

## XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018

### GT-4 – Gestão da informação e do conhecimento

#### GESTÃO DO CONHECIMENTO: PRÁTICAS E FERRAMENTAS APLICADAS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFRN.

**Daniel dos Santos Franco de Assis (Universidade Federal do Rio Grande do Norte)**

**Daniel de Araújo Martins (Universidade Federal do Rio Grande do Norte)**

***KNOWLEDGE MANAGEMENT: PRACTICES AND TOOLS APPLIED TO THE PROSECRY OF  
MANAGEMENT OF PEOPLE OF UFRN.***

#### Modalidade da Apresentação: Comunicação oral

**Resumo:** O objetivo do presente trabalho foi analisar as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento adotadas na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa descritiva, sob uma abordagem quantitativa e qualitativa, através do estudo de caso. A coleta de dados foi fundamentada na triangulação de entrevista com o pró-reitor de gestão de pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, de questionário aplicado com os servidores da pró-reitoria e de análise documental do plano estratégico da instituição. Como técnica de análise dos dados, foram empregadas a análise de conteúdo e a estatística descritiva. Os resultados apresentados pela triangulação dos dados coletados apontam que as pessoas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas não possuem um entendimento sólido sobre a gestão do conhecimento, embora a gestão do conhecimento esteja explicitada formalmente no plano estratégico da instituição. A respeito das ferramentas e práticas de gestão do conhecimento adotadas, percebeu-se certa heterogeneidade. Através de cada instrumento de coleta, foi possível identificar um rol de ferramentas e práticas diferente. Através da entrevista percebeu-se o uso da educação corporativa, gestão eletrônica de documentos, brainstorming, sistema de gestão por competências, revisão de aprendizagem e espaços de colaboração física ou virtual. No questionário, foram identificadas três ferramentas principais, quais sejam: educação corporativa; Serviços online de redes sociais; Portais, intranet e extranet. Esse resultado sugere a falta de uma política de gestão do conhecimento mais sólida, dedicada e praticada no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento; Ferramentas e práticas; Universidade.

**Abstract:** The main objective in this following research was analyzed as practices and tools of knowledge management in the area of Pro-Rector of People Management of the Federal University of Rio Grande do Norte. In fact, a descriptive research is used, from a quantitative and qualitative perspective, through the case study. The data collection was based on the triangulation of interview with the pro-rectory of pregnant women of the Federal University of Rio Grande do Norte, with the objective of performing the research procedures and documentary analysis of the institution's strategic plan. As a data analysis technique, a content analysis and descriptive statistics were used. The results obtained in the triangulation of the data show that the people of Pro-Rector of People Management do not have a system of continuous management of knowledge, although the companies are not formally established. Regarding the tools and practices of knowledge management adopted, there was a certain heterogeneity. Through each collection instrument, it was possible to identify a brush paper and different ones. Through the interview, the use of corporate computing, review of information systems, brainstorming, system of skills management, review of learning and spaces of physical or virtual collaboration. Basics, such as leaders, key charts, are: corporate education; Online social networking services; Portals, intranet and extranet. This result suggests a lack of a more continuous policy of knowledge, dedicated and practiced within Pro-Rector of People Management.

**Keywords:** Knowledge management; Tools and practices; University.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações na sociedade culminam para novo contexto, que aborda evoluções técnicas, aplicação de memorização e armazenamento de dados, informações e conhecimento, chamada de terceira revolução ou a era da informação. A informação passa a ser vista como um dos ativos de maior valor. Os processos produtivos passam a se pautar na criação e difusão do conhecimento.

As organizações passam a gerir não somente seus ativos materiais, mas também seus ativos intelectuais, valorizando o conhecimento e sua aplicabilidade, buscando incentivar o aprendizado contínuo, como afirmam Nonaka e Takeuchi (2008, p.166), “o patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem”.

Essa premissa é válida em todas as esferas. Seja empresa privada, social ou pública, o conhecimento passa a ser a ideia central, a matéria prima da organização pós-industrial, que almeja se destacar em suas práticas organizacionais, causando implicações de um novo paradigma que se baseia em inovação, informação e conhecimento (ALVARENGA NETO, 2005 *apud* SOUZA, p.24).

