



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

URBANO CERQUEIRA MATOS JUNIOR

**IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
UMA AVALIAÇÃO DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA**

[VOL. 1]

SALVADOR
2016

URBANO CERQUEIRA MATOS JUNIOR

**IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM
GESTÃO DO CONHECIMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR: UMA AVALIAÇÃO DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UFBA**

[VOL. 1]

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr. Elizabeth Matos Ribeiro

Coorientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenhein Filho

SALVADOR

2016

URBANO CERQUEIRA MATOS JUNIOR

**IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM
GESTÃO DO CONHECIMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR: UMA AVALIAÇÃO DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UFBA**

Dissertação foi julgada adequada à obtenção do grau de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 5 de dezembro de 2016.

Prof^ª. Dr. Elizabeth Matos – Orientadora
Doutora em Administração
Professora da Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenhain – Coorientador
Doutor em Administração
Professor da Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Oscar Eleutério Chassagnes Izquierdo
Mestre em Análise e Gestão da Inovação Tecnológica
Inteligência Corporativa e Gêrmem

Prof. Dr. Francisco Garcia Fernandez
Doutor em Economia pela Universidade de Compostela Espanha.
Universidad Autonoma de Tamaulipas - México

DEDICATÓRIA

Antes de qualquer dedicação, a referência àquele que é tudo e está acima de tudo, YHVH, meu ponto de equilíbrio, minha âncora, minha pedra angular, meu norte e sem quem eu não poderia ser.

Após ele, aquelas que são a origem e o sentido de todos os esforços para chegar até aqui, minha esposa Itana, minhas filhas Ellyse e Lettycia e minha mãe Carmem Medrado.

AGRADECIMENTOS

Muitos colaboraram para este momento, que é muito importante na vida de qualquer um que entenda o poder e a força do Conhecimento.

Os familiares, que colaboraram direta ou indiretamente, e agradeço a todos nas pessoas de minha irmã Rita Matos e meu padrasto Carlito Medrado.

Durante o processo de pesquisa e levantamento de dados tive o privilégio de trocar ideias com um grupo importante de pesquisadores que me ajudou a nortear e desenvolver esta pesquisa, entre eles, Horário Hastenraiter, Beth Matos, Oscar Chassagnes e Reginaldo Santos.

Durante este mestrado, conheci pessoas fantásticas, professores e colegas de turma. Foi uma turma bastante especial, oportunidade em que conheci pessoas ímpares, apoiadoras e amigas. Agradeço a todos eles nas pessoas de Daniela Barbosa, Milagros Rosales e Vanusa Centurion.

Por fim, à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, que abriu as portas para minha pesquisa. Agradeço a todos nas pessoas de duas servidoras que sempre me acolheram e atenderam com atenção e carinho, Anaélia e Dacy.

“É melhor conseguir sabedoria do que ouro;
é melhor ter conhecimento do que prata!”

Velho Testamento, Provérbios 16:16

“Porque não há coisa oculta que não acabe por se manifestar,
nem secreta que não venha a ser descoberta.”

Novo Testamento, Lucas 8:17

MATOS JR, URBANO CERQUEIRA. *Identificação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento das Instituições de Ensino Superior: Uma Avaliação da Escola de Administração da UFBA.* 2007. 134f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

RESUMO

Uma das consequências do uso intenso, consistente e consciente do conhecimento nas organizações foi a mudança na importância do uso dos recursos organizacionais. O conhecimento e seu uso para criação e inovação passaram a ser os fatores de produção mais valorizados e procurados para geração de diferenciais competitivos que permitam às organizações sobreviver e vencer neste mundo globalizado. A criação de novos conhecimentos depende da interação contínua entre as pessoas, que ocorre através das trocas e relações sociais, dos diálogos e debates que ocorrem dentro de um grupo. As interações geram, portanto, novas perspectivas, novas premissas e novas compreensões da realidade fazendo com que os conhecimentos individuais gerem novas formas de saberes em âmbito individual e coletivo, potencializando, desse modo, suas formas de produção, difusão e socialização. Surgiu, naturalmente, a necessidade de avançar nos aspectos e mecanismos de gestão dos conhecimentos organizacionais, a fim de evitar não apenas a perda do capital intelectual ou mesmo as possibilidades do seu aproveitamento, mas também de garantir que estejam disponíveis e acessíveis às pessoas certas no momento e espaços certos, dando origem a uma nova área acadêmica e corporativa que passou a ser denominada Gestão do Conhecimento (GC). Especificamente em relação às Instituições de Ensino Superior – IES, observa-se que estas são organizações eminentemente baseadas em conhecimento, e que o utilizam tanto para sua produção social (ensino, pesquisa e extensão) quanto para qualificar seus processos de gestão, o que torna a GC estratégica para as IES. Em função disto, esta pesquisa procurou identificar o grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento em uma IES, usando como caso de estudo a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Para a pesquisa foram desenvolvidos: pesquisa bibliográfica, entrevistas e levantamento com pesquisa estruturada a integrantes da instituição. Concluiu-se que a instituição observada tem uma grande carência de processos e práticas que lhe ajudem a gerir seus conhecimentos, o que pode estar gerando perdas de conhecimento de eficácia e de competitividade institucional.

Palavras-chave: Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Instituições de Ensino Superior, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Escola de Administração da Bahia.

MATOS JR, URBANO CERQUEIRA. *Identificação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento das Instituições de Ensino Superior: caso EAUFBA.* 2007. 134f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

ABSTRACT

One of the consequences of using intense, consistent, and conscious knowledge in organizations was the change in the importance of the use of organizational resources. Knowledge and its use for creation and innovation have become the most valued production factors and sought to generate competitive differentials that enable organizations to survive and win in this globalized world. The creation of new knowledge depends on the continuous interaction between people, which occurs through the exchanges and social relations, dialogues and debates that occur within a group. The interactions generate, therefore, new perspectives, new premises and new understandings of reality causing individual knowledge to generate new forms of knowledge in individual and collective scope, increasing thus its forms of production, diffusion and socialization. Emerged, of course, the need to proceed on those aspects and mechanisms of management of organizational knowledge, in order to avoid not only the loss of intellectual capital or even the possibilities of their use, but also to ensure that they are available and accessible to the right people at the moment and certain spaces, giving rise to a new academic and corporate area that came to be called Knowledge Management (KM). Specifically, in relation to higher education institutions – HEI, these are primarily knowledge-based organizations, and who use it both for its social production (teaching, research and extension) and to qualify their management processes, which makes the KM strategic to HEI. In this function, this study sought to identify the degree of maturity in Knowledge Management in a HEI, using as a case study the School of Administration of Bahia (Business School) of the Federal University of Bahia. For the research were developed: bibliographical research, interviews, and survey research structured with institution members. It was concluded that the observed institution has a great shortage of processes and practices that help to manage their knowledge, which may be generating loss of knowledge, efficiency and competitiveness.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Institutions of Higher Education, Federal University of Bahia - UFBA, School of Administration of Bahia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Formação do Conhecimento	28
Figura 2 -	Extrapolação dos níveis de formação e uso do Conhecimento.....	29
Figura 3 -	Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)	35
Figura 1 -	Evolução da Utilização dos Recursos, fonte: Pinho (2006)	36
Figura 2 -	Escolas de Gestão do Conhecimento Fonte: Gallucci (2007, 37)	38
Figura 3 -	Framework para GC nas organizações (OLIVEIRA et all, 2011, p. 5)	44
Figura 4 -	Elementos e aspectos da dimensão contexto interno (OLIVEIRA & CALDEIRA, 2008, p. 36)	45
Figura 5 -	Elementos e aspectos da dimensão contexto externo (OLIVEIRA & CALDEIRA, 2008, p. 37)	46
Figura 6 -	Elementos e aspectos da dimensão conteúdo (OLIVEIRA & CALDEIRA, 2008, p. 39).....	47
Figura 7 -	Elementos e aspectos da dimensão processo (OLIVEIRA & CALDEIRA, 2008, p. 40)?.....	49
Figura 8 -	Relação entre os elementos para implementação da Gestão do Conhecimento (OLIVEIRA & CALDEIRA, 2008, p. 41).....	50
Figura 9 -	Abordagens da Gestão do Conhecimento. (Fonte: SBGC, 2014).....	56
Figura 10 -	Abordagens práticas da GC nas organizações (Fonte: SBGC, 2014).....	58
Figura 11 -	Práticas Gerenciadas e Espontâneas (SBGC, 2014).....	60
Figura 12 -	Disseminação de uma prática de GC Fonte?.....	61
Figura 13 -	Representação do Modelo em 3 camadas (Fonte: SBGC).....	63
Figura 14 -	Modelo para identificação do nível de maturidade em GC (Fonte: SBGC, 2014) ..	64
Figura 15 -	5 dimensões para adicionar valor com a GC (Fonte: CWA:14924, 2004)	65
Figura 16 -	Processos e ferramentas de Negócio e de GC (Fonte: SBGC, 2014)	66
Figura 17 -	Formas de uso do Conhecimentos Críticos nas organizações.....	69
Figura 18 -	Ranking Universitário da Folha (2015) (Fonte: Folha de São Paulo, 2015)	74
Figura 19 -	Papéis de atuação dos respondentes.....	81
Figura 20 -	Tempo de trabalho na EAUFBA	81
Figura 21 -	Domínio dos Conhecimentos Críticos na Unidade.....	83
Figura 22 -	Domínio dos Conhecimentos Críticos na Escola de Administração.....	83
Figura 23 -	Usuários dos conhecimentos produzidos.....	85
Figura 24 -	Meios de distribuição dos conhecimentos produzidos.....	86
Figura 25 -	Fornecedores dos conhecimentos consumidos	87
Figura 26 -	Origem dos conhecimentos consumidos	88
Figura 27 -	Iniciativas de GC com foco no negócio	90
Figura 28 -	Iniciativas de GC com foco no ambiente.....	91
Figura 29 -	Iniciativas de GC com foco no apoio.....	92

Figura 30 -	Iniciativas de GC para codificação	93
Figura 31 -	Iniciativas de GC para personalização.....	94
Figura 32 -	Tecnologias para GC	95
Figura 33 -	Obter Conhecimento.....	96
Figura 34 -	Utilizar o Conhecimento	97
Figura 35 -	Contribuir com o Conhecimento	99
Figura 36 -	Avaliar a Gestão do Conhecimento.....	100
Figura 37 -	Construir e manter o Conhecimento.....	101
Figura 38 -	Descartar o Conhecimento.....	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Adaptado dos Elementos do Processo Tático (BUKOWITZ E WILLIMAS, 2002)..	51
Tabela 2 -	Adaptado dos Elementos do Processo Estratégico (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).....	52
Tabela 3 -	Tópicos relacionados à GC (Fonte: SBGC, 2014).....	57
Tabela 4 -	Práticas relacionadas à GC (Fonte: SBGC, 2014)	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EA / EAUFBA	Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
UFBA	Universidade Federal da Bahia
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituição de Ensino Superior
CC	Conhecimentos Críticos
ISP	Instituto de Serviço Público
IADE Administração	Instituto de Administração de Empresas da Escola de Administração
ICA	<i>International Cooperation Administration</i>
USAID	<i>U.S. Agency for International Development</i>
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
ESAF	Escola Superior de Administração Fazendária
SEMOR	Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
RUF	Ranking Universitário da Folha

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	REFERENCIAL	27
2.1	Conhecimento.....	27
2.1.1	Tipologia e Conversão de Conhecimento	32
2.1.2	Importância do Conhecimento	35
2.2	Gestão do Conhecimento.....	36
2.2.1	Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior	39
3	MODELO DE MATURIDADE DE GC	43
3.1	Processos de GC de Bukowitz e Williams	52
3.1.1	Obter	52
3.1.2	Utilizar	52
3.1.3	Contribuir.....	53
3.1.4	Avaliar.....	53
3.1.5	Construir e Manter	54
3.1.6	Descartar	54
3.2	Abordagens para a GC	56
3.2.1	Abordagem Teórica da Metodologia CoP de Maturidade em GC.....	57
3.2.2	Abordagem Prática da Metodologia CoP de Maturidade em GC.....	57
3.3	Práticas de GC	59
3.3.1	Quanto ao Fomento.....	59
3.3.2	Quanto ao Foco	61
3.3.3	Quanto à Consolidação	61
3.4	3 Camadas da GC	62
3.4.1	Camada de Processos de Negócio (Foco no Negócio)	64
3.4.2	Camada de Processos de GC (Foco no Apoio).....	66
3.4.3	Camada de Base (Foco no Ambiente)	67
3.5	Conhecimentos Críticos	67
a)	Impacto ou Relevância.....	67
b)	Proficiência ou Domínio	67
c)	Disponibilidade de Acesso.....	68
d)	Forma de uso do Conhecimento Crítico	68

4	Escola de Administração da UFBA	70
4.1	Contexto da Criação	70
4.2	Extensão	71
4.3	Pesquisa	73
4.4	Contexto atual e Importância da GC para a EAUFBA	74
5	Procedimentos Metodológicos da Pesquisa	76
5.1.1	Pontos de partida e indicadores	77
5.1.2	Adaptação do Modelo de Maturidade para a EAUFBA	77
6	ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	80
6.1	Caracterização dos respondentes	80
6.2	Conhecimentos Críticos	82
6.3	Conhecimentos Produzidos	84
6.4	Conhecimento Consumido	86
6.5	Iniciativas de Gestão do Conhecimento	89
6.6	Tecnologias para Gestão do Conhecimento	94
6.7	Movimentação do Conhecimento	95
6.8	Desafios e Dificuldades para a GC na EA	102
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS e Sugestões	106
7.1	Resultados das Perguntas Motivadoras	106
7.2	Sugestões para melhoria da GC	106
7.2.1	Fluxo do conhecimento entre as unidades	107
7.2.2	Domínio dos conhecimentos produzidos	107
7.2.3	Compartilhamento das melhores práticas de gestão entre os gerentes	108
7.2.4	Fluxo de entrega das soluções	108
7.2.5	Integração dos produtos\ações	109
7.2.6	Melhor conhecimento das ações	110
7.2.7	Desenvolvimento de cultura de compartilhamento	110
7.2.8	Retenção do Conhecimento dos colaboradores	110
7.2.9	Alinhamento das competências com as atividades	111
8	Referências	112
8.1.1	Conhecimento	112
8.1.2	Gestão do Conhecimento	112
8.1.3	GE em Instituições de Ensino Superior	114
8.1.4	A Produção do Conhecimento e a GC na EAUFBA	115
8.1.5	Modelos de Maturidade em GC	115

9 BIBLIOGRAFIA	117
10 Anexos	122

1 INTRODUÇÃO

No mundo moderno, globalizado e altamente competitivo, as organizações descobriram que necessitam desenvolver competências únicas, difíceis de serem imitadas, a fim de obterem vantagens competitivas reais. O desenvolvimento de competências únicas passa por processos de aprendizagem contínua, através de um trabalho consistente em torno das competências individuais e organizacionais que são adquiridas pelo acúmulo e gerenciamento dos conhecimentos que circulam no âmbito organizacional. Duarte e Santos (2011) observaram a importância do conhecimento para a construção das competências e desenvolvimento das vantagens competitivas ao estudarem as escolas de estratégias organizacionais.

Uma das consequências do uso intenso, consistente e consciente do conhecimento nas organizações foi a mudança na importância do uso dos recursos organizacionais. Na maioria dos mercados desenvolvidos, o capital, a terra, o trabalho e até as tecnologias passaram a ser fatores secundários nas vantagens competitivas. Isto porque, a mobilidade do capital e dos recursos, bem como a velocidade com que as tecnologias são desenvolvidas e substituídas, fizeram com que estes deixassem de ser os principais fatores competitivos das organizações e de países, principalmente, pela impressionante mobilidade internacional que passou a ser característica destes fatores. O conhecimento e sua capacidade de criação e inovação passaram a ser os fatores de produção mais valorizados e procurados para geração de diferenciais competitivos que permitam às organizações sobreviver e vencer neste mundo globalizado. Por isto, embora seja um recurso considerado intangível, devido à sua inerente dificuldade de valoração comparativa, o conhecimento tornou-se o recurso mais valioso das organizações.

Em seu trabalho sobre Gestão do Conhecimento-GC em Centros de Investigação, Pinho (2006) demonstra que os fatores tradicionais de produção (terra, trabalho e capital) perderam o protagonismo na economia atual, que passou a ser exercido pelo Conhecimento. Ele apresenta um diagrama que demonstra a variação de importância dos fatores produtivos em função das eras de produção. Observa-se, assim, que nas organizações o valor passou a ser as pessoas que as compõem e não apenas os recursos materiais visto que é nelas que reside o conhecimento. Desta forma, os integrantes das organizações passaram a atuar como os verdadeiros protagonistas, uma vez que tecnologias, processos, ferramentas e instalações assumem, muitas vezes, características de *comoditis*, dada a atual facilidade de acesso e disseminação generalizada.

Embora o conhecimento seja intrínseco ao ser humano e nasça a partir de crenças e percepções individuais mediante as interações dos indivíduos, é possível formar um novo conhecimento, ampliado, refinado e coletivo. Terra e Gordon (2002) consideram que o conhecimento individual deve ser compartilhado para que tenha sua escala de desenvolvimento ampliada. Desse modo, para que o conhecimento coletivo seja criado é fundamental que haja o compartilhamento de saberes, opiniões e ideias. Sobre esse tema Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação de novos conhecimentos depende da interação contínua entre as pessoas, que ocorre através das trocas e relações sociais, dos diálogos e debates que ocorrem dentro de um grupo. As interações geram, portanto, novas perspectivas, novas premissas e novas compreensões da realidade fazendo com que os conhecimentos individuais gerem novas formas de saberes em âmbito individual e coletivo, potencializando, desse modo, suas formas de produção, difusão e socialização.

As organizações conseguem se beneficiar tanto dos conhecimentos individuais quanto dos coletivos. Mas, conforme ressaltam Neumann & Prusak (2007), este benefício não se dá pelo simples acúmulo de fatos ou práticas, mas pelo potencial de gerar soluções inovadoras para os problemas e/ou necessidades da organização (NEUMANN & PRUSAK, 2007). Corroborando com esta visão, David e Foray (2002) afirmam que isto ocorre em função da capacidade do ser humano de, a partir de conhecimentos dados, inventar, inovar, decidir, criar novos saberes, possibilitando, assim, a emergência de e novas ideias que se materializam em produtos, procedimentos e/ou serviços.

Outro aspecto a considerar é o fator tecnologia da informação e comunicação, visto que amplificaram, sobremaneira, o acesso à informação, universalizando os fatos e os conhecimentos de forma instantânea. Esta disponibilidade de recursos informacionais não se transforma automaticamente em novas aprendizagens acumulada das pessoas, porque é necessário desenvolver a habilidade de lidar com as informações para, assim, gerar novos conhecimentos. O que significa concluir que não é suficiente ter acesso à informação, mas ter as competências, as habilidades e os meios de transformar estas informações em conhecimentos úteis e, mais ainda, saber utilizá-los oportuna e rapidamente para gerar vantagens competitivas reais.

Dada a importância do conhecimento para as organizações contemporâneas, surgiu, naturalmente, a necessidade de avançar nos aspectos e mecanismos de gestão dos conhecimentos organizacionais, a fim de evitar não apenas a perda do capital intelectual ou

mesmo as possibilidades do seu aproveitamento, mas também de garantir que estejam disponíveis e acessíveis às pessoas certas no momento e espaços certos. Esta necessidade de gestão e gerenciamento levou ao reconhecimento do papel da administração desse novo fenômeno, de modo a possibilitar e estimular a criação de metodologias, práticas e ferramentas para atender às diversas necessidades organizacionais, a exemplo da identificação de necessidades, aquisição, disponibilização, controle e descarte do conhecimento, dando, assim, origem à chamada Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações.

A GC passou a ser adotada não somente no mundo corporativo, mas também em instituições públicas, acadêmicas e da Sociedade Civil Organizada, com vistas a manter e ampliar suas competências e seus diferenciais competitivos como é reconhecido por diversos pesquisadores, a exemplo de Gray e Meister (2006), Neumann & Prusak (2007), Jasimuddin (2007), Hoof & Huysman (2009) e Terra (2011). Este último chega a afirmar que a GC tem o papel de organizar as principais políticas, processos, ferramentas gerenciais e tecnológicas da organização, com vistas a alcançar uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos, a fim de gerar resultados.

Direcionando a atenção especificamente às Instituições de Ensino Superior (IES), observa-se que estas são organizações eminentemente baseadas em conhecimento, e que o utilizam tanto para sua produção social (ensino, pesquisa e extensão) quanto para qualificar seus processos de gestão. Nesse sentido, nestas organizações deveria ser prioritária a adoção do conhecimento como recurso administrativo e estratégico como meio de manter e desenvolver não só a base de sua produção social, como também garantir seus diferenciais competitivos.

Certamente, falar de diferenciais competitivos em organizações públicas e em IES não é algo comum e conforma um amplo e polêmico debate, principalmente, porque muitos estudos e defesas ideológicas argumentam que as organizações públicas são vistas como autônomas, autossuficientes e independentes, e outros argumentam a finalidade pública de suas funções sociais, não visando, portanto, o alcance de lucro. Entretanto, a partir dos movimentos mais recentes de reforma do Estado, baseados nos princípios gerencialistas, é fundamental considerar que o setor público está inserido em um ambiente mais amplo e cada vez mais complexo, tanto em âmbito nacional quanto internacional. O que implica admitir que a administração estatal tem sofrido fortes mudanças, as quais têm imposto uma revisão dessa análise mais tradicional, principalmente, quando se põe o foco na sustentabilidade da

capacidade do financiamento do Estado, que assumiu no século XX, progressivamente, uma interdependência com a dinâmica socioeconômica (mercado). Estas condições demandam profundas e urgentes mudanças nos modos de administração política dos interesses sociais, tendo a Gestão do Conhecimento assumido papel de destaque.

Coelho (2007) afirma que, embora se observe a emergência de algumas discussões mais analíticas sobre práticas de GC utilizadas no Setor Público, existe ainda uma predominância de literatura no âmbito das organizações corporativas, revelando uma escassez de textos sobre experiências de GC no ambiente universitário. Esta visão é sustentada por Gallucci (2007), ao justificar a importância de sua pesquisa e destacar a carência de pesquisas e estudos sobre modelos específicos de Gestão do Conhecimento aplicados em IES. Para o autor, essa é uma situação esdrúxula, tendo em vista tratar-se de instituições que têm a função de gerar e gerir conhecimento, tendo, portanto, seu principal capital intelectual institucional “armazenado” sob a forma de capital intelectual individual, retido apenas nas mentes dos seus pesquisadores.

Já Muñante (2003, p. 8), ao tratar, em seu projeto de dissertação, da Gestão do Conhecimento Científico (GCC) no contexto acadêmico, destaca os paradoxos nos quais vivem as IES e que foram utilizados como premissas orientadoras deste estudo, quais sejam:

- P 1.* As universidades, berço e fonte de ciência e tecnologia, aplicam muito pouco do conhecimento que produzem para avaliar e transformar suas próprias atividades educacionais; e
- P 2.* Sendo um centro de conhecimento e pesquisa, as universidades são elas próprias das menos conhecidas e investigadas instituições da sociedade contemporânea, no que tange à Gestão do Conhecimento.

Sobre a Premissa 1, cabe observar que tanto o conhecimento humano e as tecnologias da informação e comunicação, quanto as técnicas e ferramentas de gestão de empresas evoluíram em qualidade e quantidade nos últimos séculos, principalmente, a partir da segunda metade do século XX, alterando radicalmente as formas de organização das sociedades contemporâneas. Mas, as evidências apontam para o fato de que o processo educacional, especialmente o superior, não conseguiu transformar-se e internalizar estes avanços, de forma a acompanhar a evolução ocorrida nos outros setores com a mesma velocidade e qualidade. Estas evidências são discutidas por Franco e Morosini (2011, p. 43), ao destacar que “As mudanças que incidem sobre a universidade, nos últimos anos, além de pressionarem por políticas

reformatadoras se defrontam com cenários que repercutem nos processos e formatos institucionais, trazendo sucessivos desafios para uma gestão de qualidade”. Na análise dos referidos autores, as universidades permanecem praticamente intocáveis nos padrões de gestão, desde a Idade Média, momento em que emergem como instituições produtoras e reprodutoras de um conhecimento orientador das relações sociais de produção:

As mudanças que incidem sobre a universidade, nos últimos anos, além de pressionarem por políticas reformatadoras se defrontam com cenários que repercutem nos processos e formatos institucionais, trazendo sucessivos desafios para uma gestão de qualidade. Por um lado, a universidade é uma das instituições que permanece praticamente intocável desde a idade média. (FRANCO & MOROSINI, 2011, p. 43).

Esses destaques indicam que entre as causas destes fatores está uma dificuldade das IES em se repensar com o olhar voltado para a sociedade e, principalmente, para o mundo produtivo, mantendo sempre sua visão sobre e para si própria presas, desse modo, em sua autossuficiência de produção. Esta perspectiva é corroborada por Roberto Santos (apud Marluce, 2015, p. 121), ex-Reitor da UFBA, como pode ser observado na sua fala em entrevista dada para o livro de memórias da Academia de Ciências da Bahia ao afirmar que: “[A universidade] tem uma visão crítica aguda do processo de desenvolvimento científico no Brasil, onde vê largamente a emergência de uma ciência que apenas faz acréscimos ao conhecimento já estabelecido, é pobre em ideias inovadoras e em sua articulação com o processo de inovação no setor produtivo.” (SANTOS, 2015, p.121)

Essa visão crítica sobre a gestão do conhecimento nas Universidades é também compartilhada por Lima, Castro e Carvalho (2000, p. 17), quando:

[...] aponta para a necessidade da universidade repensar sua identidade na perspectiva de um novo cenário que ora se apresenta. Nesse sentido esse autor retoma a questão do grande déficit de reflexão que a universidade tem sobre si mesma e é tal postura que dificulta sua orientação quanto à sua missão e desenvolvimento. (LIMA, et al., 2000, p. 17).

Ribeiro, Izquierdo e Araujo (2013) corroboram com essa análise em relação à experiência da Escola de Administração da UFBA, em relação à sua capacidade de produção, difusão e transferência de conhecimento e tecnologias para os centros tecnológicos e para as empresas. Segundo os mencionados autores, há uma grande dificuldade das IES em ligar seus estudos e pesquisas com as necessidades da sociedade, retornando benefícios que resgatem os investimentos sociais para a livre pesquisa. Ressaltam, ainda, que o baixo dinamismo da

interação universidade-empresa pode derivar também de “inexistências ou insuficiências de mecanismos de vinculação individual dos pesquisadores ou grupos de pesquisas universitários com a demanda tecnológica das organizações”.

Em referência à Premissa 2, citada anteriormente, e que orientou esta pesquisa, merece ressaltar o embasamento teórico trazido por Leite (2006) ao destacar que, embora seja possível encontrar pesquisas sobre GC no âmbito das IES ou no contexto acadêmico, normalmente esses estudos restringem-se a lidar com o conhecimento científico sob a perspectiva do desenvolvimento de tecnologias de informação ou do conhecimento organizacional. Isto pode ser comprovado na dificuldade que esta pesquisa teve para encontrar estudos sobre a Gestão do Conhecimento com foco nas instituições de ensino superior.

Com base nessa comprovação sobre as dificuldades e desafios das IES em produzir GC foi definida a terceira premissa deste trabalho, baseada nos estudos desenvolvidos por Leite (2006, p. 17), quando este afirma que:

P 3. “Uma iniciativa de Gestão do Conhecimento no contexto Científico poderá suprir a necessidade de implementar, aprimorar, potencializar e disciplinar a transferência do conhecimento científico, de forma a maximizar a criação de novos conhecimentos, a otimização de recursos, auxiliar o ensino, promover o crescimento da instituição e o avanço da ciência.” (LEITE, 2006, p. 17).

Sobre o tema, em seu estudo sobre um modelo de GC para organizações 2.0, Naila, et al, (2014) enfatizam que a sociedade do conhecimento tem a necessidade de criar uma sinergia do conhecimento e que a GC é o centro desta sinergia. Para os autores essa abordagem pode servir para referenciar a todos os processos aplicados por uma organização para criar, capturar, gerenciar, compartilhar e aplicar o conhecimento, efetivamente.

Vale ressaltar que a experiência resultante dos estudos realizados por este pesquisador tem demonstrado que grande parte do conhecimento nas organizações não se apresenta de forma estruturada ou sistêmica, mas são encontrados em seus colaboradores, arquivos ou publicações internas, sem os registros apropriados ou o uso de metodologias de disseminação e, ainda, sem tecnologias integradas de retenção, registro e difusão do conhecimento. Gerenciar estes conhecimentos e transformá-los em valor agregado é, portanto, um dos grandes desafios das organizações na atualidade, especialmente em razão de tratar-se da Era do Conhecimento, o que implica que o desenvolvimento da materialidade individual,

organizacional e social dependam, fundamentalmente, da produção, difusão e transferência de conhecimentos, em particular dos gerados no âmbito das Universidades, especialmente as públicas, que têm esse objetivo integrado à sua função social.

A experiência também tem demonstrado que é comum encontrar nas organizações um conjunto de práticas, metodologias e ferramentas espontâneas, sem que sejam gerenciadas ou sistematizadas e sem considerá-las como GC. Evidentemente que algumas instituições apresentam, mesmo empiricamente, um nível mais elevado de maturidade em GC, com ações estruturadas para amadurecer essa produção do conhecimento, o que fundamenta as seguintes premissas orientadoras desta pesquisa:

- P 4.* As IES não se diferenciam das práticas de GC encontradas nas demais organizações e também carecem investir em políticas de Gestão do Conhecimento que lhes permitam capturar e gerenciar os conhecimentos desenvolvidos no seu ambiente, nas suas interações e nas suas atividades;
- P 5.* Muitos conhecimentos produzidos pelos acadêmicos não são codificados, mensurados, retidos ou disseminados pelo fato de que a cultura acadêmica está alicerçada em uma total independência dos pesquisadores o que pode levar a um tendência de isolamento dos pesquisadores e/ou de grupos de pesquisas, dificultando, desse modo, que os conhecimentos tácitos sejam repassados a outros grupos ou indivíduos que integram o coletivo; e
- P 6.* Uma vez que estes conhecimentos não são gerenciados e/ou disseminados, aumenta, consideravelmente, a possibilidade de perda de Conhecimentos Críticos para o sucesso das IES e para o cumprimento pleno de uma das funções precipuiais da Universidade que é a extensão – com ênfase na difusão e transferências de conhecimentos junto à sociedade.

Sobre os Conhecimentos Críticos registre-se a contribuição trazida por Stevens (2010, p. 81) através do desenvolvimento de estudos sobre a importância da Gestão dos Conhecimentos críticos das organizações para esta possa alcançar um crescimento organizado e sustentado. Em seu artigo sobre gestão de capital humano afirma que:

An organization committed to capturing and transferring critical knowledge within their ever-changing workforce demographics is a company that can retain organizational knowledge and improve its workforce. Organizational leaders of today, managing multi-generational workforces, possess the opportunity to utilize knowledge management for strategic advantage.

Indeed, growth-oriented organizations increasingly rely upon knowledge-based competitive strategies in which learning, innovation and continuous individual development play crucial roles. (STEVENS, 2010, p. 81)

Com base nessa afirmativa definiu-se a sétima premissa que orientou esta pesquisa, a saber:

P 7. A ausência de entendimento dos Conhecimentos Críticos dificulta o planejamento e gestão das IES.

É fato indubitável que, sendo o Conhecimento o principal ativo das instituições acadêmicas, garantir que este capital seja perpetuado e difundido deve ser um dos principais objetivos diretos deste tipo de organização. Corroborando com essa afirmação Pinho (2006) destaca a importância de estas organizações identificarem os fatores facilitadores e inibidores da criação de conhecimento, com vistas a possibilitar a implementação de estratégias de GC.

Leite (2006, p. 19) reforça essa observação ao destacar o fato de que as pesquisas em GC têm se concentrado no âmbito das organizações empresariais, mas enfatiza ser “necessário explorar outros tipos de conhecimentos ou contextos nos quais as iniciativas de Gestão do Conhecimento são raras, como é o caso do conhecimento científico criado nas universidades”. O autor aponta diversas razões para justificar a necessidade do desenvolvimento de pesquisas sobre Gestão do Conhecimento em IES, a saber:

- a) Sendo as IES responsáveis pela maioria do conhecimento científico, torna-se importante maximizar a criação, armazenamento, compartilhamento e utilização dos conhecimentos gerados;
- b) Estudos levantando dados em bases nacionais e internacionais apontam para uma grande escassez de pesquisas sobre GC voltadas ao ambiente acadêmico, comparativamente falando, em relação às pesquisas de GC no ambiente corporativo; e
- c) A contribuição teórica para a área se destaca por procurar entender a dinâmica e as questões relacionadas a um campo específico, contribuindo para a construção e o amadurecimento de corpo teórico da gestão do conhecimento.

Para que se pudesse chegar a um modelo teórico que correspondesse aos propósitos até aqui delineados buscou-se, neste projeto, responder às seguintes questões de pesquisa:

- a) Sendo o Conhecimento Tácito parte significativa do conhecimento de um indivíduo, que mecanismos existem na EA para reter, controlar e gerenciar os conhecimentos

tácitos e incentivar os processos de socialização, externalização, combinação e internalização?

- b) Que fatores culturais, tecnológicos, operacionais, estruturais e legais dificultam ou facilitam o mapeamento, captura, gerenciamento e difusão dos conhecimentos gerados/circulantes na EAUFBA? e
- c) Como a EAUFBA está posicionada em relação aos seus Conhecimentos Críticos?

Para responder a estas questões foi definido como Objetivo Geral **Identificar o grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento** da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

E para alcançar esse objetivo central foram definidos os seguintes **objetivos específicos**

- a) Identificar os processos e práticas adotados pela instituição e associados à gestão do conhecimento;
- b) Identificar os Conhecimentos Críticos da EAUFBA, para que esta alcance seus objetivos institucionais nos campos organizacional e científico;
- c) Identificar os fatores que aceleram e os que diminuem a espiral do conhecimento na EAUFBA; e
- d) Propor ações que potencializem a prática de Gestão do Conhecimento na EAUFBA.

Procurou-se, neste trabalho, mesclar as pesquisas e estudos encontrados no estado da arte com as competências desenvolvidas por este pesquisador e observadas no estado do campo, isto porque:

- a) tem atuado por mais de uma década como pesquisador e professor na área de Gestão do Conhecimento, período em que vem aplicando pesquisas de diagnóstico de maturidade em GC nas próprias turmas de pós-graduação, procurando analisar, na prática, as empresas aonde os alunos trabalham, estando estão inseridas nestes grupos organizações públicas, privadas e do terceiro setor, de todos os portes (micro, médias e grandes) e das áreas de serviço, comércio e indústria;
- b) nos últimos 13 anos tem participado e organizado, enquanto integrante da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, diversas pesquisas, estudos, congressos e seminários sobre a Gestão do Conhecimento, diagnósticos e indicadores de maturidade, modelagem e disseminação de melhores práticas e ferramentas de GC. Neste período, tendo atuado como Presidente estadual e Diretor Nacional, teve a

portunidade de interagir com inúmeras organizações nacionais e internacionais, permitindo-lhe estudar seus contextos na área de GC.

