter a documentação dos sistemas atualizada.

6.1.1.2.1.2 Memória organizacional

No Regimento Geral consta que a Coordenação de Memória Institucional possui como atribuições armazenar os registros escritos, iconográficos e sonoros com historicidades afins; e preservar os patrimônios material e imaterial.

6.1.1.2.1.3 Sistemas de gestão fundamentado nas competências

No Regimento Geral consta que a Coordenação de Gestão de Desempenho possui como atribuições coordenar o processo de implantação do Sistema de Gestão por Competência no IFBA em consonância com o Decreto nº 5.706/06; promover o desenvolvimento das competências necessárias aos dirigentes e demais servidores (as) do IFBA para o desempenho de suas atribuições; realizar o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de servidores (as) para alocação e movimentação de pessoal em função mais adequada ao seu perfil e às necessidades organizacionais.

6.1.1.2.1.4 Comunicação institucional

O Regimento Geral expõe que o Departamento de Avaliação Institucional possui como atribuições disseminar as informações institucionais com o propósito de elaborar recomendações acerca do desenvolvimento institucional. Assim como a Coordenação de Avaliação e Sistematização das Informações possui como atribuições executar as diretrizes de coleta, atualização e difusão da informação de dados institucionais. Ainda a Diretoria Sistêmica de Gestão da Comunicação Institucional possui como atribuições elaborar, estruturar, implementar e supervisionar a política de comunicação institucional. E o Departamento de Jornalismo possui como atribuições efetuar a coleta de notícias, informações jornalísticas ou imagens e seu preparo para divulgação.

6.1.1.2.2 Dimensão humana: facilitadores da GC

6.1.1.2.2.1 Educação corporativa

Consta no Regimento Geral que o IFBA, baseado no seu Plano de Qualificação Institucional, desenvolverá a capacitação do seu pessoal docente e técnico-administrativo. Consta também que a gestão dos cargos do Plano de Carreira deve garantir programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral.

6.1.1.2.2 Estímulo à criatividade e inovação

No Regimento Geral consta que a Câmara de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação possui como atribuições apreciar e propor ações de políticas de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação; contribuir para a definição das estratégias de atuação em pesquisa, pós-graduação, desenvolvimento tecnológico e inovação; propor ações de incentivo à cultura e à difusão da ciência, pesquisa e do desenvolvimento tecnológico de inovação; propor ações visando à cooperação científica e tecnológica entre o IFBA, a iniciativa privada e demais instituições.

6.1.1.2.3 Planos de reconhecimento e recompensa

No Regimento Geral consta que a Câmara de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação possui como atribuição reconhecer o mérito de ações de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, desenvolvidas no Instituto Federal da Bahia e propor iniciativas para premiar tais ações. Consta também que há progressão funcional a partir da avaliação do desempenho; há retribuição por titulação e progressão por titulação; e solicitação de afastamento para estudos referentes a aperfeiçoamento, à especialização, mestrado e doutorado. Outra forma de reconhecimento, em conformidade com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e o Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, é o reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão.

6.1.1.2.3 Dimensão externa: facilitadores da GC

6.1.1.2.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade

O Regimento Geral inclui que os cursos de extensão devem ser oferecidos com o propósito de divulgar conhecimentos tecnológicos à comunidade.

6.1.1.3 Plano de Desenvolvimento Institucional

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), 2009-2013, foi construído para servir de referência na elaboração dos projetos institucionais, a partir dos cenários

elencados e das necessidades de aprimoramento contínuo do ambiente acadêmico do IFBA. Trata-se de um instrumento de planejamento estratégico que busca planejar um futuro desejável a curto, médio e longo prazo e assim ter uma visão clara dos objetivos, das diretrizes das estratégias e de metas exequíveis (BRASIL, 2009).

No PDI foram identificadas práticas de GC e/ou a necessidade de implantação das mesmas nos seguintes indicadores:

6.1.1.3.1 Dimensão organizacional: facilitadores da GC

6.1.1.3.1.1 Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional

Levando em consideração o objetivo desta pesquisa, foi identificado no PDI como diretriz geral a implantação de políticas administrativas de fortalecimento e ampliação da democratização nos processos institucionais e como estratégias construir e implementar um modelo de gestão democrática, caracterizado pela eficácia, eficiência e desenvolvimento contínuo de competências nas relações do trabalho (BRASIL, 2009).

6.1.1.3.1.2 Sistemas de gestão fundamentado nas competências

No PDI foi contemplada a necessidade em se criar uma política de gestão por competência e comprometimento (BRASIL, 2009).

6.1.1.3.1.3 Comunicação institucional

No período em que o PDI foi construído, ano de 2009, foi apontada a necessidade da ampliação e eficiência dos sistemas de comunicação institucional. Foi identificado que seria preciso melhorar os meios de difusão da informação intrainstitucional e a necessidade de criação de uma política mais eficiente de divulgação Institucional (BRASIL, 2009).

6.1.1.3.2 Dimensão humana: facilitadores da GC

6.1.1.3.2.1 Educação corporativa

No PDI foi identificado como pontos fortes da instituição o bom nível de qualidade técnica dos servidores e o incentivo à qualificação. E no intuito de ampliar a capacitação e qualificação o documento aponta como diretriz geral o constante investimento na formação, capacitação, qualificação e adequação profissional de todos os servidores (BRASIL, 2009).

6.1.1.3.2.2 Estímulo à criatividade e inovação

O PDI descreveu como finalidade realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico. Além disso, referiu como visão de futuro ampliar a atuação do Instituto na pesquisa e inovação tecnológica e como diretriz para a política de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação propôs estimular a realização de atividades de pós-graduação, pesquisa e de inovação (BRASIL, 2009).

6.1.1.3.3 Dimensão externa: facilitadores da GC

6.1.1.3.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade

Foi proposto nas diretrizes gerais do PDI, o fortalecimento de políticas de extensão, de forma que o IFBA promova a difusão, a socialização e a democratização do conhecimento produzido e existente na Instituição na sociedade. Ao estabelecer uma relação dialógica com o conhecimento, a extensão promoverá a troca de saberes com a sociedade. Além de que ao desenvolver políticas e ações de extensão serão criados mecanismos capazes de interagir a Instituição educacional, a sociedade e o mundo do trabalho, transformando a instituição num instrumento social de difusão do conhecimento e prestadora de serviços públicos à sociedade (BRASIL, 2009).

6.1.1.4 Projeto Pedagógico Institucional

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) do IFBA, construído por todos os *campi*, reúne os pressupostos filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas e a organização didático-pedagógica da instituição. (BRASIL, 2013a).

Foram analisados o PPI (2008) e o PPI (2013). Em ambos foram encontradas informações similares, sendo que no PPI 2013, estas informações foram atualizadas e acrescentadas. Seguem indicadores presentes nos PPI 2008 e 2013 que contemplam práticas de GC.

6.1.1.4.1 Dimensão organizacional : facilitadores da GC

6.1.1.4.1.1 Novas formas organizacionais

No PPI 2008 consta como diretrizes gerais a Instituição “viabilizar espaços sistemáticos de integração, intercâmbio cultural e convivência entre a comunidade acadêmica, a exemplo de encontros por área, seminários temáticos, listas de discussão, grupos de trabalho, revistas.” (BRASIL, 2008a, p.37).

No PPI 2013 como diretrizes da gestão democrática a instituição formar espaços alternativos de produção acadêmica, tais como: núcleos temáticos, grupos de arte e cultura, pesquisa e inovação tecnológica, dentre outros. Ainda neste documento há um princípio que busca a integração interdisciplinar, de forma a permitir a geração, construção e utilização do conhecimento produzido pelo ensino e pela pesquisa (BRASIL, 2013a).

6.1.1.4.1.2 Políticas e estratégias e o conhecimento organizacional

No PPI 2013 consta como princípio uma gestão democrática em que a Instituição buscará a participação da comunidade acadêmica nos processos de planejamento e gestão. Neste sentido, gerir democraticamente pressupõe a abertura de novos espaços de decisões tanto para o desenvolvimento de projetos para os âmbitos

interno e externo, quanto para ajudar a decidir sobre os rumos do projeto institucional. Implica também transparência e honestidade no trato administrativo, tornando públicos documentos, contratos, procedimentos, decisões que afetem as relações de trabalho, educativas e sociais no IFBA (BRASIL, 2013a).

6.1.1.4.1.3 Comunicação institucional

De acordo com o PPI 2008, as políticas de Ensino e Pesquisa da Instituição incluem o dever da instituição em estimular a socialização e divulgação interna e externa da produção científica da Instituição (BRASIL, 2008a).

No PPI 2013 foi incluído como um princípio do IFBA a difusão e disponibilização de todo o conhecimento que o mesmo desenvolver e como uma das finalidades a divulgação científica e tecnológica (BRASIL, 2013a).

6.1.1.4.2 Dimensão organizacional : facilitadores da GC

6.1.1.4.2.1 Educação corporativa

De acordo com o PPI 2008, as políticas de Ensino e Pesquisa da Instituição inclui o dever da instituição em promover a capacitação e qualificação dos servidores. O PPI 2008 também aponta nas diretrizes para formação e desenvolvimento profissional a necessidade em identificar e sistematizar através de Banco de Dados, com manutenção e atualização contínuas, as demandas por formação profissional que possibilitem a melhoria do desempenho de todos os trabalhadores da instituição, incluindo os terceirizados. Além de criar, manter e/ou viabilizar convênios com agências formadoras em programas de qualificação, formação inicial e continuada, pós-graduação e pesquisa em educação. (BRASIL, 2008a).

No PPI 2013, consta como princípio a Instituição buscar, de modo permanente, a qualificação e a capacitação de seu quadro de pessoal e como uma das diretrizes da gestão democrática, investimentos constantes na formação, adequação profissional, capacitação e qualificação de todos os servidores da Instituição e dentro da área de atuação de cada um (BRASIL, 2013a).

6.1.1.4.2.2 Estímulo à criatividade e inovação

Tanto no PPI 2008, quanto no PPI 2013 encontram-se recomendações quanto ao estímulo à criatividade e inovação. No PPI 2008, as políticas de Ensino e Pesquisa da Instituição inclui o dever da instituição em estimular a realização de atividades de pesquisa e de inovações tecnológicas e no PPI 2013 consta como um princípio a implementação da inovação científica, tecnológica, artística, cultural, educacional e esportiva, de forma a orientar as ações da Instituição. O PPI 2013 ainda propõe como objetivo das atividades de pesquisa, estimular o espírito investigativo para a realização de atividades de pesquisa e produção de tecnologias sociais e de inovações tecnológicas (BRASIL, 2013a).

6.1.1.4.2.3 Plano de reconhecimento e recompensa

No PPI 2008 consta como uma das diretrizes para formação e desenvolvimento profissional o desenvolvimento de um programa de Qualidade que contemple questões inerentes às relações interpessoais, recompensas (ou compensações) e outros, que possam melhorar a qualidade das relações de trabalho no âmbito institucional (BRASIL, 2008a).

6.1.1.4.3 Dimensão externa: facilitadores da GC

6.1.1.4.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade

No PPI 2008 consta que a extensão precisa ser reafirmada como um processo acadêmico indispensável à formação do estudante, à qualificação do corpo técnico/docente e ao intercâmbio com a sociedade (BRASIL, 2008a).

No PPI 2013 consta que a extensão, entendida como uma atividade fim da rede federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT), deve ser desenvolvida a partir de programas e projetos que promovam a interação entre as instituições, os segmentos sociais e o mundo do trabalho, com ênfase na produção, desenvolvimento, difusão, socialização e democratização dos conhecimentos científicos e tecnológicos (BRASIL, 2013a).

Compreende-se assim que em ambos os documentos do PPI, a extensão visa contribuir para o desenvolvimento da sociedade, de forma a construir um vínculo que estabeleça troca de saberes, conhecimentos e experiências.

6.1.1.5 Plano de Qualificação Institucional

O Plano de Qualificação Institucional (PQI) propôs como metas institucionais de qualificação para o período de 2008 a 2012, a oferta de cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* em diversas áreas para os servidores e aumentar gradativamente o número de servidores docentes e técnico-administrativos com especialização, mestrado e doutorado (BRASIL, 2008c).

A Tabela 1 mostra os dados fornecidos no PQI (2008-2012), pela Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH), quanto à formação dos servidores do Campus Porto Seguro no primeiro semestre de 2008.

TABELA 1

Qualificação dos servidores da Instituição (2008.1)

Formação	Docente	Técnico-administrativo
Doutorado	1	0
Mestrado	11	0
Especialização	2	3
Graduação	0	8
Ensino médio ou Técnico	0	3

Fonte: Elaborado pela autora, baseado no Plano de Qualificação Institucional: 2008-2012.

A Tabela 2 mostra o perfil de formação dos servidores do IFBA-PS no mês de maio de 2014.

Constata-se por meio da Tabela 1 e da Tabela 2, que houve um crescimento na quantidade de docentes e de técnico-administrativos de 2008 a 2014 e um avanço considerável na qualificação destes servidores. Apreendemos assim que, atualmente, o quadro de servidores do IFBA-PS é bem qualificado, apresentando um bom número de docentes mestres e doutores e técnico-administrativo com mestrado e especialização.

TABELA 2
 Perfil de formação dos servidores do IFBA-PS

Formação	Docente*	Técnico-administrativo
Pós-doutorado	1	
Doutorado	13	
Doutorado em curso	9	1
Mestrado	23	2
Mestrado em curso	14	3
Especialização	12	21
Graduação	2	4
Graduação em curso		2
Ensino médio ou técnico		5

Fonte: Elaborada pela autora, baseado nos dados fornecidos pela Coordenação de Recursos humanos (COREH) do IFBA-PS.

*10 (dez) professores não forneceram informações sobre a sua formação à COREH.

6.1.1.6 Relatórios de gestão do IFBA-PS

Os relatórios de gestão são documentos que reúnem informações sobre as ações desenvolvidas no Instituto, oferecendo à comunidade interna e externa uma visão geral do andamento das ações educacionais e administrativas empreendidas pelo IFBA-PS. Trata-se de um documento formal da rotina institucional que disponibiliza informações sobre as demandas, as metas institucionais a serem atingidas, conquistas alcançadas e dificuldades enfrentadas pelo Campus. Além disso, entende-se que este documento contribui muito para o planejamento das atividades do Campus, na medida em que os relatórios são usados como instrumentos em que são avaliadas e/ou revistas ações previstas no dito planejamento.