Tal contexto também se estende às organizações públicas, que podem, através da Gestão do Conhecimento (GC), melhorar sua efetividade de seus processos, bem como apresentar melhores respostas aos problemas sociais a que se propõe. Como exemplo, podem

ser citadas as universidades federais, que são fontes de geração de conhecimento para a sociedade, através do ensino, da pesquisa e da extensão. Como todas as outras organizações, a universidades também necessitam da gestão do conhecimento enquanto estrutura organizacional para a realização de suas atividades.

Inserido nesse contexto, encontra-se a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) que, com o uso de conhecimento, busca cumprir com efetividade sua missão institucional. Com vistas ao desenvolvimento do conhecimento necessário, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) se destaca dentro da estrutura organizacional da UFRN, pelo fato do setor trabalhar com o ativo humano da empresa, sendo esse um dos principais pilares da GC. Portanto, esse setor deve ser uma entidade promotora relevante de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento para o contexto da universidade.

O presente estudo foi realizado na PROGESP (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas), que é o órgão de atribuições voltadas para a gestão de pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, tendo como responsabilidade a gestão administrativa, políticas de gestão de pessoas e a supervisão e coordenação das ações dos planos de desenvolvimento institucional e o de gestão.

Imersas em um ambiente gerador do conhecimento, as universidades podem utilizar de ferramentas e práticas para incentivar a gestão do conhecimento dentro das organizações e, com isso, prosperar em suas atividades. Contudo, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, especificamente na Pró-Reitoria de gestão de pessoas, em que se pretende compreender a adoção de práticas e ferramentas que promove a GC.

No que concerne a gestão do conhecimento, percebe-se uma relação com o setor de Gestão de Pessoas (GP) dentro das organizações, que se torna importante pelo fato do setor trabalhar com o ativo humano da empresa, sendo um dos principais pilares da GC. Portanto, esse setor deve ser um promotor de políticas de práticas e ferramentas de GC, que muitas vezes ocorre na GP. Tal área organizacional caracteriza-se por ser uma atividade meio, não sendo tratada com a devida atenção, o que ocasiona a priorização apenas das atividades fins.

Contudo, as ferramentas e práticas de gestão do conhecimento aplicadas na PROGESP não são claramente conhecidas e descritas. Também não é conhecido o nível de formalização destas (ferramentas e práticas), bem como se estão atreladas a uma política institucional de GC. Sendo assim, o presente estudo tem o objetivo de analisar as ferramentas e práticas de

gestão do conhecimento adotadas na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Visto como um dos principais ativos das organizações no atual contexto, o conhecimento passou a requerer uma gestão diferenciada e a ser observado como uma área estratégica e que pode trazer reais vantagens para as empresas.

A gestão do conhecimento, segundo Turban, McLean e Wetherbe (2004, *apud* SOUZA, 2009, p.61), é entendida como “um processo que ajuda as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado e que fazem parte da memória da empresa e que normalmente existem dentro delas e de forma não-estruturada”. A visão do Sebrae (2010, p.06) segue a mesma linha, enfatizando a GC como “um processo para criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa”.

Sucintamente, Angeloni, Homma e Athayde Filho (2016) elencam as definições da literatura sobre a definição de GC como

um conjunto de processos que apoiam a criação, aquisição, compartilhamento, armazenamento, (re)utilização, proteção e transferência das informações e conhecimentos, assim como a criação de ambiente de comunicação, interação, confiança e satisfação entre os integrantes das equipes das empresas, patrocinadora / cliente, executora e parceiras, visando não apenas à criação da memória do projeto, mas principalmente à criação das condições necessárias para a transferência do conhecimento. (ANGELONI; HOMMA; ATHAYDE FILHO, 2016, p.05).

Em ambos os conceitos é possível verificar uma convergência no sentido de a GC estar voltada para práticas que incentivam a criação e compartilhamento do conhecimento na organização, sua transferência e a memória organizacional.

Desta forma, conhecendo a definição da GC pode-se elencar os seus principais objetivos. Segundo Souza (2009, p.61), “o objetivo da gestão do conhecimento é sem dúvida tratar o conhecimento como um dos mais importantes recursos da organização; consequentemente deve estimular ideias práticas que possam ser implementadas”.

Em linhas gerais, a GC irá tratar de todo o acervo do seu capital intelectual, a fim de incentivar um ambiente criativo e inovador que está pautado pelo compartilhamento de informações e conhecimento, visando o desenvolvimento atividades, produtos e serviços de forma estratégica.