Em relação ao processo de pesquisa, as pesquisas científicas caracterizam-se pela adoção de um método, como meio de encontrar uma verdade que aponte para o que é real. Nesta pesquisa, utilizou-se o método indutivo, visto que “Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo dos dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contidas nas partes examinadas” (MARCONI & LAKATOS, 2000, p.53). Pretende-se assim encontrar respostas às questões da pesquisa.

Esta pesquisa apresenta ainda características exploratórias e qualitativa. Exploratória porque procura aprimorar ideias, observando os diversos aspectos que envolvem o contexto e os fatos estudados (GIL, 2010). Qualitativa porque procura-se entender a natureza de contexto ou fenômeno social que, segundo Richardson et al. (2012) é uma boa forma de entender um fenômeno social porque pode descrever a complexidade do problema em pauta e analisar a interação de suas variáveis.

Também com característica bibliográficas, este trabalho buscou conceitos de Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Modelos de Maturidade. A observação destes conceitos foi desenvolvida através de pesquisas realizadas com os seguintes critérios :

- i. Busca dos termos "Conhecimento" e "Gestão do Conhecimento" concomitantes em um mesmo documento;
- ii. Busca dos termos " Gestão do Conhecimento" e "Instituição de Ensino Superior" concomitantes em um mesmo documento; e
- iii. Busca dos termos " Gestão do Conhecimento" e "Modelo de Maturidade" concomitantes em um mesmo documento.

Após a seleção do material foi desenvolvida a exploração do mesmo através de leitura analítica, que foi seguida pela interpretação das fontes bibliográficas, objetivando relacionar as afirmações dos autores estudados com nosso conhecimento já adquirido, tanto do tema em tela quanto do ambiente acadêmico, bem como o conhecimento obtido na observação do site e as hipóteses propostas na pesquisa.

Esta pesquisa foi estruturada da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta a introdução da pesquisa, com sua contextualização e metodologia de pesquisa.

O capítulo 2, referencial, apresenta os conceitos de Conhecimento e Gestão do Conhecimento, que são básicos para esta pesquisa. O capítulo 3 apresenta um histórico e características da EA UFBA, enquanto objeto de estudo da pesquisa. O capítulo 4 apresenta os conceitos de Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento que foram adotados para análise dos dados encontrados e modelar a pesquisa.

O Capítulo 5 apresenta os resultados encontrados, aonde são analisados com base no modelo apresentado. Finalmente, o capítulo 6 apresenta as considerações finais e breves proposições para melhoria do nível de maturidade em GC da EAUFBA.

2 REFERENCIAL

A fim de esclarecer e uniformizar os conceitos e paradigmas adotados neste trabalho, bem como delimitar e orientar o processo de pesquisa em busca do estado da arte sobre o objeto de estudo, optou-se por discutir os conceitos de conhecimento, gestão do conhecimento e conhecimentos críticos.

As pesquisas conduzidas neste trabalho para identificar o estado da arte apresentaram um número reduzido de trabalhos, observando-se que nos trabalhos encontrados há uma grande concentração de estudos entre os anos 2000 e 2012, e uma quantidade bem menor entre 2013 e 2015.

Sobre Gestão do Conhecimento nas IES foram encontrados 19 trabalhos, e sobre diagnóstico ou modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento foram encontrados 14 trabalhos. Com estes resultados observou-se que no universo das pesquisas sobre a temática da Gestão do Conhecimento os estudos sobre estes focos de modelo de maturidade e de IES não têm apresentado representatividade significativa, sendo proporcionalmente muito inferiores ao montante dos trabalhos e pesquisas existentes sobre GC, considerando todos os aspectos e tópicos já pesquisados.

2.1 CONHECIMENTO

Embora o termo conhecimento seja amplamente difundido desde a emergência na sociedade moderna, observa-se que não existe uma clareza sobre o conceito, sua formação e formas de difusão, mesmo no meio acadêmico.

Partindo-se do mais básico, os dados, que vêm a ser determinados símbolos selecionados para receber um foco de atenção, são fatores que não apresentam valor intrínseco, podendo ser interpretados de múltiplas formas a apresentar valores distintos, mesmo para a mesma pessoa, gerando múltiplas interpretações. Tome-se, por exemplo, a própria palavra “dado”, que sozinha e isoladamente pode ser compreendida como um objeto (um cubo com pontos nas faces indicando números), um verbo, ou ainda um item de armazenamento de uma tabela digital, dentre outras formas de se interpretar esta mesma palavra. Ou seja, um dado é um termo que não traz nenhum valor interpretativo em si mesmo, necessitando de um contexto para que possa ser corretamente utilizado ou interpretado.

Quando se aglutina um conjunto de dados pode-se gerar um contexto, selecionando assim uma das características intrínsecas a um fator. Desta forma, este fator deixa de ser um dado e passa a ser uma informação, que traz em si um determinado valor interpretativo. Exemplificando, quando se diz que “o dado sempre cai em 6”, deduz-se que o objeto dado está viciado, ou tem uma falha. Ou ainda, quando se diz que um sujeito “é dado a mentir”, entende-se que a pessoa costuma faltar com a verdade.

O desdobramento da interação do ser humano com uma informação é a interpretação e integração da informação com o próprio indivíduo envolvendo seus valores, verdades e conhecimentos prévios, gerando um novo conhecimento. Assim, o processo de interpretação e integração sofre forte influência dos valores, crenças e conhecimentos prévios do indivíduo. Desta forma, dados e informações de assuntos sobre os quais o indivíduo previamente valoriza mais facilmente são interpretados e integrados, gerando novos conhecimentos sobre este assunto. As crenças do indivíduo também podem interferir no processo de interpretação e integração da informação, e influenciar a geração do conhecimento.

Outro fator que influencia a geração do conhecimento é a capacidade perceptiva ou dedutiva do indivíduo, que irá facilitar ou dificultar o processamento de criação de novos conhecimentos.



Figura 1 - Formação do Conhecimento

Na perspectiva acadêmica pode-se observar os conceitos de Probst, Raub e Romhardt (2002), que identificam que o processo para se chegar ao conhecimento ocorre em níveis. Segundo os autores, partindo dos símbolos, que podem ser transformados em dados e que, por sua vez, em um determinado contexto podem ser interpretados e transformados em informações, informações estas que combinadas com outros elementos geram conhecimento.

A utilização ou aplicação do conhecimento, em um processo que envolve a contribuição de elementos humanos como a inteligência e a capacidade de reflexão, e que depende da habilidade de cada indivíduo de combina-los, confere resultados diferentes para cada pessoa que os utiliza ou aplica, caracterizando o que se poderia se chamar de sabedoria individual, que vem a ser a capacidade de aplicabilidade de determinados conhecimentos.

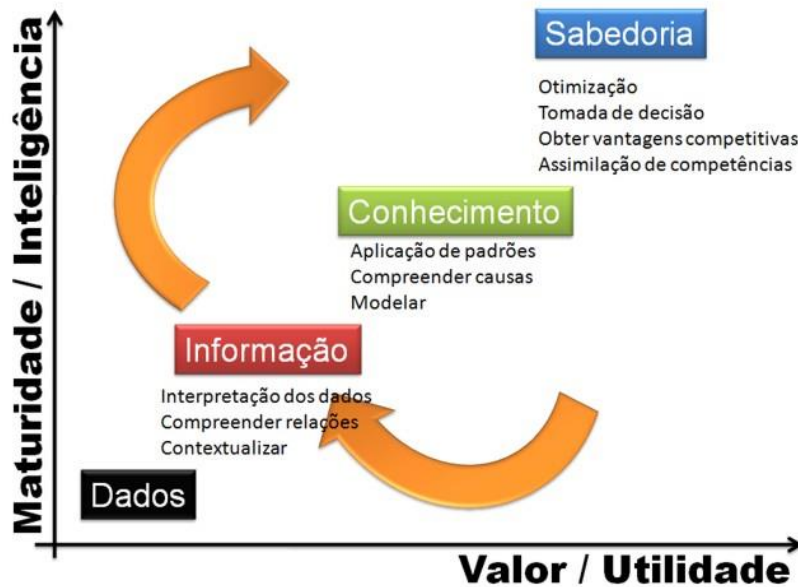


Figura 2 - Extrapolação dos níveis de formação e uso do Conhecimento

Coelho (2007) define conhecimento como

[...] a relação que se estabelece entre um sujeito que conhece ou deseja conhecer determinado fato, fenômeno ou objeto e este objeto que será conhecido, mediante estudos baseados em metodologias, experimentações e conhecimentos anteriores. [...] Para Platão, o verdadeiro conhecimento não é produto da experiência sensorial (comprovação), existe um conhecimento a priori, a verdade absoluta é definida em termos racionais. Deriva de uma crença que se torna verdadeira por ser justificada. Já no pensamento empirista, a fonte única de conhecimento é a experiência sensorial, objetiva, mesmo quando se tem uma percepção ilusória sobre fenômenos reais. (COELHO, 2007, p. 105).

Coelho destaca a antiguidade com a qual o homem tem discutido e desenvolvido teorias sobre o conhecimento, que passam por diversas escolas filosóficas, citando como exemplo o racionalismo de René Descartes, o empirismo de John Lock (experimentação) e de David Hume (crença), o criticismo de Kant (a herança iluminista baseada na razão) e o novo iluminismo de Habermas (que traz os princípios éticos e o conhecimento vinculado a raízes sociais, ou seja, o uso crítico da razão). O autor alerta para o fato de que, em se tratando de ciência, a formação do conhecimento, baseado na concepção de uma verdade absoluta e

objetiva, não depende da influência de crenças, tradições culturais, dogmas religiosos, mitos, ideologias, ideias dominantes ou poderes estabelecidos na relação e convivência humana, mas é firmado a partir de experimentações, observações e comprovação científica. Reforça, portanto, que o conhecimento na visão moderna está embasado na crença da utilização de métodos neutros, explícitos, explicáveis e replicáveis, que gerem compreensão ou interpretação de fatos, fenômenos e comportamentos.

Com base nas contribuições trazidas por Gallucci (2007), é possível esclarecer e diferenciar os diversos tipos de conhecimento, destacados pelo autor nas seguintes tipologias:

a) **Conhecimento Popular:** descrito como valorativo, reflexivo, assistemático, verificável, falível e inexato. Como se baseia em estados de ânimo e emoções são destacados os valores de quem estuda o objeto e interferem livremente no próprio objeto; não implica em uma sistematização de ideias, limita-se a investigar a aparência dos fatos.

b) **Conhecimento Filosófico:** considerado valorativo, racional, sistemático, não verificável, infalível e exato. Tem a racionalidade como sua principal característica por partir de enunciados lógicos e por seu esforço para questionar os problemas humanos e discernir o certo e o errado, baseando-se, exclusivamente, na própria razão humana.

c) **Conhecimento Teológico (ou religioso):** valorativo, inspiracional, sistemático, não verificável, infalível e exato. Sua principal diferença em relação aos demais é que parte de proposições vistas como sagradas, portanto, infalíveis (dogmáticos), as quais, não podendo ser colocadas em dúvida são, conseqüentemente, não verificáveis.

d) **Conhecimento Científico:** real (factual), contingente, sistemático, verificável, falível e, segundo Gallucci, aproximadamente exato. Segundo este autor, o Conhecimento Científico parte de ocorrências e fatos reais que se busca estudar e organizar, de forma sistemática, e devem ser verificáveis; caso contrário, não se pode dizer que pertençam ao campo da ciência. O conhecimento científico não é visto como definitivo, portanto, é falível e aproximadamente exato, visto que poderá ser exato em um determinado momento e tornar-se inexato no momento seguinte, ao ser contestado e substituído por novas proposições.

Observando o aspecto da interação humana, procurou-se destacar os estudos de Coelho (2007), que afirma que é possível distinguir o que ele chama de Conhecimento Individual, internalizado nas estruturas mentais de um indivíduo, do conhecimento que é gerado ou

circula nas organizações humanas, pela associação e conjugação dos saberes individuais, e que chama de Conhecimento Coletivo. Desse modo, destaca o autor as organizações apropriam-se de um ou mais destes conhecimentos, muitas vezes, integrando-os para desenvolver suas atividades, cultura, produtos e/ou serviços. Ressalta que isto ocorre indistintamente tanto em organizações comerciais privadas, quanto em organizações públicas, acadêmicas ou do terceiro setor.

Neste contexto, quando aplicado ao mundo produtivo, o conceito de Conhecimento encontra uma grande multiplicidade de definições e visões, o que pode ser comprovado nos trabalhos de Guedes (2012, p. 7) que chama a atenção para esta multiplicidade de definições encontradas na literatura para o termo Conhecimento. Segundo destaca o autor, conhecimento no contexto produtivo pode ser compreendido como “o motor do crescimento econômico e de produtividade, tendo como base a informação, a tecnologia e a aprendizagem, e contribuindo para que o mesmo se torne um fator de produção”.

Admitindo-se o Conhecimento como motor do crescimento, este conceito torna-se cada vez mais importante e estratégico para as corporações. Conforme defende Peter Drucker (2002), nos dias atuais, o Conhecimento passou a ser o ativo mais importante das organizações, suplantando os tradicionais fatores de produção (Terra, Capital e Trabalho). Para o autor, vivemos hoje uma sociedade pós-capitalista, que é dominada pelos trabalhadores produtores do conhecimento e, naturalmente, do estímulo da maior produtividade desse relevante insumo da produção social.

Abordando outra perspectiva do Conhecimento, Davenport e Prusak (1998, p. 6) o definem como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado. Segundo a visão pragmática trazida pelos estudiosos, essa mistura proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Por outro lado, Dall`Agnol (2010, p. 65) considera que a existência do conhecimento por si só não garante benefícios, se não houver uma adequada utilização deste recurso. Tornando-se necessário, portanto, que o conhecimento seja gerenciado de tal maneira que sua utilização seja devidamente direcionada para os fins desejados pela organização. Ou seja, torna-se necessária uma ação direta, proativa e intencional, visando garantir o direcionamento ou manipulação e utilização do conhecimento, para que se possa extrair os maiores benefícios

desse capital humano e social.

Esta visão reafirma o pensamento de Drucker (1998, pp. 303-304), segundo o qual

O “conhecimento”, tal como é concebido pelo “intelectual”, é algo muito diverso do “conhecimento” no contexto de uma “economia do conhecimento” ou do “trabalho baseado no conhecimento”. Para o “intelectual”, o conhecimento é o que está escrito num livro. Mas enquanto está no livro, não passa de “informação” ou mesmo de simples “dados”. Somente quando alguém aplica as informações na realização de algo é que elas se transformam em conhecimento. Este, como a eletricidade ou o dinheiro, é uma forma de energia que existe só quando está executando algum trabalho. A emergência da economia do conhecimento não faz parte, em outras palavras, da “história intelectual” tal como ela é normalmente concebida. Faz parte da “história da tecnologia”, que dá uma nova versão aos processos pelos quais o homem se utiliza de seus instrumentos. Ao referir-se ao termo “conhecimento”, o intelectual geralmente se refere a algo novo. Mas o que importa na “economia do conhecimento” é se o conhecimento, novo ou antigo, é aplicável [...]. O que é relevante é a imaginação e a habilidade de quem quer que o aplique, e não a sofisticação ou a novidade da informação.

Depreendem-se desse reconhecimento social do conhecimento os recentes movimentos institucionais no sentido de valorizar os recursos humanos, dando-lhes destaque e aplicando medidas no sentido de reter os portadores de conhecimentos, que tem passado a ser valorizados pelas organizações. Este pensamento é corroborado pelos trabalhos de Oliveira (2012, p. 12) ao fazer referência à valorização do fator humano nas organizações e o papel de destaque que o conhecimento ganhou nas últimas décadas. Convergindo com essa análise Davenport e Prusak (1998, p. 14) afirmam que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 14).

2.1.1 Tipologia e Conversão de Conhecimento

Reconhecidos como grandes pensadores e pesquisadores na área de Gestão do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) retomam uma diferenciação dos conhecimentos tácito e explícito. Os autores entendem que o conhecimento explícito é facilmente sistematizado, identificável, armazenável e compartilhável, por meio de palavras, manuais, documentos, dados, etc. Por outro lado, destacam que o conhecimento tácito é difícil de explicar e de extrair do ser humano, portanto, as organizações encontram dificuldade para controlar, mensurar e transmiti-lo. Isto ocorre porque, invariavelmente, é um conhecimento que ainda não foi

pensado conscientemente pelo indivíduo, o que dificulta seu armazenamento, gerenciamento e compartilhamento.

Entretanto, depreende-se que os conhecimentos tácitos não possam ser acessados. Para que isto ocorra faz-se necessária uma conversão dos conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, o que é possível através da interação e relacionamento entre os indivíduos, dentro e fora de uma organização. Ao reconhecer a necessidade de institucionalizar esse processo, as organizações passaram a estimular, nos últimos anos, formas de conversão de conhecimentos, a fim de tirar proveito tanto dos conhecimentos explícitos quanto dos conhecimentos tácitos que circulam no seu ambiente.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 23) entendem que “uma organização cria e utiliza conhecimento, convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”. Em suas pesquisas, os autores identificaram quatro formas possíveis para esta conversão:

1. **Socialização** – momento em que há o compartilhamento e a criação do conhecimento tácito por meio de experiência direta, ocorre de indivíduo para o indivíduo; ou seja, implica compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiências diretas (ocorre na direção de indivíduo para indivíduo);
2. **Externalização** – oportunidade em que o conhecimento tácito é articulado por meio do diálogo e da reflexão; ou seja, implica articular conhecimento tácito, através do diálogo e da reflexão (ocorre no sentido do indivíduo para o grupo);
3. **Combinação** – momento que possibilita à organização sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e transformá-lo em informação; ou seja, implica sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação (ocorre no sentido do grupo para a organização);
4. **Internalização** – momento em que ocorre a aquisição de novos conhecimentos tácitos na prática; ou seja, implica apreender e adquirir novos conhecimentos tácitos na prática organizacional e profissional (ocorre no sentido da organização para o indivíduo).

Desdobrando esta questão da conversão do conhecimento, é importante ressaltar que o processo de criação do conhecimento organizacional se inicia na interação das pessoas, com o compartilhamento do conhecimento tácito (**socialização**). Portanto, quanto maior a interação, maior a possibilidade de exploração dos ricos conhecimentos existentes nas competências dos

indivíduos e sua exploração pela organização. Posteriormente, o conhecimento tácito compartilhado pode ser convertido em conhecimento explícito, na forma de um novo conceito ou conhecimento, consolidando, segundo as tipologias de Takeuchi e Nonaka, o processo de **externalização**.

Para os mencionados autores, este novo conceito criado deve que ser justificado e validado pela organização, a *posteriori*, quando esta determina se o novo conceito é relevante. Conseqüentemente, uma vez que seja considerado relevante, a organização passa a estimular os processos de gerenciamento, armazenamento e utilização deste novo conceito. Recebendo a mensagem de continuidade, por parte da organização, o novo conceito passa por outra fase, referente ao processo de integração com outros conceitos já existentes na organização (materializando, assim, a **combinação**), convertendo-o em um arquétipo. Esta conversão pode ocorrer com a criação de um protótipo, em se tratando de produto, criação de um novo procedimento ou novo sistema administrativo ou reestruturação organizacional – em se tratando de algo ligado à forma de atuação da organização.

Na sequência, a organização procura, deliberadamente, estender o conhecimento criado para outras áreas ou mesmo a outras organizações parceiras, de forma que outras áreas, ou partes da organização, ou entidades a ela ligadas também se beneficiem deste novo conhecimento (**internalização**). Por exemplo, esses participantes externos podem incluir clientes, distribuidores, empresas afiliadas, centros de pesquisa e universidades. Isso ocorre porque dificilmente uma empresa criadora de conhecimento opera em um sistema fechado. Segundo os citados autores, as empresas criadoras de conhecimento atuam em sistemas abertos, nos quais há um grande incentivo de troca e circulação de conhecimento, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo.

Assim, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se inter-relacionam de maneira contínua e dinâmica, formando uma interação dos quatro modos de conversão do conhecimento proposto por Takeuchi e Nonaka, conforme demonstrado na figura a seguir:



Processo SECI – Nonaka e Takeuchi, 1995

Figura 3 - Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

2.1.2 Importância do Conhecimento

Diversos pesquisadores, a exemplo de Jasimuddin (2007) e Hoof & Huysman (2009), consideram o conhecimento muito relevante para a obtenção de competitividade. Drucker (1998) considera-o como o único recurso significativo, substituindo o capital e o trabalho. De fato, o conhecimento se tornou tão importante para a sociedade atual, por vivermos em um ambiente no qual o conhecimento é o principal fator que propicia a criação de riquezas e prosperidade (BASSETO, 2011), que se passou a denominar este período de Sociedade do Conhecimento.

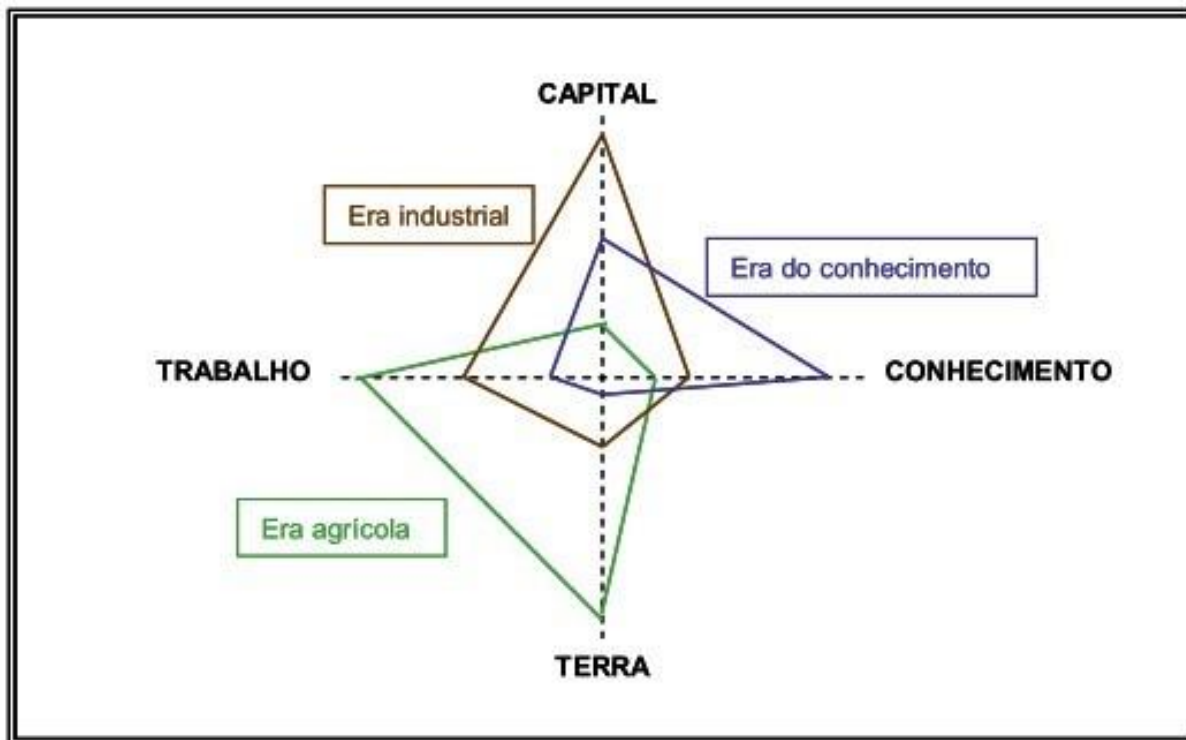


Figura 1 - Evolução da Utilização dos Recursos, fonte: Pinho (2006)

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Takeuchi e Nonaka (1997, p. 65) se destacaram pela concepção da dialética do Conhecimento Organizacional. Os autores consideram que se o conhecimento é um fator intrínseco ao ser humano afirmam, então, que:

Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

Gallucci (2007) contribui com a discussão desse conceito destacando definições e explicações sobre as maneiras pelas quais o conhecimento pode e deve ser aplicado aos mais diversos tipos de organizações. Nesse sentido, apresenta três conceitos considerados importantes para o desenvolvimento deste projeto:

- 1- O conhecimento é transferido nas organizações quer elas queiram, estejam preparadas e gerenciem esse ativo ou não.

Com base nessa afirmação destaca que:

(...) uma vez que a transferência de conhecimento é inevitável, é preciso evitar que ela ocorra de modo negativo com relação aos objetivos e resultados potenciais da empresa (por exemplo, com a transferência de conhecimentos estratégicos para profissionais prestes a mudar de empregador). Assim, é crucial que a corporação adote uma política de Gestão do Conhecimento que comece, permeie e se concretize nos colaboradores da instituição” (GALLUCI, 2007, p. 35)

2- A GC é, essencialmente, multidisciplinar.

O que explica, segundo o mencionado autor, sua multiplicidade de definições, visões e usos, e o que torna difícil a formação de uma definição que seja universalmente aceita, principalmente no meio acadêmico, já que depende muito da ótica, atuação e pesquisa de quem a aplica, analisa ou estuda. A consequência imediata da aplicação desta lógica, ele afirma, é o reconhecimento do fato de que, na prática, a GC nas organizações ocorre, na maioria das ocorrências, em um processo individual e personalizado.

Gallucci aprofunda essa reflexão ao apresentar o trabalho desenvolvido por Earl (2001) que sustenta que existem três grandes “escolas” de Gestão do Conhecimento: a tecnocrática, a econômica e a comportamental. Estas escolas foram classificadas em relação a diferentes atributos e abordagens, com ênfase na distinção do foco, objetivos, fatores críticos de sucesso e “filosofia”. Entretanto, a própria autora destaca a deficiência no trabalho de Earl por não perceber a necessidade de uma escola do pensamento que reflita as necessidades e peculiaridades das IES.

Pela tabela a seguir, pode-se depreender que as peculiaridades das IES podem ser fortemente encontradas nas diversas escolas existentes. Observe-se, por exemplo, o item “fatores críticos de sucesso”, que apresenta uma identificação das IES com a escola tecnocrática nos itens validação do conteúdo, distribuição irrestrita, equipes de especialistas, cultura de socialização e incentivo ao compartilhamento, e instrumentos retóricos. Por outro lado, estas escolas não observam a cultura da independência de pesquisas das IES, a valorização institucional pela referência dos seus integrantes e pelo nível de novos conhecimentos desenvolvidos. Esta constatação indica a necessidade de se pensar uma escola específica de GC para as IES, que observe as suas peculiaridades.

Escola	← Tecnocrática →			← Econômica →	← Comportamental →		
	Sistemas	Cartografia	Engenharia	Comercial	Organizacional	Espacial	Estratégico
Foco	Tecnologia	Mapas	Processos	Receitas	Redes de relacionamento	Espaço	Propensão
Alvo	Bases de conhecimento	Diretórios de conhecimento	Fluxos de conhecimento	Ativos de conhecimento	Soma de conhecimento	Troca de conhecimento	Competências em conhecimento
Unidade	Domínio	Empresa	Atividade	<i>Know-how</i>	Comunidades	Local	Corporação
Exemplos	Xerox Shorko Films	Bain & Co AT&T	HP Frito-Lay	Dow Chemical IBM	BP Amoco Shell	Skandia British Airlines	Skandia Unilever
Fatores críticos de sucesso	Validação do conteúdo Incentivos à contribuição com conhecimento	Cultura/ Incentivo ao compartilhamento Redes de conhecimento para conectar as pessoas	Aprendizado de conhecimento e informação Distribuição irrestrita	Equipes de especialistas Processos institucionalizados	Cultura de socialização Intermediários de conhecimento	<i>Design</i> para reforçar o objetivo	Instrumentos retóricos
Principal contribuição de TI	Sistemas baseados em conhecimento	Perfis e diretórios na internet	Bases de dados compartilhadas	Sistema de processamento e registro de propriedade intelectual	Comunidades virtuais e Intranets	Ferramentas de acesso e representação	Eclética
Filosofia	Codificação	Conectividade	Capacitação	Comercialização	Colaboração	Contato entre pessoas	Conscientização

Figura 2 - Escolas de Gestão do Conhecimento Fonte: Gallucci (2007, 37)

3- Conhecimento é fonte de poder

Ao abordar esse conceito, o autor destaca que o conhecimento ao ser visto socialmente como uma realidade onipresente na história da humanidade, torna difícil a tarefa de implantar um processo de GC que não reforce a concentração de poder. Ressalta que geralmente essa situação se replica comumente nas organizações sejam em organizações públicas, privadas ou do terceiro setor e em qualquer época ou cultura humana. Esta questão também foi abordada por Toffler (apud Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 5) que afirma que “[...] o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder”.

Por todos estes fatores destacados, percebeu-se a necessidade de se adotar para os objetivos deste projeto uma definição de Gestão do Conhecimento e optou-se por entender e definir esse fenômeno individual, organizacional e social como um processo **intencional** que envolve a gestão dos processos de saberes capazes de gerar **valor** para as partes envolvidas.

Mas para os objetivos acadêmicos é fundamental destacar diversos conceitos e ideias do que vem a ser a GC, entre as quais merece ser destacada a definição de Coelho (2007, p. 126) ao firmar que:

A Gestão do Conhecimento é exercida pelo domínio e utilização estratégica de informações estruturadas e não estruturadas, formais e informais,

consoante sua classificação e utilização. Pode ser aplicada a diferentes modelos institucionais, representando o resultado da inteligência e da aprendizagem organizacional, como encontrado em diversos autores.

Já Bukowitz & Williams (2002, pp. 17-18), define CG como sendo

[...] o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. [...] Qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, software, know-how, licenças, marcas e segredos comerciais.

Em síntese, merece destacar que a prática da Gestão do Conhecimento em uma organização não deve procurar tratar apenas de tecnologias, métodos e processos, pois não é possível substituir o conhecimento humano e seus *insights*. Assim, podem ser usadas ferramentas e processos para padronizar, capturar, armazenar, disseminar, absorver e facilitar o fluxo das informações, mas, os *insights*, inovações, melhores práticas, novas ideias e sinergias criativas somente podem ser proporcionados pelo ser humano, com o uso efetivo do conhecimento. Para investir em GC, o grande desafio é alinhar o processo de aprendizagem com a inovação constante de novos padrões de pensamento e das novas ideias que surgem no dia-a-dia.

2.2.1 Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior

Se o Conhecimento se tornou tão importante no mundo moderno para instituições de qualquer natureza e tipo de produção, seja uma indústria, uma prestadora de serviço ou empresa agrícola, ganhou maior relevância ainda para instituições intensivas em conhecimento como as instituições acadêmicas, por exemplo, cuja atividade principal é a produção e difusão do conhecimento.

Invariavelmente, as organizações têm que lidar com diversos tipos de conhecimento, como por exemplo, gestão, produção, relacionamento, mercado¹, entre outros. Mas, quando o

¹ Conforme descrito em vários estudos os citados conceitos podem ser assim definidos: **Gestão** – São os conhecimentos necessários para operar a organização, envolvendo suas normas, regras e procedimentos; **Produção** – São os conhecimentos específicos para produção e entrega do produto final da organização; **Relacionamento** – São os conhecimentos oriundos da interação com outras instituições ou indivíduos, envolvendo todos os *stakeholders*, ou seja, todos aqueles com quem a organização tem que interagir; e **Mercado** – São os conhecimentos relativos ao mercado em que a organização opera, envolvendo seu macro e microambiente, a concorrência, as regulamentações, e outras informações que compõem as características de um determinado mercado.

próprio produto final da organização é o conhecimento seja para produzir, armazenar e/ou difundir, considera-se que esta é uma organização intensiva em conhecimento. Nesse aspecto, as instituições acadêmicas tem como produto final o conhecimento, seja através da sua produção educativa (aulas), realização de pesquisas, mediante a difusão dos resultados dos estudos da produção de artigos científicos e/ou técnicos, da realização de eventos científicos ou mesmo do desenvolvimento de atividades de extensão, etc. Pode-se afirmar que o aluno formado é uma das evidências dessa produção do conhecimento, portanto, reflexo de um conjunto de conhecimentos transmitidos pelos professores para o formando. Pelas razões destacadas, as IES são avaliadas pela sua capacidade de gerar e transmitir conhecimento, envolvendo tanto a qualidade como a quantidade da produção e da transmissão produzida socialmente.

Mata (2003) argumenta que as universidades necessariamente têm de enfrentar uma série de desafios e mudanças, de magnitude tão importantes que as levarão a repensar a sua missão, entre os quais a necessidade de defender sua posição de liderança na criação e disseminação do conhecimento, porque as universidades vêm sofrendo forte concorrência das empresas, institutos de pesquisa e laboratórios na criação e disseminação do conhecimento; a necessidade de buscar novas fontes de financiamento para suas atividades e estrutura, tendo em vista as dificuldades públicas de sustento das atividades de ensino, pesquisa e extensão; e as frequentes mudanças nos mercados de trabalho, como resultado da rotação tecnológica que têm provocado uma maior demanda por profissionais capacitados, mas com perfis distintos e que precisam ser desenvolvidos de acordo com as novas necessidades.

Conforme destaca Castro (2004, p. 21), as IES têm demonstrado que não são imunes aos períodos de turbulência pelos quais passa o mundo moderno e contemporâneo, afirmando que

El tema de la universidad emerge cada vez con mayor fuerza, tal como ha ocurrido en época de transiciones históricas, a través de su existencia. Hoy vivenciamos cambios que eran inimaginables hace algunas décadas y, por lo mismo, cabe replantearse la pregunta acerca del norte y los desafíos de la universidad.

Considerando que as IES têm como pressuposto de atuação a geração e difusão de conhecimentos, quer seja internamente para seus colaboradores, quer seja para seus alunos ou, em última análise, para a própria sociedade, para alcançarem seus objetivos e metas torna-se imperativo compreender em que medida acontece o processo de criação e disseminação dos diversos tipos de conhecimento, e quais os Caminhos Críticos necessários para a

consolidação, manutenção e difusão destes conhecimentos.

Sobre esse tema, Gallucci (2007, p. 39) destaca que a percepção de valor e importância destas instituições para a sociedade ocorre, principalmente quando

[...] além de criar conhecimento, a instituição desenvolve mecanismos que também a habilitam a gerir, compartilhar e disseminar o conhecimento gerado – no mínimo, dentro da própria instituição e, idealmente, disponibilizando esse conhecimento para todos aqueles que desejarem acessá-lo.