Os relatórios de gestão, desde o início das atividades do Campus Porto Seguro, em 2008, vêm sendo publicados periodicamente no site institucional IFBA-PS. Inicialmente, nos anos de 2008 e 2009, os relatórios de gestão foram produzidos trimestralmente. No ano de 2010 os relatórios passaram a ser quadrimestrais, nos anos de 2011 e 2012 semestrais, e em 2013 tornou-se anual.

Os primeiros relatórios de gestão do IFBA-PS, referente ao ano de 2008, apresentaram um balanço do processo de implantação do Campus e o esforço de toda equipe de servidores no sentido da conclusão e prosseguimento de etapas fundamentais no processo de implantação e consolidação do Campus. A opção de apresentar os relatórios trimestralmente não foi uma exigência legal, mas uma prática adotada pela gestão visando uma maior transparência e prestação de contas do trabalho desenvolvido e para facilitar a preparação dos Relatórios Anuais de Gestão, classificados como obrigatórios.

Em 2010, houve uma mudança da periodicidade dos relatórios de gestão do IFBA-PS, que passaram a ser publicados quadrimestralmente. Esta medida foi adotada em virtude do Campus já ter concluído importantes etapas do processo de implantação, que não mais exigiam o acompanhamento e registros tão precisos como eram feitos até aquele momento. Já no ano de 2011, após a mudança da direção geral, os relatórios passaram a ser semestrais.

Neste estudo documental foram analisados os relatórios de gestão do IFBA-PS somente do período de 2008 a 2012, visto que não se encontram informações disponíveis no site institucional do IFBA-PS sobre os relatórios de gestão 2013 e 2014. O motivo dos relatórios 2013 e 2014 não estarem disponíveis se dá pelo fato dos mesmos não terem sido finalizados até o presente momento.

A seguir serão apontadas às práticas de GC identificadas nos relatórios de gestão, conforme os indicadores propostos por Souza (2009).

6.1.1.6.1 Dimensão organizacional: facilitadores da GC

6.1.1.6.1.1 Sistema de informação

A Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação (CGTI) é o setor que provê o apoio computacional às áreas fim e meio do IFBA-PS, garantindo o funcionamento dos recursos de informática imprescindíveis para o bom andamento das atividades.

Até outubro de 2010 a CGTI ainda não existia, e sim a Assessoria de Informática e Multimeios (ASSIM), que era subdividida nos setores de Informática e Áudio Visual. A ASSIM foi reformulada transferindo os técnicos de Áudio Visual para a Coordenação de Apoio ao Ensino (CAENS) e desde então, a ASSIM tornou-se CGTI.

Como práticas relacionadas a esta pesquisa foi possível constatar algumas iniciativas isoladas do setor de informática para criação de sistemas que contribuíssem na organização e na disponibilização do conhecimento produzido em alguns setores da Instituição. Seguem algumas destas iniciativas:

No terceiro trimestre de 2008 deu-se início junto ao setor pedagógico o desenvolvimento de um software para avaliação dos professores: software Avaliação Pedagógica Online. Esse aplicativo visou automatizar o processo de avaliação dos professores nas disciplinas e na produção de dados estatísticos do Campus.

No segundo trimestre de 2009 uma nova ferramenta de comunicação foi disponibilizada pela Assessoria de Informática e Multimeios a toda a equipe de servidores, a intranet do Campus. Através da intranet foi possível disponibilizar para os servidores formas de solicitar serviços através dos equipamentos de informática (helpdesk), reservar equipamentos de audiovisual, reservar salas de aula e reservar veículos de transporte. Além disso, o sistema permitiu fazer download de formulários e documentos mais comumente utilizados por todos, disponibilizar memorandos, ofícios e avisos, consultar lista de ramais, obter e-mail e outros dados dos servidores e visualizar os aniversariantes do mês. Enfim, foi um excelente meio de agilizar os processos internos, contribuindo para a eficiência dos mesmos, maior interação entre os setores e como forma de registrar os processos.

Em 2009 iniciou-se um projeto de implementar um software integrado no IFBA: o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA). O SIGA é um sistema integrado de gestão acadêmica desenvolvido com tecnologias livres e de forma colaborativa pelas instituições participantes da Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Trata-se de um sistema que automatiza a gestão de alguns processos institucionais.

No período de maio a agosto de 2010 foi desenvolvido e concluído um mural de recados da intranet do Campus. Nesse mural os servidores podem colocar recados e trocar informações do ambiente organizacional.

Em 2011 houve a implementação de um servidor de arquivos com espelhamento e cotas, onde os setores podem fazer backup dos arquivos institucionais, permitindo assim uma maior segurança na guarda das informações institucionais. Também foram implementadas políticas de segurança, normatizando o uso da internet, dos notebooks institucionais, da estação de trabalho e servidor de arquivos.

No Relatório de Gestão do segundo semestre de 2012 foi exposta a preocupação da gestão em focar na informatização de todos os setores do IFBA-PS, de forma a possibilitar a disposição de dados e informações institucionais precisas.

6.1.1.6.1.2 Novas formas organizacionais

Consta nos relatórios de gestão que o Depen divulga os objetivos, discute os problemas, ajusta o andamento das atividades através de reuniões periódicas, que incluem a participação dos docentes e técnico-administrativos deste departamento. Estas reuniões servem como um espaço de troca de informações das atividades realizadas, pendências e providências a serem tomadas de acordo com a demanda de cada coordenação.

6.1.1.6.1.3 Comunicação institucional

Em 2008, todos os servidores do Campus passaram a possuir o correio eletrônico da Instituição no formato <login@cefetba.br> e após a institucionalização no formato <login@ifba.br> que contempla receber e enviar e-mails a todos os servidores da Instituição. Como uma forma de comunicação no ambiente organizacional do Campus Porto Seguro, também foi criada uma lista que proporcionasse a interação entre os servidores pelo e-mail <ifba-portoseguro@listas.ifba.edu.br>.

Em junho de 2008, após quase dois meses de desenvolvimento, o web site do Campus Porto Seguro entrou em funcionamento. O site do Campus contribui na

disseminação das informações sobre as atividades pedagógicas, administrativas e, sobretudo, se impôs com um meio eficiente de comunicação da instituição com a sociedade.

A ASSIM, devido à falta de um profissional da área de comunicação social, iniciou o suporte nessa área realizando as atividades de atualização do site do IFBA – Campus Porto Seguro, da Intranet, e de divulgação de informações na mídia local tais como Radio 88 FM, TV Santa Cruz, Arraial FM, Jornal Topa Tudo, Jornal O Sollo, Site IFBA – Salvador.

6.1.1.6.2 Dimensão humana: facilitadores da GC

6.1.1.6.2.1 Educação corporativa

Desde o processo de implantação do IFBA-PS encontra-se nos relatórios de gestão uma preocupação quanto à qualificação e capacitação dos servidores do Campus. Foram registradas sugestões de cursos de qualificação e capacitação para os servidores; planejamento para que cursos de capacitação ocorressem no Campus; e solicitação de implantação de um curso de Mestrado Interinstitucional (MINTER) para os servidores.

No segundo semestre de 2011 houve uma reunião da COPESQ com interessados em cursos de mestrado e doutorado para definição das áreas de prioridade e levantamento da demanda institucional para envio à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Inovação (PRPGI). Também foi feito um levantamento de demanda institucional sobre mestrado em administração - Ofício Circular nº 102- Mestrado Profissional - Administração - IF BA/NPGA-UFBA.

Conforme explicitado na análise do PQI, o índice em relação à qualificação do corpo docente e dos técnico-administrativos foi crescente no período de 2008 a 2014. Esse índice de qualificação favorece os trabalhos realizados no Campus tanto no ensino quanto nas atividades administrativas.

Quanto à capacitação dos servidores, estas ocorreram tanto no ambiente do Campus Porto Seguro, quanto no âmbito do IFBA. Ocorreram capacitações e treinamentos individuais de acordo com a demanda dos setores, tais como treinamento para uso de sistemas, e capacitações destinadas a vários interessados, como o curso de capacitação “Ser e Fazer a Educação Tecnológica”, sobre Educação Inclusiva e o curso de Inglês Instrumental oferecidos a todos os servidores, em 2009, no próprio Campus Porto Seguro. Em 2011 também ocorreu no próprio Campus o curso de capacitação sobre “pregoeiro com ênfase em pregão eletrônico”, destinados a todos os interessados.

Em 2009 foram oferecidos cursos de capacitação pela CADEP/SENAC para todos os servidores do Campus Porto Seguro, sendo parte do curso ocorrido em Salvador e a outra parte via moodle. Nestes cursos foram inscritos 6 (seis) servidores no curso Desenvolvimento de Competências Docentes; mais 6 (seis) servidores no curso Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas; e mais 4 (quatro) servidores no curso Tutoria Online, totalizando 16 (dezesesseis) servidores do Campus sendo capacitados.

6.1.1.6.2.2 Estímulo à criatividade e inovação

Apesar de não existir uma normatização das atividades e ou funções da COPESQ há uma tendência desta coordenação em seguir alguns parâmetros gerais adotados pela PRPGI.

A COPESQ é a coordenação responsável em incentivar e acompanhar o desenvolvimento de pesquisas e de projetos futuros no Campus de Porto Seguro. Para desenvolver ações de incentivo à pesquisa a COPESQ promove reuniões com o corpo docente, técnicos e alunos para mostrar o direcionamento da pesquisa no Campus e para os grupos apresentarem as linhas de pesquisa e os projetos em desenvolvimento. Como resultado destas reuniões vem ocorrendo uma maior procura por parte dos docentes e técnicos em participarem dos grupos de pesquisa o que vem agregando diversas áreas do conhecimento e possibilitando uma gama maior na produção da pesquisa.

No último quadrimestre de 2010 foi criado o espaço PESQUISA no site do IFBA – PS com informações sobre os grupos de pesquisa, com acesso à revista eletrônica de publicação do IFBA, com dados sobre produção de trabalhos de pesquisa dos servidores, normas para eventos, divulgação de editais de pesquisa abertos, informação sobre a Iniciação Científica Voluntária (ICV) e ética na pesquisa. Atualmente, dentre estas informações, somente os dados sobre produção de trabalhos de pesquisa dos servidores que não estão mais disponíveis no espaço PESQUISA.

Em relação aos trabalhos dos servidores, nos anos de 2010 e 2011 a COPESQ realizava um levantamento dos artigos, de projetos de pesquisa em execução e concluídos, de teses e dissertações defendidas, participação de servidores como palestrantes em eventos e demais trabalhos publicados neste período pelo corpo docente e técnico. Estes dados eram publicados no site do IFBA - PS, no link Pesquisa. Atualmente estas informações estão disponíveis somente nos relatórios de gestão 2010 e 2011, no site do IFBA-PS.

Em outubro de 2011 houve a iniciativa de criação de um grupo de pesquisa na área de gestão, com um grupo de técnico-administrativos.

6.1.1.6.3 Dimensão externa: facilitadores da GC

6.1.1.6.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade

A extensão significa agregar conhecimento ao ambiente externo, além daquele compartilhado no ambiente interno da instituição. Neste sentido, em 2012 foram realizadas reuniões com o objetivo de incentivar os docentes às práticas de extensão, e neste período, foram criados alguns projetos de extensão.

6.1.2 Principais obstáculos às práticas de Gestão do conhecimento

Os principais obstáculos de GC identificados na análise documental estão descritos a seguir.

6.1.2.1 Dimensão organizacional: obstáculos a GC

6.1.2.1.1 Sistemas de informação

No Relatório de Gestão do segundo semestre de 2012 foi apontado como obstáculo a necessidade de informatização dos setores do IFBA-PS para que o controle dos dados institucionais aconteça de forma mais precisa e segura.

6.1.2.1.2 Políticas, estratégicas e o conhecimento organizacional

No PDI foi apontado como ponto fraco o fato das políticas de GC serem insuficientes no âmbito do IFBA, uma vez que não há aproveitamento de competências profissionais, ausência de difusão do conhecimento, dentre outros, o que se aplica ao IFBA-PS.

6.1.2.1.3 Sistemas de gestão fundamentado nas competências

No PDI foi identificada como ponto fraco a ausência de políticas de gestão baseadas por competência.

6.1.2.1.4 Comunicação institucional

O Relatório de Gestão do segundo semestre de 2012 aponta que dentre as principais atividades a serem desenvolvidas pela CGTI no primeiro semestre de 2013, administrar e atualizar o site do IFBA-PS seria uma atividade provisória deste setor, uma vez que o jornalista do Campus que era responsável pela área de comunicação foi removido para o IFBA – Campus Jequié. Desta forma, devido ao reduzido número de servidores no setor de informática, dado também apontado no relatório, e a ausência de um profissional da área de comunicação, a manutenção dos processos de comunicação institucional do Campus ficaram fragilizados, e encontram-se até o momento presente.

6.1.2.2 Dimensão humana: obstáculos a GC

6.1.2.2.1 Educação corporativa

O último Relatório de Gestão analisado, referente ao segundo semestre de 2012, consta, que apesar dos esforços empreendidos pelos diversos setores do Campus para que o IFBA-PS alcance de forma eficiente seus objetivos e metas fazem-se necessário que o poder público federal invista na ampliação e qualificação do quadro de servidores (professores e técnico-administrativos).

6.1.2.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

Nenhum documento analisado identificou de forma evidente alguma prática de GC que contemplasse este indicador.

6.1.2.2.3 Estímulo à criatividade e inovação

Verifica-se nos relatórios de gestão que algumas iniciativas de pesquisa não deram prosseguimento, como o levantamento dos dados sobre produção de trabalhos de pesquisa dos servidores que não estão mais disponíveis no site do IFBA-PS, e como a iniciativa de criação de um grupo de pesquisa na área de gestão, por um grupo de técnico-administrativos que não houve continuidade.

6.1.2.3 Dimensão externa: obstáculos a GC

6.1.2.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade

No Relatório de Gestão, do primeiro semestre de 2012, consta que extensão ainda é uma tarefa pouco praticada pelos profissionais dos Institutos Federais, visto que os mesmos até pouco tempo eram somente escolas de ensino técnico. Além disso, é uma prática que requer um esforço extra, e na maioria das vezes com pouco ou nenhum reconhecimento profissional e tecnológico da comunidade discente, docente e a sociedade em geral (BRASIL, 2008-2012).

6.1.3 Documentos que contemplam práticas de GC

O Quadro 10 faz uma síntese dos documentos que direta e/ou indiretamente contemplam as práticas de GC.