No ambiente da gestão pública, a GC também ganha sentido e é apresentada como sendo

um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (BRASIL *apud* FRESNEDO; GONÇALVES, 2007, p.40).

Segundo Batista (2004, p.08) a GC se caracteriza de forma a ampliar a capacidade das organizações públicas para que elas possam ter melhor tratativa diante das incertezas, preparar a sociedade em geral para a elaboração e implantação das políticas públicas, promover a desigualdade social por meio do capital social e intelectual das empresas, além de criar uma economia competitiva através de trabalhadores do conhecimento, fomentando organizações do conhecimento.

Sendo assim, tendo em vista a compreensão da gestão do conhecimento, torna-se necessário conhecer as ferramentas e práticas que subsidiam a gestão do conhecimento para o meio organizacional.

## 2.1 FERRAMENTAS E PRÁTICAS UTILIZADAS NO CONTEXTO DA GC

Diante da disponibilidade de ferramentas, práticas, teorias, modelos e todos os demais métodos e procedimentos existentes, cabe às organizações fazer escolhas dos que melhor atendem às suas demandas. O uso destas podem impactar positivamente na organização, bem como potencializar seus resultados. Segundo Strauhs *et al.* (2012, p.79) “adotar práticas de Gestão do Conhecimento permite a formação de equipes dispostas a compartilhar seus conhecimentos, tornando-os coletivos”.

No entendimento de Coombs, Hull e Peltu (2000 *apud* Souza, 2017, p.44), “as práticas de GC abrangem diversas atividades, procedimentos, técnicas e sistemas que possibilitam uma rápida e prática implementação de GC nas organizações”.

A gestão do conhecimento, através de suas práticas e ferramentas, irá incorporar o processo de adquirir, capturar, compartilhar e utilizar o conhecimento disponíveis na organização (OROFINO, 2011). Nos estudos que concernem à gestão do conhecimento, não há nenhum livro, manual ou qualquer outra obra literária que concentre a gama de ferramentas existentes na área. Portanto, no presente trabalho serão apresentadas as

principais ferramentas e práticas elencadas a partir de trabalhos estudados para o devido fim.

Batista e Quandt (2015, p.14) fizeram uma classificação de práticas que estão organizadas em três tipologias que se baseiam no foco principal das iniciativas de GC: pessoas, processos e tecnologia.

**Quadro 01 – Ferramentas de gestão do conhecimento.**

**Ferramentas voltadas para a gestão de recursos humanos que facilitam a GC**

Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão; Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento; Narrativas; Mentoring; Coaching; Educação corporativa; Universidade corporativa; Brainstorming; Assistência de colegas; Revisão pós-ação; Revisão de aprendizagem; Espaços colaborativos físicos; Espaços colaborativos virtuais; Café do conhecimento; Compartilhamento de vídeos

**Ferramentas relacionadas aos processos organizacionais que facilitam a GC**

Melhores práticas; Benchmarking interno e externo; Memória organizacional; Sistemas de inteligência organizacional; Mapeamento/ auditoria do conhecimento; Sistemas de gestão por competências; Banco de competências organizacionais; Banco de competências individuais; Gestão do capital intelectual; Captura de ideias e de lições aprendidas; Taxonomia; Bases de conhecimento; Repositórios do conhecimento; Instrumentos de avaliação do grau de maturidade em GC; Organizational Knowledge assessment (OKA).

**Ferramentas voltadas para tecnologia que dão suporte a GC**

Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets; Blogs; Serviços on-line de redes sociais; Voice and voice-over-internet protocol (Voip); Ferramentas de busca avançada; Sistemas de workflow; Gestão de conteúdo; Gestão eletrônica de documentos; Data warehouse; Data mining; Customer relationship management

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos conceitos de Batista e Quandt, 2015.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa pode ser caracterizada como sendo de natureza qualitativa e quantitativa. A classificação em quantitativa se refere ao fato de buscar quantificar através de questionários o grau de concordância dos servidores da PROGESP com relação às ferramentas e práticas de GC. Já a classificação em qualitativa está voltada ao uso da entrevista para apurar de forma detalhada a visão estratégica do gestor da organização no que se refere à GC.