Coelho (2007, p. 54) ressalta a importância das organizações do conhecimento, a exemplo das IES, redirecionarem sua missão e forma de atuação, em função das mudanças vivenciadas no mundo atual. Chama a atenção para a necessidade de se discutir a dicotomia existente entre a autonomia dos pesquisadores e o processo organizado de gestão dos conhecimentos produzidos pela instituição. Coelho (2007, p. 87) chega a afirmar que “A cambiante realidade da era da informação afeta todas as Universidades e Instituições de Ensino Superior, independentemente do porte e natureza jurídica, demandando formas compatíveis de organização e tratamento de informações.” Essa dicotomia toma maior importância se for analisado o distanciamento entre os conhecimentos desenvolvidos nas pesquisas e as reais necessidades ou prioridades sociais.

Considerando que as IES são organizações cujo cerne é a produção e difusão do conhecimento, associado ao fato do conhecimento científico ser mutável e volátil, e que os diversos tipos de conhecimentos por ela produzidos estão armazenados na mente dos seus professores, pesquisadores, gestores e colaboradores, a Gestão do Conhecimento passa a ter fundamental importância para que as IES tenham sucesso no cumprimento de seu papel social de gerar e disseminar conhecimentos.

Estudando as bases para a construção de um modelo de compartilhamento do conhecimento em Instituições de Ensino Superior – IES do setor privado, Gallucci (2007) destaca

que a necessidade de maior competitividade é incontestável para qualquer empresa ou instituição de qualquer setor, e existem inúmeras formas de conquistá-la [...] A introdução da Gestão do Conhecimento nas empresas reforça seu preparo para seu desenvolvimento e consolidação no mercado, seja este um mercado de produtos de consumo, de bens industriais ou de serviços, inclusive educacionais. (GALLUCI, 2007, p. 5).

Sammer et al (2003) consideram a GC como uma abordagem integrada para retenção dos

objetivos organizacionais, colocando um foco particular no conhecimento, afirmando que

Knowledge management supports and coordinates the **creation, transfer and application of individual knowledge** in value creation processes. This can only be realised in a corporate culture that promotes knowledge management and actively supports information and documentation processes (e.g. through the systematic application of innovation and quality management tools and methods). (SAMMER, et al., 2003, p. 1).

3 MODELO DE MATURIDADE DE GC

Os Modelos de Maturidade passaram a ser amplamente utilizados pelas organizações em várias áreas, a exemplo das seguintes: (1) Desenvolvimento de *software* com ênfase na *Capability Maturity Model Integration – CMMI* e Melhoria de Processo de *Software Brasileiro – MPS Br*; (2) Gestão com ênfase na *International Organization for Standardization - ISO*; (3) Recursos humanos com ênfase na Hierarquia de Necessidades – Maslow); (4) Gestão da qualidade com ênfase na *Quality Management Maturity Grid – Crosby*, entre outras.

Esta realidade se faz presente também na Gestão do Conhecimento, principalmente ao se considerar que a GC apresenta uma grande variedade de abordagens, perspectivas e direcionamentos, tornando-a um processo complexo para as organizações que, historicamente, procuram atuar observando padrões referenciais e comparativos e que tem por objetivo mensurar seu posicionamento, eficiência e resultados alcançados. Nesse sentido, avalia-se que um Modelo de Maturidade em GC pode facilitar o processo de *benchmark* para os que desejam utilizar algum padrão que lhes permita aplicar uma análise comparativa a um grupo de organizações ou segmentos de mercado, a fim de verificar qual a posição ou condição de cada um diante dos demais.

Para os objetivos deste projeto foram apropriados os conceitos de uma análise de correspondência múltipla de modelo de maturidade de GC, elaborada por Teixeira et al (2012). Os autores defendem a necessidade das organizações de avaliar a GC seja para identificar os resultados obtidos, permitindo-lhes avaliar a validade dos investimentos, seja para identificar sua situação e verificar pontos de melhoria. Apresentam uma definição de Modelo de Maturidade tomando como base o exemplo elaborado por Becker e Knackstedt (2009, p. 214 apud TEIXEIRA et. al., 2012, p. 130), que afirmam ser este “(...) um artefato o qual serve para resolver o problema de determinar o status quo das capacidades de uma empresa, e identificar medidas para melhorá-las”.

A grande dificuldade encontrada para a aplicação desse modelo é o fato da GC ser, ainda, um campo recente de pesquisa e também apresentar múltiplas visões e abordagens. Soma-se o fato de que não se dispõe de um organismo internacional que centralize, organize e uniformize a GC. No caso das metodologias aplicadas para a avaliação dos níveis de maturidade em GC esse quadro se repete, e se observa do mesmo modo uma multiplicidade

de padrões de modelo de maturidade.

Para os objetivos deste projeto merece destaque a experiência utilizada por Oliveira et al (2011) que realizaram um comparativo dos principais modelos de maturidade, até então encontrados, relacionando-os com os fatores que consideram necessário serem observados na implementação da GC em organizações. Ressaltam que os fatores destacados foram encontrados em uma pesquisa prévia realizada por Oliveira e Caldeira (2008), conforme demonstrado na figura a seguir.

Fatores	Mehia, Oswaid e Mehia (2007)	MLee e Kim (2001)	Paulzen e Doumi (2002)	Ehms e Langen (2002)	North e Homung (2003)	Kulkarni e Freez (2004)	Tech, Pee e Kankarbelli (2006)	Robinson et al. (2006)	Kruger e Snyman (2007)	Lin (2007)	Khatibian, Hasan e Jafari (2010)
Clientes		X	X	X					X	X	
Fornecedores		X		X					X		
Parceiros		X		X					X		
Competidores		X							X		
Legislação											
Cultura	X			X		X	X	X	X	X	X
Estrutura		X		X							X
Suporte da alta administração				X		X				X	X
Alinhamento com os objetivos de negócio	X			X			X	X	X		X
Objetivos da GC	X	X		X		X		X	X	X	X
Benefícios							X	X	X	X	
Conhecimento tácito	X					X			X		
Conhecimento explícito						X		X	X		
Conhecimento crítico									X		X
Tecnologia	X		X	X	X	X	X		X	X	X
Lider de GC							X	X		X	
Sistema de recompensa	X		X			X	X	X		X	X
Tempo											
Treinamento	X					X	X			X	X
Fases do processo	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicação		X		X		X		X		X	X
Orçamento		X		X			X	X		X	

Figura 3 - Framework para GC nas organizações (OLIVEIRA et al, 2011, p. 5)

Importante destacar os quatro fatores encontrados pelos citados autores sobre um *framework* para GC nas organizações: Contexto Interno, Contexto Externo, Conteúdo e Processo, conforme serão descritos a seguir:

a) Contexto Interno

Segundo os autores, o contexto interno envolve a forma como a empresa é gerida, destacando-se a cultura e estrutura organizacionais alavancam o processo de difusão do conhecimento, facilitam a comunicação entre as pessoas e grupos, evitam barreiras e procuram integrar as diferentes áreas da organização. Afirmam que esta dimensão de análise tem sido comprovada na prática em muitas organizações, sendo comum encontrarem-se fatores culturais (cultura de gestão e clima organizacional) e estruturais (infraestrutura física e tecnológica, processos e normas internas) que prejudicam o interesse e a vontade das pessoas em colaborar, compartilhar seus conhecimentos e procurar encontrar soluções criativas para os problemas encontrados no dia a dia.

Este contexto interno, segundo os autores, deve observar o suporte da alta administração ao processo de GC, verificando se as lideranças estão alinhadas e comprometidas com o processo. Para melhor sistematizar os avanços alcançados nos estudos sobre esse fator, Oliveira e Caldeira (2008, p. 36) apresentam um quadro resumo contendo os principais aspectos considerados pela literatura, para cada elemento destacado sobre este contexto, conforme mostra a figura a seguir:

Elementos	Aspectos	Autores
Estrutura organizacional	Trabalho em equipa Hierarquia (níveis, formalização) Integração entre áreas	Greengard (1998); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); McCampbell, Clare e Gitters (1999)
Liderança organizacional	Perspectiva quanto à gestão de conhecimento Atitude dos líderes quanto à partilha de conhecimento	Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Tirpak (2005); Hariharan (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); Lin e Tseng (2005)
Cultura organizacional	Confiança Cooperação Competitividade	Greengard (1998); (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Tirpak (2005); Hariharan (2005); Shankar e Gupta (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005)

Figura 4 - Elementos e aspectos da dimensão contexto interno (OLIVEIRA & CALDEIRA, 2008, p. 36)

b) Contexto Externo

Sobre esse fator destacam a importância da gestão do relacionamento com os *stackholders* (clientes, fornecedores, parceiros, competidores), por serem estes atores importantes para a

captação e desenvolvimento de conhecimentos capazes, também, de gerar diferenciais competitivos e inovação na organização. Além desses aspectos, consideram a relevância de questões macro ambientais, como os impactos gerados por legislações com poder de influir diretamente no resultado e sobrevivência da própria organização. Para comprovar essa discussão apresentam no quadro abaixo um resumo dos principais estudos sobre o tema Oliveira e Caldeira (2008):

Elementos	Aspectos	Autores
Clientes	CRM	Ndlela e Toit (2001); Mentzas (2001); Rubenstein - Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005); Shankar e Gupta (2005)
Fornecedor	Programas de investigação Avaliação da estratégia	Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005); Shankar e Gupta (2005)
Concorrentes	Avaliação da estratégia	Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Shankar e Gupta (2005); Wiig, De Hoog e Van Der Spek (1997); Lin e Tseng (2005)
Legislação	Padrões de confidencialidade Propriedade intelectual	Holsapple e Joshi (2000); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005)
Parceiros	Programas de investigação	Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Forcadell e Guadamillas (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005)

Figura 5 - Elementos e aspectos da dimensão contexto externo (OLIVEIRA & CALDEIRA, 2008, p. 37)

c) Conteúdo

Com relação ao conteúdo, os autores entendem necessário considerar os diferentes tipos de conhecimento, ressaltando que ações voltadas ao conhecimento explícito tenderão a trabalhar o controle da documentação e a organização de repositórios; enquanto o compartilhamento do conhecimento tácito requer o contato pessoal, isto é, a troca e convivência entre os indivíduos.

Sobre o assunto, Oliveira e Caldeia (2008, p. 39) chamam a atenção para a necessidade de alinhamento da GC com os objetivos de negócio da organização e os conhecimentos críticos necessários ao alcance destes objetivos. Para tanto, integram um quadro síntese contendo as principais contribuições de estudos desenvolvidos sobre o tema, indicado na figura a seguir:

Elementos	Aspectos	Autores
Tipos de conhecimento	Reuniões periódicas Tecnologia que permita comunicação síncrona Utilização de repositórios de conhecimento	Liebowitz (1999); Rubenstein-Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Goh (2002); Jarrar (2002); Wong e Aspinwall (2004); Shankar e Gupta (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); Wiig, De Hoog e Van Der Spek (1997); Gore e Gore (1999); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005)
Conhecimento crítico	Identificação do conhecimento crítico para o negócio	Greengard (1998); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein - Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Hariharan (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); Lin e Tseng (2005)
Alinhamento com objectivos de negócio	Definição dos objectivos de negócio Relação dos objectivos da GC com os objectivos de negócio	Ndlela e Toit (2001); Rubenstein -Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Jarrar (2002); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); Wiig, De Hoog e Van Der Spek (1997); Gore e Gore (1999); Lin e Tseng (2005)
Objectivos	Definição dos objectivos da GC	Ndlela e Toit (2001); Rubenstein -Montano et al. (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano et al. (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Smith, Mckeen e Singh (2006); Gore e Gore (1999); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007)
Benefícios	Definição dos benefícios Percepção dos benefícios	Greengard (1998); Mentzas (2001); Lin e Tseng (2005)
Componentes	Identificação das pessoas, processos e tecnologia	Ndlela e Toit (2001); Mentzas (2001); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Tirpak (2005)
Contributo para outros projectos	Contribuição da GC para outros projectos da organização	Okumus (2003)

Figura 6 - Elementos e aspectos da dimensão conteúdo (OLIVEIRA & CALDEIRA, 2008, p. 39)

Evidências da necessidade de GC com foco no negócio também foram encontradas nos estudos realizados e difundidos pela *European Guide to good Practice in Knowledge Management* (CWA, 2004), publicado oficialmente pelo CEN (*Comité Européen de Normalisation*), em 2004. Trata-se de um trabalho composto por cinco livros: **KM Framework** (CWA 14924-1) – define o contexto geral para a GC tanto no nível organizacional quanto no nível pessoal; **Culture and KM** (CWA 14924-2) – explica como criar o ambiente cultural adequado para a introdução da GC; **Implementing KM in Small and Medium-Sized Enterprises** (CWA 14924-3) – provê a metodologia de gestão de projeto para auxiliar as SMEs (e outras organizações) a se iniciarem na GC; **Measuring KM** (CWA 14924-4) – auxilia as organizações a mensurar seu progresso na GC e **KM Terminology** (CWA 14924-5) – sumariza os principais termos e conceitos da GC utilizados nos guias.

Para os objetivos deste estudo, considera-se que este guia apresenta, pois, características

importantes para um modelo de apoio à Gestão do Conhecimento, quais sejam: desenvolvido por uma organização supranacional e isenta; representa o ponto de vista de dezenas de instituições que contribuíram para o projeto de sua elaboração; baseia-se em um *framework* em que se pode encaixar e interpretar diversas teorias e aplicações; propõe um processo de implementação que foca primeiramente o alinhamento da GC à estratégia do negócio, e um aprimoramento contínuo por meio de um ciclo PDCA; aproveita, na sua aplicação, modelos e metodologias já utilizados e validados, que podem auxiliar na implementação de processos específicos; recomenda certas práticas e processos, mas deixa espaço para variações e ampliações; concilia as principais teorias da GC (tácito x explícito; SECI; capital intelectual; organizações que aprendem; CoPs; e outras); e ainda, o fato de já ter sido adotado por diversas organizações, permitindo comparações e validações.

d) Processo

O processo de implantação e uso da Gestão do Conhecimento é considerado como um fator dos mais importantes, pois do seu bom planejamento depende o sucesso de todo o processo e a geração de resultados que garantam a sua permanência e introjeção pela organização. Pelas razões destacadas, Oliveira e Caldeira (2008, p. 40) consideram a importância deste processo, destacando os seguintes aspectos: o papel do líder do projeto de GC; a definição dos investimentos necessários, seja nas questões de ambiente e cultura como áreas de convivência e compartilhamento, seja na questão de desenvolvimento dos colaboradores, com investimento em capacitação dos integrantes da organização que induzam a um processo de formação contínua; ou ainda as questões tecnológicas que devem garantir a promoção da utilização de tecnologias que favoreçam a comunicação, a retenção, o compartilhamento e a socialização dos conhecimentos. Os autores apresentam um quadro resumo contendo os principais estudos sobre o tema, conforme mostra o quadro a seguir:

Elementos	Aspectos	Autores
Liderança do projecto de gestão de conhecimento	Capacidade de motivar os colaboradores	Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Holsapple e Joshi (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Hariharan (2005)
Sistema de recompensas	Foco na partilha	Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005); Shankar e Gupta (2005); Lin e Tseng (2005)
Tempo	Volume de actividade Continuidade	Greengard (1998); Holsapple e Joshi (2000); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Goh (2002); Lai e Chu (2002); Smith, Mckeen e Singh (2006)
Formação	Formação apropriada para o uso de tecnologia Formação continuada	Greengard (1998); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Hariharan (2005); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Lin e Tseng (2005)
Competências	Sistema de recrutamento	Ndlela e Toit (2001); Mentzas (2001); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Lin e Tseng (2005)
Tecnologia	Adopção de diferentes tecnologias Mapeamento do hardware e software Recursos financeiros	Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005); Smith, Mckeen e Singh (2006); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005)
Fases do Processo	Formalização de um processo Avaliação	Greengard (1998); Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001a); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Jarrar (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005); Hariharan (2005); Shankar e Gupta (2005) Smith, Mckeen e Singh (2006); Gore e Gore (1999); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007); Lin e Tseng (2005)
Comunicação	Estrutura hierárquica formal	Greengard (1998); Holsapple e Joshi (2000); Mentzas (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Forcadell e Guadamillas (2002); Goh (2002); McCampbell, Clare e Gitters (1999); Mehta (2007)
Recursos financeiros	Orçamento para GC Avaliação dos resultados	Liebowitz (1999); Holsapple e Joshi (2000); Ndlela e Toit (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001b); Holsapple e Joshi (2002); Lai e Chu (2002); Tirpak (2005)
Consultor interno	Identificação de especialistas na organização	Mentzas (2001); Wong e Aspinwall (2004); Hariharan (2005)

Figura 7 - Elementos e aspectos da dimensão processo (OLIVEIRA & CALDEIRA, 2008, p. 40)?

Ao integrar os quatro fatores como elementos decisivos para a análise da GC em organizações os citados autores apresentam um quadro comparativo, onde destacam os inter-relacionamentos que esses elementos apresentam dinamicamente nos processos de implantação da GC:

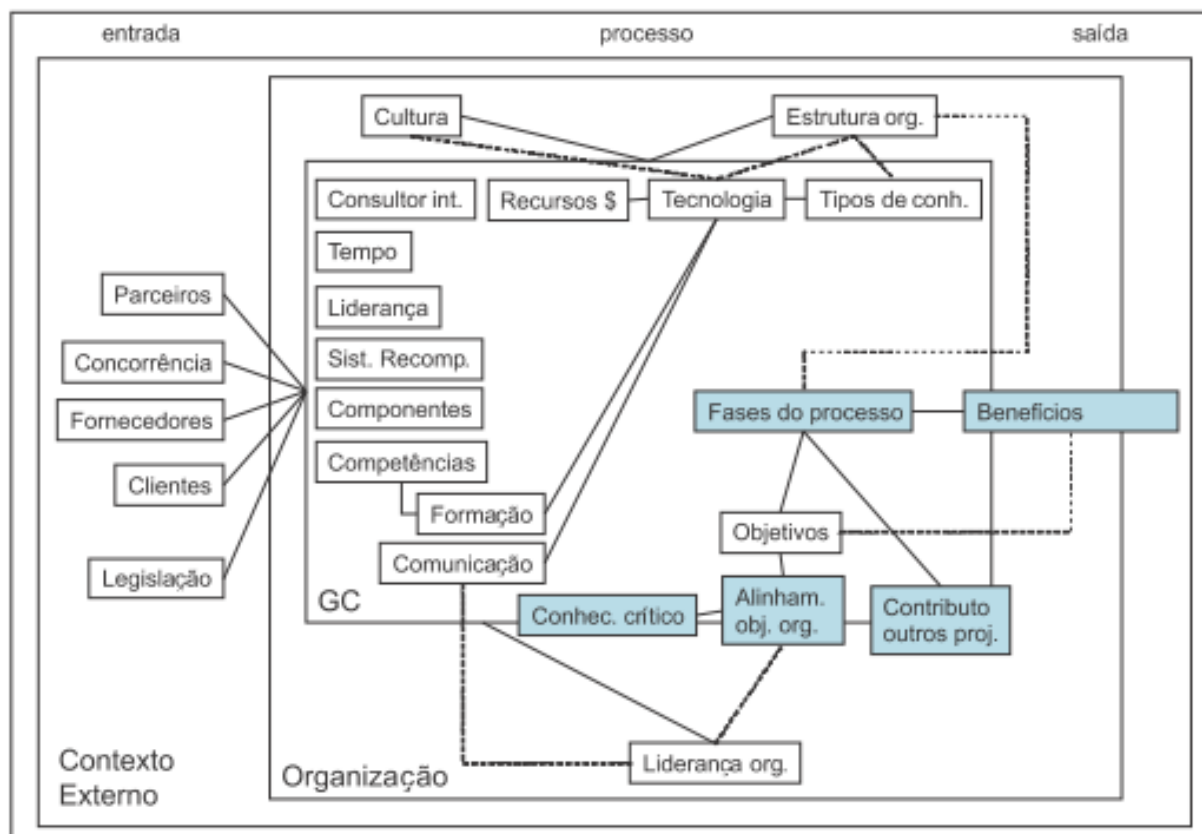


Figura 8 - Relação entre os elementos para implementação da Gestão do Conhecimento (OLIVEIRA & CALDEIRA, 2008, p. 41)

Merece ressaltar, ainda, outros fatores sugeridos por Kruger; Snyman (2007), que destacam a perspectiva estratégica; por Khatibian, Hasan e Jafari (2010) e por Khatibian, Hasan e Jafari (2010) e por Kruger e Snyman (2007), que abordam as contribuições da visão; por Robinson et al. (2006), que destacam os riscos; por Lee e Kim (2001), Paulzen e Doumi (2002) e Ehms e Langen (2002), que evidenciam o papel do projeto piloto; e por Mehta e Oswald (2007), Lee e Kim (2001) e Ehms e Langen (2002), que dão destaque ao recrutamento. O tempo é mencionado por Goh (2002), ao ressaltar que o compartilhamento do conhecimento demanda tempo dos colaboradores. Já a legislação que diz respeito à realização das atividades de acordo com padrões legais foi ressaltada por Holsapple e Joshi (2000, apud OLIVEIRA et al, 2001, p. 5).

Outra abordagem analisada e utilizada nesta pesquisa foi a pesquisa de maturidade em Gestão do Conhecimento desenvolvida por Bukowitz e Williams (2002). As pesquisadoras trazem à luz a questão dos interesses individuais e a pré-disponibilidade para o compartilhamento do conhecimento. Para os objetivos deste projeto foi considerado, portanto, que a disposição ao compartilhamento é um fator crucial para o sucesso de um processo de GC, levando em conta, portanto, que sem o compartilhamento e a pré-disposição dos indivíduos de gerar uma troca

de conhecimentos, dificilmente uma organização conseguirá aproveitar seu potencial de geração e uso do conhecimento. Defende-se, pois, que a relevância desses fatores ganha destaque porque as pessoas podem, por diversas razões, não querer compartilhar o conhecimento ou não estarem motivadas para tal, o que pode ocorrer em função de barreiras que são inseridas no processo organizacional, ou desenvolvidas na sua cultura. Depreende-se desta situação a potencialização de perda de conhecimento e limitação de oportunidades de criação de diferenciais competitivos ou de eficiência organizacional.

No que se refere aos fatores que devem ser observados e monitorados por um processo de GC nas organizações, Bukowitz e Williams apresentam um modelo que chamam de Estruturação do Processo de Conhecimento. Este modelo destaca fatores do dia-a-dia que facilitam o aproveitamento das oportunidades e atendimento das demandas de mercado, bem como o processo voltado para equilibrar as exigências estratégicas com o fator intelectual. As autoras estruturam o processo de Gestão do Conhecimento considerando as seguintes dimensões: Tático (Obter, Utilizar, Aprender e Contribuir) e Estratégico (Avaliar, Construir e Sustentar e Descartar), observando que a utilização de conhecimento no dia a dia para: responder às demandas ou às oportunidades de negócio; e o processo, a longo prazo, de combinar a capacidade intelectual às exigências estratégicas.

Para demonstrar essa análise, apresentam o quadro abaixo, contendo um resumo dos elementos do processo tático:

Processos Táticos	Objetivo
Obter	Procurar e selecionar as informações relevantes
Utilizar	Combinar informações para resolver problemas, tomar decisões ou criar produtos e serviços com foco na criatividade, na experimentação e atenção os detalhes
Contribuir	Disseminar a aprendizagem adquirida pela experiência

Tabela 1 - Adaptado dos Elementos do Processo Tático (BUKOWITZ E WILLIMAS, 2002)

E do processo estratégico como:

Processos Estratégicos	Objetivo
Avaliar	Valorizar o capital intelectual e a inclusão da GC como parte integrante do planejamento estratégico; criar e definir medidas para verificar o desenvolvimento do conhecimento e o seu impacto na organização
Construir e Manter	Garantir que o capital intelectual dê sustentabilidade à organização
Descartar	Eliminar os ativos, informações e até o conhecimento que não gera mais valor

Tabela 2 - Adaptado dos Elementos do Processo Estratégico (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)

3.1 PROCESSOS DE GC DE BUKOWITZ E WILLIAMS

3.1.1 Obter

Bukowitz e Williams (2002, p. 50) consideram que, na atualidade, o maior problema das pessoas não está em ter informações, mas em encontrar as informações adequadas e corretas, no ponto necessário, em um universo grande de informações disponibilizadas. Assim, é necessário que a organização assegure que as pessoas possam descrever suas necessidades de informação; que as pessoas saibam onde encontrar as fontes de conhecimento; que as pessoas tenham os instrumentos necessários para encontrar e capturar a informação que necessitam; e que a infraestrutura de conhecimento seja abrangente e organizada o suficiente para alcançar as necessidades de conhecimento.

Mais ainda, é necessário saber se os conhecimentos que estão sendo obtidos, ou que são demandados, estão em alinhamento com os objetivos organizacionais e os Conhecimentos Críticos necessários para se alcançar os objetivos. É necessário identificar que tipo de informação ou de conhecimento se necessita, com que frequência, e com que tipo de disseminação organizacional se quer trabalhar.

3.1.2 Utilizar

Segundo Bukowitz e Williams (2002, pp. 107-108), superado o desafio de localizar e obter o conhecimento, as pessoas se veem de frente a um novo desafio, qual seja a aplicação do conhecimento, em situações específicas e que tragam os resultados esperados.

Para as autoras, os desafios estão em garantir que as ideias e conhecimentos fluam de forma

adequada dentro da organização, e fora, se necessário. Desta forma, as organizações devem, segundo as autoras, formatar a estrutura organizacional de forma a melhorar e maximizar as comunicações e os fluxos de conhecimento entre os grupos.

Assim, as autoras orientam que os ambientes físicos e virtuais devem ser planejados de maneira que permitam o cruzamento e a fertilização de ideias. Ainda mais, consideram que se deve tratar as informações e conhecimentos como um recurso aberto e fluido para todas as áreas da organização.

3.1.3 Contribuir

O compartilhamento e a contribuição de conhecimentos só pode ocorrer espontaneamente, por isto as organizações precisam encontrar meios para estimular estas ações. Por isto Bukowitz e Williams (2002, pp. 179-180) falam da necessidade das organizações inspirarem a contribuição e gerenciarem como as pessoas se sentem parte da organização, sendo considerado o cerne da Gestão do Conhecimento. De fato, as autoras chamam a atenção para o fato de que contribuir consome tempo e, muitas vezes, recursos financeiros, sendo que o valor ou resultados alcançados normalmente são de difícil visibilidade ou repercussão.

Desta forma, para as pesquisadoras as organizações precisam remover as barreiras ao compartilhamento, de forma que os sistemas e as estruturas promovam o compartilhamento; criar regras que estimulem a contribuição, como o vínculo ao avanço e promoção, e a retenção dos benefícios ou retardo dos avanços de quem não contribui; e promover a mudança cultural de forma que as pessoas compreendam, aceitem e defendam o valor do compartilhamento e da contribuição para a construção dos conhecimentos.

3.1.4 Avaliar

Bukowitz e Williams (2002, pp. 233-234) ressaltam a importância da avaliação das ações de GC e a qualidade com que o conhecimento pode ser alavancado para gerar valor. Para as autoras, por atuar em uma economia em que cada vez mais o valor e a vantagem competitiva deriva da gestão de ativos intangíveis, em detrimento de capital físico e financeiro, as organizações devem desenvolver abordagens para entender, acompanhar e influenciar a construção do capital intelectual e dos conhecimentos.

Seria, então, necessário expandir a teoria das organizações para capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional; e incorporar no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos, a partir dos quais a organização gera valor.

Portanto, torna-se importante avaliar o impacto e contribuição dos conhecimentos e das ações para a geração de valor e finalidades da organização.

3.1.5 Construir e Manter

Considerando a necessidade das organizações de integrar as atividades estratégicas de crescimento e de renovação às suas atividades diárias, Bukowitz e Williams (2002, pp. 277-278) afirmam que, sendo o recurso conhecimento tão volátil, as atividades estratégicas não podem ficar atrás das exigências do momento, devendo deliberadamente ser construídas e mantidas com o intuito de garantir a criação e aproveitamento dos conhecimentos, e evitar as suas perdas.

As autoras entendem que os recursos devem ser canalizados de maneira que reabasteçam e criem conhecimento; que a organização deve formar relacionamentos que promovam os seus objetivos de GC; que a organização deve identificar como extrair o valor integrado do conhecimento; e que as políticas, procedimentos e normas culturais mantenham um contrato entre a organização e os seus membros.

3.1.6 Descartar

Com relação ao descarte de conhecimento, Bukowitz e Williams (2002, pp. 237-239) consideram a necessidade até de avaliar a necessidade de manter um determinado conhecimento, que pode ser melhor aproveitado por terceiros ou elementos externos à organização. Assim, as organizações podem acumular conhecimentos que não são mais necessários, ou descartar um conhecimento ou recurso sem avaliar adequadamente o seu valor ou contribuição e os impactos da sua ausência.

Para este tópico, as autoras entendem que as organizações devem, em primeiro lugar, não absorver conhecimentos desnecessários; reconhecer as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e as que são limitadas; reconhecer e dispensar os verdadeiros drenos de

recursos; e encontrar alternativas para o aproveitamento direto.

Considerando e assumindo toda esta base metodológica, o Modelo de Maturidade em GC aplicado nesta pesquisa aplica os seguintes fatores focais como mais relevantes para os objetivos do estudo:

- a) Identificar a existência de práticas (de GC) Sistêmicas ou Espontâneas na organização selecionada;
- b) Avaliar o quanto as práticas identificadas estão Disseminadas e Introjetadas na organização;
- c) Identificar os Conhecimentos mais relevantes (Conhecimentos Críticos) para a organização como um todo ou para as unidades envolvidas;
- d) Avaliar a disponibilidade e o controle dos Conhecimentos Críticos identificados;
- e) Verificar na cultura e no ambiente organizacional a existência de fatores que favorecem ou dificultam a colaboração e o compartilhamento de Conhecimento.

Este modelo de avaliação do grau de maturidade em GC vem sendo aperfeiçoado nos últimos sete (7) anos, através de pesquisas e estudos desenvolvidos pelo pesquisador e que foram aplicadas em diversas organizações, envolvendo as áreas pública, privada e o terceiro setor, sendo o grupo integrado por organizações de grande, médio e pequeno porte. As principais referências que orientaram a aplicação desta metodologia envolvem modelos de maturidade em GC que já demonstraram sua viabilidade prática para as organizações, e estão divididos em três (3) grupos principais, conforme destacado a seguir:

- a) Padrões internacionais de entidades e associações como o *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*, do *World Bank*, o *Roadmap to Knowledge Management*, da *American Productivity & Quality Center (APQC)* e o *European Guide to Knowledge Management*, do *European Committee for Standardization (CEN)*;
- b) O modelo desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002) no seu Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para as empresas;
- c) O trabalho que desenvolvemos com a Comunidade de Prática – CoP de Maturidade em GC, organizada pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), entre os anos 2012 e 2014.

Esta metodologia procura discutir e propor um modelo de referência de maturidade em GC para as empresas brasileiras e conta com a participação de entidades como BIOLAB,

Bradesco, Brasil Kirin, Embraer, Magnetti Marelli, Metrô SP, Natura Cosméticos, Promon Engenharia, SABESP, SEBRAE SP e Serasa Experian.

A seguir serão desdobrados os entendimentos adotados nesta pesquisa das abordagens para a GC.

3.2 ABORDAGENS PARA A GC

Abordagens para Gestão do Conhecimento tem sido definidas em duas visões: a teórica e a prática. O diagrama abaixo ilustra bem as diferenças concretas entre as duas abordagens, elaborada pela CoP da SBGC.



Figura 9 - Abordagens da Gestão do Conhecimento. (Fonte: SBGC, 2014)

Referências a estas abordagens podem ser facilmente encontradas, a exemplo da análise apresentada por Davenport (1994, p. 2) ao afirmar que "Knowledge management is the process of capturing, distributing, and effectively using knowledge."

Sobre o tema Koenung (2012) ressalta a abordagem adotada pelo Gartner Group

Knowledge management is a discipline that promotes an integrated approach to identifying, capturing, evaluating, retrieving, and sharing all of an enterprise's information assets. These assets may include databases, documents, policies, procedures, and previously un-captured expertise and experience in individual workers².

² A gestão do conhecimento é uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, avaliar, recuperar e compartilhar todos os ativos de informações de uma empresa. Esses ativos podem incluir bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos e experiência e experiência previamente não capturadas em trabalhadores individuais

Já Santos et. all (2001, p. 34), destacam que

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

3.2.1 Abordagem Teórica da Metodologia CoP de Maturidade em GC

A CoP de Maturidade em GC criada pela SBGC adota o conceito de Gestão do Conhecimento como sendo a gestão intencional dos processos de compartilhar, disseminar, reter, proteger, memorizar, experimentar, criar e aplicar conhecimento em produtos, serviços, metodologias e ações de uma organização e/ou sociedade para a geração sistêmica de memória, inteligência coletiva e colaborativa; assim como, para garantia do processo de inovação, a fim de aumentar a capacidade de reestruturação contínua de sua natureza, renovando persistentemente sua vantagem competitiva da organização.

Esta abordagem é desdobrada em tópicos agrupados em duas categorias: **Dentro da GC**, ou relativos à própria GC; e **Relacionados à GC**, mas que não dizem respeito unicamente ou diretamente a ela, o que implica afirmar que a GC se tornou tão importante para o sucesso das organizações que desenvolveu, em certa medida, vida própria. Para melhor exemplificar essa compreensão foram elencados diversos exemplos, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Tópicos "dentro" de GC	Tópicos relacionados à GC
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos de conhecimento (P. ex. tácito/explicito, individual/organizacional); ▪ Processos de conhecimento. (P. ex. capturar, organizar, disseminar, usar). ▪ Modelos de GC (P. ex. SECI - Nonaka, sensemaking-criação-decisão - Choo); ▪ Abordagens em GC. (P. ex. Personalização / codificação); ▪ GC e cultura organizacional; ▪ Tecnologias para GC; ▪ Implementação de GC; ▪ Indicadores de GC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital intelectual; ▪ Ativos intangíveis; ▪ Capital social; ▪ Aprendizagem organizacional; ▪ Mudança organizacional; ▪ Ciência da informação; ▪ Engenharia do conhecimento; ▪ Business intelligence.