QUADRO 10

Documentos que contemplam as práticas de GC

Dimensão	Indicadores	Termo	RG	PDI	PPI	PQI	Relatórios
Organizacional	Sistema de informação		X				X
	Memória organizacional		X				
	Novas formas organizacionais				X		X
	Políticas, estratégias e conhecimento organizacional			X	X		
	Sistema de gestão fundamentado nas competências		X	X			
	Comunicação institucional	X	X	X	X		X
Humana	Educação corporativa		X	X	X	X	X
	Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento						
	Estímulo à criatividade e inovação	X	X	X	X		X
	Plano de reconhecimento e recompensa	X	X		X		
Externa	Relacionamento c/ a sociedade/ comunidade	X	X	X	X		X

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos documentos analisados do IFBA

Verificou-se que somente o indicador “Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento” não foi contemplado em nenhum documento analisado.

6.2 Análise e apresentação dos resultados da pesquisa quantitativa

Os resultados obtidos na pesquisa quantitativa foram analisados e apresentados conforme as dimensões organizacional, humana e externa.

6.2.1 Dimensão organizacional

6.2.1.1 Sistemas de informação

A Tabela 3 demonstra que grande parte dos servidores concordam que os bancos de dados da instituição não são atualizados regularmente com os conhecimentos teóricos e as experiências aprendidas no ambiente institucional (45,45%) e que não há um sistema de interação entre as áreas acadêmica e administrativa (43,64%).

Os dados também mostram que boa parte dos servidores discorda totalmente e/ou parcialmente que a instituição utiliza das TICs para obtenção de conhecimentos organizacionais externos (52,72%), que a GI evita problemas de sobrecarga de informações (45,45%), que as informações da instituição são codificadas e disponibilizadas na página da instituição (51,85%) e que a instituição possui sistemas que permitem uma navegação fácil para encontrar conteúdos organizacionais (57,41%).

Diante destes resultados, pressupõe-se que a utilização de sistemas de informação como uma forma de interagir, trocar e compartilhar informações ainda é um grande desafio no IFBA-PS, uma vez que a maneira como as TICs são utilizadas não atendem as demandas de GC eficientemente.

TABELA 3

Apresentação dos resultados: Sistemas de Informação

Quanto aos Sistemas de informação	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui banco de dados regularmente atualizados com os conhecimentos teóricos e as experiências aprendidas no ambiente institucional.	45,45%	21,82%	10,91%	16,36%	5,45%
A instituição utiliza das Tecnologias da Informação e Comunicação para obtenção de conhecimentos organizacionais externos.	25,45%	27,27%	7,27%	32,73%	7,27%
A Gestão da Informação evita problemas de sobrecarga de informação dentro da instituição.	25,45%	20,00%	18,18%	25,45%	10,91%
As informações da instituição são codificadas e disponibilizadas, na página institucional, aos docentes, técnicos, estudantes e à comunidade externa.	20,37%	31,48%	5,56%	31,48%	11,11%
Há um sistema de informação que possibilita a interação entre as áreas acadêmica e administrativa.	43,64%	21,82%	10,91%	18,18%	5,45%
A instituição possui sistemas que permitem uma navegação fácil para encontrar conhecimentos/conteúdos organizacionais.	31,48%	25,93%	9,26%	31,48%	1,85%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).
 Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

6.2.1.2 Memória organizacional

Os dados apresentados na Tabela 4 deixam claro que no IFBA-PS ainda precisa ser construída uma memória organizacional, de forma a proporcionar o maior compartilhamento e reutilização do conhecimento gerado neste ambiente.

TABELA 4

Apresentação dos resultados: Memória Organizacional

Quanto à Memória Organizacional	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento organizacional sobre as atividades institucionais.	34,55%	21,82%	18,18%	21,82%	3,64%
Há uma memória organizacional para proteger a instituição da perda do conhecimento devido à saída de servidores.	34,55%	21,82%	23,64%	18,18%	1,82%
Há uma memória organizacional para identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na instituição	41,82%	20,00%	18,18%	20,00%	0,00%
Há uma memória organizacional para capturar as experiências (conhecimento implícito) dos servidores, ainda não documentadas.	49,09%	18,18%	14,55%	18,18%	0,00%
O servidor não gasta muito tempo procurando informações ou conhecimentos já existentes na instituição em um dia normal de trabalho.	40,74%	24,07%	11,11%	22,22%	1,85%
O servidor sabe onde procurar “novas” informações disponíveis na instituição.	38,18%	32,73%	5,45%	20,00%	3,64%
Com frequência o servidor busca informações específicas em determinado setor da instituição e as encontra com facilidade.	32,73%	40,00%	1,82%	25,45%	0,00%
Com frequência o servidor sente que deve buscar informações da instituição por conta própria.	10,91%	10,91%	12,73%	29,09%	36,36%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

A Tabela 4 mostra que 56,37% dos servidores discordam totalmente e/ou parcialmente e apenas 3,64% concordam totalmente que a instituição possui uma memória organizacional com registro do conhecimento organizacional sobre as atividades institucionais, o que demonstra que o conhecimento gerado no Campus nem sempre tem sido reconhecido, coletado, armazenado, organizado e disponibilizado efetivamente.

Constata-se também que 56,37% dos colaboradores discordam totalmente e/ou parcialmente que há uma memória para proteger a instituição da perda de conhecimento quando há saída de servidores. Estes dados evidenciam que os prejuízos ocasionados pela falta de registro, armazenamento e disseminação do conhecimento são agravados na medida em que ocorrem remoções, redistribuições, transferências de setor, dentre outros, dos servidores, visto que estes levam consigo todo o conhecimento construído até aquele momento.

Os dados evidenciam que grande parte dos agentes públicos que participaram da pesquisa discordam totalmente que há uma memória para identificar e proteger a estratégia do conhecimento presente no Campus (41,82%) e que há uma memória organizacional para capturar as experiências dos servidores (49,09%). Estes dados comprovam que as experiências adquiridas no desenvolver do trabalho nem sempre são registradas, desta forma, há pouco aproveitamento das experiências e *know-how* dos servidores.

Os números também evidenciam que os servidores gastam muito tempo procurando informações já existentes dentro da instituição (40,74%) e com frequência o servidor sente que deve buscar informações da instituição por conta própria (65,45%). A maioria discorda totalmente e/ou parcialmente que o servidor sabe onde procurar “novas” informações (70,91%) e que as encontram com facilidade (72,73%). Estes dados mais uma vez admitem que as informações produzidas no IFBA-PS são pouco registradas e armazenadas, havendo pouco investimento na preservação da memória.

6.2.1.3 Novas formas organizacionais

A Tabela 5 demonstra que respectivamente 40,74%, 50% e 51,85% dos agentes públicos que responderam a pesquisa discordam totalmente e/ou parcialmente que o IFBA-PS propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento. Embora, 53,70%, 42,60% e 40,74%, respectivamente, concordem que o IFBA-PS proporciona um ambiente favorável a estas práticas de GC, constata-se que ainda existem obstáculos presentes na instituição quanto às novas formas organizacionais.

TABELA 5

Apresentação dos resultados: Novas formas organizacionais

Quanto à forma organizacional	DT	DP	I	CP	CT
A instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem.	25,93%	14,81%	5,56%	33,33%	20,37%
A instituição propicia um ambiente favorável ao desenvolvimento de trabalhos em equipe.	29,63%	20,37%	7,41%	35,19%	7,41%
A instituição propicia um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.	27,78%	24,07%	7,41%	37,04%	3,70%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

6.2.1.4 Políticas e estratégias e o conhecimento organizacional

As informações apontadas na Tabela 6 mostram que existe a necessidade em se criar no IFBA-PS políticas que visem o registro, o armazenamento e compartilhamento das experiências adquiridas e das informações produzidas no ambiente organizacional.

TABELA 6

Apresentação dos resultados: Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional

Quanto às políticas e estratégias	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui uma política de gestão do conhecimento como estratégia institucional.	47,27%	16,36%	18,18%	14,55%	3,64%
O planejamento estratégico é participativo, com envolvimento da comunidade institucional e registro das experiências envolvidas.	34,55%	30,91%	3,64%	27,27%	3,64%
A instituição faz um esforço político para que haja produção, armazenamento, transferência e uso do conhecimento institucional.	36,36%	23,64%	16,36%	21,82%	1,82%
A instituição possui políticas ou procedimentos para a coleta ou captura de documentos ou outros trabalhos produzidos pelos servidores.	38,18%	27,27%	12,73%	18,18%	3,64%
A instituição possui políticas que exige que os funcionários documentem o que produzem ou registrem seu próprio conhecimento de uma forma que possa ser reutilizado (tais como documentos, bases de dados eletrônicos, etc.).	32,73%	29,09%	9,09%	25,45%	3,64%
Há transparência no processo decisório das Direções para os servidores da organização.	40,00%	25,45%	10,91%	16,36%	7,27%
Há participação dos servidores na mudança dos processos da organização.	32,73%	20,00%	16,36%	25,45%	5,45%
Os servidores são receptivos às mudanças organizacionais.	12,96%	24,07%	20,37%	40,74%	1,85%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

A Tabela 6 mostra que os colaboradores da pesquisa discordam totalmente e/ou parcialmente que a instituição possui uma política de GC como estratégia institucional (63,63%), que o planejamento estratégico é participativo (65,46%), que há transparência no processo decisório (65,45%) e que há participação dos servidores na mudança dos processos da organização (52,73%).

Estes dados evidenciam que, embora seja fundamental a gestão baseada no conhecimento, a estratégia da instituição não está efetivamente atrelada às práticas de GC, que nem sempre há transparência nos processos decisórios e que o planejamento estratégico e os processos de mudança da organização não acontecem de forma totalmente participativa.

Os colaboradores também discordam totalmente e/ou parcialmente que a instituição faz um esforço político para que haja produção, armazenamento, transferência e uso do conhecimento institucional (60%), que a instituição possui políticas para captura de documentos produzidos pelos servidores (65,45%) e que a instituição possui políticas que exige dos servidores que registrem seus conhecimentos (61,82%),

6.2.1.5 Sistema de gestão fundamentado nas competências

A Tabela 7 mostra que 61,82% dos colaboradores discordam totalmente e/ou parcialmente que as gestões da instituição são asseguradas por pessoal qualificado.

TABELA 7

Apresentação dos resultados: Sistemas de gestão fundamentado nas competências

Quanto aos sistemas de gestão fundamentado nas competências	DT	DP	I	CP	CT
A gestão da instituição é assegurada por pessoal qualificado, em que a escolha das direções, coordenações e cargos de confiança é baseada no mérito e na competência.	41,82%	20,00%	9,09%	14,55%	14,55%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).
Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

Diante disso, pressupõe-se que grande parte dos servidores está insatisfeita com a forma que as competências estão sendo aproveitadas e utilizadas no desenvolvimento das atividades da instituição.

6.2.1.6 Comunicação institucional

A Tabela 8 confirma que a comunicação do IFBA-PS possui falhas, uma vez que as informações relacionadas à instituição nem sempre são compartilhadas por todos e para todos os servidores.

TABELA 8

Apresentação dos resultados: Comunicação Institucional

Quanto à comunicação institucional	DT	DP	I	CP	CT
Há ambientes (virtuais e presenciais) que favorecem o diálogo entre os diversos setores da instituição.	30,91%	30,91%	5,45%	27,27%	5,45%
Há ambientes que favorecem o diálogo entre a instituição e o ambiente externo.	34,55%	32,73%	10,91%	18,18%	3,64%
É frequente a comunicação entre a Direção e os servidores.	32,73%	25,45%	5,45%	27,27%	9,09%
Há receptividade da instituição em receber as sugestões dos servidores.	20,00%	32,73%	10,91%	27,27%	9,09%
A instituição possui um processo definido para a revisão das sugestões dos servidores.	40,74%	22,22%	16,67%	16,67%	3,70%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

Contata-se que 61,82% e 67,28 respectivamente discordam totalmente e/ou parcialmente que há ambientes que favorecem o diálogo entre os setores da instituição e entre a instituição e o ambiente externo. Ainda 58,15%, 52,73% e 62,96% respectivamente discordam totalmente e/ou parcialmente que é frequente a comunicação entre a direção e os servidores, que há receptividade da instituição em

receber as sugestões dos servidores e que a instituição possui um processo definido para a revisão das sugestões dos servidores.

Diante disso, observa-se que a comunicação precisa ser realizada no IFBA-PS de forma a contribuir ao processo de implantação de práticas de GC.

6.2.2 Dimensão humana

6.2.2.1 Educação corporativa

A Tabela 9, a seguir, demonstra que grande parte dos servidores que participaram da pesquisa discorda totalmente e/ou parcialmente que a instituição oferece treinamento formal relacionado às práticas de GC (64,15%) e que os servidores são capacitados para conhecer os objetivos estratégicos da instituição (64,15%). Desta forma, estes dados comprovam que não há uma política efetiva de capacitação voltada às práticas de GC.

Os números também mostram que o IFBA-PS carece de cursos de capacitação relacionados às funções específicas do servidor, de forma a melhorar o desempenho pessoal e organizacional, uma vez que grande parte dos servidores discorda totalmente e/ou parcialmente que a instituição possui uma política de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor (62,27%), que a instituição possui treinamentos específicos para que os servidores ampliem as suas habilidades (64,15%), que os servidores são capacitados para o desenvolvimento pessoal e organizacional (62,26%), e que a instituição possui orçamento formalmente planejado para treinamentos (54,72%).

Parte dos servidores que participou da pesquisa também discorda totalmente e/ou parcialmente que a instituição oferece um programa de orientação/ambientação aos novos servidores (77,36%), que a instituição oferece treinamentos específicos visando auxiliar o servidor na adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (76,47%). Vê-se que há deficiências no período de ambientação dos servidores, uma vez que faltam treinamentos específicos aos novos colaboradores.