A presente pesquisa pode ainda ser classificada como descritiva, pois visa descrever a utilização das práticas e ferramentas de GC na PROGESP. No que se refere a estratégia utilizada, a pesquisa é um estudo de caso, uma vez que se aprofundou sobre o detalhamento voltados para a GC no ambiente organizacional da PROGESP.

Para fins de delimitação da pesquisa, se faz necessário compreender a população a ser observada. No momento qualitativo, o trabalho se delimita a entrevista realizada com o Pró-reitor de Gestão de Pessoas em exercício. Já no momento quantitativo, a pesquisa em

questão delimitou-se a uma amostra de 61 servidores, que fazem parte do quadro da PROGESP, pertencentes a uma população de 214 colaboradores, caracterizando uma pesquisa com aproximadamente 90% de confiança e margem de erro em torno de 10%.

A entrevista conta previamente com oito perguntas abertas que buscam obter respostas sobre o conhecimento do gestor sobre GC, sua implantação na organização, iniciativas adotadas e ferramentas e práticas em uso.

Também foi utilizado o questionário que foi dividido em duas partes: ferramentas e práticas de GC e características sociodemográficas. Foi adotada a escala de *Likert* de 1 a 4 (discordância total até concordância total). Os questionários foram aplicados no período de 15 a 25 de maio de 2018 com 61 respondentes.

Também se utilizou da pesquisa documental para a coleta de dados durante e elaboração do trabalho. Em se tratando da análise documental, o planejamento estratégico e o relatório de acompanhamento do plano, ambos no ano de 2017, foram utilizados.

As técnicas de análise utilizadas foram a análise de conteúdo e estatística descritiva. A análise de conteúdo empregada para observação da entrevista, enquanto a estatística descritiva para os questionários.

Esta técnica para tratamento de dados ocorreu a partir de três fases, sendo a primeira a pré-análise, voltada para a escolha dos documentos, formulação de hipóteses e preparação do material para análise. Já a segunda relacionou-se com a exploração do material (escolha das unidades, a enumeração e a classificação). A terceira etapa consistiu do tratamento, inferência e interpretação dos dados.

Na pesquisa em questão, foi analisado todo o conteúdo da entrevista, sendo transcrita para análise. Em sequência foi analisado trecho por trecho, buscando classificá-lo conforme os objetivos do trabalho. Por fim, os dados identificados foram interpretados, fazendo relação com as teorias abordadas.

A análise estatística descritiva inclui tudo relacionado com dados coletados através dos questionários projetados para resumir e descrever as ferramentas e práticas através de média e distribuição de frequência, sem procurar inferir conclusões que vão além dos próprios dados.

Sendo assim, tendo sido explicitada a metodologia adotada no trabalho, na sequência serão abordados os resultados obtidos a partir dos questionários e da entrevista.

#### 4 RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir desta pesquisa foram extraídos em três momentos: entrevista com o gestor da PROGESP, questionário aplicado com os servidores e análise documental do plano estratégico da organização.

Foi possível constatar-se que não há uma definição sólida sobre o tema, porém, há diversos pontos na fala do gestor que é possível associar com a literatura, caracterizando traços do conceito da GC.

A fala do gestor é muito marcada por elementos da gestão de pessoas, como o desenvolvimento do pessoal, por exemplo. Apesar de não ter sido apresentado um conceito sólido sobre a GC, ele apresenta uma definição baseada no desenvolvimento do conhecimento dos servidores e pensando em como pode ser absorvido pela organização.

Buscou-se também compreender o emprego das principais iniciativas, ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento na PROGESP. As políticas descritas não englobam a GC diretamente, mas, de maneira correlata, podem ser observadas características do tema como plano de fundo destas diretrizes.

Percebe-se a correlação com outras áreas, como a de gestão de pessoas e gestão de processos. Além de não se apresentar um conceito sólido, então, percebe-se também que, não há clareza sobre quais seriam as ferramentas disponíveis para a gestão do conhecimento.

Portanto, é possível identificar que não há de maneira clara uma política ou diretriz de incentivo à GC no órgão e que mecanismos transversais de gestão são relatados como apoio às práticas de GC na PROGESP.

Apesar disso, analisando o plano estratégico da PROGESP, foi identificado uma menção acerca da gestão do conhecimento entre seus objetivos macro, denominado de “gestão da inovação e do conhecimento”.