Tabela 3 - Tópicos relacionados à GC (Fonte: SBGC, 2014)

3.2.2 Abordagem Prática da Metodologia CoP de Maturidade em GC

Na abordagem prática observa-se como o conceito de GC pode ser aplicado, de fato, pelas

organizações, seja por meio de práticas, ações e objetivos ou como a GC está estruturada dentro das organizações. Com base nessa abordagem metodológica, a SBGC destacou os seguintes aspectos mais relevantes a serem considerados, segundo a cultura que caracteriza cada estrutura organizacional, a saber:

- a) **Corporativa e centralizada:** voltado para toda a empresa partindo de uma estratégia definida pela diretoria, assim como integrando todas as áreas e equipes vinculadas as decisões estratégicas, entre outros;
- b) **Centralizada e departamental:** definido como estratégia para uma área/departamento/diretoria específica;
- c) **Colegiada corporativa:** voltado para atender as práticas de GC organizadas sistemicamente por meio de comitês ou por um grupo responsável pelo programa. Entretanto, esta estrutura não reflete uma ação definida corporativamente e nem fazem parte da estrutura organizacional;
- d) **Colegiada e departamental:** quando as práticas de GC ocorrem de maneira isolada, não permeiam, pois, a empresa como um todo e, em geral, não estão ligadas à estratégia da empresa.

O quadro abaixo representa melhor a abordagem prática da GC definida pela metodologia CoP da SBGC:

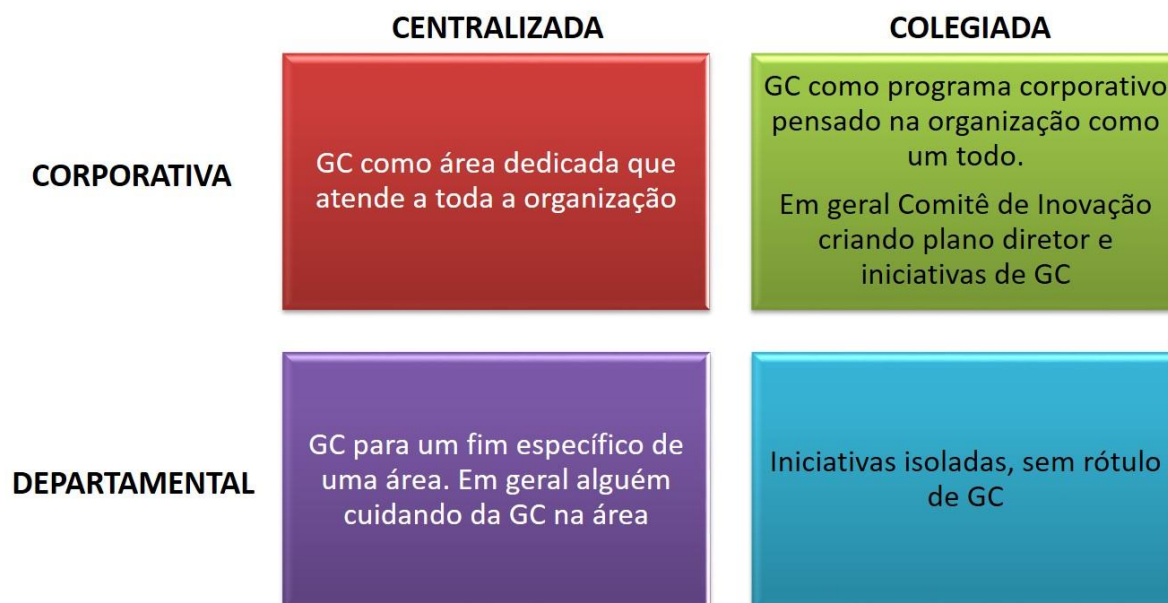


Figura 10 - Abordagens práticas da GC nas organizações (Fonte: SBGC, 2014)

Foram destacados como exemplos da dimensão prática da metodologia aqui analisada,

conforme destacado no quadro abaixo.

Exemplos de práticas		
▪ action learning	▪ feira do conhecimento	▪ páginas amarelas
▪ after action review	▪ fórum presencial	▪ painel com especialistas
▪ análise de redes sociais	▪ fórum virtual	▪ peer assist
▪ aquário	▪ gestão de competências	▪ pesquisa aplicada
▪ base de documentos	▪ guia passo-a-passo	▪ podcasting
▪ benchmarking	▪ infográfico	▪ práticas de gc
▪ blog	▪ intranet	▪ programa de ideias
▪ boas práticas	▪ investigação apreciativa	▪ perguntas e respostas
▪ <i>book</i> de projeto	▪ jornada do conhecimento	▪ rede social corporativa
▪ brainstorming	▪ lições aprendidas	▪ serious games
▪ briefing e debriefing	▪ mapa mental	▪ shadowing
▪ <i>cases</i> de sucesso	▪ mapeamento de competências	▪ storytelling
▪ <i>cases</i> internos	▪ maturidade de gc	▪ taxonomia
▪ checklist	▪ memória corporativa	▪ universidade corporativa
▪ comunidade de prática	▪ mentoring	▪ wiki
▪ dragon dreaming	▪ open space	▪ <i>world</i> café
▪ educação corporativa		▪ workshops
▪ exit interview		

Tabela 4 - Práticas relacionadas à GC (Fonte: SBGC, 2014)

3.3 PRÁTICAS DE GC

A adoção de práticas de GC pode ser observada nas organizações sob diversos aspectos. É importante destacar que, muitas vezes, se encontra uma prática comumente utilizada, mas que a organização não reconhece ou classifica como sendo GC. A prática simplesmente foi adotada porque se identificou uma necessidade específica e buscou-se uma solução para atender aquela necessidade.

O modelo adotado nesta pesquisa analisa as práticas encontradas segundo diversos aspectos que as diferenciam e ajudam a determinar o nível de maturidade da organização no uso da GC, quais sejam:

3.3.1 Quanto ao Fomento

Encontram-se duas possibilidades de fomento de práticas de GC nas organizações, as gerenciadas e as espontâneas. A ocorrência de um tipo não inviabiliza a ocorrência de outro tipo de prática, sendo comum encontrar os dois tipos, embora, quanto maior a maturidade da GC em uma organização, maior deve ser o número de práticas gerenciadas encontradas, em

detrimento das práticas espontâneas, assim como maior será a indicação de maturidade em GC encontrada na organização.

Para os objetivos deste projeto é importante destacar a definição comumente utilizada para caracterizar as práticas gerenciadas e as práticas espontâneas, conforme indicado a seguir:

1. **Práticas Gerenciadas** - São aquelas que ocorrem por decisão organizacional e fazem parte de sua estrutura. Normalmente são regidas por normas internas e acompanhadas por seus gestores. Devem obrigatoriamente ser objeto de gerenciamento, acompanhamento e, por vezes, execução por parte da equipe responsável pela Gestão do Conhecimento na organização, de modo a garantir sua aplicação, sua continuidade e sua mensuração de resultados;
2. **Práticas Espontâneas** - São aquelas que ocorrem na organização sem uma ação deliberada de sua direção e não fazem parte oficialmente de sua estrutura, normas ou regras. Para estas práticas, a execução depende essencialmente do engajamento da comunidade de profissionais da empresa, restringindo a possibilidade de atuação da equipe de GC à estruturação, patrocínio, divulgação e suporte à sua utilização.

O quadro abaixo revela melhor as características das duas práticas.

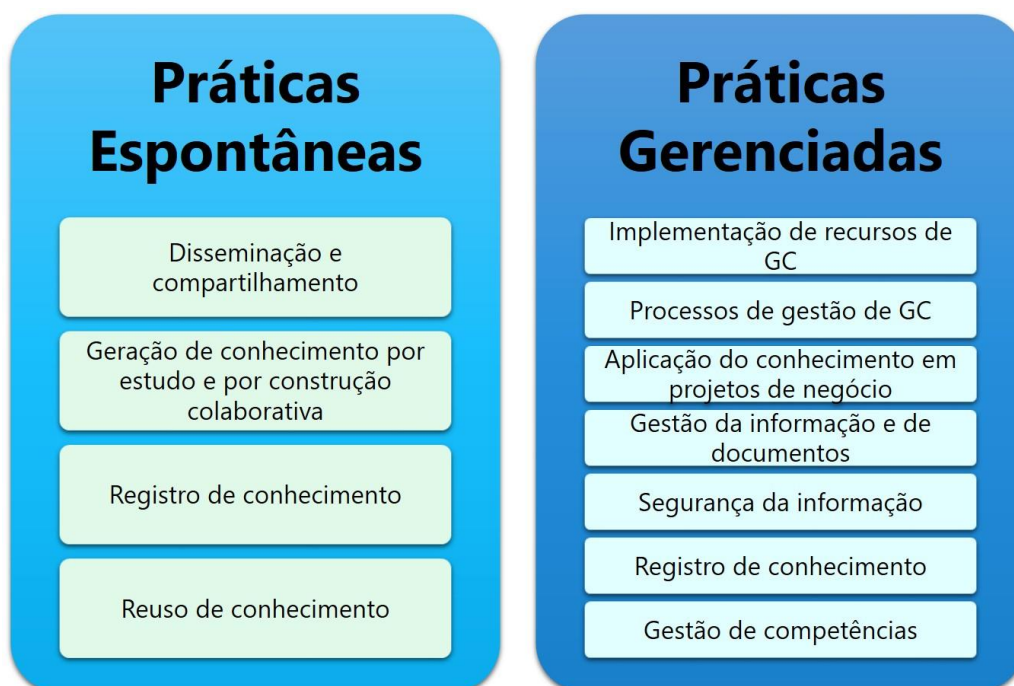


Figura 11 - Práticas Gerenciadas e Espontâneas (SBGC, 2014)

3.3.2 Quanto ao Foco

A análise quanto ao foco refere-se ao nível de sistematização das iniciativas e práticas encontradas nas organizações, que foram classificadas nos seguintes níveis:

1. **Personalização** - mantém o foco na interação, na construção de diálogo e em processos colaborativos;
2. **Codificação** - mantém o foco no registro e condificação do conteúdo, informação, sistematizando a organização e controlando disponibilização da informação ou do Conhecimento.

3.3.3 Quanto à Consolidação

As práticas também podem ser analisadas segundo seu grau de consolidação na organização. O que significa observar o quanto uma prática está inserida ou entranhada na dinâmica da organização, independentemente de ser uma prática regulamentada ou não. É possível observar, pois, que, em muitas situações, práticas podem deixar de ser utilizadas, mesmo que tenham sido regulamentadas, transformando-se em 'letra morta' na organização.

Esta consolidação pode ser observada e mensurada segundo dois fatores fundamentais e, para facilitar sua compreensão, foi caracterizada ao processo de iluminação de uma lanterna, percebido com base em sua amplitude e intensidade, conforme demonstrado na figura abaixo:

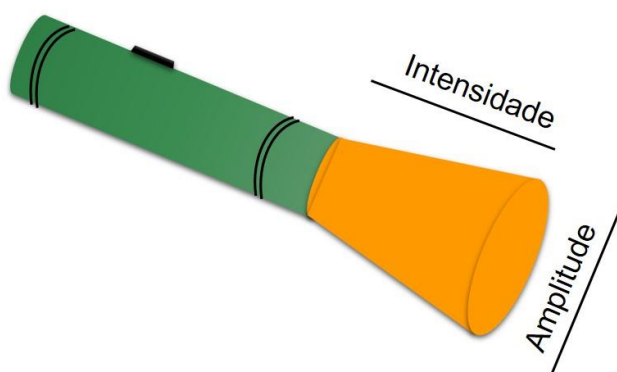


Figura 12 - Disseminação de uma prática de GC Fonte?

3.3.3.1 Amplitude de Disseminação

É comum encontrar-se práticas que ocorrem em um único ou em poucos departamentos, não sendo adotadas ou conhecidas pelo restante da organização. Para os princípios que defendem a metodologia da GC quanto mais difundida uma prática, maior a possibilidade de integração

da mesma na teia organizacional e menor a possibilidade de que a mesma deixe de ser utilizada.

Mas, em muitas situações ocorre que, havendo mudança de pessoas que promovem ou incentivam as práticas, normalmente estas deixam de acontecer ou são gradativamente abandonadas. Assim, quanto mais disseminada é uma prática, mais facilmente ela é absorvida pela dinâmica organizacional, porque maior é a quantidade de pessoas ou fomentadores envolvidos. Portanto, se um dos fomentadores deixar de participar da organização ou setor, outros farão o seu papel e continuarão a utilizar a prática.

3.3.3.2 *Intensidade de Uso*

Os estudos sustentam que quanto mais intensa ou frequente for a adoção de uma prática de GC maior será a chance de que seja inserida na dinâmica organizacional. O que implica concluir, conseqüentemente, que quanto mais espaçado ocorrer para seu uso, maior a probabilidade de que deixe de ser utilizada ou seja esquecida.

3.4 3 CAMADAS DA GC

Este modelo é baseado no conceito que defende que a prática da Gestão do Conhecimento interfere e se relaciona com três diferentes níveis do processo de gestão da organização:

- a) **Camadas dos processos de negócio** (processos diretamente ligados ao negócio da empresa);
- b) **Camadas dos processos de GC** (que também os incorporam e que, por sua vez, se apoiam em processos transversais);
- c) **Camadas dos processos transversais** (que criam condições viabilizadoras e também são chamados de fatores críticos de sucesso).

Esta visão proposta pelas três camadas é encontrada na proposta do Comitê Europeu de Normalização (CEN), difundida no relatório do grupo de trabalho CWA 14924 (2004). A figura a seguir ajuda a compreender melhor o modelo.

Modelo de GC em 3 camadas

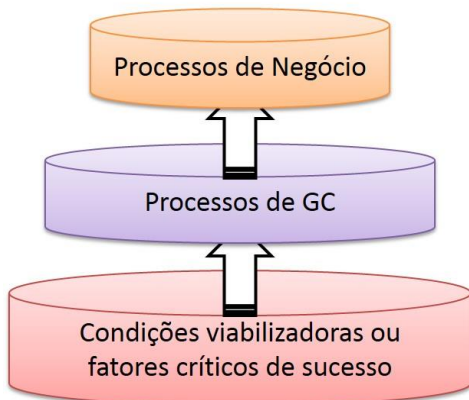


Figura 13 - Representação do Modelo em 3 camadas (Fonte: SBGC)

Esta visão de três camadas é encontrada na proposta do Comitê Europeu de Normalização (CEN), no relatório do grupo de trabalho CWA 14924 (2004).

O nível de maturidade é avaliado em função de:

- a) iniciativas e práticas de GC existentes;
- b) difusão e utilização sistêmica;
- c) permeabilidade nos processos;
- d) estruturação e indexação nos sistemas por onde trafegam os fluxos de informação.

Quando ao foco, observa-se que a GC pode ocorrer nas seguintes dimensões:

- a) **No negócio** – tem a ver com os processos de negócio intensivos em Conhecimento, envolvendo projetos estratégicos em que a GC é vista como negócio e processo fim;
- b) **No apoio ao negócio** – tem a ver com as iniciativas e práticas de GC que envolvem próprios processos de Conhecimento;
- c) **No ambiente** – tem a ver com as iniciativas estruturantes que envolvem a cultura e o ambiente organizacional, o modelo de gestão, a infraestrutura física e tecnológica.

A Figura a seguir revela melhor o modelo para identificação do nível de maturidade em GC elaborado pela SBGC, considerando os aspectos destacados acima.

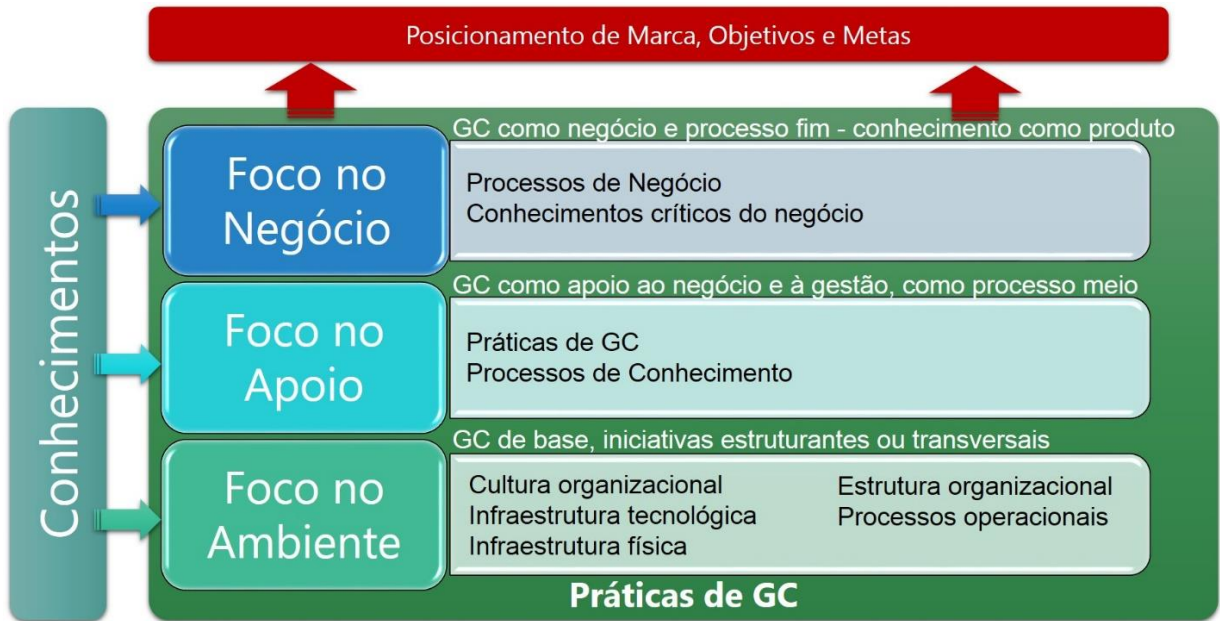


Figura 14 - Modelo para identificação do nível de maturidade em GC (Fonte: SBGC, 2014)

3.4.1 Camada de Processos de Negócio (Foco no Negócio)

Este modelo parte do princípio de que a GC deve ter como foco adicionar valor para a organização. De fato, o CWA (2004, p. 7) afirma que:

First of all, we want to warn the reader that measuring knowledge (management) is not a science as 'exact' as accountancy. There are many interdependencies with other activities and quite often the context in which value is created is not the same as the one in which some of the knowledge efforts take place. In fact, value is not an 'intrinsic' property of knowledge: the value of knowledge fully depends on how knowledge is being used (Iske, Boekhoff 2001). Some knowledge can have a lot of value in one situation but be worthless in another. Think e.g. of a certain patent in biotechnology, which has only value for those organizations that can create a product from it. On the other hand, this underlines the importance of measuring: trying to evaluate the impact of KM should produce insights into how the organization is managing to develop and use its knowledge assets³.

O estudo aponta cinco dimensões em que a GC pode adicionar valor para as organizações,

³ Em primeiro lugar, queremos advertir o leitor de que medir o conhecimento (gestão) não é uma ciência "exata" como a contabilidade. Há muitas interdependências com outras atividades e muitas vezes o contexto no qual o valor é criado não é o mesmo em que alguns dos esforços de conhecimento ocorrem. Na verdade, o valor não é uma propriedade "intrínseca" do conhecimento: o valor do conhecimento depende totalmente de como o conhecimento está sendo usado (Iske, Boekhoff 2001). Alguns conhecimentos podem ter muito valor em uma situação, mas ser inútil em outra. Pense, por exemplo em uma determinada patente em biotecnologia, que tem apenas valor para as organizações que podem criar um produto a partir dele. Por outro lado, isto sublinha a importância da medição: tentar avaliar o impacto da GC deve produzir insights sobre como a organização está conseguindo desenvolver e usar seus ativos de conhecimento.

conforme refletido na figura apresentada a seguir:

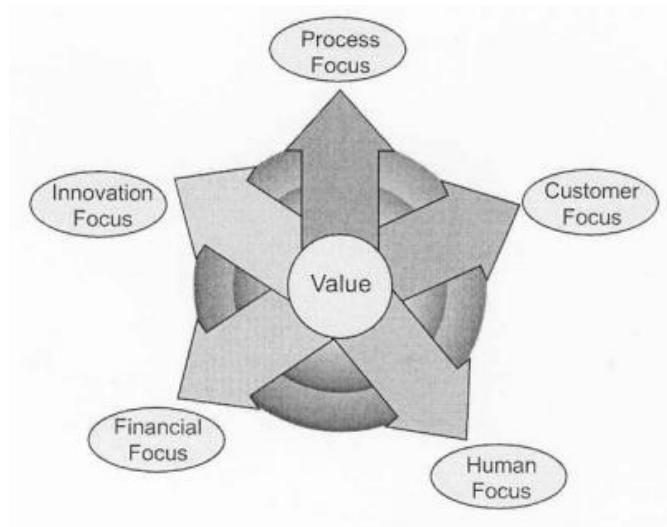


Figura 15 - 5 dimensões para adicionar valor com a GC (Fonte: CWA:14924, 2004)

A metodologia define cada um dos elementos que integram a camada de processos de negócio:

- a) **Financeiro:** O esforço de GC resultada em economia de custos diretos ou em aumento nas receitas;
- b) **Inovação:** Efetivamente desenvolvendo, compartilhando e aplicando conhecimento as organizações são capazes de criar e introduzir novos produtos e serviços de forma mais rápida;
- c) **Processos:** O Conhecimento é ou deve ser incorporado na maioria dos processos. Exemplos incluem, mas não estão limitados a: desenvolvimento de produtos, *marketing* e vendas e atendimento ao cliente. A GC pode ajudar a tornar esses processos mais eficientes e eficazes;
- d) **Clientes:** O Conhecimento pode ajudar a criar valor para o cliente, a entendê-los melhor, bem como suas necessidades, ajudando a otimizar a oferta de produtos e serviços. Além disso, o compartilhamento de Conhecimentos com os clientes ajuda a construir a intimidade com o cliente;
- e) **Recursos Humanos:** Muitos empregados podem ser considerados como trabalhadores do Conhecimento. Uma GC eficaz significa para eles a criação de uma organização na qual eles podem desenvolver e utilizar seus talentos. Também fornece um ambiente em que é prazeroso trabalhar e aonde eles podem aprender e compartilhar com seus colegas, parceiros e clientes.

Pode-se resumir que nesta camada a organização deve ter como condição de participação no processo de GC o próprio negócio que representa o processo finalístico da organização. Nesta camada, encontram-se os processos de negócio e os conhecimentos críticos do negócio.

3.4.2 Camada de Processos de GC (Foco no Apoio)

Nesta camada, considera-se que há uma co-responsabilidade e um benefício mútuo entre os processos e ferramentas de negócio e os processos e ferramentas de GC. O que implica entender que se por um lado é imprescindível que as lideranças estejam devidamente preparadas para o advento das práticas da GC (e seus benefícios), assim como as áreas que estão sob sua responsabilidade, por outro lado, é inevitável que os processos de GC façam uso dos recursos das unidades de negócio como ferramentas para a execução de certas atividades que lhes pertencem. O que implica que estes recursos gestoriais e gerenciais sejam pré-requisito para o sucesso de diversas práticas de GC e que as mesmas estejam intrinsecamente inseridas nas etapas do processo produtivo das unidades de negócio.

A representação a seguir demonstra bem a relação entre os processos e ferramentas tanto do negócio, quanto de GC:

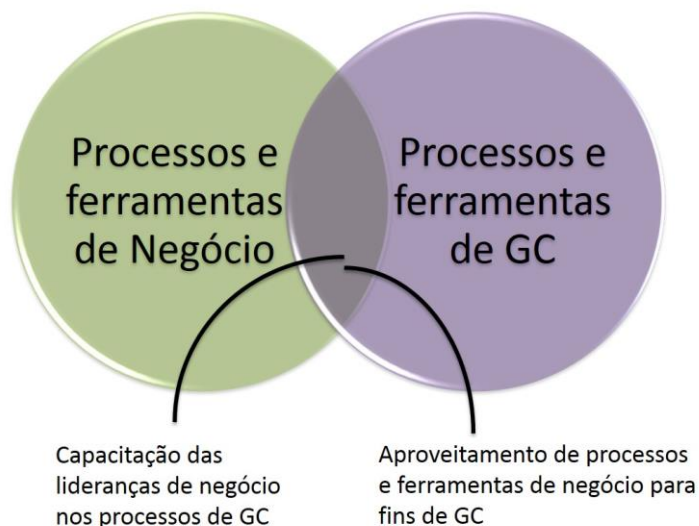


Figura 16 - Processos e ferramentas de Negócio e de GC (Fonte: SBGC, 2014)

Desta forma, pode-se inferir que a camada de GC deve dar suporte e apoio ao negócio e à gestão, agregando-lhe, assim, valor como processo meio. Nesta camada, estão as práticas de GC e os processos de Conhecimento.

3.4.3 Camada de Base (Foco no Ambiente)

Na camada de base estão todas as condições viabilizadoras de uma política de GC em uma organização. Estas condições são, normalmente, transversais, atendendo a um amplo espectro de áreas, unidades, processos e/ou atividades. Esta camada mantém o foco no ambiente através de iniciativas estruturantes ou transversais. Nela, encontram-se bases de dados, estrutura organizacional, processos operacionais, cultura organizacional, infraestrutura tecnológica e física.

3.5 CONHECIMENTOS CRÍTICOS

O sucesso de uma organização, em longo prazo, está diretamente atrelado ao controle que ela produz dos Conhecimentos Críticos. Falhas no controle ou fluxo do Conhecimento Crítico normalmente produzem efeitos devastadores nas organizações, ampliam sua vulnerabilidade e põem em risco sua sobrevivência. A grande dificuldade para os gestores está em identificar adequadamente quais são estes Conhecimentos Críticos, a fim de monitorá-los e gerencia-los adequadamente.

Para identificar o que são Conhecimentos Críticos, a metodologia adotada nesta pesquisa procura classificar os conhecimentos encontrados observando quatro fatores:

a) Impacto ou Relevância

O primeiro passo a ser dado na tentativa de identificar os Conhecimentos Críticos em uma organização é o de analisar qual o impacto ou relevância de cada conhecimento para o negócio da organização, e o que aconteceria caso a organização não disponha desse recurso. Normalmente, os Conhecimentos mais impactantes estão ligados ou são usados diretamente no negócio da organização, ou seja, são necessários para a consecução das principais metas e ações estratégicas e irão aparecer ou ser referenciados nas ações ligadas à camada de negócio.

b) Proficiência ou Domínio

Identificados os Conhecimentos impactantes ou relevantes, faz-se necessário, pois, analisar o controle que a organização mantém sobre os mesmos. Assim, é fundamental

entender qual a proficiência ou domínio da organização neste Conhecimento e se há disponibilidade suficiente de recursos para o seu controle ou aplicação. É importante que a organização tenha pleno controle, domínio ou proficiência dos Conhecimentos que impactam diretamente no seu negócio, minimizando, assim, as suas vulnerabilidades, principalmente, se estas forem externas.

Existem organizações intensivas em Conhecimento nas quais os recursos mais impactantes ou relevantes para o negócio não estão internalizados, mas são controlados ou aplicados através de fornecedores, parceiros ou outros que mantêm relações com estas organizações, aumentando consideravelmente sua vulnerabilidade.

c) Disponibilidade de Acesso

Identificados os Conhecimentos de negócio e o domínio que a organização tem sobre o mesmo, entra-se no terceiro passo, que vem a ser a análise da disponibilidade do Conhecimento na hora que o mesmo é necessário. Muitas organizações sofrem com a ausência momentânea de um Conhecimento que, em momentos cruciais, não estão disponíveis. Isso ocorre, por exemplo, quando determinado Conhecimento está restrito a uma ou outra pessoa da organização, e este servidor se ausenta por qualquer motivo, justamente no momento no qual este conhecimento é necessário. As perguntas principais a serem respondidas nesse momento são as seguintes: Qual a disponibilidade de acesso da organização a este conhecimento? Existe algum tipo de restrição para uso ou acesso ao conhecimento, mesmo que temporal ou sazonal?

d) Forma de uso do Conhecimento Crítico

Por fim, este modelo considera a importância de identificar as formas de uso destes Conhecimentos Críticos na organização, a fim de facilitar o seu controle e racionalizar seu uso. Conforme já mencionado, destaca-se que os conhecimentos críticos em uma organização podem ter origens ou estar associados a diferentes áreas, projetos ou processos. Sugere-se, pois, que para cada um destes em que seja identificada a utilização de um Conhecimento Crítico a organização deveria dar uma especial atenção.

É importante destacar que os Conhecimentos Críticos podem ser encontrados ao se observar o

conhecimento organizacional sob a ótica de processos, projetos ou áreas operacionais, sempre voltados para as entregas ou resultados organizacionais.

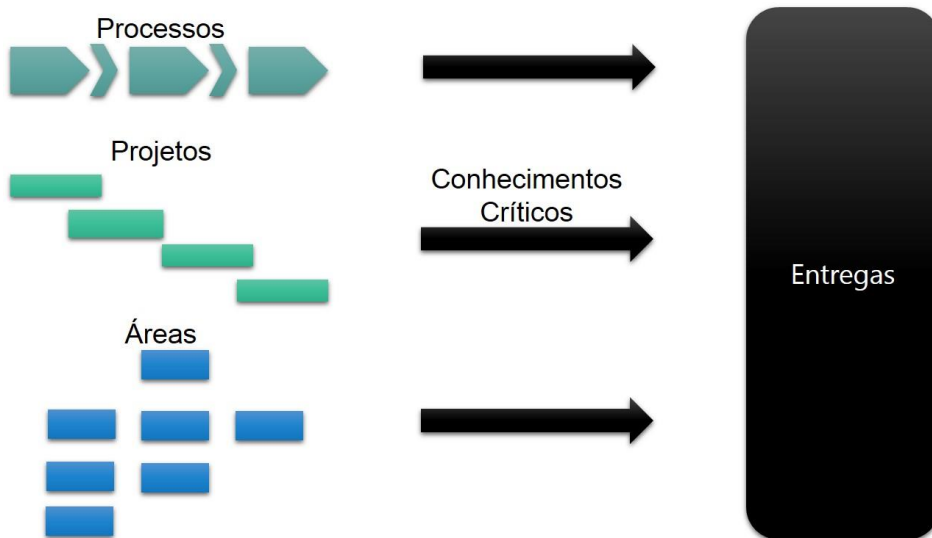


Figura 17 - Formas de uso do Conhecimentos Críticos nas organizações

4 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA

Para um bom entendimento do que vem a ser a Escola de Administração da UFBA, objeto focal deste trabalho, faz-se necessário entender sua história, envolvendo a criação e desenvolvimento, além do contexto na qual a instituição está inserida. Para tanto, foi utilizado como base de pesquisa o livro

4.1 CONTEXTO DA CRIAÇÃO

A EAUFBA surgiu no desenrolar de um movimento de modernização, reestruturação e dinamização do Estado Brasileiro, que atingiu também estados e grandes municípios. O Brasil passava por um momento de crescimento econômico e cobranças sociais pela modernização da administração pública. Segundo Batista (2011),

“Nos anos 60, houve o predomínio de Programas Globais de Modernização Administrativa com ênfase nos Sistemas de Planejamento e de Administração Geral que priorizavam a racionalidade a racionalidade e a uniformidade de normas e procedimentos a partir de órgãos centrais” (Batista, 2011, p. 146)

Neste período, caracterizado também por forte crescimento industrial do país, surgiram diversas Empresas Públicas, Autarquias e Fundações, aumentando a demanda nacional por profissionais com conhecimentos e competências para a condução destas organizações ligadas ao Governo Federal, estados e municípios.

Em função disto, o Governo Federal firmou acordo de cooperação com a *U.S. Agency for International Development - USAID*, que propôs a criação de Escolas de Administração no país, o que culminou na criação e desenvolvimento das Escolas de Administração de São Paulo, do Rio, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a EA UFBA.

Na Bahia, este movimento foi reforçado pelas necessidades da Petrobrás, com a Refinaria Landulfo Alves e com as empresas do recém-criado Polo Petroquímico de Camaçari. A criação destas empresas aumentou sobremaneira a demanda de profissionais de Administração, demanda esta que já estava em crescimento com as reformas da administração pública.

Barreto (2009, p. 29), afirma que a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia foi criada em 1959, por meio de um Convênio de Cooperação Técnica entre a UFBA e

a *International Cooperation Administration* - ICA, dos EUA. Participaram deste convênio o Dr Dean Cresp, pela *University of Southern California*, e o Dr. Dole Anderson, pela *Michigan State University*.

4.2 EXTENSÃO

Embora tenha nascido com a obrigatoriedade de desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão, nas primeiras décadas de sua existência a EAUFBA dedicou-se basicamente ao ensino, com um curso voltado aos processos públicos e outro fincado na iniciativa privada, conforme afirmaram Santos (2009, p. 18) em entrevista para esta pesquisa o seu ex-diretor e professor, Reginaldo Souza Santos. Segundo o professor Reginaldo, isto aconteceu pelo fato de tratar-se de um projeto pedagógico com concepção externa, de um país desenvolvido para aplicação em uma sociedade periférica, e também pela escassez que a universidade sofria de quadros qualificados e com dedicação integral, para que fosse desenvolvido o aspecto da pesquisa acadêmica.

Embora não houvesse espaço para a criação de conhecimento autóctone, a EAUFBA tomou grande importância social, desde o início de atuação, pela qualidade dos profissionais que formou e disponibilizou no mercado, não somente da Bahia, mas também exportando para outros mercados e atuando no governo federal.

A extensão, àquela época, existiu em um contexto básico de treinamento, através do Instituto de Serviço Público – ISP e do Instituto de Administração de Empresas da Escola de Administração - IADE, caracterizando-se como um momento de grande aproximação com o mercado, embora sem a geração própria de conhecimento, atuando apenas com o repasse do conhecimento recebido do ICA, através do ISP e do IADE.

O ISP foi criado em 1963 como Setor de Extensão da EAUFBA, e, segundo Batista (2011, p. 167), foi o responsável pela realização dos programas de reforma administrativa nos estados da Bahia. Estas ações iniciaram com o Programa de Melhoramento de Práticas Administrativas Governamentais no Estado da Bahia, ação que foi desenvolvida através de um convênio firmado em julho de 1964 entre a USAID, a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE e a EAUFBA/ISP. O ISP atuou da mesma forma em diversas unidades da federação, a exemplo de Alagoas, Amazonas, Maranhão, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe.

O ISP também firmou convênios com órgãos federais, a exemplo do Ministério da Fazenda, através da sua Escola Superior de Administração Fazendária – ESAF; do Ministério do Planejamento, através da Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa - SEMOR; com a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, e diversos outros órgãos federais.

Conforme relatam Meirelles e Barreto (2009, p. 120), também coube ao ISP, por delegação do Departamento de Assuntos Universitários do Ministério da Educação, a coordenação do Projeto de Avaliação da Implantação da Reforma Universitária, que foi aplicado em trinta e uma universidades federais brasileiras.