TABELA 9

Apresentação dos resultados: Educação Corporativa

Quanto à educação corporativa	DT	DP	I	CP	CT
A instituição oferece treinamento formal aos funcionários relacionado às práticas de gestão do conhecimento.	39,62%	24,53%	16,98%	18,87%	0,00%
A instituição possui uma política de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor.	32,08%	30,19%	20,75%	13,21%	3,77%
A instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades.	30,19%	33,96%	16,98%	15,09%	3,77%
Os servidores são capacitados para conhecer os objetivos estratégicos da instituição.	43,40%	20,75%	20,75%	13,21%	1,89%
Os servidores são capacitados para desenvolvimento pessoal e organizacional.	41,51%	20,75%	18,87%	15,09%	3,77%
A instituição oferece um programa de orientação/ambientação aos novos servidores.	45,28%	32,08%	7,55%	13,21%	1,89%
A instituição oferece treinamentos específicos visando auxiliar o servidor na adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (treinamento para desenvolvimento de novas habilidades)	47,06%	29,41%	7,84%	13,73%	1,96%
A instituição possui orçamento formalmente planejado para treinamentos.	30,19%	24,53%	26,42%	13,21%	5,66%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

6.2.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

A Tabela 10 demonstra que grande parte dos colaboradores discorda totalmente e/ou parcialmente que no IFBA-PS haja incentivos ou uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

TABELA 10

Apresentação dos resultados: Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

Quanto à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento	DT	DP	I	CP	CT
A instituição incentiva os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes.	27,78%	29,63%	16,67%	20,37%	5,56%
A instituição possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional.	40,74%	27,78%	12,96%	14,81%	3,70%
O conhecimento residente em todos os setores de trabalho é acessível a todos os servidores da instituição.	47,17%	24,53%	9,43%	18,87%	0,00%
O conhecimento existente dentro da instituição é integrado.	44,44%	35,19%	7,41%	12,96%	0,00%
O horário de trabalho dos servidores é flexível e permite que eles se envolvam em atividades de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.	12,96%	14,81%	9,26%	48,15%	14,81%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

Conforme os dados, somente 18,51% concordam totalmente e/ou parcialmente que a instituição possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento, enquanto 68,52% discordam totalmente e/ou parcialmente desta afirmação. Constatou-se também que, respectivamente, 57,41%, 71,70% e 79,63%, discordam totalmente e/ou parcialmente que a instituição incentiva os servidores experientes a

transferirem seus conhecimentos aos novos servidores, que o conhecimento dos setores seja acessível a todos os servidores da instituição e que o conhecimento da instituição seja integrado.

Os dados demonstram que, embora parte dos colaboradores esteja de acordo que o horário dos servidores é flexível e permite que eles se envolvam em atividades de aprendizagem, ocorre de muitas informações e conhecimentos importantes que são geradas no Campus ainda não serem compartilhadas efetivamente.

Esta cultura de não compartilhamento do conhecimento acaba gerando desconhecimento, duplicação de tarefas já realizadas e não identificação das habilidades e das competências dos servidores. Diante disso, os servidores não conseguem ter um entendimento geral sobre o funcionamento da instituição, pois sem o compartilhamento do conhecimento, os mesmos não conseguem conhecer a organização e nem entender o seu funcionamento efetivamente.

6.2.2.3 Estímulo à criatividade e inovação

A Tabela 11 exibe que 58,49% dos respondentes discordam totalmente e/ou parcialmente, enquanto 24,53% concordam totalmente e/ou parcialmente, que é criado nos servidores uma cultura favorável à aceitação de ideias inovadoras. Verifica-se assim que ainda faz-se necessária que seja criada uma cultura de incentivo à criatividade e inovação no IFBA-PS.

TABELA 11

Apresentação dos resultados: Estímulo à criatividade e inovação

Quanto ao estímulo à criatividade e inovação	DT	DP	I	CP	CT
É criado nos servidores uma cultura favorável à aceitação de ideias inovadoras na instituição.	37,74%	20,75%	16,98%	18,87%	5,66%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).
Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

6.2.2.4 Planos de reconhecimento e recompensa

Conforme apresenta a Tabela 12, 57,41% dos servidores discordam totalmente e nenhum (0,00%) concorda totalmente que a instituição tem um sistema de reconhecimento e recompensa aos técnicos e docentes que se destacam. Destes mesmos respondentes 44% discordam totalmente e 7,41% concordam totalmente que os servidores são reconhecidos pela sua qualificação, habilidades, conhecimento, dedicação, esforço e comprometimento à instituição. Diante destes dados, pressupõe-se que a instituição não possui um sistema de recompensa aos servidores que se destacam na instituição e que grande parte dos colaboradores não se sentem reconhecidos.

TABELA 12

Apresentação dos resultados: Plano de reconhecimento e recompensa

Quanto ao plano de reconhecimento e recompensa	DT	DP	I	CP	CT
Há um sistema de reconhecimento e recompensa aos técnicos e docentes que se destacam na instituição.	57,41%	16,67%	16,67%	9,26%	0,00%
Os servidores são reconhecidos pela sua qualificação, habilidades e conhecimento.	44,44%	14,81%	12,96%	20,37%	7,41%
Os servidores são reconhecidos pela sua dedicação, esforço e comprometimento à instituição.	44,44%	20,37%	12,96%	14,81%	7,41%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

6.2.3 Dimensão externa

6.2.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade

A Tabela 13 mostra, respectivamente, que 61,11%, 58,49% e 50% dos servidores discordam totalmente e/ou parcialmente que o IFBA-PS incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos, que é promovido o compartilhamento e a transferência de conhecimento com outros setores da sociedade, e que há captura e uso do conhecimento de fontes externas. Diante destes dados, percebe-se que o relacionamento do IFBA-PS com a sociedade ainda precisa ser fortalecido com programas de extensão e o desenvolvimento de laços interativos com a comunidade.

TABELA 13

Apresentação dos resultados: Relacionamento com a sociedade/ comunidade

Quanto ao relacionamento com a sociedade/comunidade	DT	DP	I	CP	CT
A instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos.	42,59%	18,52%	25,93%	9,26%	3,70%
É promovido o compartilhamento e a transferência de conhecimento com outros setores da sociedade.	33,96%	24,53%	20,75%	18,87%	1,89%
Há captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição.	27,78%	22,22%	24,07%	22,22%	3,70%

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).
Fonte: Elaborado pela autora baseado em Souza (2009).

6.2.4 Outras contribuições ou comentários

Dentre os 70 (setenta) respondentes do questionário, 1 (um) docente deixou o seguinte comentário: “grande parte do insucesso e pouco crescimento institucional deve-se ao fato da prática recorrente de políticas clientelistas e corporativistas dentro e fora da instituição.”

6.3 Análise e apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa

No período de 02 a 04 de junho de 2014 foram entrevistados os diretores do Campus Porto Seguro. De acordo com as respostas dos diretores, segue uma relação dos elementos que facilitam e os obstáculos a GC no IFBA-PS.

6.3.1 Elementos que facilitam a Gestão do Conhecimento

A partir das análises das entrevistas foram apontados os seguintes elementos que facilitam a GC de acordo com as respostas dos diretores do Campus.

6.3.1.1 Dimensão organizacional: facilitadores da GC

6.3.1.1.1 Sistemas de informação

No IFBA-PS existe o intrapseguro, como forma de facilitar a troca de informações entre os servidores. Trata-se de uma intranet acessível a todos os servidores que disponibiliza modelos de formulários, dá acesso aos dados dos servidores (aniversário, telefone) e facilita a requisição de materiais do almoxarifado e a solicitação de serviços do setor de informática.

6.3.1.1.2 Memória organizacional

No IFBA-PS os documentos são arquivados em papel e em arquivos informatizados (Excel e Word), sendo disponibilizados aqueles que buscam por informações específicas, uma vez que todo servidor e/ou cidadão pode ter acesso a qualquer documento da instituição, pois é de livre acesso.

O registro geral dos processos e das atividades institucionais é feito nos relatórios de gestão, que são disponibilizados à comunidade no site institucional.

6.3.1.1.3 Novas formas organizacionais

No IFBA-PS, os aspectos inovadores estão presentes na preocupação das gestões em serem mais gerenciais, na transparência, na publicidade e na preocupação em atender ao público. Trata-se de gestões descentralizadas e de autoconfiança, em que é dada autonomia para a tomada de decisões, buscando a participação mais efetiva dos servidores.

No ambiente interno de alguns setores específicos ocorre do conhecimento ser compartilhado, havendo espaço para dúvidas, para ouvir opiniões e consentir sugestões de forma a implantar melhorias.

6.3.1.1.4 Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional

Como elemento facilitador à GC, constatou-se que o processo decisório no IFBA-PS é descentralizado e democrático, o que facilita o processo de decisão. A definição dos objetivos e estratégias do IFBA-PS ocorre através do PDI que define o planejamento estratégico e sistematizado e do plano de metas que define o planejamento tático - operacional.

Embora as gestões encontrem desafios, um aspecto positivo é que já foram pensadas ações para melhor atender os interesses individuais e coletivos, de forma a melhorar a comunicação entre os servidores e assim difundir o conhecimento efetivamente no ambiente organizacional do IFBA-PS.

6.3.1.1.5 Sistema de gestão fundamentado nas competências

As gestões do IFBA-PS, à medida do possível, buscam a adequar as competências dos servidores aos cargos oferecidos.

6.3.1.1.6 Comunicação institucional

Quanto à comunicação institucional do IFBA-PS foram apontados alguns aspectos positivos a seguir:

- A comunicação verbal é eficiente em alguns setores;
- Os servidores oferecem sugestões/feedback à organização com muita frequência;
- As direções são receptivas em relação às sugestões dos servidores, em que é discutida e analisada, em equipe, a viabilidade de implantação das mesmas;
- Os servidores recebem retorno sobre o seu desempenho nas avaliações de desempenho;
- A informação ou o conhecimento é disseminado pelo IFBA-PS aos seus servidores pela intranet, pelo *website* público da internet, por meio de ofícios (eletrônico ou físico), por meio de reuniões realizadas pelas direções e/ou por reuniões de divisão/unidade/departamento, por meio de eventos sociais informais e por mensagem eletrônica (“e-mail”).

6.3.1.2 Dimensão humana: facilitadores da GC

6.3.1.2.1 Educação corporativa

Quanto à Educação corporativa, foram apontados como elementos facilitadores a GC, as seguintes afirmações:

- O IFBA-PS possui um Plano de Capacitação para os servidores, em que são listados cursos demandados pelos servidores e contratadas empresas para realização dos mesmos;
- Os programas de capacitação que são planejados e realizados pelo IFBA-PS são claramente relacionados com os objetivos da instituição;
- O IFBA-PS tem incentivado o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua de seus servidores através de cursos de capacitação, liberação para eventos e ao possibilitar meios dos servidores fazerem mestrado e doutorado;
- Os programas de capacitação auxiliam no aumento do desempenho da instituição, no sentido em que habilitam os servidores a exercerem as atividades com mais conhecimento, qualidade, segurança e rapidez, evitando erros e retrabalho.

6.3.1.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento entre as direções e os servidores ocorre de forma produtiva, pois toda informação que a gestão possui a respeito do IFBA é compartilhada aos setores interessados, seja por email, memorando e/ou em reuniões. Já o compartilhamento do conhecimento entre os servidores ocorre dentro do próprio setor, ou também por meio de emails, memorandos e reuniões.

6.3.1.2.3 Estímulos à criatividade e inovação

No IFBA-PS existe um ambiente favorável à criatividade e inovação, uma vez que os servidores têm flexibilidade para inovar, sendo permitidas sugestões e novas ideias.

6.3.1.2.4 Planos de reconhecimento e recompensa

Quanto ao plano de reconhecimento e recompensa, foi apontado como elemento facilitador a consciência das direções de que este indicador é fundamental ao bom andamento das atividades.

6.3.1.3 Dimensão externa: facilitadores da GC

6.3.1.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade

O IFBA-PS é bastante conhecido e reconhecido na comunidade como uma escola de excelência e possui uma imagem bastante positiva de ensino público de qualidade.

O compartilhamento e a transferência de conhecimento do IFBA-PS à sociedade ocorrem através do site, do *facebook*, de treinamentos para comunidade, palestras na comunidade e pela participação de servidores do instituto em atividades de escolas locais.

6.3.2 Principais obstáculos às práticas de GC

A partir das análises das entrevistas foram apontados os principais obstáculos às práticas de GC no ambiente do IFBA-PS, de acordo com as respostas dos diretores.

6.3.2.1 Dimensão organizacional: obstáculos a GC

Foram apresentados a seguir os principais obstáculos na dimensão organizacional do IFBA-PS, de acordo com os diretores do Campus.

6.3.2.1.1 Sistemas de informação

No IFBA-PS existe o Intrapseguro, como forma de facilitar a troca de informações dentro do Campus, entretanto esta ferramenta não foi aderida inteiramente pelos servidores desde a sua implantação e ainda hoje continua sendo pouco utilizada.

No Campus Porto Seguro não há sistemas de informação que contemplem os sistemas acadêmicos e administrativos. Houve a tentativa de implantação do SIGA, entretanto muitas dificuldades foram apontadas, uma vez que o sistema era pouco prático, não era funcional e não chegou a ser concluído. O projeto começou a ser implantado no IFBA-PS, mas devido às dificuldades que o sistema apresentava, não houve continuidade.

Os processos de geração, difusão e armazenamento do conhecimento no IFBA-PS são dificultados pela falta de um sistema integrado que possibilite aos servidores terem acesso às informações de forma integrada, fácil e rápida. Sendo assim, existe a necessidade de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) para integrar as informações dos departamentos e os processos da instituição.

6.3.2.1.2 Memória organizacional

No IFBA-PS não há memória organizacional. Os documentos são arquivados em papel e em ferramentas digitais (Word e Excel) e qualquer cidadão pode ter acesso a estas informações. Entretanto, por as informações não estarem catalogadas, as

mesmas não são de fácil acesso, ficando acessíveis, de acordo com necessidades pontuais, somente se alguém solicitar. Desta forma, as informações não são encontradas com rapidez e acabam sendo disponibilizadas de forma aleatória.

6.3.2.1.3 Novas formas organizacionais

A gestão do IFBA-PS pode ser considerada tradicional à medida que a administração burocrática é imposta pela própria legislação (leis 8.666 e 8.112), em que são descritas as atribuições dos cargos, as formas de progressão, os procedimentos processuais para as aquisições públicas, dentre outros.

O IFBA-PS ainda possui uma infraestrutura ruim para as práticas de aprendizagem e desenvolvimento de trabalhos em equipe, uma vez que faltam salas para reunião, treinamento e convívio.

6.3.2.1.4 Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional

Não existe uma estratégia de GC claramente articulada para o IFBA-PS, mas já foi discutida a ideia de sistematizar os procedimentos.

6.3.2.1.5 Sistema de gestão fundamentado nas competências

Embora as direções do IFBA-PS busquem adequar as competências dos servidores aos cargos existentes no Campus, não existe um banco de competências que sistematize estas informações.

6.3.2.1.6 Comunicação institucional

A comunicação interna na instituição precisa melhorar em todos os sentidos. A comunicação verbal e informal, embora aconteça frequentemente, muitas vezes fica concentrada apenas em pequenos grupos, sendo pouco compartilhada pela instituição. Além disso, corre-se o risco de esta informação ser distorcida ao longo do caminho.