Além de ter a GC como um macro objetivo, o órgão ainda define como pretende atingir seus objetivos gerais, elencando quatro objetivos específico, estando voltados para a comunicação, sistemas SIG's, confiabilidade das informações e a participação da comunidade universitária na proposição de ideias.

Ainda no plano estratégico, além dos objetivos macro e específicos também foram planejadas cinco ações voltadas a atender as proposições para GC e inovação.

Foram feitas três perguntas com o intuito de identificar alguma atividade que estivesse ou que tenha sido feita em consonância com o que o órgão propôs em seu plano estratégico, sendo questionado inicialmente quais eram as ações em desenvolvimento para alcançar os objetivos específicos voltados para a comunicação institucional, os sistemas, a confiabilidade e participação da comunidade universitária, que estão propostos no plano:

Nota-se que não há uma correlação direta na fala do entrevistado com os objetivos dispostos no plano estratégico. Também não foram mencionadas as ações que a organização se propõe a realizar, conforme descrita no plano.

Identificaram-se na fala que não há de fato um plano específico voltado para a gestão do conhecimento, mas não foi mencionado nada sobre o planejamento estratégico do órgão que menciona objetivos voltados para a GC, conforme explicitado nos trechos anteriores.

Porém, foi possível perceber um trabalho transversal às atividades do órgão, como mencionada pelo gestor, que é o mapeamento de competências, que é uma ferramenta em que a literatura lista como uma das utilizadas na GC, sendo um sistema de gestão por competências, que se baseia nas competências necessárias para o exercício de atividades de determinado posto de trabalho (BATISTA; QUANDT, 2015).

Na sequência foi abordada a utilização de ferramentas e práticas voltadas para a GC, sendo perguntado sobre a utilização destas na PROGESP. As respostas mais uma vez voltam-se para a gestão de processos e ferramentas de gestão do conhecimento.

Neste item é possível verificar que também não há um direcionamento claro para a GC, o entrevistado não enfatiza ferramentas diretamente atrelada ao tema. Apesar disso, é possível compreender que algumas ferramentas listadas se encontram na literatura, como a educação corporativa, quando ele menciona o curso a distância para gestores, o brainstorming, quando é citado o escritório de ideias para o incentivo a criação de novas ideias e os espaços colaborativos, quando é mencionado a discussão do planejamento estratégico em várias dinâmicas até formar o documento final.

Percebe-se também que, assim como não há um plano voltado para GC, também não há nenhum mecanismo de avaliação exclusivamente voltada para medir a GC na PROGESP. O gestor menciona a transversalidade do trabalho desenvolvido no órgão e relaciona uma possível avaliação de GC através da exemplificação com as avaliações que são feitas após os cursos de capacitações que possuem intuito de verificar a internalização do conhecimento e o impacto nas atividades elaboradas por aquele servidor.

Esta segunda etapa da entrevista revela que de fato não se tem um conceito concreto acerca da gestão do conhecimento, bem como não há políticas e diretrizes institucionalizadas focadas nesta temática, nem mesmo um rigor quanto ao que está proposto ao plano estratégico da organização no que se refere a GC.

Também percebeu-se que não há ferramentas empregadas oficialmente como de GC e que ainda existe poucas iniciativas voltadas para esta área, sendo utilizados sempre áreas correlatas para construir as respostas. As ferramentas identificadas não foram relacionadas direta e categoricamente pelo gestor, mas sendo correlacionada conforme suas características e o conhecimento encontrado na literatura.

Ao questionar sobre as contribuições das ações, iniciativas, práticas e ferramentas adotadas de GC adotadas até o momento, o gestor acredita que houve impactos positivos a partir do uso das ferramentas citadas, porém, se repete o foco na gestão de processos e de competências, não ocorrendo relação direta com a GC.

Além as contribuições descritas, ainda foi feita menções sobre os sistemas utilizados no órgão, como o SIGRH, enfatizando sua multifuncionalidade e sua integração com outros dispositivos.

Ao final, a fala é caracterizada pelas contribuições que os sistemas tiveram na execução das atividades do órgão, além das diversas integrações que são possíveis a partir deles, demonstrando a importância do sistema no contexto da PROGESP, o que vai de encontro a caracterização destes sistemas como uma ferramenta de GC que auxiliam no processo de tomada de decisão dentro da organização.