Segundo Batista (Batista, 2011), as relações entre a diretoria da EA e direção do ISP, embora respeitosa, traziam por traz um mal-estar, devido a diferenças de valores e ideologia entre os professores que atuavam no ISP e a direção da EA, isto porque,

“Os laços que se formaram ao longo dos programas de assistência técnica, no enfrentamento de problemas na condução das atividades, favoreceram a constituição de uma sólida cultura organizacional no ISP, com valores definidos e ideologia própria. A integração alcançada no interior do grupo, superando e compatibilizando diferenças individuais, não logrou ser estendida ao contexto maior da Escola” (Batista, 2011, p. 184)

Por sua vez, o IADE desenvolveu diversas ações no sentido de fortalecer a gestão das empresas privadas e mistas. Em 1975 foi realizado pelo IADE o I Curso de Especialização em Consultoria e Administração de Pequenas e Médias Empresas, por solicitação do Governo do Estado. Meirelles e Barreto (2009, p. 119), afirmam que o IADE se especializou na realização de diversos eventos e cursos voltados ao desenvolvimento dos profissionais de administração em temas como Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, Teoria e Métodos de Consultoria Administrativa, Administração Contábil, Correção Monetária do Ativo Imobilizado, e Propaganda.

O ISP, porém, deixou de pertencer à EAUFBA, quando uma Resolução do Conselho Universitário da UFBA retirou o ISP das mãos da Escola de Administração e transformou em órgão suplementar da universidade, com o nome de Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público, mas mantendo a sigla de ISP. Por sua vez, em 1974, com a extinção do IADE, a extensão deixou de ser executada na EAUFBA, sendo retomada em 1993 com a criação do Núcleo de Extensão em Administração - NEA.

4.3 PESQUISA

A pesquisa na Escola de Administração da UFBA, de acordo com Teixeira (2009), pode ser caracterizada por 2 períodos

O primeiro vai de sua fundação até o final da década de 1970, quando a pesquisa permanece como uma atividade marginal e pouco desenvolvida. O segundo período vai dos anos 1980 até os dias de hoje, e é caracterizado pelas tentativas de criar um ambiente propício à produção de conhecimentos original, por meio da pesquisa. (Teixeira, 2009, p. 94)

Em 1980 foi criado o Mestrado, para atender demandas profissionais fomentadas pelo Polo Petroquímico de Camaçari. Em 1983 este direcionamento profissional foi ajustado para também atender as demandas do Governo do Estado. Com apenas quatro anos de existência o Mestrado obteve conceito máximo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, fundação do Ministério da Educação (MEC), entidade do Ministério da Educação que tem a responsabilidade de controlar a expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) no Brasil.

Na década de 90, segundo Fischer e Pinho (2009, p. 79), a EA estruturou uma pós-graduação *lato sensu*, criando o programa Capacitação Profissional Avançada – CPA, também em função de demandas corporativas. Este movimento culminou na criação do Mestrado Profissional, em 1996, por uma articulação com o Governo do Estado, através da sua Secretaria de Planejamento.

O curso de Doutorado somente veio a acontecer em 1995, primeiro focado em Administração Pública, e depois sendo alterado para Administração generalista. Em meados da década de 2000 o Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA é reestruturado e os cursos de Mestrado e Doutorado Acadêmico são integrados, permitindo que alunos possam entrar no curso de mestrado e migrar para o doutorado, após avaliação da qualidade da sua pesquisa, promovida por uma banca específica e aprovação pelo colegiado. Com isto, a EA passou a ter uma estrutura com dois eixos, acadêmico e profissional, sendo este último constituído pelo Mestrado Acadêmico e cursos de Especialização *Lato Sensu*. Na perspectiva acadêmica, segundo os autores supracitados, o eixo acadêmico se estrutura em três áreas de concentração: Tecnologia, Inovação e Competitividade; Estado e Sociedade; e Poder e Organizações, com as respectivas linhas de pesquisa de Gestão de Tecnologia, Inovação e Competitividade; Gestão da Instituições, Finanças e Políticas Públicas; e Poderes Locais, Organizações e

Gestão. Além destas, a partir de 2006 foram criadas mais duas linhas transversais, que vem a ser, Ensino e Aprendizagem em Administração; e Globalização, Política e Modelo de Gestão Internacional.

4.4 CONTEXTO ATUAL E IMPORTÂNCIA DA GC PARA A EAUFBA

De fato, a EAUFBA, que já foi considerada a 3ª melhor Escola de Administração do país, respeitada pelas suas ações e influência na gestão pública, hoje ocupa posições menos importantes como comprovam diversos rankings de faculdades de administração, como o elaborado pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, promovido pelo Ministério da Educação, e o Ranking Universitário da Folha - RUF (Folha de São Paulo, 2015), no qual a mesma aparece em 11º lugar na posição do país, 12º na avaliação do mercado e 14º na qualidade de ensino.

Posição no país ▲	Nome da Instituição	UF	● Pública ● Privada	Avaliação do mercado	Qualidade de ensino	Doutorado e Mestrado	Enade	Professores com dedicação integral e parcial	Avaliadores do MEC
1º	Universidade de São Paulo (USP)	SP	●	1º	1º	6º	-	1º	1º
2º	Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP)	SP	●	1º	5º	12º	136º	750º	1º
3º	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	MG	●	5º	3º	15º	25º	1º	3º
4º	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	RJ	●	5º	4º	15º	29º	1º	3º
5º	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)	SP	●	5º	7º	56º	599º	274º	3º
6º	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	RS	●	31º	2º	17º	10º	1º	3º
7º	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE)	RJ	●	31º	6º	8º	6º	312º	3º
8º	Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER)	SP	●	31º	8º	14º	25º	723º	3º
9º	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	SC	●	12º	11º	28º	44º	1º	9º
10º	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	PR	●	12º	12º	21º	76º	1º	9º
11º	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	BA	●	12º	14º	173º	79º	1º	9º

Figura 18 - Ranking Universitário da Folha (2015) (Fonte: Folha de São Paulo, 2015)

Assim, pode-se observar um crescente movimento de construção de conhecimento autóctone na EAUFBA, em que a instituição passa de uma de mera reprodutora de conhecimentos, teorias e metodologias importadas, para uma produtora efetiva de novos conhecimentos, com teorias e metodologias próprias, garantindo a necessária autonomia na produção de conhecimentos sobre a realidade nacional. Mas, também, pode-se observar que a EA tem muito a recuperar da grande e respeitada instituição que foi no cenário acadêmico e de

administração pública do Brasil.

A questão agora enfrentada pela administração da EAUFBA está em garantir que este movimento de crescimento da pesquisa se transforme em uma espiral virtuosa para toda a instituição, ampliando sua ação e influência ao ponto de transbordar para toda a UFBA e para a sociedade, contribuindo, desse modo, para transformar as práticas administrativas das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Neste contexto, ganha destaque a Gestão do Conhecimento, como metodologia capaz de facilitar a criação desta espiral virtuosa. A atuação de uma organização, seja pública, privada, acadêmica ou social abrange muitos projetos, processos, ações e experiências, portanto, conhecimentos diferentes e que devem ser gerenciados dentro de suas especificidades. Esta riqueza merece um tratamento especial que envolva processos de captação, validação, tratamento e disseminação das informações geradas, assim como, possibilitar o compartilhamento do conhecimento adquirido entre os atores envolvidos no processo.

A Gestão do Conhecimento pode vir, então, em auxílio dos seus gestores, no desenvolvimento de soluções relacionadas à competitividade e à inovação, como os objetivos de melhorar a capacidade de atrair e reter profissionais comprometidos com resultados de longo prazo, que tenham conhecimentos e habilidades diversas; estimular a criatividade, a vontade constante de aprendizado e o compartilhamento de conhecimentos adquiridos, otimizando, assim, os processos internos e os fluxos de trabalho.

Portanto, entende-se que esta pesquisa poderá contribuir para gerar valor à gestão da EAUFBA, diferenciando-as das demais IES e faculdades da própria UFBA, gerando um conhecimento mais aprofundado da Escola de Administração.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Esta pesquisa trata de um assunto que apresenta uma grande amplitude, desdobrando-se e imiscuindo-se em outros temas já consagrados nas organizações e academia, a exemplo de Capital Intelectual, Cultura, Gestão Competitiva, Gestão Estratégica, TIC, Gestão de Pessoas, etc. Com isto, identificar a GC em uma organização, invariavelmente leva a entrar um pouco em cada uma destas áreas, o que provoca instrumentos de pesquisa extensos e longos períodos de entrevistas. Estas necessidades levaram à construção de um instrumento de pesquisa considerado denso, mas necessário a um levantamento mínimo de informações. Por outro lado, os professores e pesquisadores, de uma forma geral, apresentam dificuldades de dispor do tempo necessário para aplicar uma entrevista pessoal, que poderia levar em torno de 2 horas.

Em decorrência, foi feita a opção de aplicar a pesquisa em formato eletrônico, pois facilitaria aos participantes responder nos horários que melhor lhes conviesse, e podendo ser respondido em partes consecutivas. Ocorre que, embora seja um tema relativamente conhecido por professores e pesquisadores, muito poucos conhecem efetivamente suas metodologias, funcionalidades, tecnologias e processos. Esse pouco domínio do tema, e a dificuldades de tirar dúvidas durante o processo de preenchimento, podem ter dificultado alguns em responder adequadamente alguns itens.

Por outro lado, a extensão do questionário afastou alguns de preenchê-lo. Embora o número de respondentes seja aceitável, os resultados poderiam ser melhores se houvesse uma participação mais maciça dos integrantes da EA.

Como se pretende estudar a Maturidade em Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior, o estudo de caso é o mais adequado. O estudo de caso representa um método de investigação relevante, sobretudo porque tem como base uma pesquisa intensa e aprofundada de um determinado objeto de estudo, conforme Lakatos e Marconi (2007), GIL (2010) e Prodanov e Freitas (2013).

Dada a natureza dos dados que precisam ser observados, da multiplicidade de detentores de informações, pretende-se que o resultado da investigação seja de natureza descritiva e interpretativa, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, é adotado o procedimento de Levantamento (*survey*), conforme Prodanov e Freitas (2013) e GIL (2010).

5.1.1 Pontos de partida e indicadores

O ponto de partida para esta pesquisa foram as inquietações provocadas pelas questões levantadas, quais sejam:

- a) Sendo o Conhecimento Tácito parte significativa do conhecimento de um indivíduo, que mecanismos existem na EA para reter, controlar e gerenciar os conhecimentos tácitos e incentivar os processos de socialização, externalização, combinação e internalização?
- b) Que fatores culturais, tecnológicos, operacionais, estruturais e legais dificultam ou facilitam o mapeamento, captura, gerenciamento e difusão dos conhecimentos gerados/circulantes na EAUFBA? e
- c) Como a EAUFBA está posicionada em relação aos seus Conhecimentos Críticos?

Estes questionamentos levaram ao objetivo primário de **Identificar a Maturidade em Gestão do Conhecimento** da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, que se desmembrou nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os processos e práticas adotados pela instituição e associados à gestão do conhecimento;
- b) Identificar os Conhecimentos Críticos da EAUFBA, para que esta alcance seus objetivos institucionais nos campos organizacional e científico;
- c) Identificar os fatores que aceleram e os que diminuem a expiral do conhecimento na EAUFBA; e
- d) Propor ações que potencializem a prática de Gestão do Conhecimento na EAUFBA.

5.1.2 Adaptação do Modelo de Maturidade para a EAUFBA

A adaptação do modelo de maturidade para a realidade da EAUFBA foi desenvolvida nas seguintes etapas:

a. Revisão da Literatura e Pesquisa Exploratória

Também com característica bibliográficas, este trabalho buscou conceitos de Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Modelos de Maturidade. A observação destes conceitos foi desenvolvida através de pesquisas realizadas com os seguintes critérios :

- i. Busca dos termos "Conhecimento" e "Gestão do Conhecimento" concomitantes em um mesmo documento;
- ii. Busca dos termos "Gestão do Conhecimento" e "Instituição de Ensino Superior" concomitantes em um mesmo documento;
- iii. Busca dos termos "Gestão do Conhecimento" e "Modelo de Maturidade" concomitantes em um mesmo documento.

Foram coletados dados referenciais, obtidos através de alinhamento conceitual, utilização de material bibliográfico, disciplinas do mestrado, experiências pessoais e discussões em grupo, principalmente, com os orientadores. O direcionamento da revisão da literatura, com pesquisa documental e bibliográfica, em função da necessidade de alinhamento de conceitos de questões importantes para esta pesquisa, como os conceitos de Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Modelos de Maturidade, procurou trabalhar os tópicos de Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Diagnósticos e Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento.

b. Adaptação do Modelo de Maturidade

Após a revisão da literatura e pesquisa exploratória, trabalhou-se na adaptação dos modelos de maturidade selecionados para adequar às especificidades da pesquisa, envolvendo as características das IES. A adaptação do modelo levou em consideração os conceitos levantados e os conhecimentos deste pesquisador adquiridos em estudos e pesquisas anteriores, observando os elementos descritos nos modelos adotados como base para o processo de pesquisa.

c. Pesquisa de Campo

Na pesquisa de campo, foi aplicado um *survey*, através da plataforma *Survey Monkey*, que facilita o seu preenchimento. Foram utilizadas questões subjetivas e objetivas de múltipla escolha. Optou-se pelo anonimato, a fim de não inibir a pessoa que está respondendo. O referido questionário foi enviado por e-mail, bastando ao receptor acessar o *link* disponibilizado. O e-mail foi disparado a todos os colaboradores da EAUFBA, envolvendo coordenadores, professores e servidores. Também foram desenvolvidas algumas entrevistas presenciais.

Também foram aplicadas pesquisas presenciais, semiestruturadas, a fim de coletar maiores

informações de integrantes com maior carga de experiência na instituição, como ex-diretores e professores/pesquisadores já aposentados, mas que mantém vínculos com a instituição.

d. Análise dos dados levantados

Análise crítica dos dados levantados, comparando-os com o modelo especificado.

e. Elaboração da Dissertação

Nesta etapa foi elaborada esta dissertação do Mestrado, apresentando respostas às questões prévias apresentadas e destacando.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

O formulário de pesquisa ficou disponível no site pelo período de 2 meses. Foram enviados 86 e-mails de convites à integrantes da EAUFBA, nos quais se explanou o objeto e os objetivos da pesquisa. Também o diretor da EA enviou e-mail para todos os integrantes da Escola, reforçando a necessidade de participação na pesquisa e a sua importância para a instituição. Apesar disso, foram obtidas somente 28 respostas, sendo que algumas não preencheram todos os itens do questionário.

Embora os e-mails convidando a preencher o questionário tenham sido reiteradamente enviados, e o pedido de participação e resposta ao questionário tenha sido reforçado diversas vezes, não somente pelo pesquisador, pelo atual diretor, por um ex-diretor e pela orientadora desta pesquisa, a quantidade de respostas foi abaixo do esperado, uma vez que o objeto de estudo é a própria Escola de Administração da UFBA, instituição na qual as pessoas convidadas a participar trabalham e a ela são integradas no seu dia a dia. Se for levado em consideração que se trata de pesquisadores, em sua maioria, e que entendem a importância de participar de um processo de pesquisa acadêmica, o nível de resposta se torna ainda mais emblemático e, possivelmente, já se transforma em indicador do nível de participação, compartilhamento e comprometimento com a instituição. Alguns justificaram que estavam muito ocupados com aulas e atividades da própria EA, enquanto outros falaram que não iriam responder, porque acharam que o tempo estimado de preenchimento do questionário, de 1 hora, era muito longo.

A distribuição, em relação aos papéis de atuação dos que responderam, apresentou uma maior participação de professores com atuação em pesquisa, seguido por gestores da instituição. Observa-se também que a participação de servidores foi mínima, assim como de pessoas que se classificaram apenas como professores, o que pode ser justificável, porque, em sua maioria, os professores da instituição também atuam como pesquisadores.

Q1 Papéis de atuação dos respondentes

Respondidas: 28 Ignoradas: 0

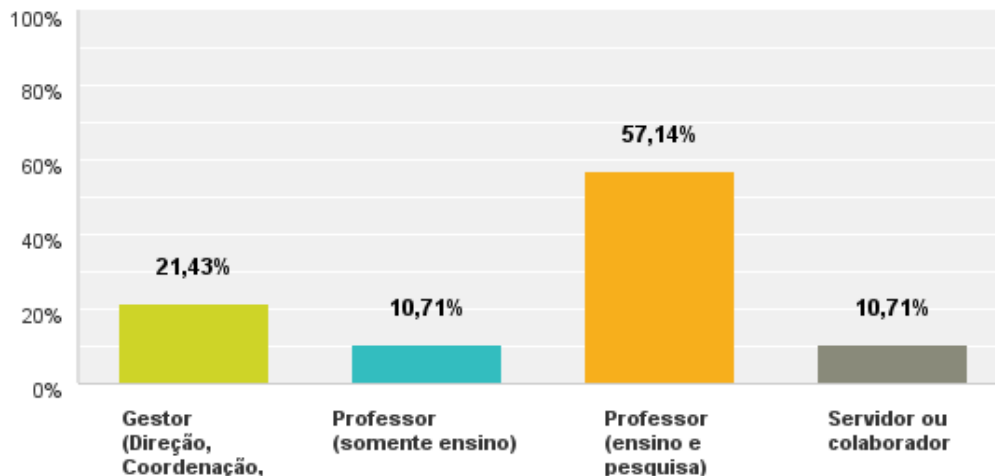


Figura 19 - Papéis de atuação dos respondentes

Foram encontradas respostas de integrantes de 10 áreas ou departamentos da Escola de Administração, sendo quase a metade efetuadas por pessoas com mais de 8 anos na instituição (46,43%), aproximadamente 29% tinham até 3 anos.

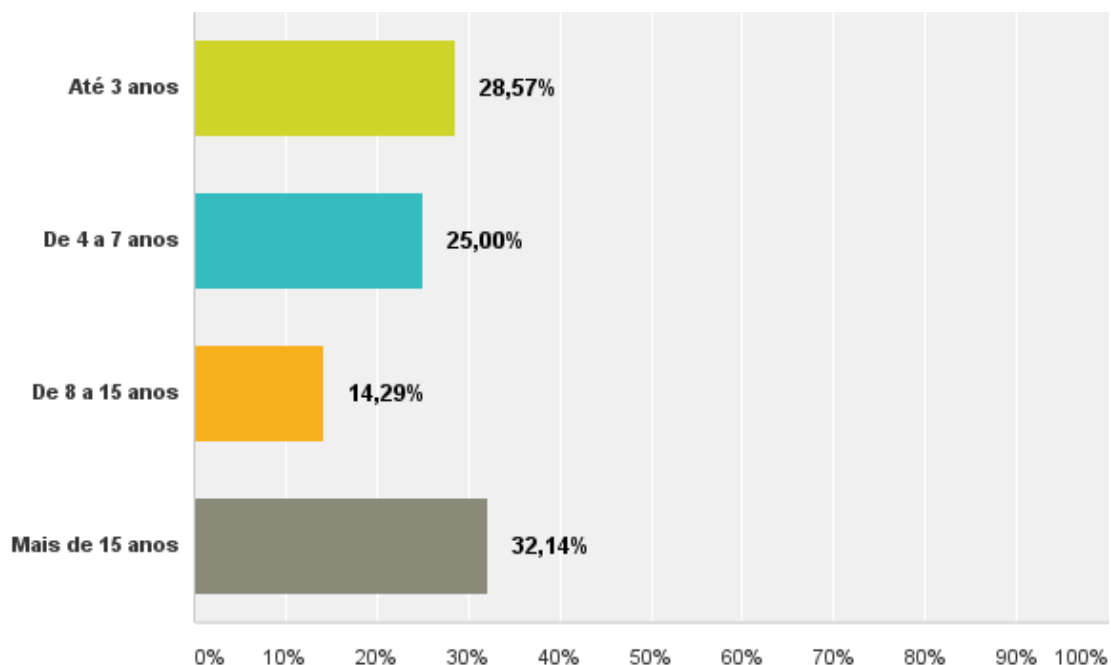


Figura 20 - Tempo de trabalho na EAUFBA

6.2 CONHECIMENTOS CRÍTICOS

Após o processo de qualificação dos entrevistados, foi solicitado que os participantes listassem pelo menos 3 Conhecimentos Críticos para o bom desenvolvimento das suas atividades, e pelo menos outros 3 que a própria EA necessita para cumprir seu papel institucional.

A partir das respostas procurou-se identificar a percepção dos mesmos em relação domínio de fatores importantes para a obtenção, construção, utilização ou disseminação destes conhecimentos. Adotou-se duas perspectivas na identificação desta percepção, a perspectiva do domínio real, que efetivamente se **tem** dos aspectos analisados em relação aos conhecimentos citados, e o domínio ideal, ou que se **precisa ter** para que o conhecimento seja plenamente aproveitado. Os fatores analisados são:

- a. **Conceitos e Fundamentos** – diz respeito ao domínio que se tem das bases sobre as quais aquele conhecimento está fundamentado e que conceitos estão envolvidos na sua construção e utilização;
- b. **Técnicas e Ferramentas** – diz respeito à disponibilidade ou acesso às tecnologias e ferramentas que são ou podem ser utilizadas para obter, manipular, armazenar ou disseminar um conhecimento;
- c. **Pessoas** – diz respeito à competência que as pessoas que necessitam, utilizam ou operam determinado conhecimento têm sobre o mesmo e suas variáveis.

Para a efetivação desta identificação foi solicitado que os entrevistados avaliassem cada conhecimento citado, em relação a estas percepções, com valores variando de 1 a 5, aonde 1 representa pouco domínio e 5 representa muito domínio. Procurou-se identificar esta percepção dos entrevistados tanto em relação à própria unidade em que atuam, quanto em relação à toda a Escola de Administração.

A partir dos dados levantados foram calculadas médias ponderadas, que revelaram como resultado a existência de uma significativa diferença da percepção do domínio que é ideal, ou que se precisa ter, em relação ao domínio real que as pessoas percebem deter dos fatores estudados. Este quadro pode ser observado tanto em relação às unidades dos entrevistados, quanto em relação a toda a EA, embora os dados evidenciem que a percepção de que o conjunto da Escola apresenta uma diferença maior entre o domínio real e o ideal.

O item técnicas e ferramentas apresentou os menores níveis de percepção de domínio dos conhecimentos listados, evidenciando uma provável carência de instrumentos e ferramentas que facilitem o trabalho das pessoas.

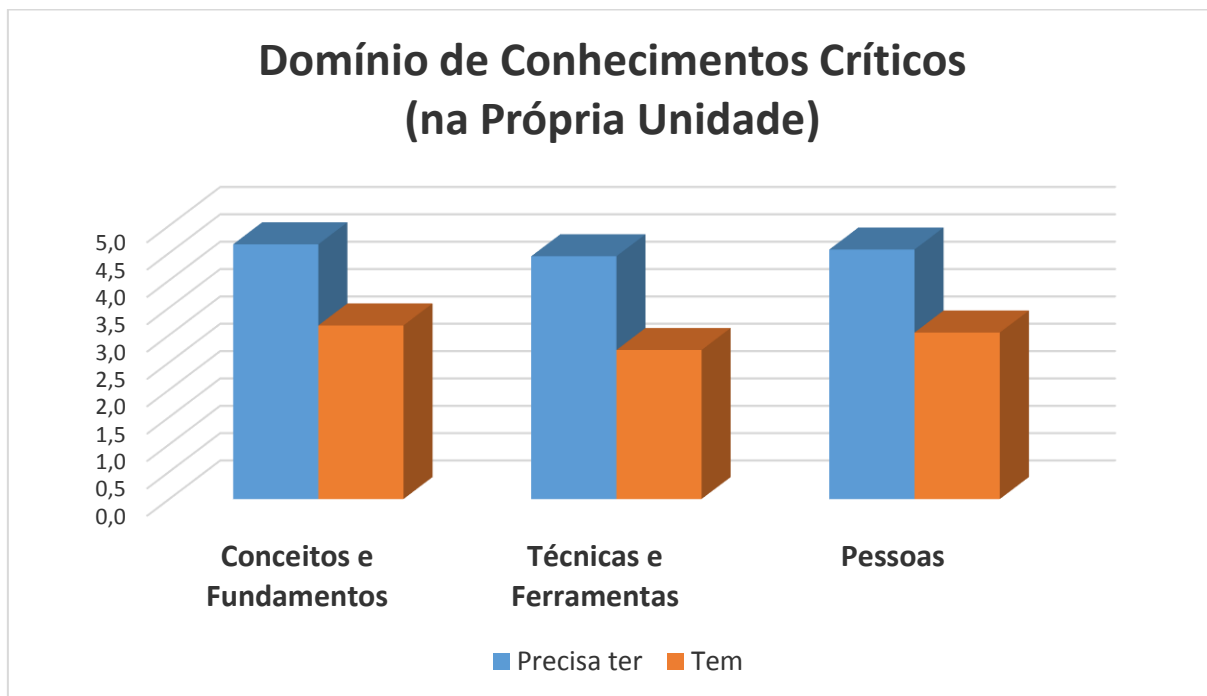


Figura 21 - Domínio dos Conhecimentos Críticos na Unidade

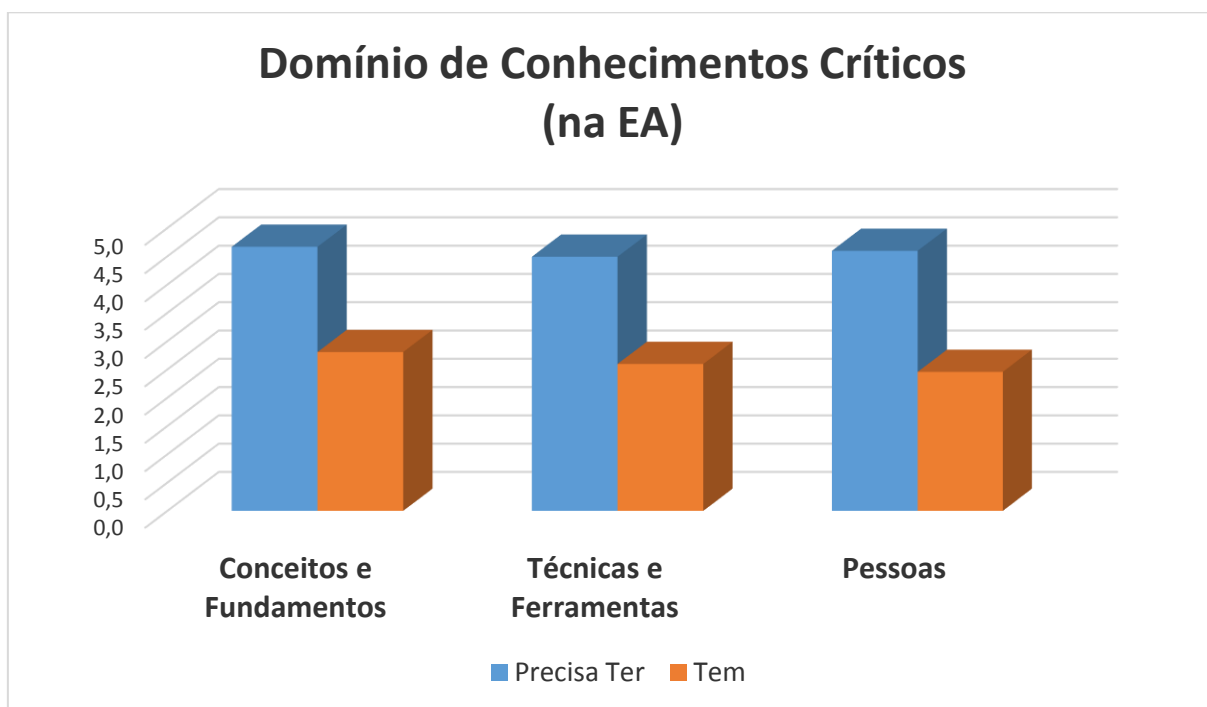


Figura 22 - Domínio dos Conhecimentos Críticos na Escola de Administração

6.3 CONHECIMENTOS PRODUZIDOS

Após a identificação e classificação dos Conhecimentos Críticos, a pesquisa procurou identificar que conhecimentos são gerados ou produzidos pelas unidades dos entrevistados, ou seja, que são utilizados por outras unidades da EA, outras entidades ou pessoas, listando pelo menos 3 conhecimentos. Depois de listados os conhecimentos produzidos, foi solicitado que os participantes identificassem quem são os usuários destes conhecimentos, e quais os principais meios pelos quais estes conhecimentos são distribuídos, ou seja, como eles são acessados por aqueles que deles necessitam ter acesso.

Em relação aos usuários dos conhecimentos foram apresentadas opções de **Estudantes** (alunos de graduação e pós-graduação); **Professores** (professores e pesquisadores); **Público interno 1** (colegas, colaboradores, coordenadores, etc., da EA); **Público interno 2** (outras unidades da UFBA); **Público externo** (credenciados, fornecedores, parceiros e redes de relacionamento externos nacionais ou internacionais); **Público externo** (outras universidades ou entidades) e **Sociedade** (público em geral). Além disto, foi disponibilizado um campo para entrada de outros tipos de usuários, ou outros comentários de interesse dos participantes.

Foi permitida mais de uma resposta dos usuários dos conhecimentos produzidos. Com os dados das respostas foram somadas as indicações de cada usuário, a fim de identificar aqueles que são os maiores destinatários dos conhecimentos produzidos. Como não poderia deixar de ser, observou-se uma maior incidência de estudantes, mas também uma menor incidência de uso pelos públicos internos e pelos professores. A sociedade, de uma forma geral, aparece, após os estudantes, como maiores usuários dos conhecimentos gerados pela EA.

Este resultado evidencia que pode estar acontecendo um baixo nível de interação da EA com outras unidades ou entidades que compõem a UFBA, em relação à suas atividades de produção e à própria expertise da EA. Em se tratando de uma escola de Gestão, poder-se-ia supor que ela seria mais demandada por outras entidades que compõem a UFBA, sejam elas faculdades ou órgãos de administração interna, no sentido de auxiliá-los na definição ou desenvolvimento de suas atividades administrativas e operacionais, ou seja, uma atividade de extensão interna, em que a EA atua como consultora interna de gestão para a própria UFBA.

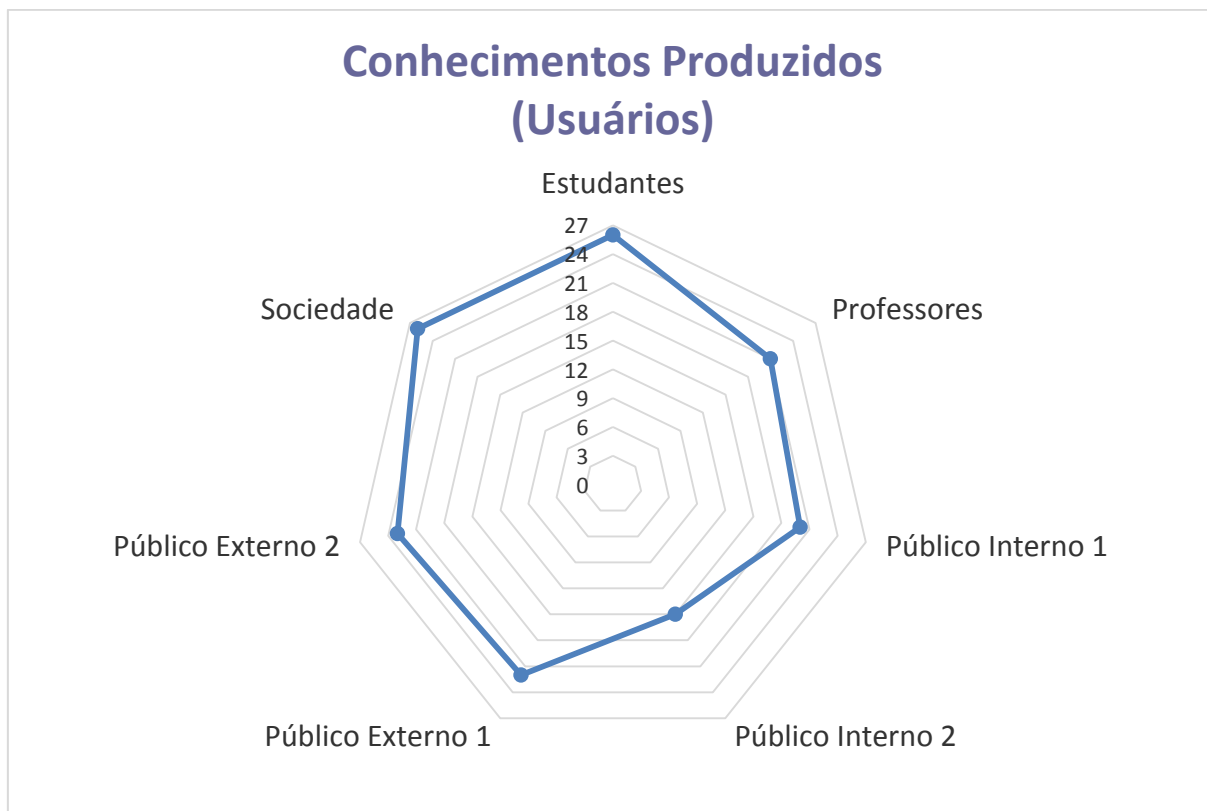


Figura 23 - Usuários dos conhecimentos produzidos

Em relação à forma com que estes conhecimentos são acessados, foi apresentada uma lista de possíveis meios de distribuição, composta de: **Publicações informativas** (livros, folhetos, cartilhas, boletins, vídeos, *podcasts*, etc.); **Publicações técnicas** (livros, revistas técnicas ou acadêmicas, termos de referência, relatórios técnicos, etc.); **Publicações Administrativas** (normas, informativos, atas, etc.); **Eventos externos** (fóruns, seminários, encontros, rodadas de negócios, encontros empresariais ou similares, etc.); **Eventos internos** (reuniões técnicas para debates e alinhamentos internos, palestras com especialistas externos, discussões internas sobre estudos e pesquisas, análises de cenários e tendências, etc.); **Capacitações** (ações educacionais para o público interno, desenvolvidas pela unidade ou pela EA); **Meios Eletrônicos** (portais, redes sociais, aplicativos de colaboração, email, etc); **Capacitação** (ensino, aulas, palestras, seminários, *mentoring*, etc.); **Sistemas de Gestão** (sistemas de administração da unidade ou da EA); e **Reuniões e Contatos** (formais ou informais). Também foi disponibilizado campo para entrada de outras formas de distribuição e outros comentários.

As indicações de meios de distribuição também foram somadas, a fim de evidenciar os meios mais utilizados. Os resultados indicam uma maior distribuição a partir de Eventos Internos, Eventos Externos, Publicações Técnicas e Reuniões e Contatos. Os meios menos utilizados

são as Publicações Informativas, Publicações Administrativas e Sistemas de Gestão. Este último parece reforçar a percepção apresentada de baixo nível de domínio de sistemas e ferramentas, evidenciada na parte anterior da pesquisa.

Ficou evidente o baixo nível de resposta para o item capacitação, com quatorze indicações, uma vez que se trata, majoritariamente, de professores e pesquisadores, e em uma instituição acadêmica. Seria de se esperar que este o ensino, as aulas, palestras e seminários fosse uma das principais veias de distribuição de conhecimento neste tipo de instituição. Uma possibilidade de explicação para esta distorção seria a de que os que se classificaram como professores/pesquisadores tenham uma forte atuação na pesquisa e extensão e estejam atuando menos em salas de aula. Esta explicação pode ser reforçada se analisar-se que os meios mais utilizados envolvem eventos, publicações técnicas e reuniões e contatos.