O processo de comunicação formal e escrito também é deficiente, uma vez que é passível de muitas falhas, como o extravio de documentos (ofícios, memorandos) e/ou não recebimento de emails.

6.3.2.2 Dimensão humana: obstáculos a GC

6.3.2.2.1 Educação corporativa

O IFBA-PS não oferece um programa específico de orientação/ambientação para os novos servidores. Entretanto, os servidores são recebidos, de maneira informal, recebendo, sempre que possível explicação sobre as questões do Campus e sendo apresentados a todos os setores.

6.3.2.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento entre os servidores ocorre dentro do próprio setor, entretanto, na maioria das vezes não é compartilhado na instituição como um todo. Além disso, a instituição não possui uma cultura de disseminar as informações organizacionais, como exemplo, não há exigência de que os servidores ao participarem de cursos e/ou capacitações compartilhem o conhecimento apreendido.

O compartilhamento de conhecimentos que é realizado via publicação de conteúdo na Web (Internet e Intranet) também não é satisfatório. Sente-se a necessidade de servidores responsáveis por este trabalho.

6.3.2.2.3 Estímulos à criatividade e inovação

No IFBA-PS ainda não existe uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição, entretanto é uma meta a ser atingida.

6.3.2.2.4 Planos de reconhecimento e recompensa

No IFBA-PS não existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. Mas entende-se que esta é uma deficiência geral do setor público que precisa ser trabalhada.

As realizações importantes são comemoradas, entretanto percebe-se que o problema talvez esteja na falta de divulgação.

6.3.2.3 Dimensão externa: obstáculos a GC

6.3.2.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade

Embora a imagem do IFBA-PS seja de um ensino público de qualidade, o mesmo ainda é visto por parte da sociedade como uma escola um pouco elitista, pois muitos ainda consideram ser um lugar inacessível. Além disso, o IFBA-PS precisa buscar mais ações que levem o instituto para fora, ou seja, necessita de uma extensão mais efetiva.

6.4 Inter-relacionamento entre a análise documental e os dados coletados nos questionários e nas entrevistas

As análises documental, quantitativa e qualitativa assinalaram os elementos facilitadores e os obstáculos à GC no ambiente do IFBA-PS. A partir disso, foi feito um inter-relacionamento das informações apresentadas nestas análises e apontado os elementos norteadores ao processo de GC no ambiente do IFBA-PS.

6.4.1 Dimensão organizacional

6.4.1.1 Sistemas de informação

No Regimento Geral e nos relatórios de gestão constam ações voltadas aos sistemas de informação que contemplam práticas de GC. Contudo, os dados apontados nos questionários e nas entrevistas confirmam que os sistemas de

informação no IFBA-PS não atendem estas práticas, uma vez que os sistemas são mal utilizados e/ou insuficientes.

Algumas iniciativas constatadas nos relatórios de gestão não tiveram continuidade e/ou funcionalidade, como o software de avaliação pedagógica online que serviria de apoio a COPEM que não foi finalizado até o momento presente e o mural de recados da intranet que não é utilizado pelos servidores. Além do sistema integrado SIGA, que seria implantado no IFBA, mas não se adaptou às necessidades específicas de cada Campus, manifestando vários problemas operacionais.

Atualmente no IFBA-PS não há um sistema de informação Integrado em funcionamento, a informação da documentação disponível no site da instituição não se encontra atualizada, recursos como o mural de recados e a intranet não são utilizados efetivamente e a existência de sistemas construídos que não foram finalizados e/ou apresentam problemas operacionais.

Desta forma, a pesquisa confirma que embora a tecnologia auxilie no processo de GC, a mesma “não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1988, p.22). Percebe-se assim, que além de investir em recursos tecnológicos, o IFBA-PS precisa garantir o uso adequado destas ferramentas, além de desenvolver sistemas de GC que organize as informações, estimule a troca de experiências e propicie o compartilhamento do conhecimento.

6.4.1.2 Memória organizacional

No Regimento Geral do IFBA constam ações de GC voltadas à memória organizacional. Entretanto, no Campus Porto Seguro, até o momento presente, não foi identificado práticas de organização e preservação de documentos. Os dados apresentados no questionário e as respostas das entrevistas deixam claro que muitas das informações e dos conhecimentos gerados no Campus perdem-se facilmente porque não são organizados e armazenados. Da mesma forma, várias informações e conhecimentos importantes muitas vezes não são compartilhados,

gerando desconhecimento em parte dos servidores e da comunidade externa e a duplicação de tarefas já realizadas.

Diante dos resultados apontados compreende-se a necessidade em evitar a perda de informações e conhecimentos através da criação de uma memória no ambiente organizacional do IFBA-PS, uma vez que esta prática permite “a socialização, o uso, o reuso, a inovação e a transformação” do conhecimento. (EUZENAT, 1996 apud SCHELESINGER, 2008, p.20).

6.4.1.3 Novas formas organizacionais

No PPI 2008 e 2013 constam diretrizes para viabilizar novas formas organizacionais e nos relatórios de gestão identificam-se práticas de reuniões periódicas, como forma de trocar informações. Entretanto, as informações retiradas dos questionários e das entrevistas demonstram que o IFBA-PS ainda não propicia um ambiente totalmente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento, uma vez que estas práticas ocorrem de maneira isolada.

Levando em consideração que “as organizações intensivas em conhecimento exigem novas formas organizacionais em substituição às estruturas hierárquico-burocráticas” (SOUZA, 2009, p. 84), considera-se importante que novas formas organizacionais sejam empregadas no ambiente do IFBA-PS, criando estruturas com alto grau de autonomia e espaços de aprendizagem e integração dos servidores.

6.4.1.4 Políticas e estratégicas

No PDI e no PPI consta como princípio uma gestão democrática e nas entrevistas constatou-se que o processo decisório no IFBA-PS é descentralizado e democrático, o que vem facilitando o processo de decisão. Entretanto, os dados dos questionários contrapõem as respostas das entrevistas quando mais de 50% dos servidores discordam que o planejamento estratégico é participativo, que há transparência no

processo decisório e que há participação dos servidores na mudança dos processos da organização.

Quanto às políticas de GC, no PDI foi apontado que estas políticas são escassas no âmbito do IFBA, uma vez que não há aproveitamento de competências profissionais, ausência de difusão do conhecimento, dentre outros. Nos questionários esta informação se confirma quando 63,63% dos colaboradores da pesquisa expõem que a instituição não possui uma política de GC como estratégia. Nas entrevistas há também a confirmação de que não existe uma estratégia de GC claramente articulada no IFBA-PS.

Desta forma, entende-se que como elemento norteador às práticas de GC no IFBA-PS, a proporção de maior transparência nos processos decisórios e maior participação dos servidores nas decisões.

6.4.1.5 Sistemas de gestão fundamentado nas competências

No Regimento Geral consta o processo de implantação do Sistema de Gestão por Competência no IFBA e no PDI a necessidade em se criar uma política de gestão por competência. Contudo, ainda no PDI foi identificada como ponto fraco a ausência de políticas de gestão baseadas por competência no IFBA.

Nos questionários confirma-se que no IFBA-PS não há um sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores, uma vez que parte dos servidores está insatisfeita com o aproveitamento das competências no desenvolvimento das atividades. Já nas entrevistas, concorda-se que no IFBA-PS não existe um banco de competências, entretanto, as competências dos servidores se adequam aos cargos oferecidos à medida do possível.

Conforme Terra (1999) os funcionários devem ter desafios estimulantes compatíveis com suas habilidades e competências. Desta forma, propõe-se que no IFBA-PS sejam criadas políticas de gestão por competências e a partir disso, seja criado um banco de competências para aproveitar melhor as capacidades individuais dos

servidores e para promover a satisfações dos mesmos à medida que executarem atividades condizentes com os seus anseios.

6.4.1.6 Comunicação institucional

Embora a comunicação institucional seja um indicador presente no Termo de Acordo de Metas e Compromisso entre o Ministério da Educação e os Institutos Federais, no Regimento Geral, no PDI, no PPI 2008 e 2013 e nos relatórios de gestão, foi constatada nos questionários e nas entrevistas a necessidade da ampliação e eficiência dos sistemas de comunicação no âmbito do IFBA-PS, de forma a melhorar os meios de difusão da informação e disponibilização de todo o conhecimento que o mesmo desenvolve.

Um dos principais problemas, conforme aponta o Relatório de Gestão do segundo semestre de 2012 e as respostas das entrevistas, deve-se ao fato de não termos um profissional para promover o processo de comunicação do Campus e por o setor de informática, que atualmente é responsável pelas atividades de comunicação, apresentar número reduzido de servidores. Desta forma, a falta de servidores tem sido o que mais vem afetando a manutenção dos processos de comunicação institucional.

Segundo Camatti e Fachinelli (2010, p. 167), é indispensável “efetivar a comunicação eficiente para conseguirmos aprimorar a gestão do conhecimento nas organizações.” Desta forma, faz-se necessário o estabelecimento de redes de comunicação no IFBA-PS para que as informações produzidas na instituição sejam compartilhadas entre a instituição e o ambiente externo.

6.4.2 Dimensão humana

6.4.2.1 Educação corporativa

No Regimento Geral, no PDI, no PPI, no PQI e nos relatórios de gestão constam diretrizes de capacitação e qualificação dos servidores. No Regimento Geral e no PQI consta que o IFBA possui um Plano de Qualificação Institucional de forma a

garantir a capacitação e qualificação do seu pessoal docente e técnico-administrativo. No PDI foi apontado como diretriz geral a ampliação e o constante investimento na formação, capacitação, qualificação e adequação profissional de todos os servidores. No PPI 2008 e 2013 foi incluído o dever da instituição em promover a capacitação e qualificação dos servidores e nos relatórios de gestão consta uma preocupação quanto à capacitação e qualificação dos servidores do IFBA-PS.

Entretanto, embora haja ações neste sentido, conforme aponta os dados dos questionários e das entrevistas, percebe-se deficiências na falta de programas de ambientação, treinamentos específicos para os novos servidores, cursos de capacitação relacionados com a função do servidor, treinamentos para ampliação das habilidades e para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Sendo assim, sente-se a necessidade em ampliar os programas de capacitação e qualificação, contemplando de forma mais concreta a formação específica do servidor, além da criação de uma política efetiva de capacitação voltada às práticas de GC.

6.4.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

Nos documentos analisados não foi identificada prática de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, o que é confirmado nos dados dos questionários, em que grande parte dos colaboradores concorda que no IFBA-PS não há incentivo ou uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. Já nas entrevistas identifica-se que, embora o conhecimento seja compartilhado dentro dos próprios setores, o mesmo nem sempre é compartilhado na instituição como um todo e que não há uma cultura de disseminar as informações organizacionais no Campus.

Souza (2009) propõe que a instituição educacional não deve apenas ensinar, mas também aprender. Sendo assim, verificam-se através das análises documental, quantitativa e qualitativa que no IFBA-PS precisam ser estabelecidas novas estratégias estruturais para criação de uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

6.4.2.3 Estímulo à criatividade e inovação

No IFBA há incentivos e estímulos à pesquisa no IFBA-PS, conforme foi proposto no Termo de Acordo de Metas e Compromisso entre o Ministério da Educação e os Institutos Federais, no Regimento Geral, no PDI, no PPI e nos relatórios de gestão. Entretanto, os dados dos questionários e das entrevistas mostraram que no IFBA-PS ainda não existe uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição. Além disso, constata-se a partir dos relatórios de gestão que algumas atividades de pesquisa foram iniciadas no Campus, contudo não tiveram continuidade.

Levando em consideração a valorização “do inovativo, do original e do imaginário e a desvalorizar da repetição, das cópias e da automação” (TERRA, 1999), o IFBA-PS deve criar condições e promover oportunidades para que os servidores possam criar e inovar.

6.4.2.4 Plano de reconhecimento e recompensa

O Termo de Acordo de Metas e Compromisso entre o Ministério da Educação e os Institutos Federais, o Regimento Interno e o PPI contemplam sistemas de reconhecimento. Entretanto, conforme aponta os dados dos questionários e das entrevistas a instituição não tem um sistema de recompensa aos servidores que se destacam e que grande parte dos colaboradores não se sentem reconhecidos.

Souza (2009) diz que ao reconhecer as ações dos servidores, a instituição está contribuindo para a motivação dos mesmos. Desta forma, o IFBA-PS carece desenvolver um plano de reconhecimento e recompensa que valorize as ações dos servidores e os motive a exercer às suas atividades de forma prazerosa.

6.4.3 Dimensão externa

6.4.3.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade

Embora o relacionamento com a sociedade seja um indicador presente no Termo de Acordo de Metas e Compromisso entre o Ministério da Educação e os Institutos Federais, no Regimento Geral, no PDI e no PPI, os dados apresentados no Relatório de Gestão do primeiro semestre de 2012, nos questionários e nas entrevistas comprovam que no IFBA-PS existe uma fragilidade nas atividades de extensão.

Diante desta fragilidade, o IFBA-PS deve buscar formas de promover a democratização do conhecimento produzido na instituição e de captar conhecimentos externos, de forma a criar uma troca de saberes.

6.4.4 Síntese das análises

Após a realização de um inter-relacionamento entre as análises documental, quantitativa e qualitativa, segue uma síntese do mesmo.