A identificação das necessidades informacionais e de conhecimento da PROGESP ocorreu com o intuito de compreender em que ponto o portfólio poderia ser útil para o órgão e quais as ferramentas especificamente poderiam dar melhor suporte para a organização. Para tal, perguntou-se sobre os principais desafios para a Pró-Reitoria no que concerne a GC.

No que diz respeito aos desafios para a gestão do conhecimento na PROGESP, o gestor enfatiza que a falta de sensibilização dos servidores para uma maior participação, um equilíbrio entre a nova e a antiga geração e a missão de passar mais clareza para o servidor e dar mais sentido ao trabalho dele, segundo o entrevistado, dificultariam a implantação da GC no órgão.

Já no que diz respeito às principais necessidades do órgão que poderiam ser atendidas pela GC, listou-se alguns itens. Identifica-se uma preocupação que vai além do controle interno da PROGESP, que é a saída do servidor motivada por questões salariais, que, consequentemente, ocasiona na saída também do conhecimento a ele pertencente, causando impacto nas atividades da organização.

O entrevistado ainda complementa, mostrando como desafio a substituição do servidor, a transição do conhecimento, principalmente nos casos que requerem especificidades. A saída de um servidor, além de causar a perda do conhecimento existente e não mapeado, dificulta o processo de substituição, uma vez que o novo ocupante do cargo terá de iniciar um processo de aprendizagem sobre suas funções, gerando custos com treinamentos e capacitações por parte do órgão. Ressalta-se também a ausência de rodízios de colaboradores nos setores que possuem atividades específicas, o que seria interessante para a PROGESP do ponto de vista que tal atitude faria não ocorrer a concentração do conhecimento.

Ao mencionar a especificidade que algumas atividades requerem, e com isso o, o conhecimento para realizá-las também, o gestor aborda sobre a concentração que um colaborador pode ter de conhecimento dentro do órgão, dificultando possíveis mudanças. A centralização do conhecimento é outro desafio exposto pelo gestor, demonstrando não existir meios que incentivem o compartilhamento do conhecimento com o intuito de torná-lo descentralizado.

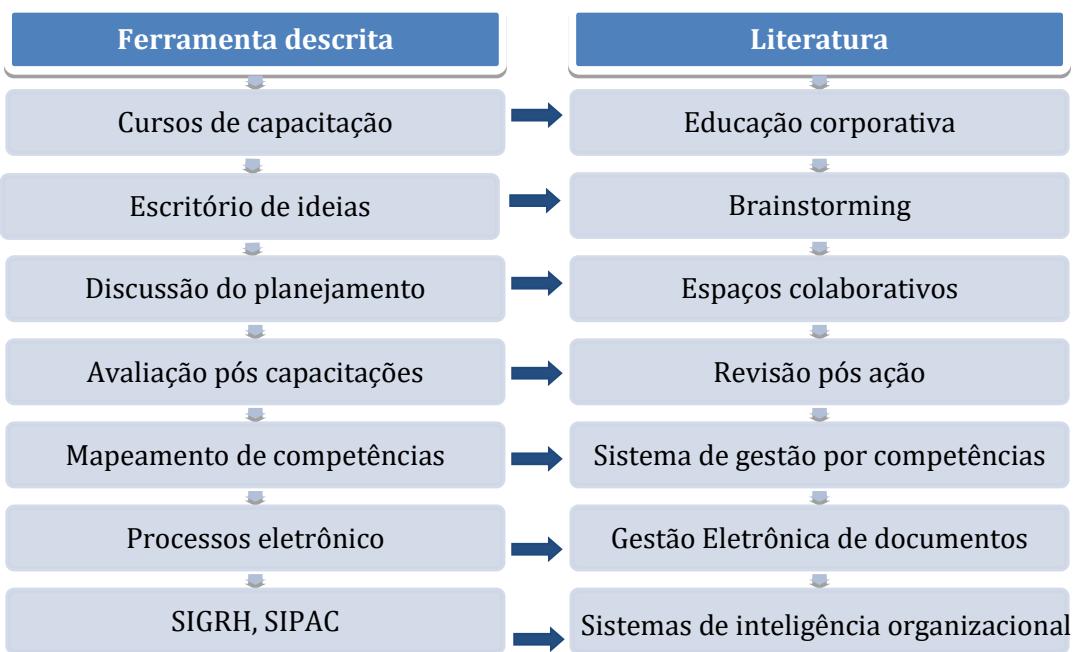
A concentração do conhecimento é observada pelo entrevistado não apenas no nível estratégico da PROGESP, mas também em outros níveis do órgão e nos departamentos externos. Tal concentração é justificada pela não rotatividade dos servidores, colaborando para que haja o compartilhamento.