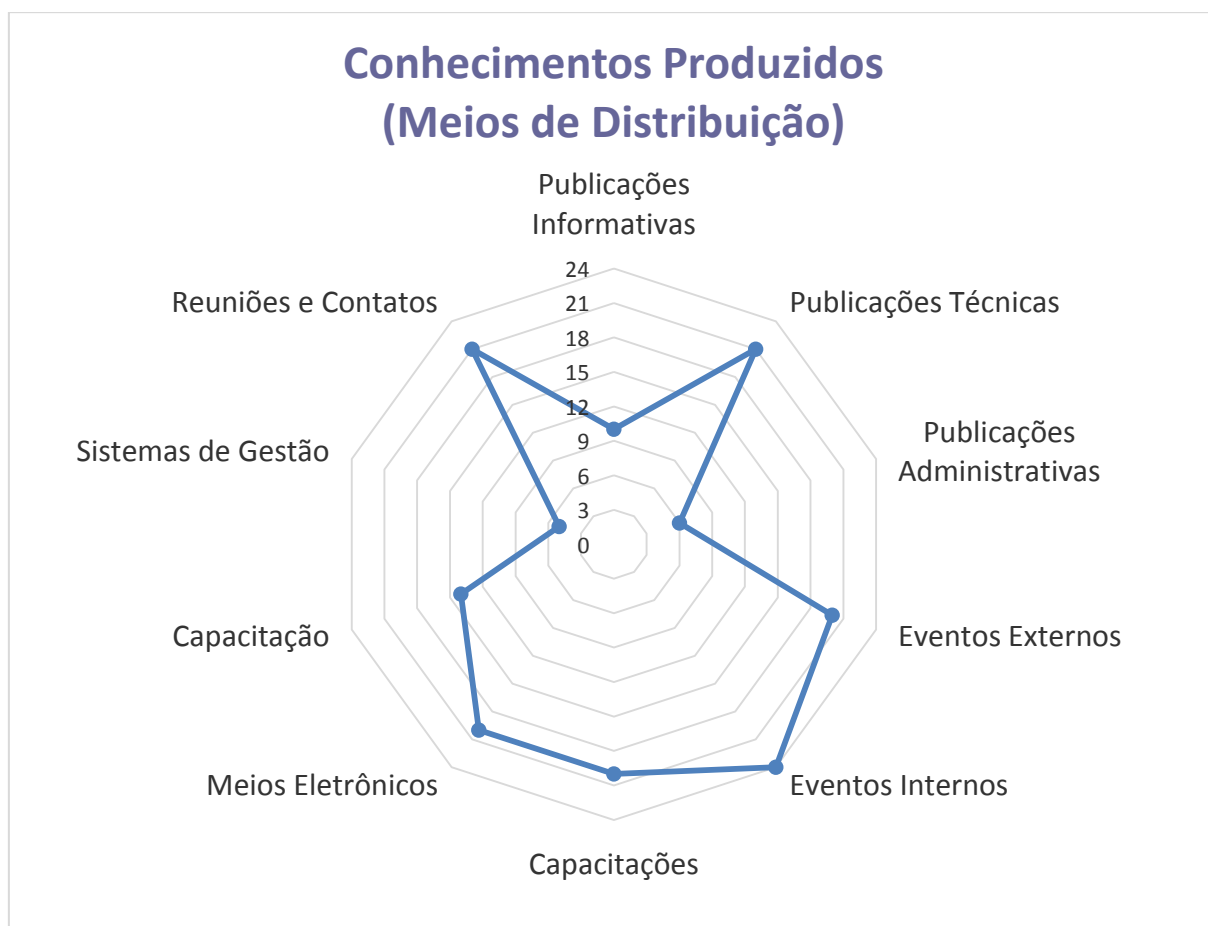


Figura 24 - Meios de distribuição dos conhecimentos produzidos

6.4 CONHECIMENTO CONSUMIDO

Em relação aos conhecimentos consumidos para o desenvolvimento das atividades também

foi solicitado que os participantes informassem pelo menos 3 tipos de conhecimentos consumidos. A seguir, os participantes identificaram quais os principais fornecedores dos conhecimentos consumidos, sendo apresentada uma lista composta de **Estudantes** (alunos de graduação e pós-graduação); **Professores** (professores e pesquisadores); **Público interno 1** (colegas, colaboradores, coordenadores, etc., da EA); **Público interno 2** (outras unidades da UFBA); **Público externo** (credenciados, fornecedores, parceiros e redes de relacionamento externos nacionais ou internacionais); **Público externo** (outras universidades ou entidades) e **Sociedade** (público em geral). Também foi disponibilizado campo para entrada de outros fornecedores de conhecimentos ou outros comentários.

Como na etapa anterior, os resultados foram somados, a fim de identificar os maiores fornecedores de conhecimento. Professores e Público Externo 1 foram os mais identificados, sendo que a sociedade e Público Interno 2 foram os que menos receberam indicações. Esses resultados podem reforçar uma percepção de baixo nível de interação interna, e de uma alta incidência de relacionamento com outras entidades.

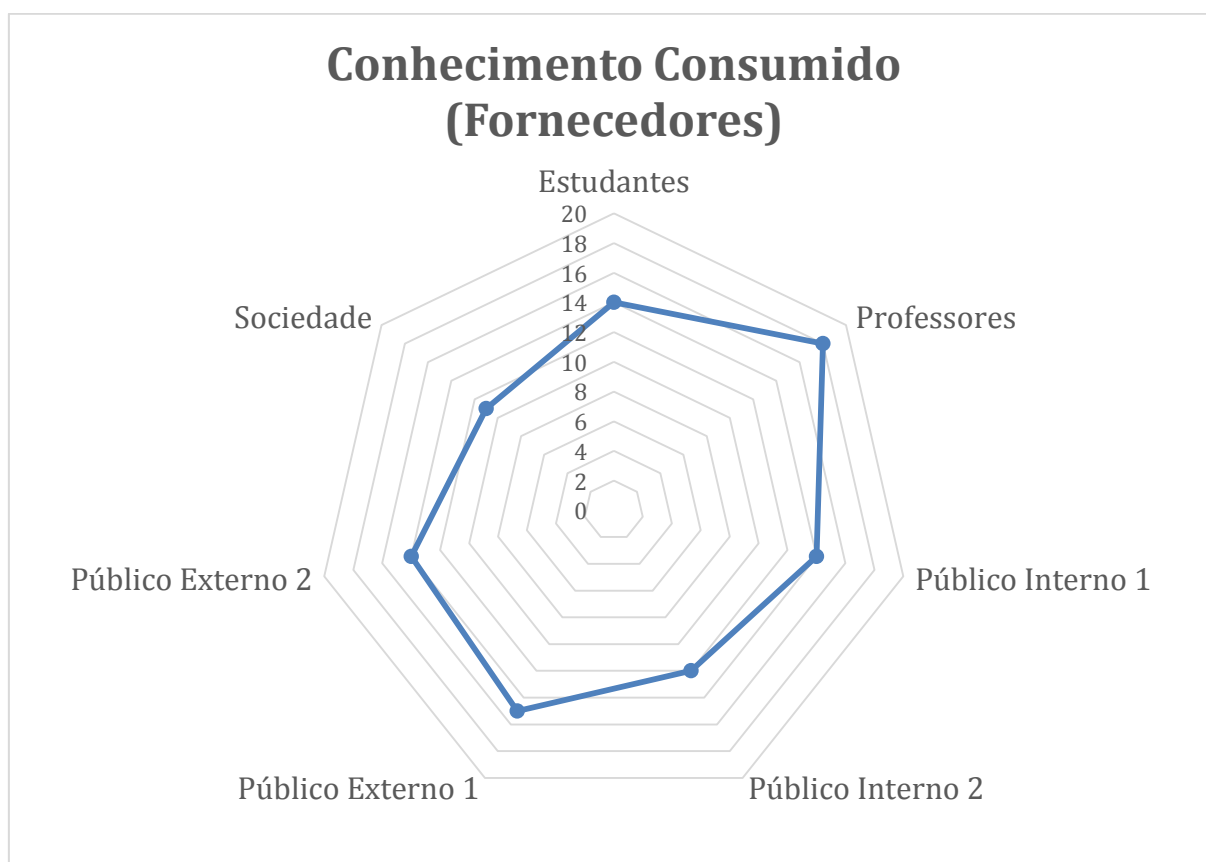


Figura 25 - Fornecedores dos conhecimentos consumidos

Em relação à origem dos conhecimentos consumidos, os resultados apresentam as Reuniões e

Contatos, Eventos Externos e Capacitação com os mais identificados. Novamente as Publicações Informativas, Publicações Administrativas e os Sistemas de Gestão foram os menos identificados, apresentando uma consistência no que tange aos meios de consumir ou produzir ou disseminar conhecimentos.

É importante destacar que a maior forma de adquirir conhecimentos, segundo as evidências das respostas, é através de reuniões e contatos. Isso evidencia uma informalidade no processo de aquisição de conhecimentos que, se não for bem gerenciada, pode proporcionar fortes perdas de conhecimentos produzidos pela Escola de Administração. Caso os participantes não desenvolvam hábitos mínimos como o registro das reuniões e dos contatos, bem como os conhecimentos ou assuntos abordados. Se este item for associado ao fator que indica um baixo nível de interação interna, em detrimento das interações com entes ou entidades externas, reforça a ideia de baixo nível de compartilhamento ou colaboração interna.

Também vale destacar a pouca indicação de uso de Meios Eletrônicos e Capacitações como fonte de conhecimentos.

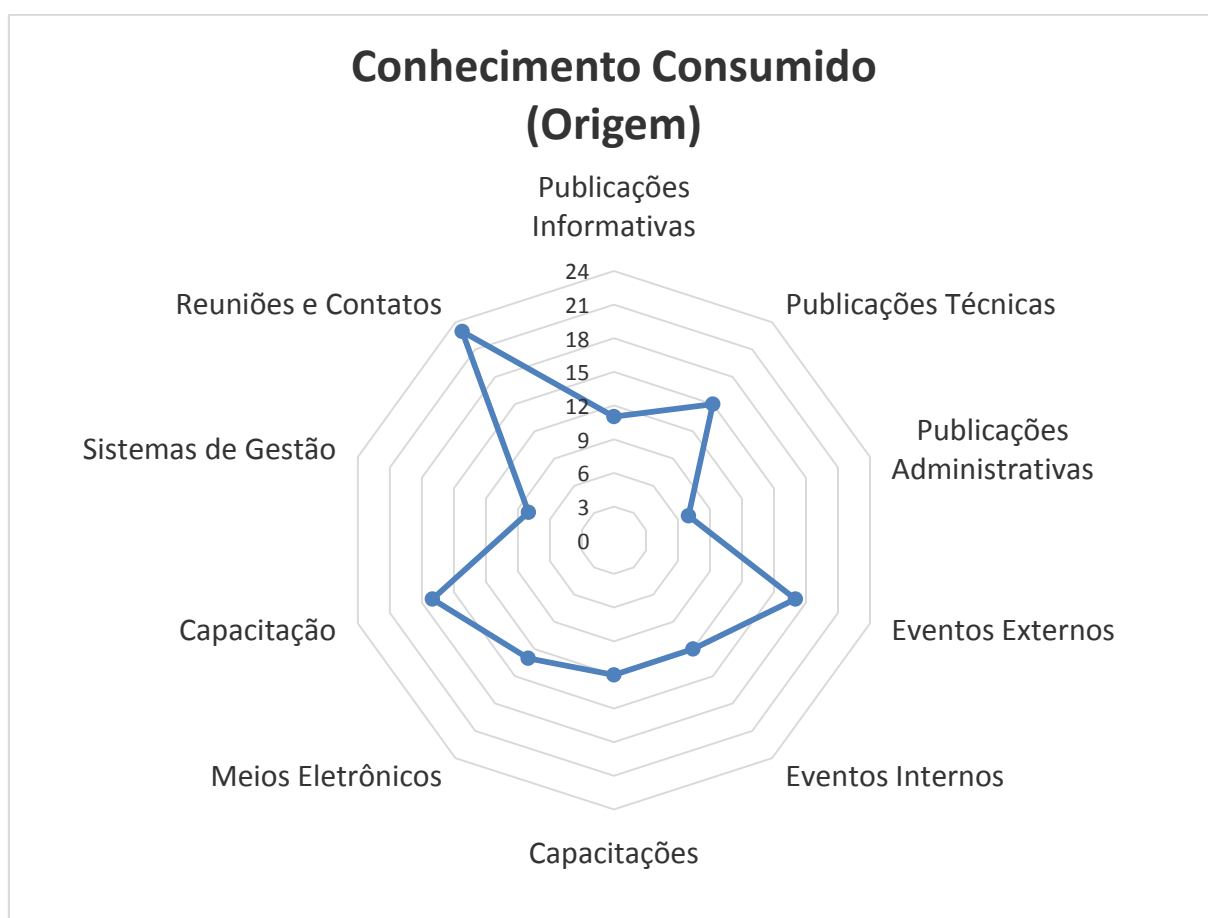


Figura 26 - Origem dos conhecimentos consumidos

6.5 INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Procurou-se, a seguir, identificar as iniciativas que poderiam ser ou estar ligadas à Gestão do Conhecimento. Foi solicitado aos os participantes que as classificassem no tocante à sua **Frequência** de uso; à **Disseminação** das iniciativas na instituição; ao **Foco** das iniciativas (Negócio, Apoio ou Ambiente); e ao **Tipo** de iniciativa (Espontânea ou Gerenciada). Para a Frequência e a Disseminação foi solicitado que indicassem a intensidade e a frequência de uso em uma gradação que vai de 1, para pouco frequente, até 5 para muito frequente.

Com as citações semelhantes, com a mesma semântica ou objeto, e que foram classificadas com o mesmo foco, suas classificações foram condensadas e calculadas as médias ponderadas. As citações semelhantes, mas com classificação diferente do foco foram preservadas e mantidas de forma separada, aparecendo repetidamente nos diferentes focos.

Em relação às iniciativas com Foco no Negócio foram identificadas como gerenciadas: “Definição de visão comum para áreas e sub-áreas de gestão”; “Indexação de conteúdo na EA”; “Cursos de extensões”; e “Palestras”.

Os dados tabulados apresentaram um grupo de iniciativas (“Cursos de extensão”, “Capacitações”, “Revistas”, “Política editorial”, “Organização de eventos científicos”, “Orientações de TCC”, “Dissertações e Teses”), como os itens que apresentaram maiores índices de Disseminação. Por outro lado, “Participação em reuniões técnicas” e “Realização de seminários conjuntos dos professores” apresentaram o menor índice, tanto de Disseminação quanto de Frequência de uso. Estes dados podem indicar um baixo nível de interesse de participação dos integrantes da EA em atividades que não estejam ligadas diretamente aos assuntos de seu próprio interesse, questão que foi citada nas entrevistas pessoais feitas a alguns integrantes da EA, os quais relataram uma percepção de que, em sua maioria, os pesquisadores da instituição pouco participam de eventos que não estejam ligados diretamente às suas pesquisas. Desta forma, pouco ou quase nada sabem dos conhecimentos que os outros pesquisadores estão produzindo, seus resultados alcançados ou que possibilidades de interação, aproveitamento ou integração podem existir.

Considerada como verdadeira esta percepção, abre-se fortemente a possibilidade de aceitar o fato de que pode haver na EA um baixo nível de interação e compartilhamento. A consequência que se pode prever, considerando-se isso como verdade, é que a organização encontra dificuldades ou a necessidade de exercer um esforço maior na construção de novos

conhecimentos, isso porque, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a construção de conhecimentos organizacionais ocorre através da Internalização, Externalização e, principalmente, pela Socialização.

Importante destacar que, embora tenha havido citações de “Banco de dados” e “Indexação de conteúdo da EA”, os dois itens apresentam um baixo nível de Disseminação e Frequência de uso.

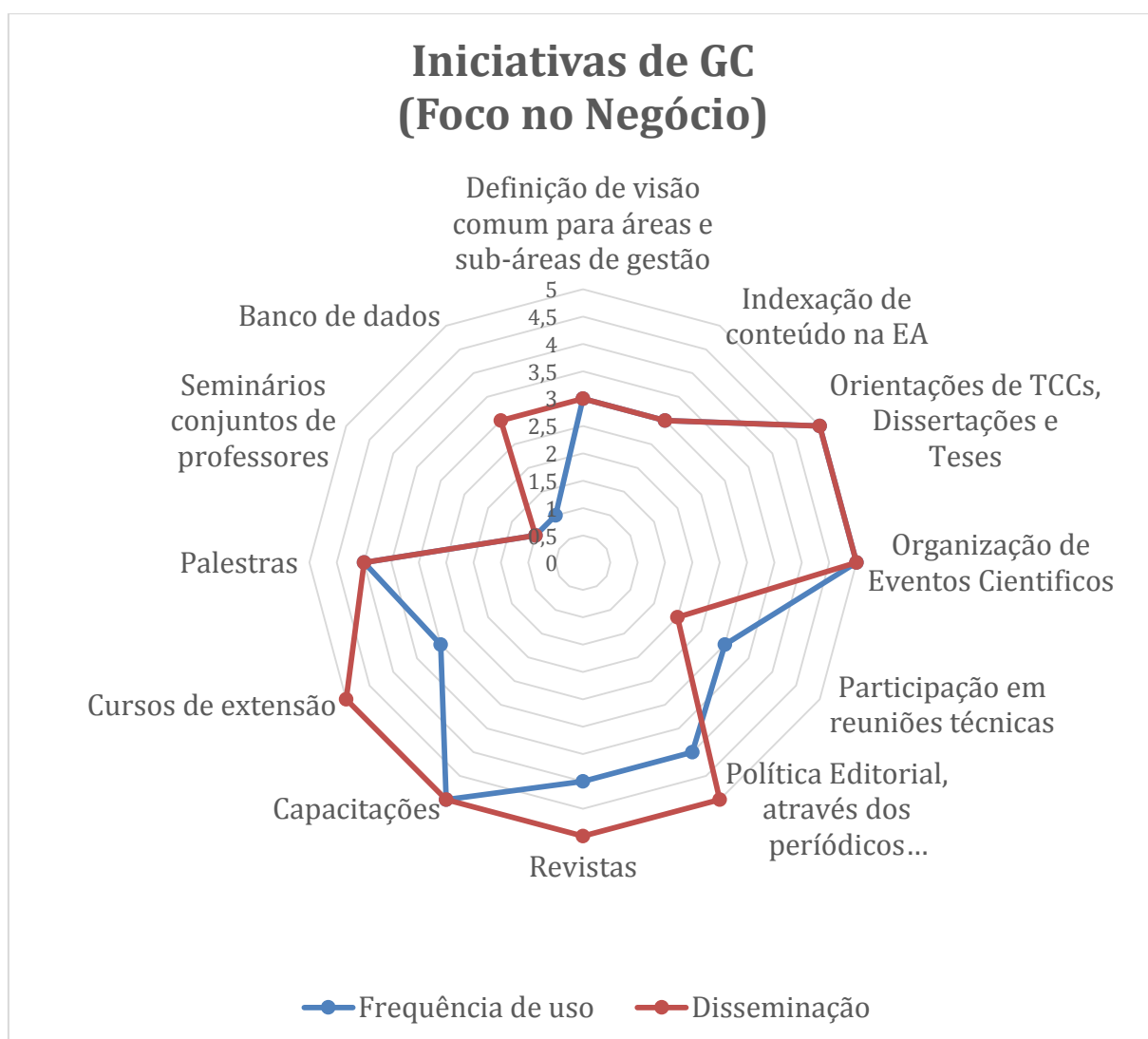


Figura 27 - Iniciativas de GC com foco no negócio

Em relação às iniciativas identificadas com Foco no Ambiente, chamam a atenção às iniciativas “Publicação de livros” e “Sistematização do que é produzido”, que apresentaram baixos níveis de Disseminação e de Frequência de uso. Importa observar que a iniciativa “Sistematização do que é produzido” pode se tratar da mesma iniciativa “Indexação de conteúdo da EA”, que aparece classificada como Foco no Negócio.

Também os dados indicam um forte descolamento de Frequência de Uso e de Disseminação nas iniciativas “Reuniões” e “Acervo bibliotecário”, com baixa disseminação de ambos, indicando a possibilidade da ocorrência de problemas de comunicação interna e divulgação dos eventos, ações e publicações da EA.

Considerando-se que conhecimentos se criam, entre outros fatores, a partir de outros conhecimentos, quando menor o conhecimento circulante, ou quanto menos se souber do que acontece ou dos conhecimentos já desenvolvidos, mais se corre o risco de perda de conhecimentos ou de esforços duplicados de construção de conhecimentos semelhantes.

Os dados levantados indicam coerência com os relatos das entrevistas, indicando a ausência de meios que sistematizem, principalmente, digitalmente, os conhecimentos desenvolvidos, acervos, linhas de pesquisa e interesses dos integrantes da EA, o que, segundo os entrevistados, poderia estar dificultando o compartilhamento, uso e disseminação dos conhecimentos gerados ou que circulam na instituição.

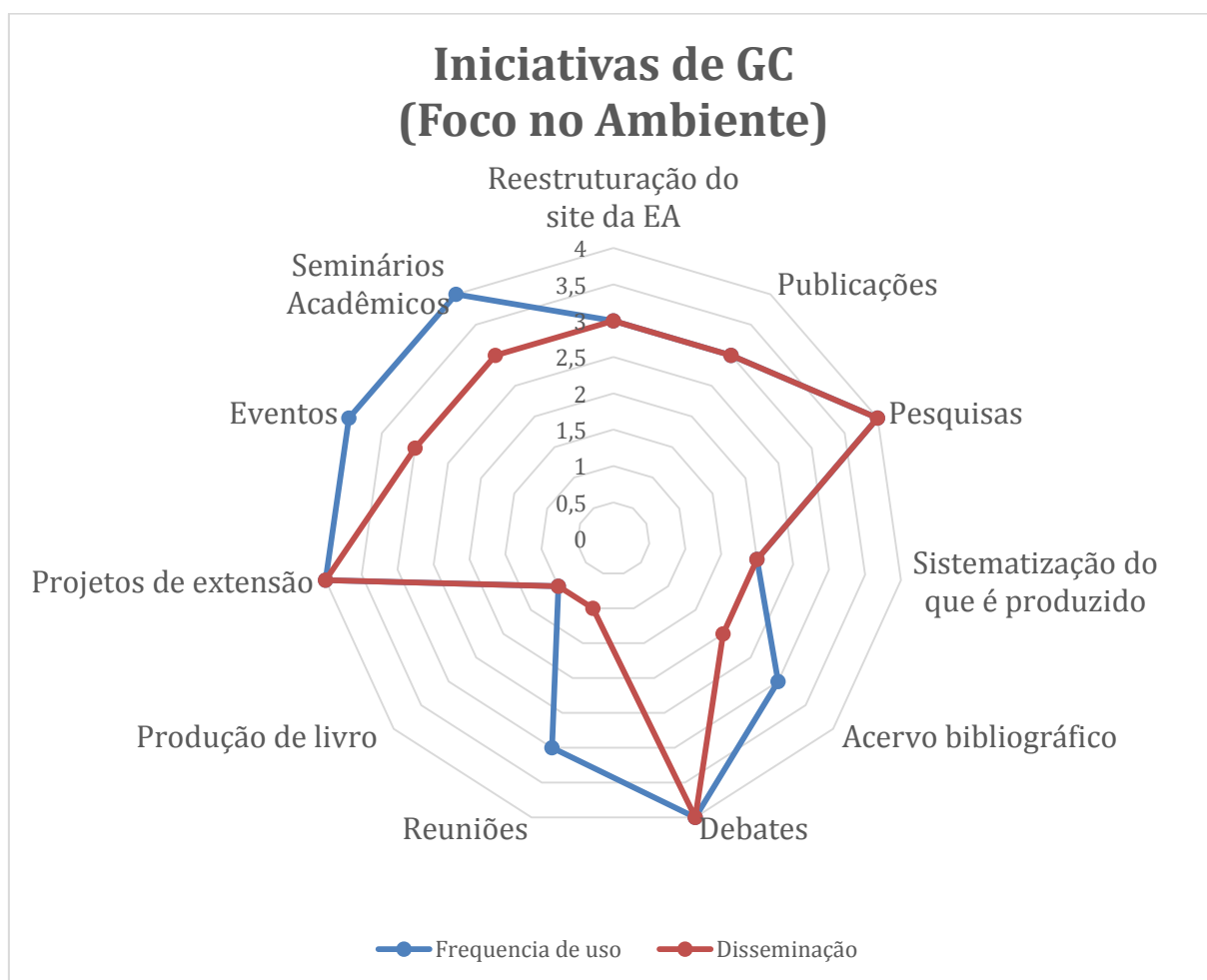


Figura 28 - Iniciativas de GC com foco no ambiente

Sobre o Foco no Apoio, obteve-se referência de iniciativa de “Construção de sistema de gestão”, com pouca Disseminação e Frequência de Uso. Interessante observar que as “Publicações acadêmicas” apresentam maior disseminação que frequência de uso, indicando, possivelmente, que as publicações são pouco utilizadas pelos integrantes da EA, embora se reconheça que são bastante difundidas. Observa-se ainda que foram classificadas como Foco no Apoio iniciativas como “Produção de pesquisas”, “Publicações Acadêmicas” e “Participação em eventos científicos”, que também aparecem classificadas como Foco no Negócio e Foco no Ambiente.

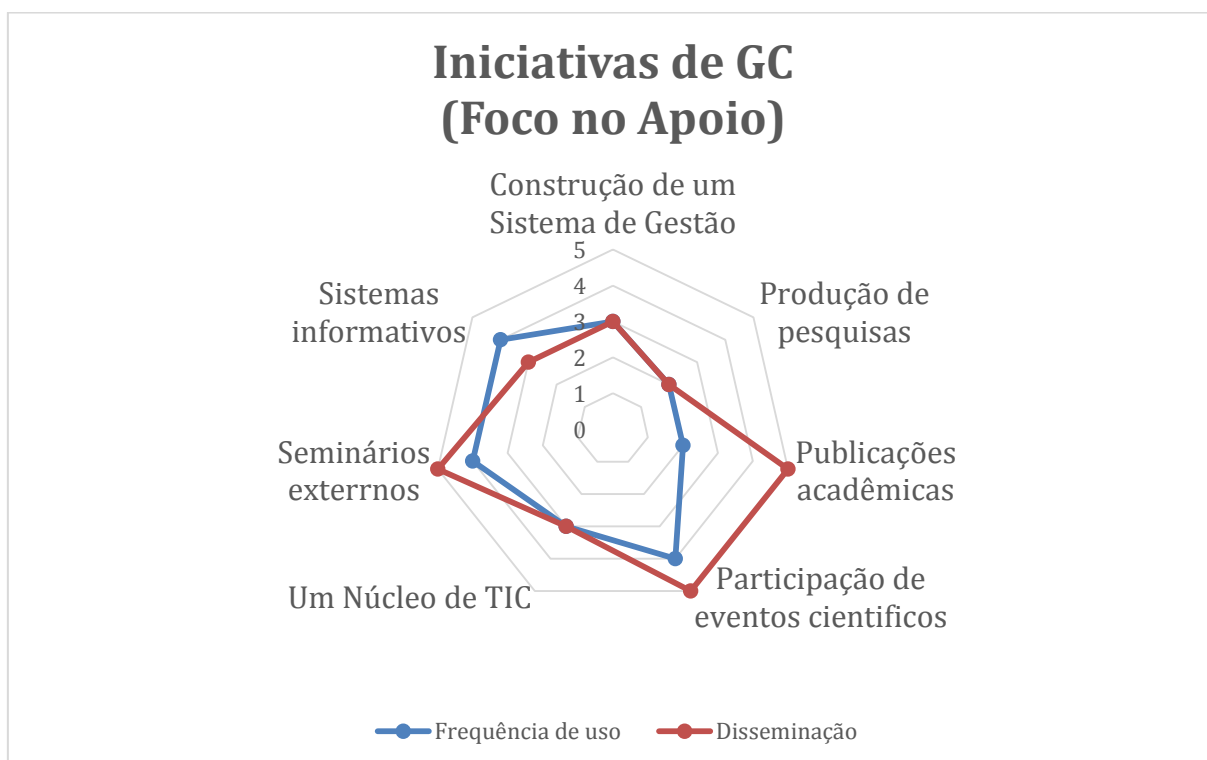


Figura 29 - Iniciativas de GC com foco no apoio

Na sequência, procurou-se qualificar as iniciativas em Codificação ou Personalização. Para isso, foi solicitado que os participantes avaliassem listas de iniciativas apresentadas, classificando-as em relação à Frequência de uso e Disseminação, pontuando-as em uma gradação que vai de 1, para pouco frequente, até 5 para muito frequente.

Em relação às Iniciativas de Codificação, praticamente todas as iniciativas apresentaram um baixíssimo nível de Frequência de uso e Disseminação, pontuadas entre 1 e 2, tendo como ponto fora da curva a iniciativa de Bibliotecas digitais e físicas, provavelmente, em função da Biblioteca física da EA. Mesmo assim, a iniciativa apresentou 3,5 para Frequência de uso e 2,7 para Disseminação, evidenciando que mesmo a Biblioteca apresenta problemas de uso e,

provavelmente, a ausência de uma boa *Webteca*.

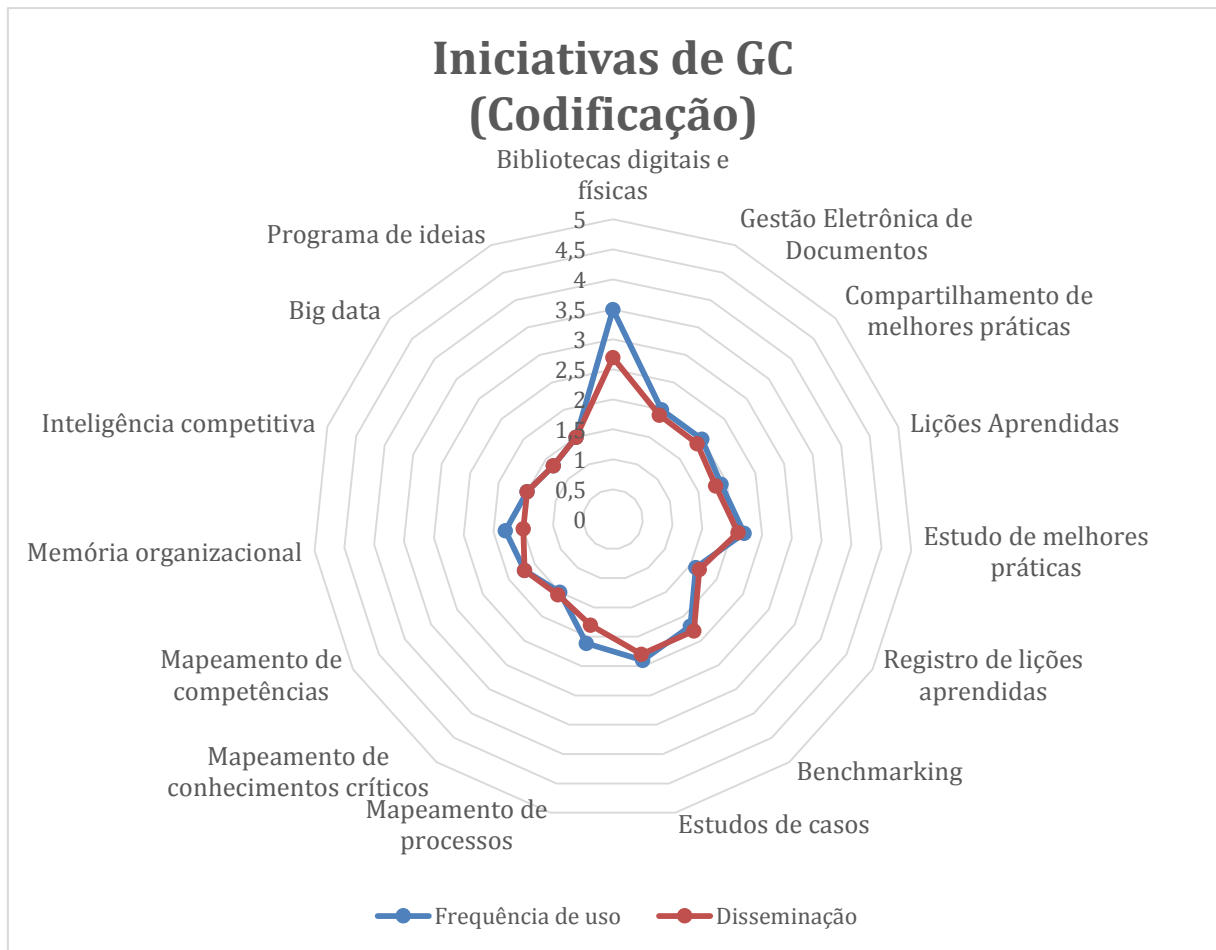


Figura 30 - Iniciativas de GC para codificação

As Iniciativas de Personalização apresentaram um equilíbrio da Frequência de uso e a Disseminação em todas as classificações, e também com média de valores baixos. “Entrevistas”, “Debates como especialistas” e “Colaboradores como instrutores e ou produtores de cursos” apresentaram as maiores classificações, tendo, por outro lado, “*Coaching* ou *mentoring*”, e “*Storytelling* com uso de histórias e narrativas” foram classificados com menor pontuação, alcançando pontuação de somente 1,5.

Importante destacar a iniciativa “Mapeamento e identificação de especialistas”, que apresentou baixo nível de Frequência de uso e Disseminação, corroborando com análises anteriores e com informações colhidas nas entrevistas, que relataram a necessidade de criação de um ambiente que disponibilize, com fácil acesso, as possíveis associações entre assuntos ou tópicos específicos e os profissionais que têm o domínio ou se interessam por aqueles tópicos.