QUADRO 11
Síntese das análises

Dimensão	Indicadores	Facilitadores	Obstáculos	Norteadores
Organizacional	Sistema de informação	Tentativa de implantação de um Sistema Integrado.	Sistemas de informação mal utilizados, não finalizados, insuficientes e com problemas operacionais.	Investir em recursos tecnológicos, garantir o uso adequado destas ferramentas e desenvolver sistemas de GC.
	Memória organizacional	Indicador presente no Regimento Geral do IFBA.	Não existe memória organizacional no IFBA-PS.	Construção de uma memória organizacional.
	Novas formas organizacionais	Indicador presente no PPI.	As análises quantitativas e qualitativas apontam que o IFBA-PS ainda não propicia um ambiente totalmente	Criação de estruturas com alto grau de autonomia e espaços de aprendizagem e integração dos servidores.

			favorável a esta prática.	
	Políticas, estratégias e conhecimento organizacional	No PDI e no PPI consta a gestão democrática como princípio e nas entrevistas constata-se que o processo decisório do IFBA-PS é descentralizado e democrático.	Os dados dos questionários contrapõem com as respostas das entrevistas evidenciando que 50% dos respondentes concordam que não há transparência e planejamento participativo.	Proporção de maior transparência nos processos decisórios e maior participação dos servidores nas decisões.
	Sistema de gestão fundamentado nas competências	Indicador presente no Regimento Geral e no PDI.	Ausência de políticas de gestão por competências.	Criação de políticas de gestão por competências e de um banco de competências.
	Comunicação institucional	Indicador presente nos documentos analisados.	Processos de comunicação ineficientes.	Avaliar e aprimorar a comunicação institucional.
Humana	Educação corporativa	Indicador presente nos documentos analisados.	Deficiências nos programas de ambientação e desenvolvimento pessoal e organizacional do servidor.	Ampliar os investimentos em capacitação e qualificação.
	Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento		Não há cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.	Estabelecimento de novas estratégias estruturais para criação de uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.
	Estímulo à criatividade e inovação	Indicador presente nos documentos analisados.	Não existe uma cultura organizacional voltada à inovação, experi-	Criar condições e promover oportunidades de criatividade e inovação.

			mentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição.	
	Plano de reconhecimento e recompensa	Indicador presente nos documentos analisados.	Os dados dos questionários e das entrevistas apontam que a instituição não tem um sistema de recompensa aos servidores.	Desenvolver um plano de reconhecimento e recompensa.
Externa	Relacionamento c/ a sociedade/ comunidade	Indicador presente nos documentos analisados.	Dados dos questionários e das entrevistas comprovam que no IFBA-PS existe uma fragilidade nas atividades de extensão.	Ampliar o relacionamento com a sociedade através de práticas de extensão.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nas análises documental, quantitativa e qualitativa.

7 CONCLUSÃO

A partir das análises foram identificados os elementos facilitadores, os obstáculos e os elementos norteadores à implantação de práticas de GC no ambiente organizacional do IFBA-PS. Constatou-se nos resultados da pesquisa que a memória organizacional, a aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, o plano de reconhecimento e recompensa, e o relacionamento com a sociedade são indicadores de GC quase inexistentes no ambiente organizacional do IFBA-PS. Já os indicadores sistemas de informações, novas formas organizacionais, políticas e estratégias, gestão fundamentada nas competências, comunicação institucional, educação corporativa e estímulo à criatividade e inovação, embora com deficiências, apresentam algumas características das práticas GC.

Entretanto, mesmo possuindo alguns atributos de GC, as pesquisas apontaram dificuldades em todos os indicadores considerados importantes para a implantação de práticas de GC. Isso se deve a diversos fatores, como à inexistência de uma cultura de preservação da memória da instituição e aos problemas de comunicação interna e externa. A falta de servidores é um agravante para realização destas atividades, uma vez que não há um setor responsabilizado pela criação e manutenção da memória organizacional e pela realização da comunicação do Campus. Além disso, há um número reduzido de servidores no setor de informática o que cria empecilhos quanto à criação e manutenção de sistemas e na utilização adequada das tecnologias. Há ainda contratempos nas relações interpessoais e intersetoriais do Campus que se encontram fragilizados e nas questões burocráticas que retardam os procedimentos.

Ao identificar os elementos facilitadores e os obstáculos apontados nas análises documental, quantitativa e qualitativa, foi possível apontar elementos norteadores à implantação de práticas de GC no ambiente organizacional do IFBA-PS. Para tal, retomamos a pergunta da pesquisa, quais fatores podem condicionar a implantação de práticas de GC no IFBA-PS?

Para responder a esta pergunta não basta somente aplicar novas ferramentas tecnológicas para aumentar a eficiência das atividades. É necessário investir no uso

adequado de ferramentas já existentes e no desenvolvimento de sistemas de informação que tratem e integrem as informações, estimule a troca de experiências e facilite o compartilhamento do conhecimento.

É necessário também criar uma memória organizacional que proporcione a organização, o armazenamento, o compartilhamento e a reutilização do conhecimento gerado na instituição e das lições aprendidas na execução das tarefas diárias. Para tal, deve-se resgatar a história organizacional e resguardar todas as informações e experiências dos servidores, de forma que estes conhecimentos estejam de fácil acesso.

Considera-se importante que novas formas organizacionais sejam empregadas, criando espaços de aprendizagem e integração dos servidores, de forma a estimular a inovação, a interação, a troca de informações e o aproveitamento do conhecimento já produzido no Campus.

A estratégia da instituição deve estar efetivamente atrelada às práticas de GC, com maior transparência nos processos decisórios e maior participação dos servidores nas decisões.

É importante que as competências sejam compatíveis aos cargos ocupados, de forma a aproveitar o conhecimento dos servidores e a fazer com que os mesmos se sintam satisfeitos em suas atividades. Para isso, é necessária a criação de políticas de gestão por competências e de um banco de competências.

A comunicação na instituição precisa ser melhor estabelecida, em todos os sentidos, contribuindo para que as informações sejam compartilhadas entre os diversos setores da instituição e no ambiente externo. Para isso, é importante evitar que as informações fiquem concentradas em pequenos grupos, que sejam distorcidas e que se percam pelo caminho.

Quanto à educação corporativa, há a necessidade em oferecer treinamentos formais voltados às práticas de GC e mais cursos de capacitação voltados a melhorar o desempenho pessoal e organizacional.

A aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento entre os servidores devem ser otimizados, incentivando os mesmos a transferirem seus conhecimentos.

Quanto ao incentivo à criatividade e inovação é importante a criação de estruturas, mecanismos institucionais e incentivos à criação individual e coletiva de conhecimento. É necessário o desenvolvimento um plano de reconhecimento e recompensa que valorize as ações dos servidores.

As atividades de extensão requerem a transferência de conhecimento da Instituição à comunidade. Desta forma, há a necessidade em fortalecer as políticas de extensão, de forma a promover a difusão, a socialização e a democratização do conhecimento produzido no IFBA-PS e a contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Compreende-se assim que por meio da colaboração, da experimentação, da utilização adequada dos sistemas de informação e da criação de políticas estratégicas de GC será possível inovar, compartilhar, valorizar e utilizar o conhecimento existente e produzido no IFBA-PS, de forma a beneficiar a própria instituição, os seus servidores e à sociedade geral.

Conclui-se assim que os resultados da pesquisa confirmaram os pressupostos de que o IFBA-PS precisa repensar as políticas de gestão, redefinir os fundamentos do uso das tecnologias e da relação da instituição com a comunidade, assim como melhorar a comunicação, criar processos de aprendizagem e valorizar os ativos do conhecimento, de forma a criar um contexto organizacional que contemple as práticas de GC.

Entretanto para isso, as gestões têm como desafios melhorar o clima organizacional, uma vez que as relações interpessoais e intersetoriais precisam ser fortalecidas; conseguir conciliar os vários interesses do ambiente organizacional, compatibilizando as peculiaridades da gestão pública com as necessidades dos usuários; e dar uma resposta satisfatória aos usuários internos e externos.

Para satisfazer as demandas das gestões também são necessárias adaptações ou melhorias na estrutura física, no aumento do número de servidores, fortalecimento dos recursos humanos, criação de um setor que gerencie as informações e uma melhor gratificação para as coordenações.

Quanto às limitações identificadas nesta pesquisa assume-se a dificuldade em receber retorno dos questionários, uma vez que no período em que foram enviados os questionários, a instituição encontrava-se em greve. Outra limitação deveu-se ao fato desta pesquisa ter se restringido somente ao Campus Porto Seguro. Entretanto, isto serve de motivação para trabalhos futuros de forma a ampliar a pesquisa em GC a todo instituto. Para tal sugere-se também a criação de um modelo de análise de GC que leve em consideração as especificidades dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. et al. **Identificando características de organizações intensivas em conhecimento em Universidades**: um estudo de caso nas Instituições do sistema ACADE de Santa Catarina. Florianópolis: INPEAU – Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, 2008.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)–Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. rev e atual. São Paulo : Cengage Learning, 2012.

AZEVEDO, M. A. de. Informação e interpretação: uma leitura teórico-metodológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.9, n.2, p.122-133, jul./dez. 2004.

BARATA, A. **Diagnóstico e proposição de ações em gestão do conhecimento, visando ao Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ**. 2003. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica)-UNICAMP, Campinas-SP, 2003.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa** : propostas metodológicas. 19. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BARROSO A. C. O; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, mar-abr. 1999.

BATISTA, F. F. **Diagnóstico do grau de maturidade do IPEA em Gestão do Conhecimento**: relatório final. Brasília: IPEA, 2011.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: a gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Texto para discussão1022. Brasília: IPEA, 2004.

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

BONI, V; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v.2, n.1 (3), p.68-80, jan./jul. 2005.

BORGHOFF, U. M.; PARESCHI, R. Information Technology for Knowledge Management. **Journal of Universal Computer Science**, v.3, n.8, p.835-842, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia. **Projeto Pedagógico Institucional - PPI**: 2008. Salvador, BA, 2008a.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal da Bahia. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Termo de acordo de metas e compromissos entre o Ministério da Educação e os Institutos Federais**. Salvador, BA, 2008b.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal da Bahia. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: 2009 - 2013. Salvador, BA, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal da Bahia. **Projeto Pedagógico Institucional - PPI**: 2013. Salvador, BA, 2013a.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal da Bahia. **Plano de Qualificação Institucional**: 2008 - 2012. Salvador, BA, 2008c.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal da Bahia. Resolução nº 26 do CONSUP, em 27 de junho de 2013. **Regimento Geral do IFBA**. Salvador, BA, 2013b.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal da Bahia. **Relatórios de gestão**: 2008-2012. Salvador, BA.

BUORO, G; OLIVA; F. L; SANTOS, S. A. dos. Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores. In: SANTOS, S. A. dos; LEITE, N. P; FERRARESI, A. A. (Orgs.). **Gestão do conhecimento**: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos). Maringá, PR:Unicorpore, 2007. Cap 2.

CAMATTI, T. B; FACHINELLI, A. C. Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações. **Conexão – Comunicação e cultura**, Caxias do Sul, v.9, n.17, p. 161-178, jan./jun. 2010.

CARVALHO, F. C. A. de. Arquitetura organizacional para gestão na Era do Conhecimento. BARROS NETO, João Pinheiro de (Org.). **Administração de organizações complexas** : liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2009. cap. 13.

CARVALHO, G. M. R. de; TAVARES, M. S. **Informação & Conhecimento**: Uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CASSAPO, F. M. **O que entendemos exatamente por “conhecimento tácito” e “conhecimento explícito”**. [s. l.]: [s. n.], [s. d.]. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br>>. Acesso em: 13 out. 2012.

CHOO, C. W. **Gestão da informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: caminho, 2003a.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003b.

CORMICAN, K.; DOOLEY, L. Knowledge Sharing in a Collaborative Networked Environment. **Journal of Information & Knowledge Management**, Tulsa, v.6, n.2, p.105-114, 2007.

CRONIN, B. Knowledge management, organizational culture and Anglo-American higher education. **Journal of information Science**, v.29, n.3, p. 129-137, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

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

DELLAGNELLO, E; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa em administração. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

EIRIZ, V. Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 13, n. 2, p. 153-167, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: QualityMark, 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FORCADELL, F; GUADAMILLAS, F. A case study on the implementation of a knowledge management strategy. **Knowledge and process management**, v.19, n.3, p.162-171, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009b.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4.

HIJAZI, S.; KELLY, L. **Knowledge creation in higher education institutions**: a conceptual model. Florida (USA): ASCUE Conference, 2003.

INDOLFO, A. C; CAMPOS, A. M. C; OLIVEIRA, M. I. de. **Gestão de documentos**: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1993. (Publicações Técnicas, 47).

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. Institucional. **O Instituto**. Salvador, BA, 2009. Disponível em: <<http://www.portal.ifba.edu.br/institucional/o-instituto.html>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA - CAMPUS PORTO SEGURO. Institucional. **Histórico**. Porto Seguro, BA. Disponível em: < <http://portoseguro.ifba.edu.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

JARDIM, J. M. O Conceito e a prática da gestão de documentos. **Acervo**. Rio de Janeiro, v.2, n.2, p. 35-42, 1987.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual**. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2006.

LIMA, E. P. de et al. Diretrizes estratégicas para a implantação da gestão do conhecimento organizacional, **Produto & Produção**, v.8, n.2, p. 57-73, jun. 2005.

MARIZ, A. C. A. **Arquivos públicos brasileiros: a transferência da informação na internet**. 2005. 199 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

MARQUES, M. C. O Capital Intelectual no Sector Público. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.3, n.4, p.30-41, Out./Dez, 2004.

MARTELETO, R. M. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. **Ci. Inf.**, Brasília, v.24, n.1, p. 89-93, jan./abr. 1995.

MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória**. Tradução de Helena Vilar de Lemos. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MEIRELES, C. M. da S. **Memorial da Educação Profissional CEFET-RS**. Pelotas, RS: CEFET-RS/FAE-UFPEL, 2003. Disponível em : <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/jornada/jornada6/trabalhos/942/942.pdf>. Acesso em : 11 mar. 2014.

MOREIRA, H; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro : Lamparina, 2008.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

MORGAN, G. **As imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MURRAY, P. C. **New language for new leverage**: the terminology of knowledge management. 1996. Disponível em: <http://www.ktic.com/topic6/13_TERM2.HTM>. Acesso em: 12 ago. 2012.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARO, B. **A escala Likert**: coisas que todo pesquisador deveria saber. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.netquest.com/br/blog/a-escala-likert-coisas-que-todo-pesquisador-deveria-saber/>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

PERAZZO FILHO, B. **O conhecimento tácito e a aprendizagem baseada em problemas no curso de medicina da UESB**: aproximações e reflexões. 2009. 164 f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PEREIRA, R. C. F; BELLINI, C. G. P. As redes como tecnologia de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organização do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008. Cap. 10.

PERROTTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PIMENTA, R. B. et al. **A gestão do conhecimento sob a ótica empresarial**: um estudo de caso numa empresa de pequeno porte do ramo moveleiro. Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. KMBrazil: São Paulo, 2004.

REIS, E. **Estatística descritiva**. Lisboa: Ed. Sílabo, 1996.

RHOADS, J. B. **La función de la gestión de documentos y archivos em los sistemas nacionales de información**: un estudio del RAMP. Paris: UNESCO, 1983.

RICHTER, F. A. A cultura organizacional e seus fundamentos frente à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezina (Org.). **Organização do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008. Cap. 2.

ROMANO, C. A. **Universidade Tecnológica**: conceituação da organização e delineamento da estrutura e da gestão fundamentados no conhecimento socialmente significativo. 2005. 256 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

ROSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SILVA, P. A. da. **Gestão de documentos, informação e conhecimento**: a óptica dos gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-DF). 2010. 159 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)–Escola de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2010.