As necessidades elencadas pelo gestor estão interconectadas a soluções tangíveis por ferramentas e práticas da gestão do conhecimento, sendo elas a substituição de servidores que deixam o cargo por motivos diversos e, ao saírem, levam consigo o conhecimento necessário para desempenhar as atividades do cargo, a passagem do conhecimento entre servidores, a falta de rodízio de colaboradores nos setores que trabalham com processos específicos, que acaba gerando concentração do conhecimento e custo para uma nova capacitação, além de requerer um determinado tempo.

Além disso, também há uma preocupação com centralização do conhecimento por parte da gestão, quando o gestor afirma que possui receio com relação a possíveis trocas nos cargos de gestão, uma vez que isso poderia levar a descontinuidade das ações devido a alta concentração de conhecimento nos atuais gestores.

A partir da entrevista é possível observar a utilização de algumas ferramentas e práticas, que, mesmo acontecendo de forma transversal, se caracterizam dentro da conceituação da GC abordadas na literatura:

**Figura 01 – ferramentas x literatura.**



**Fonte: Elaboração própria.**

Além disso, também foi possível destacar as principais necessidades informacionais da PROGESP que poderiam ser atendidas a partir da GC, segundo o entrevistado:

**Figura 02 – necessidades informacionais.**



**Fonte:** elaboração própria, 2018.

No momento quantitativo do estudo os pesquisadores aplicaram, um questionário aos servidores da instituição lotados na Pró-Reitoria. Assim, dos 61 participantes, 59% era do sexo feminino e 41% masculino; 46% dos entrevistados está entre o intervalo de 29 a 39 anos. Aproximadamente 41% dos respondentes ocupam o cargo de assistente em administração, e 33% estão vinculados a Diretoria de atenção à saúde do servidor.

Após a tabulação dos dados foi possível observar a partir da média de cada afirmativa quais eram as ferramentas de GC empregadas na PROGESP, chegando a esta percepção a partir do grau de concordância de utilização demonstrada pelos servidores que participaram da pesquisa.

No questionário foram apresentadas as ferramentas de GC a partir de perguntas específicas em que os participantes avaliaram a concordância de utilização daquela ferramenta baseada em uma escala *likert* de 1 a 4 (discordância total até concordância total).

**Tabela 01 – Médias gerais das ferramentas de GC na PROGESP.**

CONCORDÂNCIA	FERRAMENTA	MÉDIA
Maior concordância (médias acima de 3,0)	Educação corporativa	3,10
	Serviços on-line de redes sociais	3,05
	Portais, intranets e extranets	3,03
Concordância parcial (médias entre 2,5 e 2,9)	Memória organizacional/ mapeamento do conhecimento	2,97
	Assistência de colegas	2,93
	Gestão eletrônica de documentos (GED)	2,92
	Voice and voice-over-internet protocol - VOIP	2,87
	Comunidades de conhecimento	2,79
	Brainstorming	2,72
	Busca avançada	2,72
	Melhores práticas	2,69
	Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão	2,66

	Sistemas de gestão por competências	2,61
	Revisão de aprendizagem	2,57
	Gestão de conteúdo	2,57
	Benchmarking interno e externo	2,56
Discordância (médias abaixo de 2,5)	Espaços colaborativos físicos e virtuais	2,46
	Banco de competências organizacionais e individuais	2,46
	Blogs	2,46
	Captura de ideias e de lições aprendidas	2,44
	Bases de conhecimento	2,43
	Narrativas	2,41
	Taxonomia	2,23
	Coaching	2,21
	Mentoring	2,15

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Sendo assim, o número 2,5 seria o ponto de inflexão, em que representa uma neutralidade da média com relação a utilização da ferramenta. Desta forma, médias abaixo de 2,5 representam uma discordância parcial ou total e, acima deste ponto, uma concordância parcial ou total.