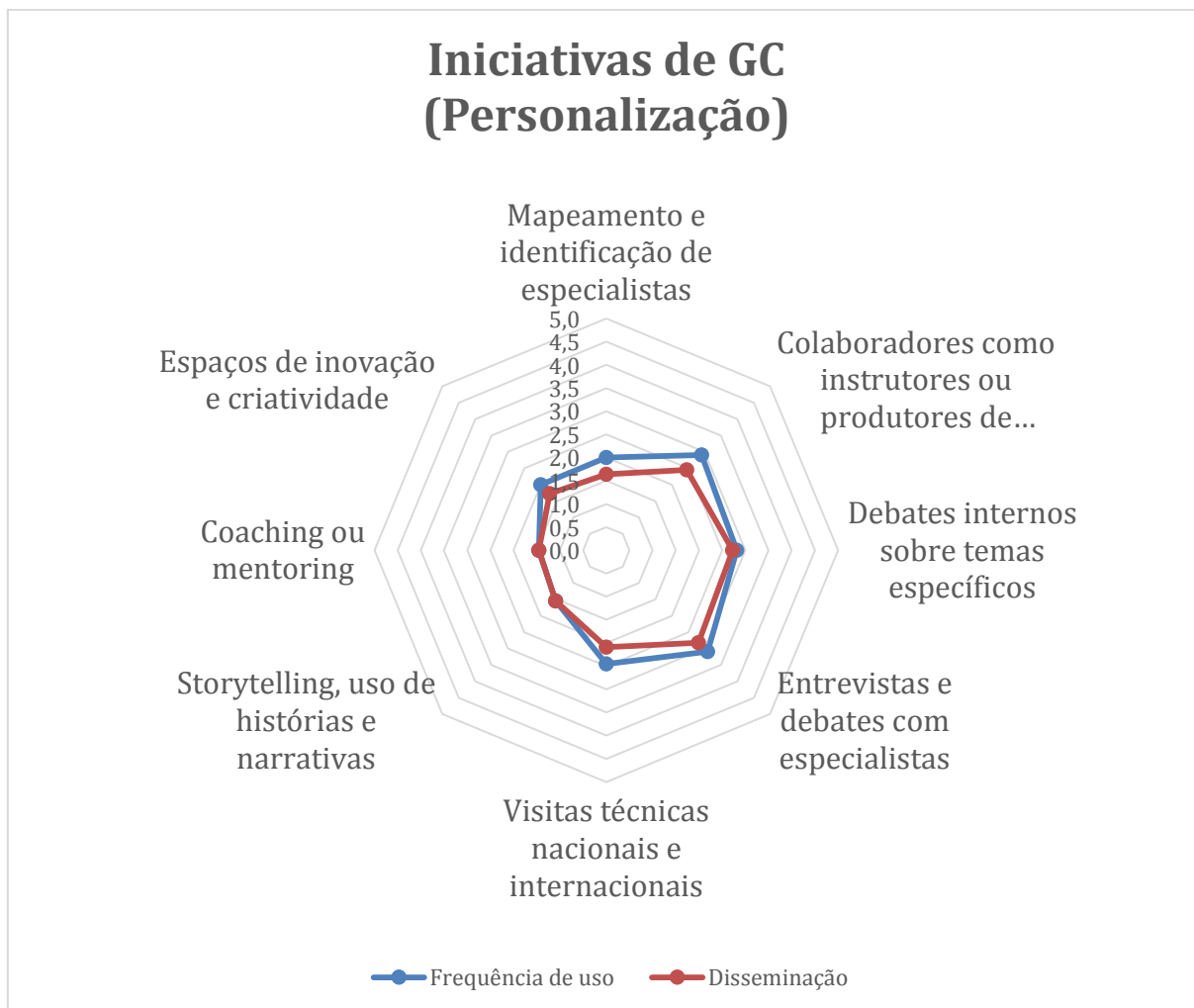


Figura 31 - Iniciativas de GC para personalização

6.6 TECNOLOGIAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na sequência procurou-se identificar as possíveis tecnologias aplicáveis na GC. Também classificando uma lista com valores de 1 a 5 e em relação à Frequência de uso e Disseminação.

“Sistemas de Inteligência Competitiva”, “Páginas amarelas corporativas” e ECM (*Enterprise Content Management*)” apresentaram os menores indicadores, tendo, por outro lado, “Portal próprio da unidade”, “Sistemas de gestão financeira” e “Intranet” como as tecnologias com maior pontuação.

De uma forma geral, e corroborando com as entrevistas, observa-se uma baixa utilização de tecnologias de GC na EA.

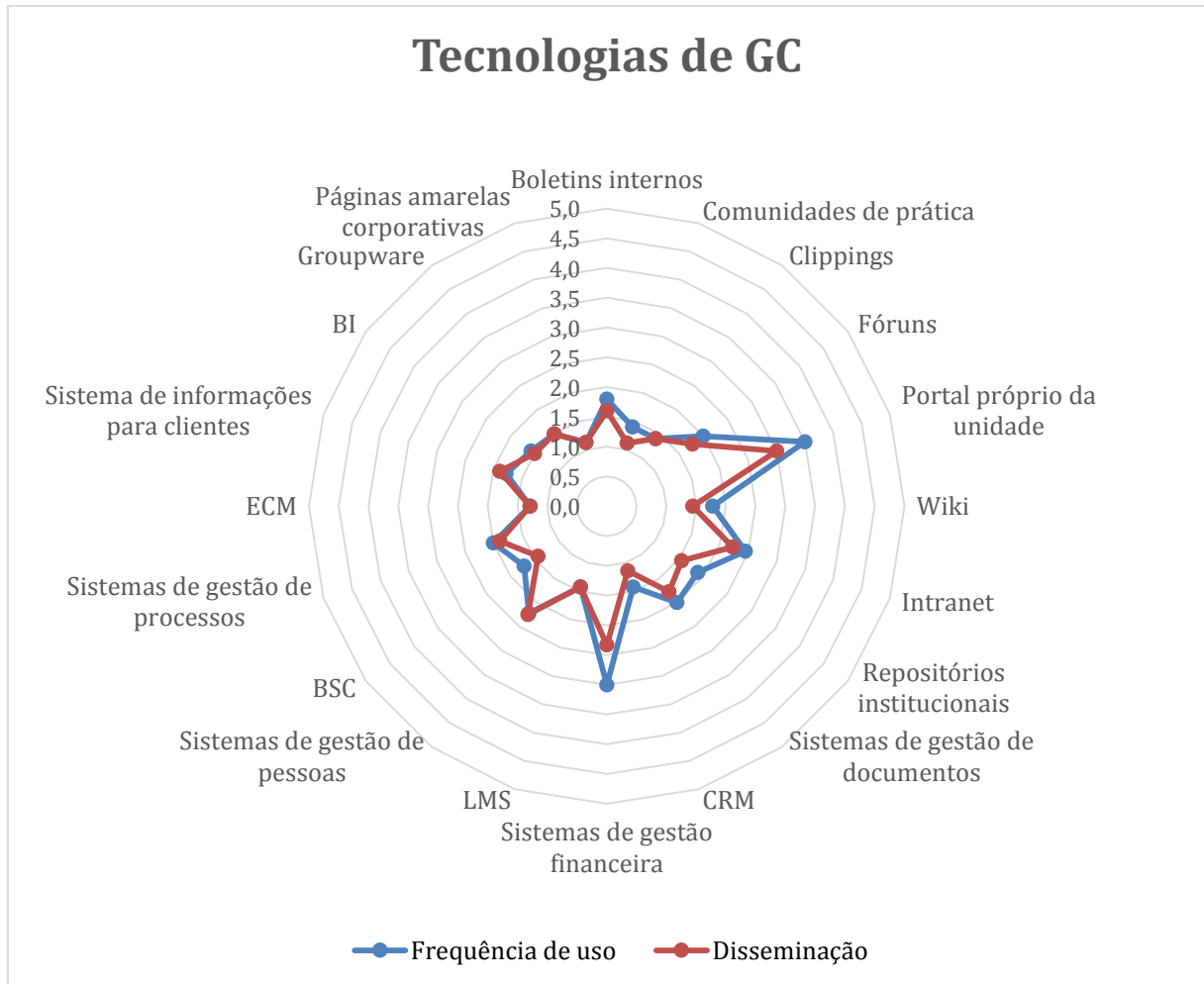


Figura 32 - Tecnologias para GC

6.7 MOVIMENTAÇÃO DO CONHECIMENTO

No tópico seguinte, a pesquisa procurou identificar os fatores relacionados à movimentação do conhecimento. A análise divide as possibilidades de movimentação do conhecimento em 6 grupos: Obter, Utilizar, Contribuir, Avaliar, Construir e Manter e Descartar. Em cada grupo os participantes deveriam avaliar frases apresentadas, classificando-as de 1 a 5, aonde 1 significa que discorda totalmente e 5 significa que concorda totalmente. Esta classificação também deveria ser efetuada em relação à própria unidade e em relação a toda a Escola de Administração.

Sobre Obter, de uma forma geral, as respostas apontam para uma estrutura e cultura pouco propícias à obtenção do conhecimento, com destaque para os itens que apontam a distinção entre os documentos públicos daqueles que devem ser reservados e a existência de procedimentos para se documentar e compartilhar informações.

Nos dois casos as pontuações foram as mais baixas, demonstrando que estes tópicos precisam de uma maior atenção. Os itens que obtiveram a maior pontuação, neste quesito, fazem referência à solicitação de informações com explicações claras e precisas, e em relação a encontrar as informações solicitadas.

No total, a média de classificação para a própria unidade somou 17,9 pontos e para toda a EA somou 15,8 pontos, de 40 possíveis. Em todos os casos observa-se certa harmonia nas classificações da unidade e da própria EA.

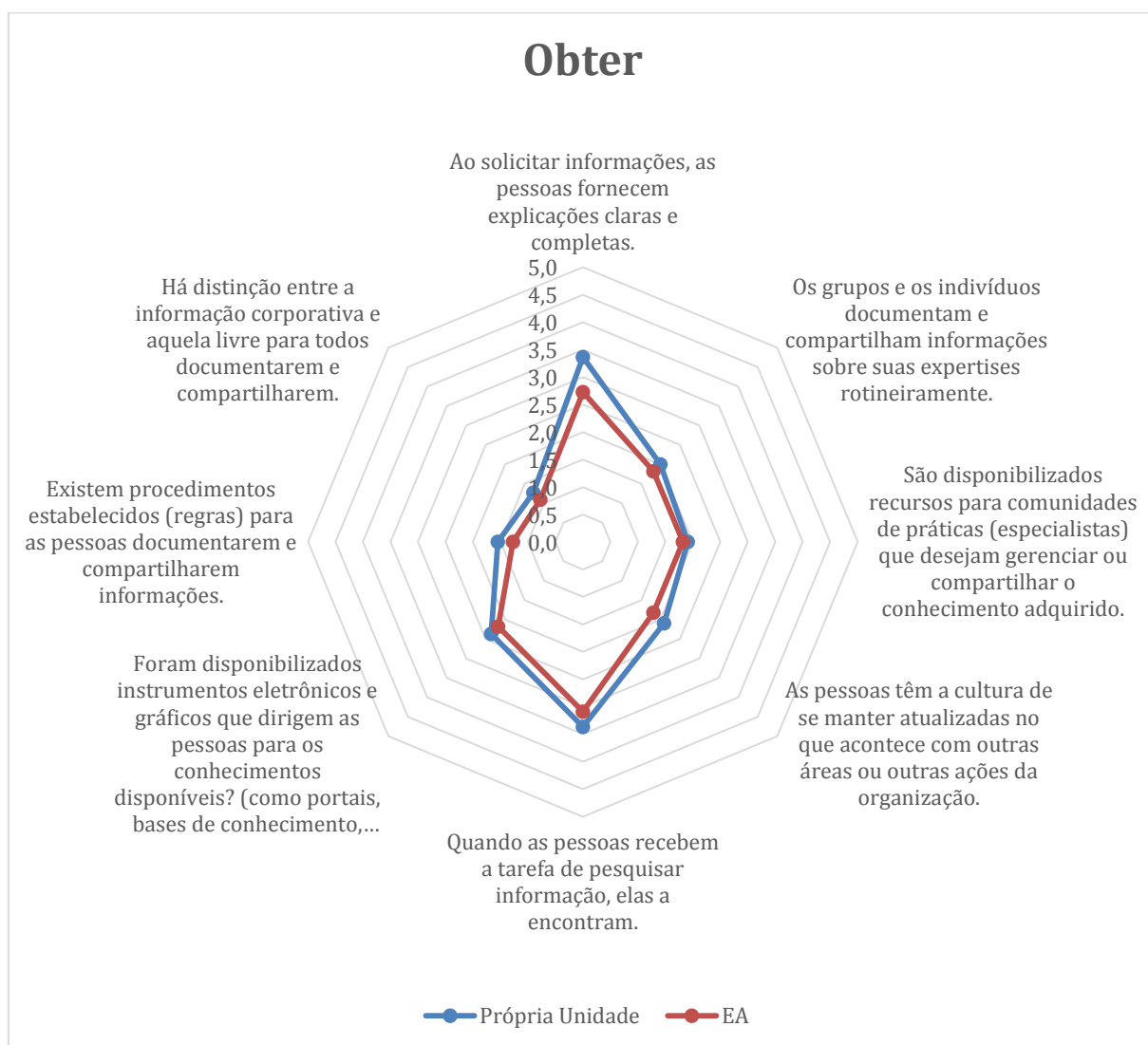


Figura 33 - Obter Conhecimento

Em relação a Utilizar, a menor pontuação foi par ao item que se refere ao planejamento do espaço com o intuito de privilegiar o compartilhamento de informações entre os grupos de trabalho. No lado oposto, a maior pontuação foi na visão de colaboração com outras instituições acadêmicas como positivo para fortalecer o setor. Tendo sido comentado que:

A EA não apresenta interesse nos concorrentes. Alguns se portam como se fossem os melhores do mercado. Este momento a EA vive uma transição perigosa. Às vezes tenho dúvidas que todos saibam qual a missão da EA e quais são os seus valores. O que predomina é o interesse imediato de cada um e seus valores pessoais.

Importante observar, ainda, que a percepção da contribuição da própria unidade para o desempenho organizacional alcançou maior pontuação do que a percepção da contribuição geral na EA. Esse resultado pode ser interpretado como uma indicação de que, de uma forma geral, os integrantes da instituição não percebem como suas ações influenciam no resultado e desempenho organizacional.

A soma das médias das unidades alcançou 21,5 pontos e para toda a EA 18,5 de 45 possíveis.

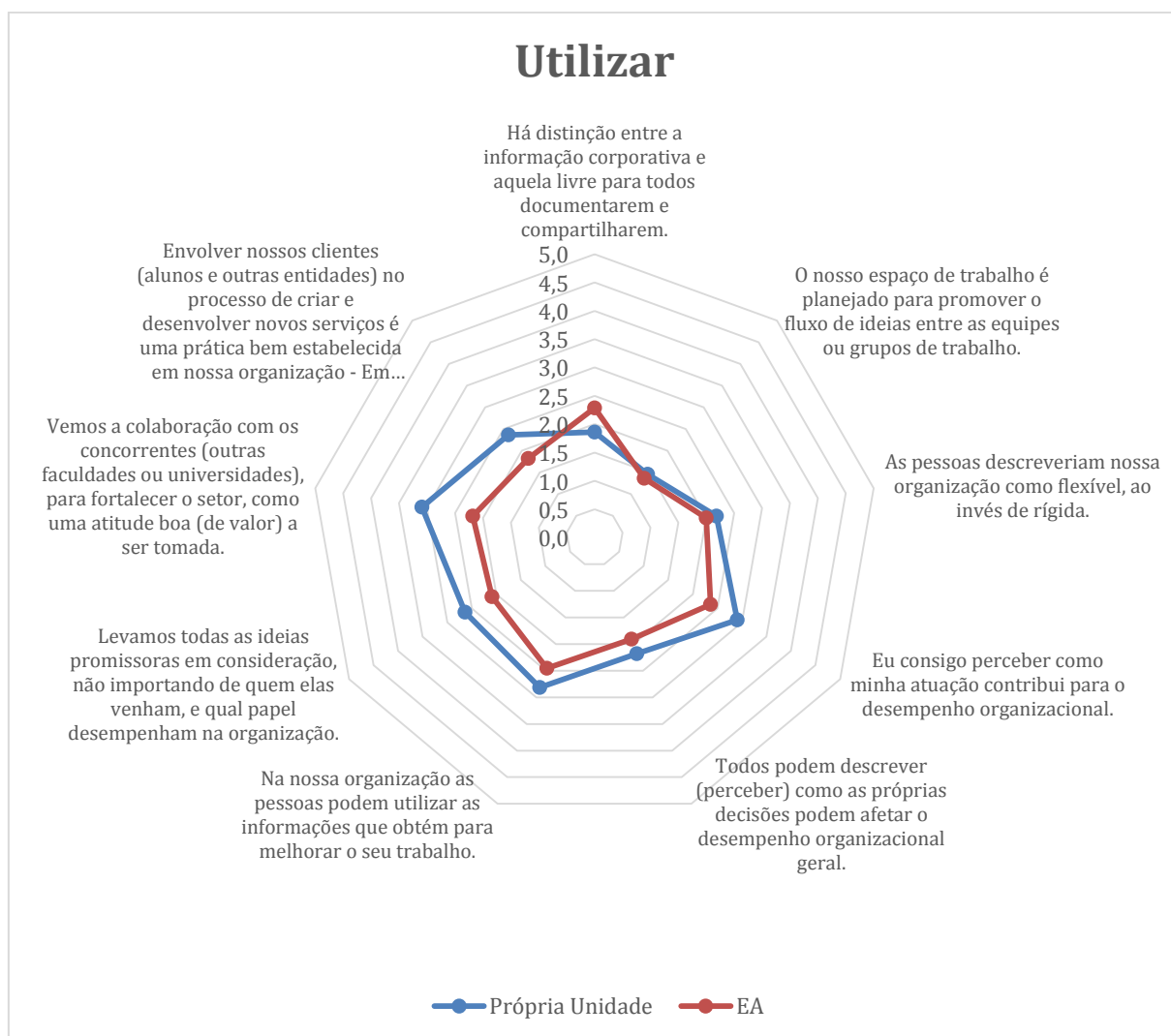


Figura 34 - Utilizar o Conhecimento

O item Contribuir apresenta como menor avaliação os itens referentes ao hábito das pessoas de compartilhar as informações para valorizar seu espaço, e a organização procurar maneiras

de remover barreiras ao compartilhamento. De uma forma geral, as pontuações são baixas, e as pontuações da média das unidades muito próxima à pontuação da EA.

Estes dados corroboram com as informações levantadas nas entrevistas e estão em consonância com os demais dados, no sentido de que existe pouca propensão ao compartilhamento, e a organização não cria formas de remover as barreiras e incentivar o compartilhamento. Um dos participantes chegou a dizer que:

Existe uma fragmentação entre grupos, de modo que só o Lattes informa o que cada um faz ou produz. Quem publica em Qualis CAPES A1 e A2 são os REIS e RAINHAS, e os demais seus súditos. Há oligopólio de informações dos indivíduos no exercício do poder formal. Estas são práticas históricas da EA e que tendem a se perpetuar com as novas alianças que estão se constituindo com os novos entrantes. Chego mesmo a pensar se esta é UMA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO ou várias escolinhas em guerra, umas com as outras, por espaços de poder. Como compartilhar conhecimentos neste clima organizacional?

Alguns chegaram a considerar que o processo na EA é tão fragmentado que nem grupos se formam. Foram encontradas considerações de que existem pessoas que não querem fazer e não quer que outros façam. Ou seja, não se dispõem a desenvolver ações que melhorem a escola ou suas próprias atividades, e se incomodam quando outros se pré-dispõem a fazê-lo. Várias referências apontaram para uma percepção de que um número significativo dos integrantes da instituição é simplesmente desinteressado, tanto das próprias atividades quanto das ações e futuro da própria EA.

Considerando todos os dados levantados, as entrevistas desenvolvidas e as experiências de convivência dentro da EA, estas afirmações podem ser vistas como fortes indicadoras do sentimento geral encontrado na organização, envolvendo sua cultura, estrutura e operação.

Desta forma, o processo de compartilhamento de conhecimentos para construção de novos conhecimentos, aumento da eficiência e criação de diferenciais competitivos recebe impactantes forças contrárias, necessitando superar barreiras que, como destacado nas falas, parecem se perpetuar e se fortalecer na instituição.

A soma das médias das unidades alcançou 17,2 pontos e da EA 16 pontos, de 40 possíveis.

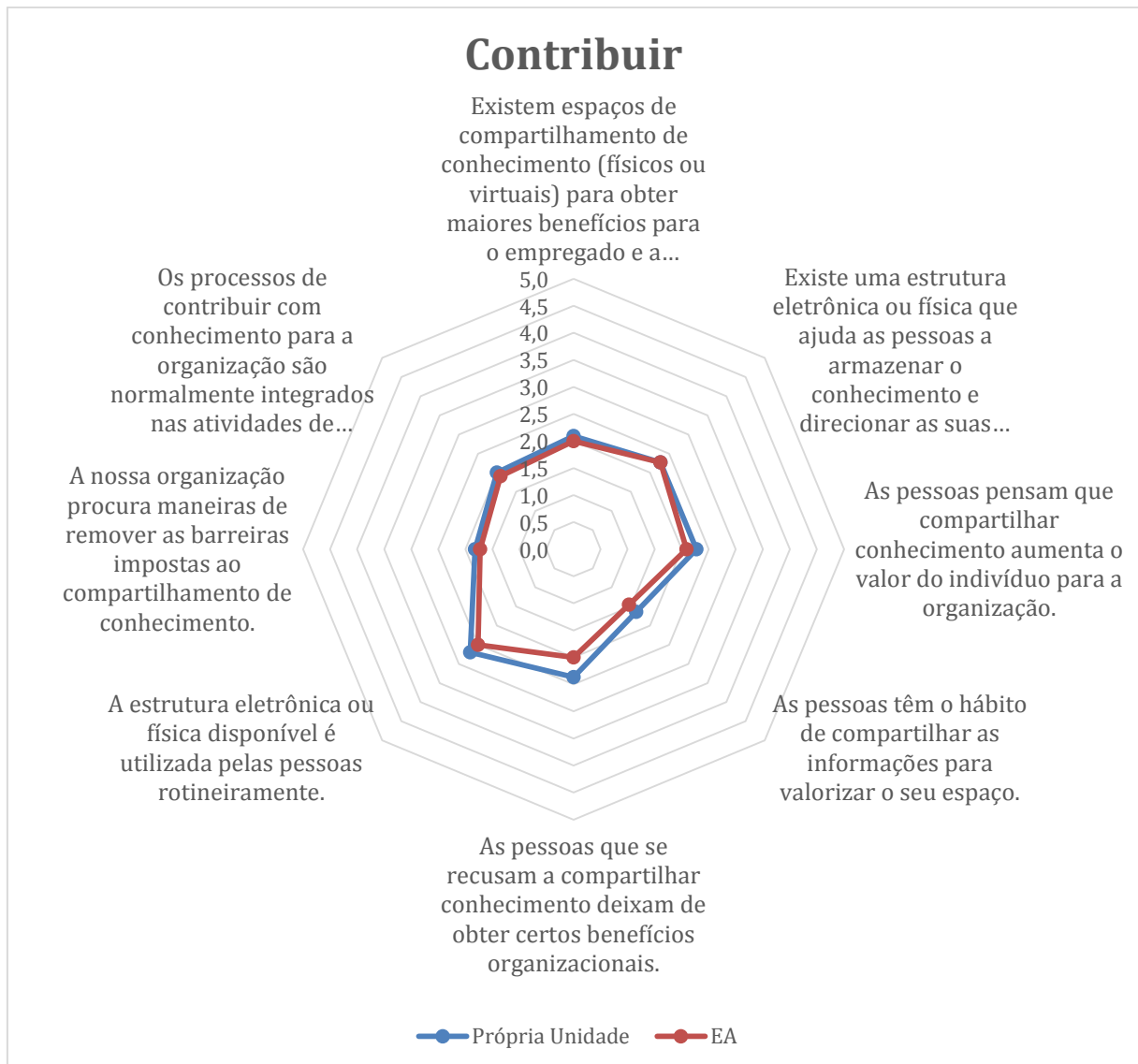


Figura 35 - Contribuir com o Conhecimento

Em relação a Avaliar, observa-se um forte equilíbrio entre a visão do que, na média, acontece nas unidades e na EA, sendo que a soma das médias das unidades alcançou 9,2 e a EA 8,6 pontos de 25 possíveis.

De uma forma geral, as classificações receberam valores muito baixos, tendo sido apresentado o comentário de que:

O grande problema da avaliação é que quase sempre avaliamos o que fazemos pelas metas, sejam elas quantitativas ou qualitativas - quando o mais correto é avaliar a nossa atividade pela finalidade do que fazemos, transformando as metas qualitativas e quantitativas e resultados subsidiários.

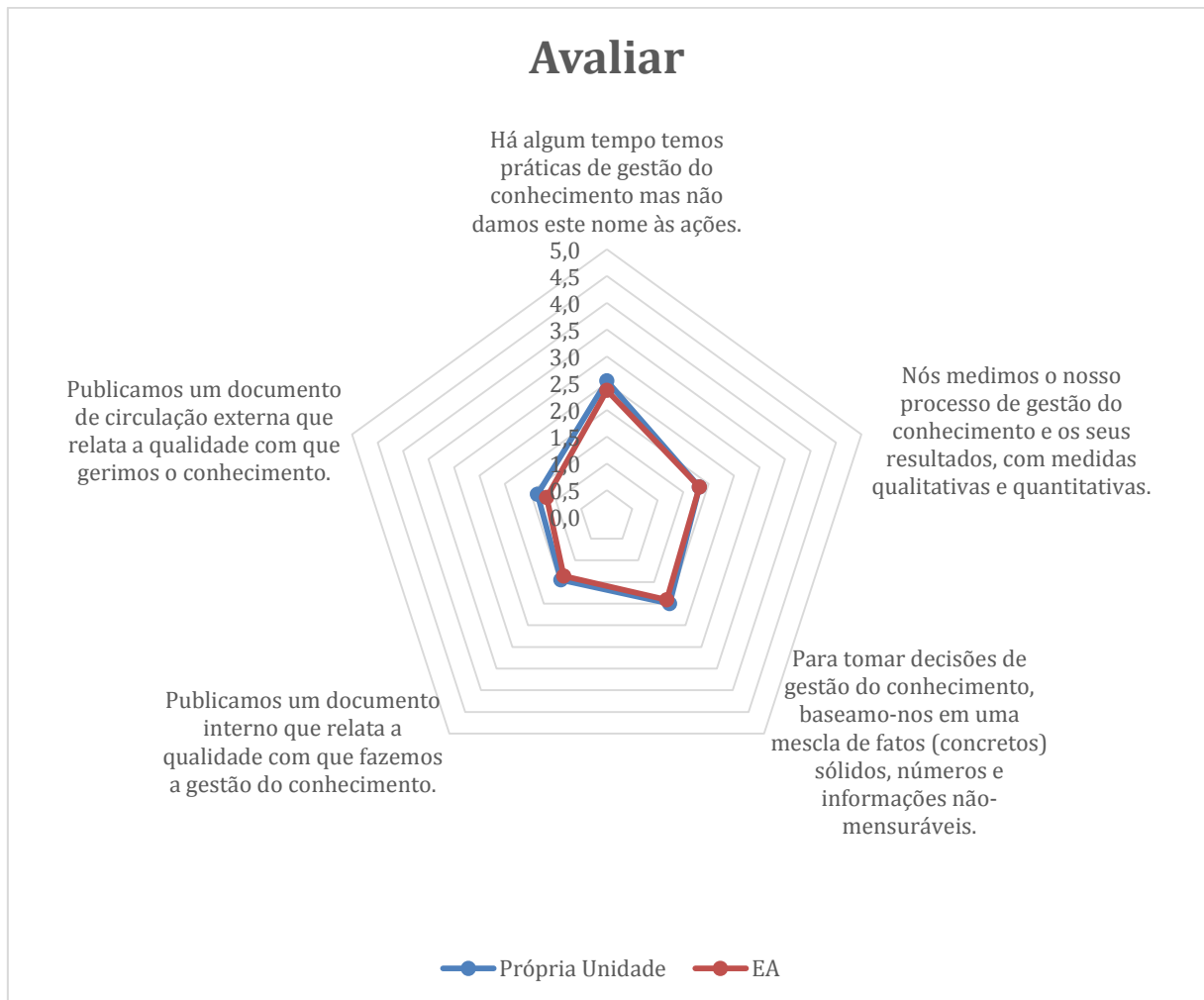


Figura 36 - Avaliar a Gestão do Conhecimento

Sobre Construir e Manter, nenhum dos itens alcançou mais de 2 pontos, na média, para a própria unidade, e para a EA as maiores classificações foram para a organização tratar as pessoas como fonte de valor em detrimento de fonte de custo, com 2,3 pontos, e a aliança com outras organizações em redes estratégicas ou parcerias, com 2 pontos.

A soma da média das unidades alcançou 12,6 e da EA 13,5, de 35 possíveis, a menor proporção de médias encontradas em todos os grupos, de 36,1% e 38,4% dos pontos possíveis, respectivamente.

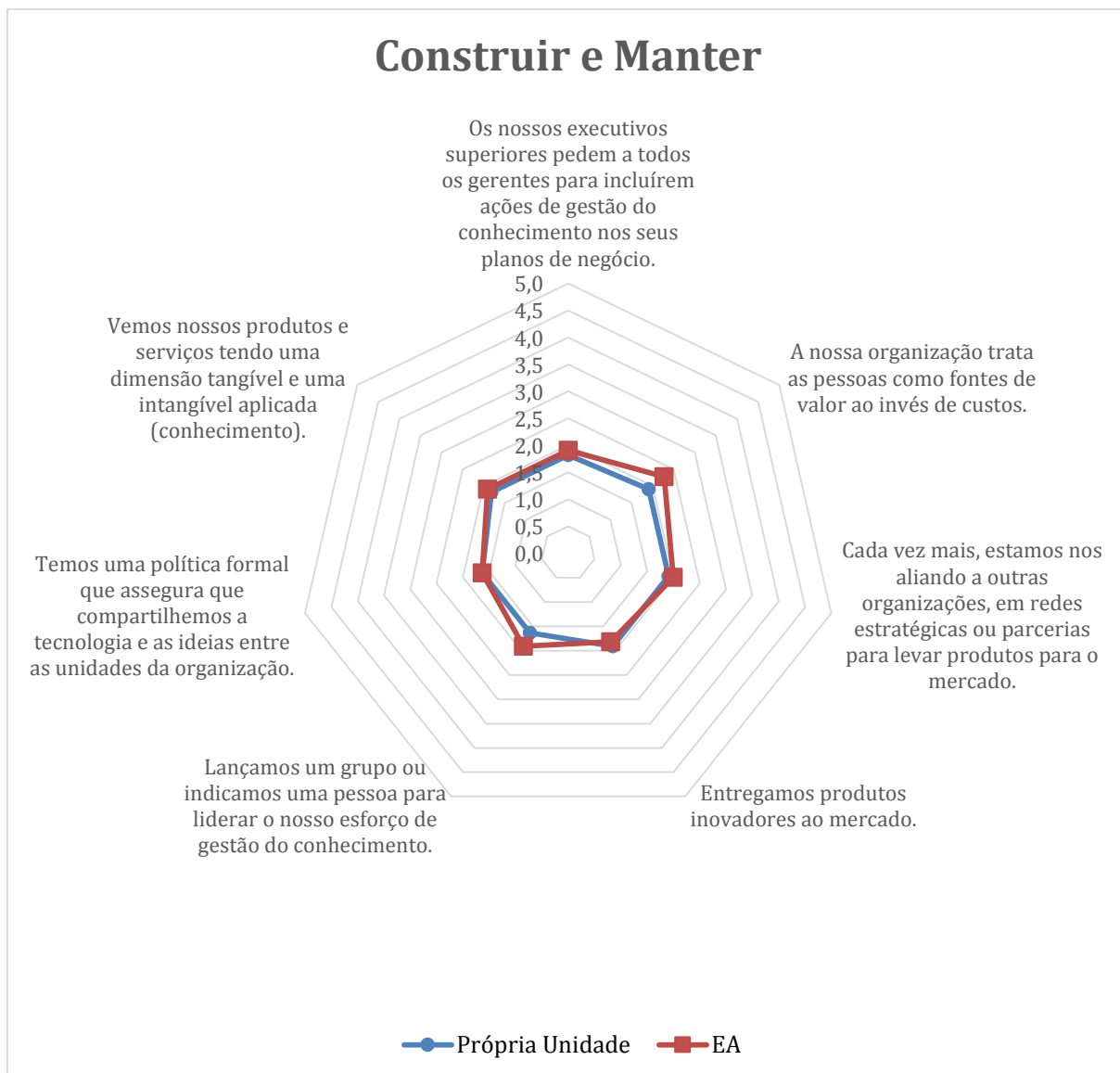


Figura 37 - Construir e manter o Conhecimento

Em relação a Descartar, observa-se também um baixo nível nas classificações dos itens apresentados, em que nenhum item chegou a alcançar a pontuação de 1,9. Estes dados abrem margem à possibilidade da inexistência de um trabalho de uma avaliação dos impactos de um conhecimento e a possibilidade ou não de seu aproveitamento ou descarte. Em sendo assim, pode ocorrer a perda de conhecimentos pela dispensa dos recursos a ele atrelados, ou a manutenção de conhecimentos que não são mais relevantes para aos objetivos da instituição, podendo os mesmos ser intercambiados ou aproveitados em outras instituições, com maior agregação de valor.