SILVA, R. P. **A gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e tecnológico**: análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. 2009. 147 f. Dissertação (Mestrado em Educação)–Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2010.

SOUZA, I. M. **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, Florianópolis, 2009.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. 311 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

VALENTIM, M. L. P. et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 184-198, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a12.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2013.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**: thinking about thinking: how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington: Schema, 1993. v. 1.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUSSEF, A. Y. **Um modelo de Gestão do Conhecimento em Administração para uma Organização Universitária Interinstitucional**. 2010. 456 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)- Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

GLOSSÁRIO

ALTA ADMINISTRAÇÃO – Gestores que integram o nível estratégico da instituição.

ATIVOS INTANGÍVEIS – São os recursos disponíveis no ambiente institucional difíceis qualificar e mensurar.

BANCO DE COMPETÊNCIAS – Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural dos servidores.

BANCO DE DADOS – Genericamente, é qualquer coleção de informações, de tal forma que seja possível localizar itens escolhidos.

BIBLIOTECA DIGITAL – Acervo constituído por peças digitalizadas, ou seja, armazenadas em mídia eletrônica.

BUSINESS INTELLIGENCE - Pode ser traduzida como inteligência para negócios e refere-se ao olhar capaz de perceber como transformar coisas, situações e oportunidades em produtos e serviços.

CAPITAL HUMANO – Refere-se ao valor atribuído ao conhecimento e à competência da pessoa.

CAPITAL INTELECTUAL – É o conhecimento de todos os servidores da instituição.

COMPETÊNCIA – Capacidade de utilização de conhecimentos mediante a aplicação das habilidades requeridas.

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL – Processo de comunicação desenvolvido no ambiente institucional. Há a comunicação formal que consiste nos fluxos de comunicação derivada da estrutura hierárquica e a comunicação informal que é estabelecida a partir dos relacionamentos pessoais.

CONTROLE BUROCRÁTICO – Utilização de regras, de regulamentos e de autoridade para guiar o desempenho.

CULTURA ORGANIZACIONAL – Crenças, valores e comportamentos que são compartilhados pelos servidores da instituição.

DATA MINING (mineração de dados) – Sistema que seleciona e analisa as informações em um banco de dados.

DATA WAREHOUSE (Armazém de dados) - Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo grande versatilidade na manipulação de grandes massas de dados provenientes de diversas fontes.

EFICÁCIA - É a comparação entre o que se pretendia fazer e o que efetivamente se conseguiu realizar. É a capacidade de alcançar as metas definidas em determinado período de tempo.

EFICIÊNCIA – É a capacidade de utilização dos recursos disponíveis com produtividade e desempenho. É o meio de realizar uma tarefa da melhor forma possível.

EFETIVIDADE - Relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação organizacional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade. É a capacidade em se promover resultados pretendidos.

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) – Trata-se de um sistema integrado de informação que serve para todos os departamentos de uma organização.

ESTRATÉGIA - É o conjunto de ações de médio e longo prazos necessárias ao cumprimento da missão organizacional e ao alcance da visão de futuro da organização.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - Forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Num enfoque amplo inclui a descrição dos aspectos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos.

EXTRANET – É uma extensão da intranet. Funciona igualmente como a intranet, porém sua principal característica é a possibilidade de acesso via internet, ou seja, de qualquer lugar do mundo você pode acessar os dados de determinada organização.

FERRAMENTAS DE GROUPWARE E COLABORATIVAS - Sistema que apoia o trabalho em grupo, coletivamente. Trata-se de um "sistema baseado em computador que auxilia grupos de pessoas envolvidas em tarefas comuns (ou objetivos) e que provê interface para um ambiente compartilhado." (ELLIS, Skip).

GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS (GED) – Prática de gestão que implica adoção de aplicativos de controle de emissão e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos eletrônicos.

GESTOR - Pessoa que ocupa função formal de gestão em qualquer nível hierárquico da organização. Membro da instituição que têm outros membros formalmente subordinados a ele (Por exemplo: diretores, coordenadores).

GRAPHICAL USER INTERFACE (GUI) - É um tipo de interface do utilizador que permite a interação com dispositivos digitais através de elementos gráficos como ícones e outros indicadores visuais, em contraste a interface de linha de comando.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – Habilidade e capacidade de usar o conhecimento para buscar uma posição competitiva.

INTERNET - Conglomerado de redes locais espalhadas pelo mundo, o que torna possível a interligação entre os computadores utilizando o protocolo de internet.

INTRANET - Possibilita o que a própria internet dispõe. Porém a principal diferença entre ambas é que a intranet é restrita a certo público. Há restrição de acesso.

KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM (KMs) – Refere-se a sistemas informáticos de gestão do conhecimento nas organizações, apoiando a criação, captura, armazenamento e distribuição de informação. Estes sistemas são parte da estratégia de gestão do conhecimento dentro das organizações.

KNOW-HOW (Saber como) – Conhecimento técnico profundo que permite mais eficiência e melhores resultados em processos ou procedimentos.

ON LINE ANALYTICAL PROCESS (OLAP) - É um software cuja tecnologia de construção permite a análise e a visualização de dados corporativos de forma rápida, consistente e interativa. As aplicações OLAP permitem manipular e analisar um grande volume de dados em diversas perspectivas.

PORTAL CORPORATIVO – é uma ferramenta que permite a disponibilização centralizada, estruturada e personalizada de informações internas e externas.

PROCESSO DECISÓRIO – Trata-se de diversos estágios da administração em que são fixados objetivos, definidas políticas ou diretrizes, criadas estratégias, preparados planos operacionais e procedimentos para a tomada de decisão.

REPOSITÓRIO DE CONHECIMENTOS – O repositório é um modelo que especifica como o conhecimento explícito deve ser armazenado.

VALORES ORGANIZACIONAIS - Conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades da organização.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Documentação

O Quadro A.1 relaciona os documentos que foram analisados neste estudo.

QUADRO A

Relação dos documentos analisados

Nome do documento	Descrição
Termo de acordo de metas e compromissos: Ministério da Educação/Institutos Federais	Acordo de metas e compromissos.
Regimento Geral do IFBA	Normas que disciplinam as atividades da estrutura organizacional do IFBA.
Plano de Desenvolvimento Institucional	Instrumento de planejamento estratégico.
Projeto Pedagógico Institucional	Reúne os pressupostos que norteiam as práticas acadêmicas e a organização didático-pedagógica da instituição.
Plano de qualificação institucional	Planejamento de metas institucionais de qualificação.
Relatórios de Gestão	Documentos que reúnem informações sobre as ações desenvolvidas no Instituto.

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE B – Questionário: Fatores condicionantes da implantação da Gestão do Conhecimento como base ao desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Campus Porto Seguro.



Universidade Federal da Bahia

Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração

Mestranda: Aline Machado Cruz

Orientador: Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos

Informações preliminares:

Prezado servidor,

Sou servidora do IFBA – Campus Porto Seguro, onde desempenho a função de Bibliotecária-Documentalista e solicito a colaboração de todos para que preencham este questionário.

O questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica (dissertação de Mestrado) do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e tem como objetivo investigar os fatores condicionantes para implantação de práticas de Gestão do Conhecimento no IFBA - Campus Porto Seguro.

O estudo requer a participação dos servidores (professor e técnico- administrativo) do IFBA- Campus Porto Seguro. O nome do servidor poderá ser omitido, caso o mesmo não se sinta à vontade em explicitar. Entretanto, no intuito de estabelecer uma relação ética e profissional, é garantido que as informações prestadas serão destinadas exclusivamente a esta pesquisa de dissertação, mantendo o anonimato dos servidores.

Desde já agradeço a sua atenção, disponibilização e enorme colaboração. Em caso de dúvidas, por favor, entre em contato pelos e-mails: <alinemachado@ifba.edu.br> e/ou <alinecruz23@yahoo.com.br>.

IDENTIFICAÇÃO:

1 Nome do servidor (opcional):

2 Cargo: Professor
 Técnico-administrativo

3 Possui cargo de chefia (Coordenação, cargo de confiança)?

Sim
 Não

4 Tempo em que trabalha no IFBA – Campus Porto Seguro:

menos de 1 (um) ano
 de 1 a 2 anos
 de 2 anos a 3 anos
 3 anos a 5 anos
 mais de 5 anos

5 Escolaridade:

Nível médio
 Graduação
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
 Pós-doutorado

6 Faixa etária:

20 a 24 anos
 25 a 29 anos
 30 a 34 anos

- () 35 a 39 anos
 () 40 a 44 anos
 () 45 a 49 anos
 () Acima de 50 anos

7 Preencha os quadros de acordo com a legenda:

DT - Discordo Totalmente;

DP - Discordo Parcialmente;

I - Indiferente – Não concordo nem discordo;

CP - Concordo Parcialmente;

CT - Concordo Totalmente.

QUADRO 1

Dimensão organizacional

1) PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL					
1.1 Quanto aos Sistemas de informação	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui banco de dados regularmente atualizados com os conhecimentos teóricos e as experiências aprendidas no ambiente institucional.					
A instituição utiliza das Tecnologias da Informação e Comunicação para obtenção de conhecimentos organizacionais externos.					
A Gestão da Informação evita problemas de sobrecarga de informação dentro da instituição.					
As informações da instituição são codificadas e disponibilizadas, na página institucional, aos docentes, técnicos, estudantes e à comunidade externa.					
Há um sistema de informação que possibilita a interação entre as áreas acadêmica e administrativa.					
A instituição possui sistemas que permitem uma navegação fácil para encontrar conhecimentos/conteúdos organizacionais.					

Continua

Continuação

1.2 Quanto à Memória Organizacional	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais.					
Há uma memória organizacional para proteger a instituição da perda do conhecimento devido à saída de servidores.					
Há uma memória organizacional para identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na instituição					
Há uma memória organizacional para capturar as experiências (conhecimento implícito) dos servidores, ainda não documentadas.					
O servidor não gasta muito tempo procurando informações ou conhecimentos já existentes na instituição em um dia normal de trabalho.					
O servidor sabe onde procurar “novas” informações disponíveis na instituição.					
Com frequência o servidor busca informações específicas em determinado setor da instituição e as encontra com facilidade.					
Com frequência o servidor sente que deve buscar informações da instituição por conta própria.					
1.3 Quanto à forma organizacional	DT	DP	I	CP	CT
A instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem.					
A instituição propicia um ambiente favorável ao desenvolvimento de trabalhos em equipe.					
A instituição propicia um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.					

Continua

Continuação

1.4 Quanto às políticas e estratégias	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui uma política de gestão do conhecimento como estratégia institucional.					
O planejamento estratégico é participativo, com envolvimento da comunidade institucional e registro das experiências envolvidas.					
A instituição faz um esforço político para que haja produção, armazenamento, transferência e uso do conhecimento institucional.					
A instituição possui políticas ou procedimentos para a coleta ou captura de documentos ou outros trabalhos produzidos pelos servidores.					
A instituição possui políticas que exige que os funcionários documentem o que produzem ou registrem seu próprio conhecimento de uma forma que possa ser reutilizado (tais como documentos, bases de dados eletrônicos, etc.).					
Há transparência no processo decisório das Direções para os servidores da organização.					
Há participação dos servidores na mudança dos processos da organização.					
Os servidores são receptivos às mudanças organizacionais.					
1.5 Quanto aos sistemas de gestão fundamentado nas competências	DT	DP	I	CP	CT
A gestão da instituição é assegurada por pessoal qualificado, em que a escolha das direções, coordenações e cargos de confiança é baseada no mérito e na competência.					

Continua

Continuação

1.6 Quanto à comunicação institucional	DT	DP	I	CP	CT
Há ambientes (virtuais e presenciais) que favorecem o diálogo entre os diversos setores da instituição.					
Há ambientes que favorecem o diálogo entre a instituição e o ambiente externo.					
É frequente a comunicação entre a Direção e os servidores.					
Há receptividade em receber as sugestões dos servidores.					
A instituição possui um processo definido para a revisão das sugestões dos servidores.					

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).
Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

QUADRO 2

Dimensão humana

2) PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO HUMANO					
2.1 Quanto à educação corporativa	DT	DP	I	CP	CT
A instituição oferece treinamento formal aos funcionários relacionado às práticas de gestão do conhecimento.					
A instituição possui uma política de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor.					
A instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades.					
Os servidores são capacitados para conhecer os objetivos estratégicos da instituição.					
Os servidores são capacitados para desenvolvimento pessoal e organizacional.					
A instituição oferece um programa de orientação/ambientação aos novos servidores.					

Continua

Continuação

A instituição oferece treinamentos específicos visando auxiliar o servidor na adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (treinamento para desenvolvimento de novas habilidades)					
A instituição possui orçamento formalmente planejado para treinamentos.					
2.2 Quanto à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento	DT	DP	I	CP	CT
A instituição incentiva os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes.					
A instituição possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional.					
O conhecimento residente em todos os setores de trabalho é acessível a todos os servidores da instituição.					
O conhecimento existente dentro da instituição é integrado.					
O horário de trabalho dos servidores é flexível e permite que eles se envolvam em atividades de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.					
2.3 Quanto ao estímulo à criatividade e inovação	DT	DP	I	CP	CT
É criado nos servidores uma cultura favorável à aceitação de ideias inovadoras na instituição.					
2.4 Quanto ao plano de reconhecimento e recompensa	DT	DP	I	CP	CT
Há um sistema de reconhecimento e recompensa aos técnicos e docentes que se destacam na instituição.					
Os servidores são reconhecidos pela sua qualificação, habilidades e conhecimento.					
Os servidores são reconhecidos pela sua dedicação, esforço e comprometimento à instituição.					

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

QUADRO 3

Dimensão externa

3) PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE EXTERNO					
3.1 Quanto ao relacionamento com a sociedade/comunidade	DT	DP	I	CP	CT
A instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos.					
É promovido o compartilhamento e a transferência de conhecimento com outros setores da sociedade.					
Há captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição.					

Legenda: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente – Não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Souza (2009).

4. OUTRAS CONTRIBUIÇÕES OU COMENTÁRIOS:

APÊNDICE C – Termo de consentimento e participação em pesquisa



Universidade Federal da Bahia

Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração

Mestranda: Aline Machado Cruz

Orientador: Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos

TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Aceito participar da pesquisa acadêmica intitulada: “Fatores condicionantes da implantação da gestão do conhecimento como base ao desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) – Campus Porto Seguro.” Trata-se de uma Dissertação de Mestrado, escrita pela servidora do IFBA – Campus Porto Seguro Aline Machado Cruz, aluna do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Declaro ter sido informado (a) que a pesquisa pretende investigar os fatores condicionantes para implantação de práticas de gestão do conhecimento no IFBA - Campus Porto Seguro. Para tal, serão investigados os elementos que facilitam à gestão do conhecimento no ambiente organizacional; os obstáculos à gestão do conhecimento no IFBA-PS e os elementos norteadores ao processo de gestão do conhecimento no ambiente do IFBA-PS.

Como participante da pesquisa, concordo em ser entrevistado pela pesquisadora, () permitindo/ () não permitindo a gravação das entrevistas.

Estou de acordo que minha contribuição é voluntária, podendo recusar-me a participar da pesquisa a qualquer momento, assim como deixar de responder a qualquer pergunta.

Fui informado que, no intuito de estabelecer uma relação ética e profissional, às informações prestadas nesta entrevista serão destinadas exclusivamente a esta pesquisa acadêmica, mantendo o anonimato dos servidores.

Estou ciente que este termo de consentimento e participação em pesquisa foi feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder da pesquisadora e a outra comigo (entrevistado).

Porto Seguro, BA, de junho de 2014.

Assinatura do Entrevistado

Assinatura da Pesquisadora: Aline Machado Cruz

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista: Direção Geral



Universidade Federal da Bahia

Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração

Mestranda: Aline Machado Cruz

Orientador: Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos

ROTEIRO DE ENTREVISTA: DIRETORIA GERAL DO IFBA-PS

IDENTIFICAÇÃO

1. Nome:
2. Formação acadêmica:
3. Tempo na função:
4. Tempo na instituição:

VISÃO GERAL

1. Como é seu dia-a-dia de Diretor (a)?
2. O que facilita sua ação como Diretor (a)?
3. E o que dificulta?

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

Refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infraestrutura dos institutos federais.

Os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infraestrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal, estrutura em torno de resultados e não de tarefas.

PRÁTICAS DE GC – DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

QUANTO AOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

1. Existem tecnologias adequadas como um meio para facilitar a troca de informações? De que maneira as tecnologias facilitam a troca de informações entre os servidores do IFBA-PS?
2. De que forma as tecnologias de comunicação e os sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento no IFBA-PS?
3. O IFBA-PS possui sistemas de informação que contemplam os sistemas acadêmicos e administrativos? Os sistemas de informação são de fácil acesso aos gestores e demais membros do IFBA-PS? Como funcionam?
4. Quais as carências do IFBA-PS em termos de sistemas de informação?

QUANTO À MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

5. O IFBA-PS possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais? Quais registros existem? Explícite como e onde é feito o registro do conhecimento organizacional.
6. Existe amplo acesso, por parte de todos os servidores, ao conhecimento da organização? Como o conhecimento organizacional é disponibilizado?
7. Com que frequência você busca informações específicas de uma unidade/departamento que você acredita que deveria tê-las, mas que não possui a informação?
 - () Muito frequentemente
 - () Frequentemente

- () Pouco frequentemente
- () Pouquíssimo frequentemente
- () Raramente

QUANTO À FORMA ORGANIZACIONAL

8. Em que pontos a gestão do IFBA-PS pode ser considerada tradicional (burocrática)? Em que pontos ela inova na forma como gerencia?
9. Existe no IFBA-PS um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento de conhecimento? Como isso ocorre?

QUANTO ÀS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

10. Como ocorre a definição e divulgação dos objetivos e estratégias da instituição?
11. Como ocorre o processo decisório na instituição? A estrutura (vertical e horizontal) dificulta ou facilita a tomada de decisão?
12. Há uma estratégia de GC claramente articulada para o IFBA-PS? Se sim, como funciona? Se não, o que já foi pensado a respeito?
13. Existe preocupação da Direção Geral com valores, inovação, experimentação, normas formais e informais, modo de a organização trabalhar, crenças, confiança, franqueza e colaboração? Se sim, o que já foi feito neste sentido?
14. Quais os maiores desafios na gestão do Campus?
15. Que adaptações ou melhorias são necessárias para atender ou satisfazer as demandas da gestão do Campus?

QUANTO AOS SISTEMAS DE GESTÃO FUNDAMENTADOS NA COMPETÊNCIA

16. A instituição adota o sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores docentes e técnico-administrativos? A gestão é baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades das respectivas funções?

17. Existe um banco de competências? Se sim, a instituição utiliza estas fontes de informações para chegar até o conhecimento necessário?

QUANTO À COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

18. A comunicação institucional é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)? As informações são compartilhadas? Como se processa a comunicação interna na instituição?

19. Os servidores oferecem sugestões/feedback à instituição? Com que frequência?

20. Qual o grau de receptividade que a Direção Geral tem em relação a sugestões dos servidores? Como a Direção Geral recebe a sugestões dos servidores?

21. O IFBA-PS possui um processo definido para a revisão das sugestões dos servidores? O que é feito com a sugestão dos servidores?

22. Os servidores recebem retorno (formal ou informal) sobre seu desempenho? Como? Com que frequência?

23. Como a informação ou o conhecimento é disseminado pelo IFBA-PS aos seus servidores?

- Pela intranet
- Por um *website* público da internet
- Por meio de um ofício (eletrônico ou físico)
- Por meio de reuniões realizadas pela Direção
- Por meio de eventos sociais informais
- Por mensagem eletrônica (“e-mail”)

- () Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento
- () Alguma outra forma. Cite: _____ .
- () Não é disseminada

DIMENSÃO HUMANA

Os gestores devem preocupar-se com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; Administrar os conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico administrativos e estudantes, o comportamento, o moral e a motivação da comunidade universitária.

PRÁTICAS DE GC – DIMENSÃO HUMANA

QUANTO À EDUCAÇÃO CORPORATIVA

24. O IFBA-PS possui um Plano de Aprendizagem (Plano de Capacitação) para os servidores? Como funciona?
25. Os programas de capacitação planejados e realizados pela instituição estão claramente relacionados com os seus objetivos?
26. O IFBA-PS oferece algum programa de orientação/ambientação para novos servidores? Como funciona?
27. O IFBA-PS tem incentivado o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua de seus servidores? De que forma?
28. De que forma os programas de capacitação auxiliam no aumento do desempenho da instituição?

29. Como a instituição provê a seus membros oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional? De fato, à instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus servidores?

QUANTO À APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

30. Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre as Direções e os Servidores?

31. Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os Servidores?

32. Quais das seguintes políticas de compartilhamento de conhecimentos existem no IFBA-PS?

- Gerenciamento de documentos
- Publicação de conteúdo na Web (Internet e Intranet)
- Tratamento, liberação e divulgação de informação
- Políticas relativas à segurança de informação
- Outras
- A instituição não possui políticas de compartilhamento de informações

QUANTO À CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

33. Existe um ambiente favorável à criatividade e inovação. Os servidores são incentivadas a realizar novas criações e colocá-las em prática? De que forma os servidores são incentivados?

34. Existe a preocupação do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição? Se sim, como isso ocorre?

35. Novas ideias são valorizadas? Há permissão para discutir ideias “bobas”?

QUANTO AO PLANO DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

36. As realizações importantes são comemoradas? De que forma?

37. Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias? Quais?

DIMENSÃO EXTERNA

Representa o relacionamento do IFBA-PS com a comunidade.

PRÁTICAS DE GC - DIMENSÃO EXTERNA

38. Na sua avaliação como ocorre o relacionamento do IFBA-PS com a sociedade/comunidade?

39. Na sua avaliação qual a imagem que o IFBA-PS tem junto a sociedade/comunidade?

40. Essa imagem corresponde à imagem que o IFBA-PS gostaria de ter junto a sociedade? Os alunos, (a sociedade) demonstram estar satisfeitos com os serviços/cursos oferecidos?

41. Fale sobre como é promovido o compartilhamento e a transferência de conhecimento à sociedade. Como as informações são transmitidas à comunidade?

Gostaria de acrescentar mais alguma informação e/ou comentário?

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).

APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista: Direção do DEPEN e Direção do DEPAD



Universidade Federal da Bahia

Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração

Mestranda: Aline Machado Cruz

Orientador: Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos

ROTEIRO DE ENTREVISTA: DIREÇÃO DO DEPEN E DO DEPAD

IDENTIFICAÇÃO

1. Nome:
2. Formação acadêmica:
3. Tempo na função:
4. Tempo na instituição:

VISÃO GERAL

1. Como é seu dia-a-dia de Diretor (a)?
2. O que facilita sua ação como Diretor (a)?
3. E o que dificulta?

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

Refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infraestrutura dos institutos federais.

Os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infraestrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal, estrutura em torno de resultados e não de tarefas.

PRÁTICAS DE GC – DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

QUANTO AOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

1. Existem tecnologias adequadas como um meio para facilitar a troca de informações? De que maneira as tecnologias facilitam a troca de informações entre os servidores do IFBA-PS? E no seu departamento?
2. De que forma as tecnologias de comunicação e os sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento no IFBA-PS? E no seu departamento?
3. O IFBA-PS possui sistemas de informação que contemplam os sistemas acadêmicos e administrativos? Os sistemas de informação são de fácil acesso aos gestores e demais membros do IFBA-PS? Como funcionam?
4. Quais as carências do IFBA-PS em termos de sistemas de informação?

QUANTO À MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

5. O IFBA-PS possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais? Quais registros existem? Explícite como e onde é feito o registro do conhecimento organizacional em seu departamento.
6. Existe amplo acesso, por parte de todos os servidores, ao conhecimento da organização? Como o conhecimento organizacional é disponibilizado?
7. Com que frequência você busca informações específicas de uma unidade/departamento que você acredita que deveria tê-las, mas que não possui a informação?
 - () Muito frequentemente
 - () Frequentemente

- () Pouco frequentemente
- () Pouquíssimo frequentemente
- () Raramente

QUANTO À FORMA ORGANIZACIONAL

8. Em que pontos a gestão do seu departamento pode ser considerada tradicional (burocrática)? Em que pontos ela inova na forma como gerencia?
9. Existe no seu departamento um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento de conhecimento? Como isso ocorre?

QUANTO ÀS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

10. Como ocorre a definição e divulgação dos objetivos e estratégias neste departamento?
11. Como ocorre o processo decisório neste departamento? A estrutura (vertical e horizontal) dificulta ou facilita a tomada de decisão?
12. Há uma estratégia de GC claramente articulada para o IFBA-PS? Se sim, como funciona? Se não, o que já foi pensado a respeito?
13. Quais os maiores desafios na gestão deste departamento?
14. Que adaptações ou melhorias são necessárias para atender ou satisfazer as demandas da gestão deste departamento?

QUANTO AOS SISTEMAS DE GESTÃO FUNDAMENTADOS NA COMPETÊNCIA

15. A instituição adota o sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores docentes e técnico-administrativos? A gestão é baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades das respectivas funções?

16. Existe um banco de competências? Se sim, a instituição utiliza estas fontes de informações para chegar até o conhecimento necessário?

QUANTO À COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

17. A comunicação institucional é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)? As informações são compartilhadas? Como se processa a comunicação interna na instituição?

18. Os servidores oferecem sugestões/feedback à instituição? Com que frequência?

19. Qual o grau de receptividade que a direção deste departamento tem em relação a sugestões dos servidores? Como a direção deste departamento recebe a sugestões dos servidores?

20. Há um processo definido para a revisão das sugestões dos servidores? O que é feito com a sugestão dos servidores?

21. Os servidores recebem retorno (formal ou informal) sobre seu desempenho? Como? Com que frequência?

22. Como a informação ou o conhecimento é disseminado pelo IFBA-PS aos seus servidores?

- Pela intranet
- Por um *website* público da internet
- Por meio de um ofício (eletrônico ou físico)
- Por meio de reuniões realizadas pela Direção
- Por meio de eventos sociais informais
- Por mensagem eletrônica (“e-mail”)
- Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento
- Alguma outra forma. Cite: _____ .
- Não é disseminada

DIMENSÃO HUMANA

Os gestores devem preocupar-se com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; Administrar os conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico-administrativos e estudantes, o comportamento, o moral e a motivação da comunidade universitária.

PRÁTICAS DE GC – DIMENSÃO HUMANA

QUANTO À EDUCAÇÃO CORPORATIVA

23. O IFBA-PS possui um Plano de Aprendizagem (Plano de Capacitação) para os servidores? Como funciona?

24. Os programas de capacitação planejados e realizados pela instituição estão claramente relacionados com os seus objetivos?

25. O IFBA-PS oferece algum programa de orientação/ambientação para novos servidores? Como funciona?

26. O IFBA-PS tem incentivado o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua de seus servidores? De que forma?

27. De que forma os programas de capacitação auxiliam no aumento do desempenho da instituição?

28. Como a instituição provê a seus membros oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional? De fato, a instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus servidores?

QUANTO À APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

29. Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre as Direções e os Servidores?

30. Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os Servidores?

31. Quais das seguintes políticas de compartilhamento de conhecimentos existem no IFBA-PS?

- Gerenciamento de documentos
- Publicação de conteúdo na Web (Internet e Intranet)
- Tratamento, liberação e divulgação de informação
- Políticas relativas à segurança de informação
- Outras
- A instituição não possui políticas de compartilhamento de informações

QUANTO À CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

32. Existe um ambiente favorável à criatividade e inovação. Os servidores são incentivados a realizar novas criações e colocá-las em prática? De que forma os servidores são incentivados?

33. Existe a preocupação do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição? Se sim, como isso ocorre?

34. Novas ideias são valorizadas? Há permissão para discutir ideias “bobas”?

QUANTO AO PLANO DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

35. As realizações importantes são comemoradas? De que forma?

36. Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias? Quais?

DIMENSÃO EXTERNA

Representa o relacionamento do IFBA-PS com a comunidade.

PRÁTICAS DE GC - DIMENSÃO EXTERNA

37. Na sua avaliação como ocorre o relacionamento do IFBA-PS com a sociedade/comunidade?

38. Na sua avaliação qual a imagem que o IFBA-PS tem junto a sociedade/comunidade?

39. Essa imagem corresponde à imagem que o IFBA-PS gostaria de ter junto a sociedade? Os alunos, (a sociedade) demonstram estar satisfeitos com os serviços/cursos oferecidos?

40. Fale sobre como é promovido o compartilhamento e a transferência de conhecimento à sociedade. Como as informações são transmitidas à comunidade?

Gostaria de acrescentar mais alguma informação e/ou comentário?

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Batista (2011) e Souza (2009).