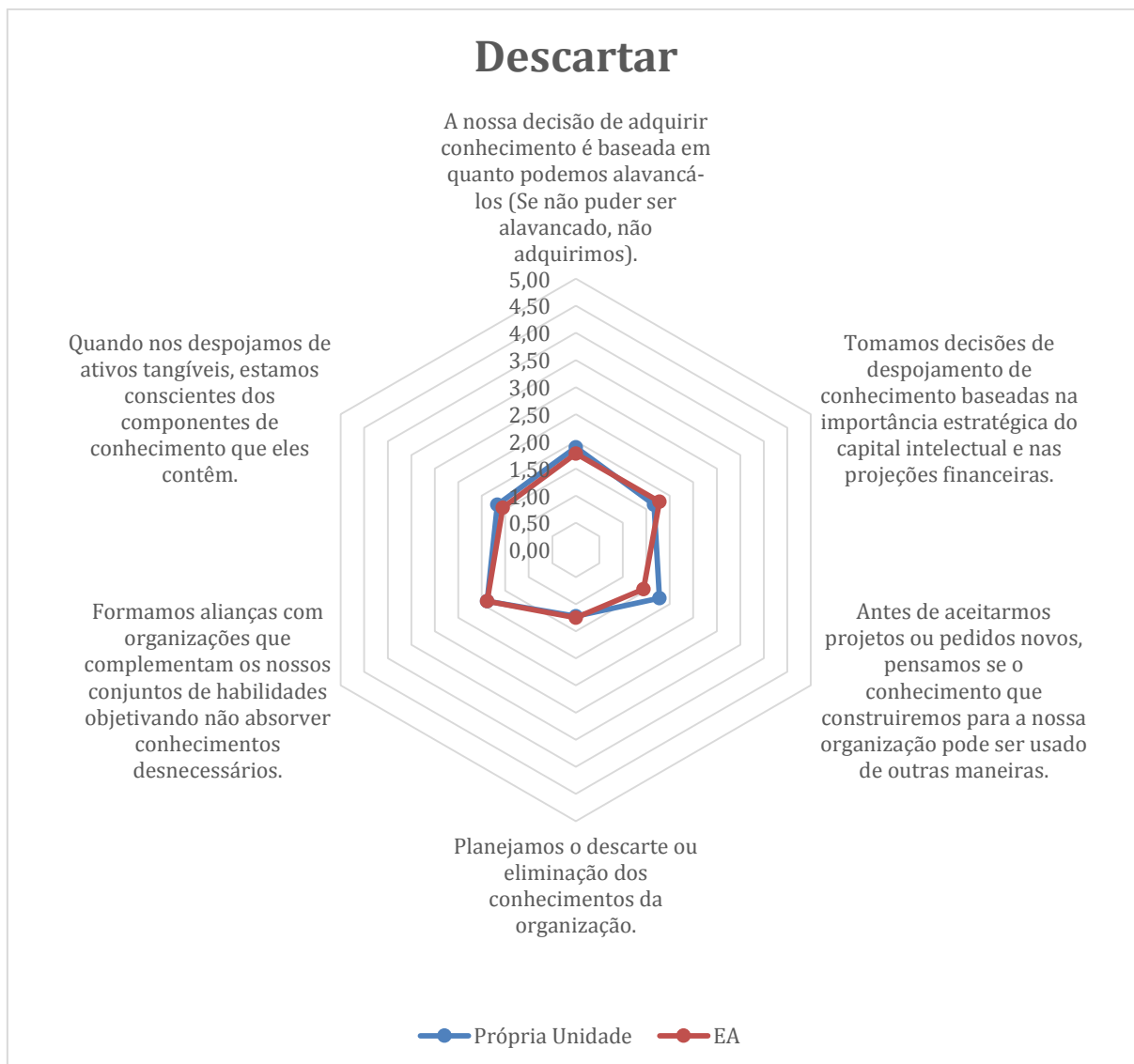


Figura 38 - Descartar o Conhecimento

6.8 DESAFIOS E DIFICULDADES PARA A GC NA EA

Por fim, a pesquisa procurou recolher a opinião dos participantes no que tange aos grandes desafios e dificuldades relacionados ao conhecimento que a Escola de Administração deveria resolver. Foram disponibilizados campos abertos, para que os participantes apresentassem suas opiniões em relação aos desafios para o conhecimento; aos fatores que dificultam a implantação da GC na Escola de Administração, enfocando as áreas de infraestrutura, uso de tecnologia, normas e processos, e cultura organizacional; e as dificuldades e gargalos no fluxo do conhecimento, também com os mesmos enfoques.

Entre as observações apresentadas sobre o conhecimento na EA destacou-se a necessidade de institucionalizar um processo de GC na EA, havendo referência a uma palavra do atual

Diretor, Horário Hastenraiter, que “propôs, quando assumiu a Direção, dar início de um processo institucional e profissional de GC”.

Houve apontamento do que se considerou o principal problema, que seria tratar o conhecimento como um bem comum, sendo este considerado como muito encapsulado e pouco compartilhado, e que não se gera aprendizagem na grande maioria das ações desenvolvidas, considerando a necessidade de se

Conhecer a Escola em profundidade, o que implica na sua produção de conhecimentos e nas pessoas que produzem os conhecimentos. Socializar estratégias, processos e apoiar quem está começando ou que necessita de expertise em determinado campo.

Foi avaliado que a EA precisa enfrentar seu mais importante desafio, que seria produzir conhecimento através da integração e articulação entre Ensino, Pesquisa e Extensão. De fato, as entrevistas apontaram para a percepção de que poucos professores que atuam no ensino do bacharelado fazem uma integração com projetos de pesquisa ou aproveitam seus alunos em processos de extensão, o que pouca integração de ações entre o ensino, principalmente, o ensino regular de bacharelado, com a pesquisa e a extensão. Houve referência à necessidade de “Compartilhamento interno e externo dos conhecimentos produzidos pelos pesquisadores e uma melhor aproximação com o mercado e organizações da sociedade civil”, e de se ter o processo de ensino e aprendizagem como foco, em detrimento do foco na produção de artigos para publicação que, segundo se comentou, tornou-se o único resultado valorizado.

Vale a pena destacar a percepção de que esta última questão é uma realidade do próprio sistema universitário, reforçado pelos organismos que avaliam e regulam as IES, incluindo o Ministério da Educação, por pontuarem desproporcionalmente a publicação, nos seus critérios de avaliação de pesquisadores e instituições.

Em relação à forma de trabalho, referenciou-se “a necessidade de valorização do trabalho em equipe e combate à tendência individualista predatória” e se desenvolver estratégias de melhorias das relações interpessoais para que as pessoas não cheguem ao ponto de se agredir física, verbal ou moralmente. Neste caminho, foi sugerido um “Programa de tutorias, maior intercâmbio entre os cursos e projetos de pesquisa e extensão, além da inclusão de áreas e pessoas ‘esquecidas’ pela escola”.

Foi destacada a necessidade de difusão interna e externa da missão e valores da EA, o que

para uma Escola de Administração, pode indicar que a sua própria forma de administração não está seguindo os padrões, modelos ou diretrizes que são pregados e ensinados aos alunos. Reforça a possibilidade desta ideia a opinião apresentada de que a EA necessita desenvolver uma melhor integração com as demais unidades da UFBA, para troca de conhecimentos e experiências; necessita “de um curso voltado a orientar os funcionários da unidade a gerir um serviço de excelência, tendo como foco o nosso cliente (aluno)”, e que “A divisão de trabalho é desproporcional entre os que dão aulas pesquisam e fazem extensão e outros que só dão aulas, outros que só pesquisam e alguns poucos que nada fazem”.

Sobre infraestrutura foi comentada a dificuldade de integração dos espaços físicos que, segundo os comentários, são caracterizados por ilhas ou caixas fechadas, que isolam as pessoas, dificultam a integração e a mudança de cultura das pessoas. Considerou-se que a EA carece de espaços de interação entre os pesquisadores, estudantes e técnicos. Foi sugerido um Centro de Informação para coletar e sistematizar a produção da escola, que poderia ser físico e ou digital. Ainda sobre acervo, foi comentado que precisa haver uma melhorara na biblioteca e no número e atualização do acervo.

Entre os facilitadores da infraestrutura foi comentada a qualidade das instalações disponibilizadas em termos de salas acondicionadas e com infraestrutura e logística satisfatórias para a média da UFBA, bem como o fato de que a EA também detém recursos tecnológicos relevantes para que o fluxo do conhecimento possa ser melhorado, como a *internet*, sistemas de rede UFBA, laboratórios, entre outros equipamentos.

Com relação a tecnologias, as referências apontaram para o baixo nível de uso de TIC para divulgação de conhecimentos e dos trabalhos da EA; o desconhecimento de tecnologias adequadas para a utilização da GC; maior investimento em EAD; a criação de um site confiável, que funcione, multilíngue com no mínimo o inglês, e onde seja possível acessar documentação diversa sobre história, processos, cursos online, etc. Foi comentado que

A comunidade da EAUFBA ainda usa as tecnologias de forma tradicional. A implantação de uma cultura comprometida com o estímulo da GC exige rever o conceito e uso das tecnologias que devem estar dirigidas muito mais para incorporar novas linguagens e recursos.

Quanto às Normas e Processos, os comentários apontaram a necessidade de uma melhor definição e uma revisão dos processos, tendo havido considerações de que “as normas e processos são insuficientes e muitas vezes impeditivos da implantação da GC na

organização”, e que as Normas e Processos deveriam refletir os interesses das convergências coletivas, isto porque, segundo alguns comentários, as normas e processos são aplicados e interpretados de forma desigual e com excesso de burocracia. Foi comentado que “não há manuais, normas e procedimentos específicos para o exercício de determinadas atividades nos setores”, e que se deveria “investir na melhoria e atualização das normas para que o último gestor de plantão não modifique as regras do jogo no meio do jogo, para auferir benefícios ou prejudicar outrem”.

Em relação à Cultura, os comentários apontaram para a presença de uma cultura baseada em "guetos" que prioriza vantagens de indivíduos ou grupos específicos, em detrimento da institucionalidade. Foi apontada a necessidade de tratar a cooperação e a aprendizagem coletiva como valores e destacou-se a importância da questão Cultura nos processos de GC como fator central para o sucesso de sua implantação. Houve vários comentários no sentido de que a EA tem uma cultura que privilegia a competição e o individualismo e não o compartilhamento de experiências e a competitividade organizacional, tendo sido encontrado o comentário de que

A Escola se pautou pelo alcance da finalidade (expressa no Plano de Desenvolvimento Institucional) e não pelo cumprimento apenas de metas. Assim, pode ser formada uma cultura organizacional fundada mais na cooperação do que na competição - como é a lógica do cotidiano acadêmico, hoje.

Por fim, vale destacar o comentário de que

A EA não pode ser uma Escola só de Gestão Social, pois os alunos têm interesses heterogêneos, uns querem ir para o mercado, outros para os serviços públicos. A tradição da EA foi Administração Pública, mas ao perguntar "o que significa a EA para os meus alunos de 5 semestre?" obtive como resposta: algo que quero me livrar o mais rápido, antes que vire uma escola de Gestão Social e Economia Solidária, pois embora seja bonito, não tem emprego pra todos nesta área!

A maior parte dos comentários sobre cultura apontou para uma cultura individualista, em que se retêm informações e conhecimentos. Estes comentários ratificam os dados encontrados em outras partes da pesquisa, os quais apontam para uma dificuldade de compartilhamento e colaboração na instituição.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Finalizando este estudo, faz-se necessário responder, em primeira instância e, pelo menos minimamente, às perguntas motivadoras da pesquisa, especificamente em relação ao objeto de estudo, e apresentar sugestões para melhoria do quadro de Gestão do Conhecimento na Escola de Administração da UFBA.

7.1 RESULTADOS DAS PERGUNTAS MOTIVADORAS

Com relação à primeira pergunta (a) que procura identificar “que mecanismos existem na EA para reter, controlar e gerenciar os conhecimentos tácitos e incentivar os processos de socialização, externalização, combinação e internalização”, a pesquisa indica que EA, de uma forma geral, retém o conhecimento através de mecanismos individuais, não sistêmicos e independentes. Esta pesquisa demonstrou que a EA carece de métodos mais consistentes não somente para a retenção, mas também para a criação, disseminação e aproveitamento dos conhecimentos gerados e que circulam na instituição.

Sobre a segunda pergunta (b), que aborda “que fatores culturais, tecnológicos, operacionais, estruturais e legais dificultam ou facilitam o mapeamento, captura, gerenciamento e difusão dos conhecimentos gerados/circulantes na EAUFBA”, de uma forma geral a pesquisa evidencia que a cultura, as tecnologias, a gestão e a infraestrutura têm gerado mais barreiras e gargalos do que incentivado a captura, gerenciamento e difusão dos conhecimentos. Os fatores que se poderia considerar mais importantes e mais citados como barreiras ou dificultadores, foram a cultura de individualismo e competitividade interna.

Em relação à terceira questão (c), que procura identificar “como a EAUFBA está posicionada em relação aos seus Conhecimentos Críticos”, as respostas apontam para uma vulnerabilidade em relação aos conhecimentos críticos da EA. De uma forma geral estes conhecimentos não são tratados de forma adequada, não foi identificado o domínio e controle adequados destes conhecimentos.

7.2 SUGESTÕES PARA MELHORIA DA GC

O resultado da pesquisa sugere que a administração da EA crie um programa efetivo de implantação de GC, que poderia ajudar a resolver a maioria dos problemas apontados na

pesquisa. Uma facilidade deste processo de implantação da GC na EA parece ser a baixa necessidade de fortes investimentos financeiros, uma vez que a maior parte dos problemas está nas áreas organizacional procedural, cultural e normativa. Sendo que, o item que de longe se destaca como importante para a EA é questão da cultura que, segundo os resultados, necessita de uma forte mudança no sentido de promover a integração e compartilhamento entre os representantes da instituição. Os investimentos que se apresentam estão mais ligados à área de TI, com a aquisição ou desenvolvimento de ferramentas que facilitem o armazenamento, retenção e compartilhamento dos conhecimentos.

Entre as possíveis práticas que podem ser implantadas na EA para melhoria da Gestão do Conhecimento estão:

7.2.1 Fluxo do conhecimento entre as unidades

A dificuldade de interação entre as unidades é um dos principais gargalos ao fluxo de conhecimento na EA. É imperativo que a gestão trabalhe este fator para que se facilite a Socialização, a Externalização, a Internalização e a Combinação.

Esta questão pode ser trabalhada através de:

- Adoção de reuniões periódicas e permanentes entre os gestores para troca de experiência;
- Adoção de reuniões periódicas e permanentes entre as equipes para troca de experiência;
- Implantação de ferramenta de Workflow;
- Implantação de ferramenta de GED;
- Implantação de práticas.

7.2.2 Domínio dos conhecimentos produzidos

Implantar programas de retenção e disseminação de conhecimentos, com práticas como:

- Banco de dados de conhecimentos e competências dos colaboradores, servidores, professores e pesquisadores;
- Banco de dados de pesquisas e pesquisadores;
- Montagem de equipes internas para o aprimoramento nos conhecimentos entregues;

- Incentivo de participação e acompanhamento de colaboradores e pesquisadores como ouvintes nos cursos, palestras e consultorias de outros grupos;
- Criação de comunidades de prática (CoP) com os colaboradores e pesquisadores;
- Criação de projeto de Memória Organizacional abrangendo as ações dos colaboradores e pesquisadores;

Estes fatores podem facilitar a Combinação e a Internalização dos conhecimentos críticos.

7.2.3 Compartilhamento das melhores práticas de gestão entre os gerentes

A alta rotatividade de gestores, devido às práticas e normas acadêmicas de gestão tendem a dificultar a linearidade de ações, decisões práticas administrativas. Além do mais, a prática acadêmica de rotatividade dos gestores pode levar ao cargo pessoas com pouca prática de gestão, sem que os mesmos sejam assessorados nas melhores práticas de gestão.

Entre as possíveis ações a serem adotadas estão:

- Aplicação de pequenos treinamentos gerenciais focados em práticas e ferramentas de gestão;
- Montagem de uma turma de MBA ou de especialização para os gestores e possíveis substitutos;
- Criação de uma comunidade de prática (CoP) com foco nas práticas de gestão;
- Implantação de *mentoring* e *coaching* para os gestores;
- Criação de programa de Lições Aprendidas;
- Criação de programa de *Story Telling*;
- Criação de projeto de Memória Organizacional;

Estes fatores podem facilitar a Socialização e a Internalização.

7.2.4 Fluxo de entrega das soluções

O fluxo de entrega das soluções é fortemente agravado por problemas de comunicação, planejamento, uso adequado de tecnologias, problemas na estrutura física e equipes deficientes ou pouco motivadas, que atuam como gargalos no desenvolvimento deste fluxo.

Assim sugere-se:

- Adoção de ferramentas de comunicação interna que facilitem o compartilhamento de informações e experiências, mais notadamente com funcionalidades de redes sociais eletrônicas;
- Ferramentas WEB de planejamento e gestão de projetos, de forma a facilitar o compartilhamento e interação;
- Adoção de Gestão por Processos.

7.2.5 Integração dos produtos\ações

A falta de integração das diversas ações da Escola de Administração, envolvendo o ensino, extensão e pesquisa na EA possivelmente provoca perdas de conhecimento e de potencialização dos resultados das ações, bem como a possível geração de novos produtos/serviços/ações. É altamente recomendável uma ação integrada, com foco múltiplo das necessidades dos integrantes da EA, das entidades parceiras e da sociedade.

Recomenda-se a criação de um programa que busque integrar as três áreas de atuação da EA, com adoção da análise global das necessidades dos envolvidos, esta prática pode ser adotada através de:

- Criação de programa de mapeamento ampliado das necessidades dos programas e ações;
- Criação de grupo de discussão e análise do mapeamento ampliado, de forma a programar as entregas integradas;
- Implantar um software para mapeamento, histórico e controle das ações com cada área, atuação;
- Criar um programa de integração e encadeamento das ações incentivando, por exemplo.

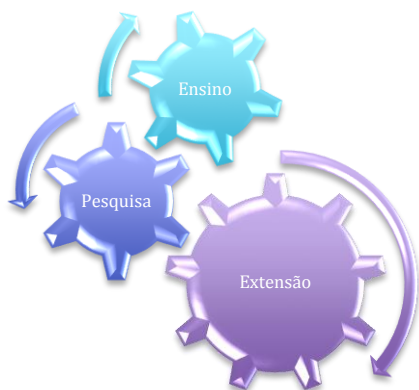


Figura 1 - Encadeamento produtivo de áreas da EA

7.2.6 Melhor conhecimento das ações

O pleno conhecimento, por parte de cada unidade e pessoa envolvida com a EAUFBA, das ações desenvolvidas pela instituição, é de suma importância para que se possa potencializar as oportunidades de desenvolvimento de produtos/serviços que atendam às necessidades tanto da EA quanto de seus parceiros, dos usuários e da sociedade.

Entre as possíveis ações para ampliar o domínio das ações pode-se listar:

- Criação de um programa de seminários internos para difusão das informações;
- Criar um programa de codificação de documentos e documentação das atividades e ações diárias;
- Criar meios eletrônicos para difusão e acompanhamento das ações e trabalhos que a EA está envolvida.

7.2.7 Desenvolvimento de cultura de compartilhamento

A Gestão do Conhecimento é, antes de tudo, gestão de pessoas. Não havendo vontade e incentivos à colaboração, não haverá geração de conhecimento.

Assim, a organização precisa ser recíproca a esta disponibilidade de seus colaboradores, entendendo a sua cultura e implementando mecanismos que estimulem este comportamento.

Podem ser criados mecanismos gerenciais de incentivo ou benefício ao compartilhamento, ou penalidades para aqueles que se negarem a compartilhar.

7.2.8 Retenção do Conhecimento dos colaboradores

A retenção do conhecimento gerado pela instituição através das atividades de seus colaboradores é de suma importância para as organizações intensivas em conhecimento, como a EA.

Com a constatação de que não existe uma política de retenção destes conhecimentos, podem ser adotadas algumas ações como:

- Instituição de um Programa de Aprendizagem Organizacional, o qual deve contemplar a retenção do conhecimento ao longo de todo o desenvolvimento profissional;
- Criação de um programa de *Story Telling*, a fim de captar os conhecimentos já criados e não compartilhados, pelos professores e colaboradores;
- Criar um programa de codificação e documentação das atividades e ações diárias.

7.2.9 Alinhamento das competências com as atividades

Sendo a EA uma organização intensiva em conhecimento, é necessário que ela saiba quais conhecimentos estão disponíveis na organização. Mais ainda, é importante que as ações e atividades estejam alocadas com pessoas que apresentem o perfil e competências para desenvolvê-las.

Para isto, sugere-se:

- Criar um Banco de Competências que permita gerir estes conhecimentos.
- Criar um mapeamento das competências necessárias às funções e atividades, a fim de, comparando com o banco de competências, identificar conhecimentos importantes e os possíveis *gap 's*.
- Integrar o Banco de Competências com um Sistema de Páginas Amarelas Corporativas, a fim de que os gestores saibam aonde podem encontrar os conhecimentos necessários nas suas atividades.

Estas são algumas ações que poderiam impulsionar as mudanças de cultura e gestão da EA, de forma a ampliar a aplicação da Gestão do Conhecimento na instituição. Esta pesquisa poderia se desdobrar em um estudo de quais as melhores práticas, metodologias e ferramentas poderiam ser utilizadas e o seu impacto, caso aplicadas, na alavancagem da Gestão do Conhecimento em IES.

8 REFERÊNCIAS

8.1.1 Conhecimento

CAIXETA, Davi M. **O Eterno Desafio do Conhecimento**. Pensar-Revista Eletrônica da FAJE, v. 4, n. 2, 2013.

DUARTE, E. N. & SANTOS, M. L. d. C. **O Conhecimento na Administração Estratégica. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 2011, jan-jun, Volume 1, pp. 15-24.

OLIVA, Alberto. **Teoria do conhecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

ZAGZEBSKI, Linda. **“O que é conhecimento?”**. In: GRECO, J. e SOSA, E. (orgs.). *Compêndio de Epistemologia*. São Paulo: Loyola, 2008, p 153-189.

8.1.2 Gestão do Conhecimento

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D.; BARBOSA, Ricardo R.; PEREIRA, Heitor J. **Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira**. *Perspectivas em ciência da informação*, 2007, v. 12, n. 1, p. 5-24.

BASSETTO, B. J: *Gestão e Tecnologia*. **Gestão do Conhecimento como Diferencial Competitivo nas Organizações**. *Revista Eletrônica Administração*, 2011, 1, 1-17

BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUTINHO, L. G. **A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudanças**. *Economia e Sociedade*, n. 1, agosto de 1992.

CWA, C. W. A. - **European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 4: Guidelines for Measuring KM**, 2004 s.l.: s.n.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. **Knowledge management: semantic drift or conceptual shift?** (2000) Disponível em: http://www.alise.org/conferences/conf00_Davenport-Cronin_paper.htm. Acesso em:

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

CORREIA, Ana M. R.; SARMENTO, Anabela. **Gestão do Conhecimento: competências para a inovação e competitividade**. Lisboa: X Encontro Nacional de SIOT: Inovação e Conhecimento. As pessoas no centro das transformações?, 2003.

FLEURY, Maria T.; OLIVEIRA Jr, M. M. (org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2001, p. 121-156.

GRAY, P. H. & MEISTER, D. B.. **Knowledge sourcing methods**. Information and Management, 2006, 43(2), pp. 142-156.

INAZAWA, Fernandez Kenji. **O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento**. Perspectivas em Ciência da Informação, 2009, v. 14, n. 3, p. 206-220.

KOENIG, M. E. D.. **What is KM? Knowledge Management Explained**, 2012 [Online] Available at: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>.

LASTRES, Helena M. M., ALBAGLI, Sarita (organizadoras). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus., 1997.

PROBST, G., RAUB, S. & ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, A. R. d., PACHECO, F. F., PEREIRA, H. J. & Jr, P. A. B.. **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

STEVENS, R. H.. **Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce**. International Business Research, 2010, 06, 3(3), pp. 77-83.

TAKEUCHI, H. & NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C.. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2001.

8.1.3 GE em Instituições de Ensino Superior

BAUMGARTEN, Maíra, TEIXEIRA, Alex Niche, LIMA, Gilson. **SOCIEDADE E CONHECIMENTO: novas tecnologias e desafios para a produção de conhecimento nas Ciências Sociais**. Sociedade e Estado, Brasília, v. 22, n. 2, p. 401-433, maio/ago. 2007.

BUARQUE, Cristovam. **O que é apartação: o apartheid social no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

BUARQUE, Cristovam. **A revolução das prioridades: da modernidade técnica à modernidade ética**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

CHAUDHRY, Abdus S.; HIGGINS, Susan E. **Perspectives on Education for Knowledge Management**. 2001.

CASTRO, A.. **La Universidad como Institución de Conocimiento: ¿Una Discusión Pendiente en Chile?**. Calidad en la educación, Issue 20, 2004, pp. 19-36.

DALL'AGNOL, R. M. **A Gestão da Inovação nas Universidades: o capital social e a institucionalização de unidades de inovação no ambiente acadêmico**, Florianópolis: s.n. , 2010.

DOWBOR, L. **Tecnologias do Conhecimento: os desafios da educação**. Petrópolis: Editora Vozes LTDA, 2001.

FRANCO, M. E. D. P. & MOROSINI, M. C. **Cenários da Educação Superior e Qualidade na Gestão: Desafios para a Universidade**. Em: Qualidade Da Educação Superior: A Universidade como lugar de formação. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2011, p. 43-56.

GALLUCCI, L. **Gestão do Conhecimento em Instituições Privadas de Ensino Superior: bases para a construção de um modelo de compartilhamento de conhecimento entre os membros do corpo docente**, São Paulo: PUC-SP, 2007.

GUEDES, A. P. M. C. **Gestão do Conhecimento numa Instituição do Ensino Superior**, Porto: s.n. , 2012

LEITE, F. C. L. **Gestão do Conhecimento Científico no Contexto Acadêmico: proposta de um modelo conceitual**, Brasília: , 2006 s.n.

MATA, A. A. d. I. **Gestión del conocimiento, universidad y empresa**. Bilbao, 2003 s.n.

METCALFE, A. (Ed.): **Knowledge Management and Higher Education: A Critical Analysis**. InfoSci, 2006.

OLIVEIRA, J. M. d. **Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior: O Estudo de Caso da Universidade Federal de Santa Maria**. São Sepé/RS: UFRS, 2012

PINHO, M. I. G. d. **Gestão do Conhecimento em Centros de Investigação**, 2006, Aveiro: s.n.

RIVERA, Olga. **La Gestión del Conocimiento en el mundo Académico: ¿Cómo es la universidad de la era del conocimiento**. AECA, v. 51, 2000.

SILVA JUNIOR, A., POLIZEL, C. E. d. G. & DA SILVA, P. d. O. M. **Fatores Críticos de Sucesso par a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Educação Superior Privada**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2012, 14(42), p. 102 – 122.

8.1.4 A Produção do Conhecimento e a GC na EAUFBA

RIBEIRO, Elizabeth. M.; IZQUIERDO, Oscar C. & ARAÚJO, Silvio V. **Bases teórico-metodológicas para o desenho de um novo padrão de Administração Pública para a Escola de Administração da UFBA**. Revista Brasileira de Administração Pública. Salvador: EAUFBA, 2008, p. 119-143.

SANTOS, Reginaldo S.; BARRETO, Maria G. P. & BARRETO, Eduardo F. **Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia: meio século de história (1959-2009)**. Salvador: EAUFBA, 2009.

8.1.5 Modelos de Maturidade em GC

COELHO, E. J. P. **Criação e implantação de um Modelo de Sistema de Gestão de Conhecimento para o desenvolvimento estratégico de uma cultura de comunicação em uma instituição de ensino superior: O Caso Metrocamp**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2007.

NAILA, A., NAJIMA, D., KHADIJA, E. & BADIA, E. **D-Learning Model for Knowledge Management in Enterprise 2.0**. International Journal of Advanced Corporate Learning (*iJAC*), 2014, Volume 7, pp. 5-10.

OLIVEIRA, M. & CALDEIRA, M.. **Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 2008, 7(1), pp. 33-43.

OLIVEIRA, M., PEDRON, C., ROMÃO, M. & BECKER, G. **Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM 3.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 2011, 15-17 maio, 10(4), pp. 11-25.

TEIXEIRA, E. K., OLIVEIRA, M., PEDRON, C. D. & ROMÃO, M.. **Avaliação de um modelo de maturidade de gestão do conhecimento: Análise de Correspondência Múltipla.** Análise, 2012, 23(2), pp. 129-139.

9 BIBLIOGRAFIA

edy.

ALVARENGA NETO, R. C. D., BARBOSA, R. R. & PEREIRA, H. J., 2007. *Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira.* ANO,12(1), p. 5-24.

Antonello, C. S. & Godoy, A. S., Uma agenda brasileira para estudos em aprendizagem organizacional. *Revista de Administracao de Empresas*, 2009, 49(3), p. 226-281.

BASSETO, B. J.,. *Revista Eletrônica Administração: Gestão e Tecnologia. Gestão do Conhecimento como Diferencial Competitivo nas Organizações*, 2011,Volume 1, p. 1-17.

BUKOWITZ, W. R. & WILLIAMS, R. L.. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa..* Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASTRO, A.,. *La Universidad Como Institución de Conocimiento: ¿Una Discusión Pendiente en Chile?.* *Calidad en la educación*, Issue 20, 2004, p. 19-36.

COELHO, E. J. P.,. *Criação e implantação de um Modelo de Sistema de Gestão de Conhecimento para o desenvolvimento estratégico de uma cultura de comunicação em uma instituição de ensino superior: O Caso Metrocamp.* Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2007.

CORRÊA, C. H. W.,. *Comunidades Virtuais gerando identidades na sociedade em rede.,* s.l.: s.n, 2004.

CORREIA, A. M. R. & SARMENTO, A.,. *Gestão do Conhecimento: competências para a inovação e competitividade.* Lisboa, s.n, 2003.

Curado, C. *O efeito mediador das estratégias de gestão de conhecimento entre componentes do capital intelectual: um estudo realizado na indústria bancária portuguesa*, Lisboa: s.n, 2006.

Curado, C. *O efeito mediador das estratégias de gestão de conhecimento entre componentes do capital intelectual: um estudo realizado na indústria bancária portuguesa*, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão., 2006.

CWA, C. W. A. -. *European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 4: Guidelines for Measuring KM*, s.l.: s.n, 2004.

DALL'AGNOL, R. M. *A Gestão da Inovação nas Universidades: o capital social e a institucionalização de unidades de inovação no ambiente acadêmico*, Florianópolis: s.n, 2010.

z

DAVENPORT, T. H. *Saving IT's Soul: Human Centered Information Management*. *Harvard Business Review*, Issue 72, 1994, p. 119-131.

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

DAVID, P. A. & FORAY, D. *Una Introducción a la economía e a la sociedad del saber*. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, março. Issue 171, 2002.

DRUCKER, P. *A sociedade pós-capitalist..* 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUARTE, E. N. & SANTOS, M. L. d. C. *O Conhecimento na Administração Estratégica*. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, jan-jun, Volume 1, 2011, p. 15-24.

Fell, A. F. d. A., Filho, J. R. & Oliveira, R. R. *Um estudo sobre a produção acadêmica nacional sobre GC através da teoria do conhecimento de Habermas*. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 5(2), 2008, p. 251-268.

FRANCO, M. E. D. P. & MOROSINI, M. C. *Cenários da Educação Superior e Qualidade na Gestão: Desafios para a Universidade*. In: *Qualidade na Educação Superior: A Universidade como lugar de formação*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2011, p. 43-56.

GALLUCI, L.. *Gestão do Conhecimento em Instituições Privadas de Ensino Superior: bases para a construção de um modelo de compartilhamento de conhecimento entre os membros do corpo docente*, São Paulo: PUC-SP, 2007.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisas*. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAY, P. H. & MEISTER, D. B. *Knowledge sourcing methods*. *Information and Management*, 43(2), 2006, p. 142-156.

GUEDES, A. P. M. C. *Gestão do Conhecimento numa Instituição do Ensino Superior*, Porto:

2012., s.n.

HOOFF, B. V. D. & HUYSMAN, M. Managing knowledge sharing: Emergent and engineering. *Information & Management*, 46(1), 2009, p. 1-8.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento.. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Volume 14, 2009, p. 206-220.

JASIMUDDIN, S. M. Exploring knowledge transfer mechanisms: the case of a UK-based. *International Journal of Information*, 27(4), 2007, p. 294-300.

KOENUNG, M. E. D., 2012. What is KM? Knowledge Management Explained. [Online] Available at: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx> [Acesso em 14 05 2015].

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A.. *Metodologia Científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, F. C. L. *Gestão do Conhecimento Científico no Contexto Acadêmico: proposta de um modelo conceitual*, Brasília: 2006, s.n.

LIMA, P. G., CASTRO, F. & CARVALHO, M. A. V. d. Caminhos da Universidade Rumo ao Século XXI: pontos e estratégias para a sua orientação na visão de educadores brasileiros. *Paidéia*, Volume 10, 2000.

Marconi, M. d. A. & Lakatos, E. M. *Metodologia Científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATA, A. A. d. I., 2003. *Gestión del conocimiento, universidad y empresa*. Bilbao, s.n.

MUÑANTE, J. R. D. *Modelo de gestión del conocimiento (gc) aplicado a la universidad pública en el Perú*, Lima: 2003, s.n.

NAILA, A., NAJIMA, D., KHANDIJA, E. & BADIA, E. D-Learning Model for Knowledge Management in Enterprise 2.0. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, Volume 7, 2014, p. 5-10.

NEUMANN, E. & PRUSAK, L. Knowledge networks in the age of the SemanticWeb.. *Briefings in bioinformatics*, 14 May, 8(3), 2007, p. 141-149.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, J. M. d. *Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior: O Estudo de Caso da Universidade Federal de Santa Maria*, São Sepé/RS: UFRS, 2012.

OLIVEIRA, M. & CALDEIRA, M. Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações. *REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO*, 7(1), 2008, p. 33-43.

OLIVEIRA, M., PEDRON, C., ROMÃO, M. & BECKER, G. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM 3. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 15-17 maio, 10(4), 2011, p. 11-25.

PINHO, M. I. G. d. *Gestão do Conhecimento em Centros de Investigação*, Aveiro: 2006, s.n.

PROBST, G., RAUB, S. & ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRODANOV, C. C. & FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo: Preevale, 2013.

RIBEIRO, E. M., IZQUIERDO, O. C. & ARAÚJO, S. V. Bases Teórico- Metodológicas para o Desenho de um Novo Padrão de Administração Política para a Escola de Administração da UFBA. *REBAP*, Issue nº 10, 2013.

Ricardson, R. J. et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. Ed. Revisada e ampliada. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMMER, M. et al. *An Illustrated Guide to Knowledge Management*. Graz: Wissensmanagement Forum, 2003..

SANTOS, A. R. d., PACHECO, F. F., PEREIRA, H. J. & BASTOS JUNIOR, P. A. *Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

Santos, R. F. *Academia de Ciências da Bahia - Memória 2014*. Salvador: Academia de Ciências da Bahia, 2015.

SANTOS, R. S., BARRETO, M. G. P. & BARRETO, E. F. *Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia: meio século de história (1959-2009)*. Salvador: EAUFBA, 2009.

SILVA JUNIOR, A., POLIZEI, C. E. d. G. & DA SILVA, P. d. O. M. Fatores Críticos de Sucesso par a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Educação Superior Privada. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(42), 2012, p. 102 - 122.

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*, Salvador: 2010, s.n.

STEVENS, R. H. Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce. *International Business Research*, 06, 3(3), 2010, p. 77-83.

TAKEUCHI, H. & NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, E. K., OLIVEIRA, M., PEDRON, C. D. & ROMÃO, M. Avaliação de um modelo de maturidade de gestão do conhecimento: Análise de Correspondência Múltipla. *Análise*, 23(2), 2012, p. 129-139.

TEIXEIRA, S. *Gestão das Organizações*. Madrid, Espanha: McGrawHill, 2005.

TERRA, J. C., 2011. *Gestão do Conhecimento no Brasil: Cenário Atual e Perspectivas Futuras*. [Online] Available at: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/GCnoBrasilcen%C3%A1rioatualeperspectivasfuturas.aspx> [Acesso em 03 05 2015].

Terra, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio, 2001.

TERRA, J. C. C. & GORDON, C. *Portais corporativos: a revolução do conhecimento*, São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TRUJILLO, A. F. *Metodologia da ciência*. Rio de Janeiro: Kenn

, 1974.

10 ANEXOS