Agora serão descritos os resultados obtidos a partir dos questionários aplicados com os servidores da pró-reitoria. Inicialmente serão apresentados os itens com maior, parcial e menor grau de concordância sequencialmente.

Analizando as médias gerais, as ferramentas que apresentam maior grau de concordância quanto às suas respectivas utilizações são as de educação corporativa, serviços on-line de redes sociais, portais, intranet e extranet, sendo a educação corporativa uma das ferramentas observadas também na fala do gestor a partir da entrevista.

As três ferramentas mais utilizadas são vistas como aquelas em que se espera basicamente de organizações como a do porte da PROGESP, um órgão que conta com um aparato tecnológico e que está inserido num contexto em que seu produto final é a educação, sendo permeada pelas práticas voltadas para o conhecimento, a pesquisa e a extensão, que é o papel da instituição de ensino superior.

Nesse sentido, é possível enxergar um link entre a atividade fim da organização, a qual está inserida a Pró-reitoria, com a utilização da ferramenta de educação corporativa, que, segundo Cruz (2010, p.344), é um sistema “pautado pela gestão por competências, cujo papel é o de servir de ponte entre o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da instituição”.

O fato da UFRN ser uma instituição de atuação no setor de educação torna possível a possibilidade que esse fator tenha enfatizado a existência da educação corporativa como uma ferramenta identificada no trabalho.

A utilização da educação corporativa promove no ambiente organizacional o espaço para a GC, fazendo com que haja uma mobilização para desenvolver competências conforme a atuação da empresa. Araújo (2011, p.70) ressalta um forte entrelaçado entre educação corporativa e gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional “ao criar as condições para que a empresa possa mobilizar os conhecimentos necessários ao desenvolvimento das competências e consolidar o aprendizado”.

O uso desta ferramenta impacta diretamente na agregação de conhecimento para as pessoas e consequentemente para a organização, além de permitir um processo contínuo de conhecimento. Além de ser a ferramenta com maior média, também é uma das quais é citada na fala do gestor durante a entrevista, sendo citadas diversas medidas de capacitações para os servidores na PROGESP.

Já os serviços on-line de redes sociais, que foi a segunda ferramenta com maior média, é um item contemporâneo e que tem se tornado cada vez mais presente no contexto organizacional e é classificada dentro da aba de tecnologia.

Minhoto e Meirinhos (2011) abordam os serviços de redes sociais a partir da concepção de criar ambientes de colaboração entre pares, sendo espaços que propiciam diferentes intervenções, podendo reduzir falhas de conhecimentos e minimizar necessidades tecnológicas da organização.

A utilização dos serviços de redes sociais e a não utilização de meios de discussão e compartilhamento formais dentro da PROGESP podem ter contribuído para a aproximação dos servidores por interesses em comuns, como setores, ideais compartilhados e entre outros, ampliando assim o agrupamento por interesses semelhantes.

A partir da utilização de uma rede social é possível encontrar mecanismos que agrupam pessoas com os mesmos interesses, facilitar a comunicação entre os indivíduos e compartilhar conteúdos (BATISTA E QUANDT, 2015).

Desta forma, a utilização dos serviços de redes sociais pode trazer uma maior aproximação dos colaboradores para com a organização no que tange a GC, uma vez que, a partir destes é possível agrupar-se por temas de maior interesse pessoal e compartilhar o conhecimento para os pares com necessidades semelhantes.

A terceira ferramenta é a de portais, intranet e extranet, categorizada como de tecnologia. De maneira geral, esse tipo de ferramenta visa um espaço online de interação e colaboração, podendo fazer parte do ambiente de trabalho e servindo como um repositório de conhecimento (BATISTA E QUANDT, 2015).

As tecnologias são vistas como meios de avanços dentro das organizações. O uso de portais é caracterizado como uma ferramenta desta área, em que se adotam métodos e técnicas como esta, podendo acelerar os processos de GC (ERPEN *et al.*, 2015).

A concentração da informação e conhecimento em um mesmo local pode facilitar a integração, acesso e consulta conforme necessidade dos colaboradores, como abordam Terra e Bax (2003, p.33), sobre a visão dos portais corporativos como “instrumentos essenciais ao esforço, cada vez mais importante, em se compartilhar informação e conhecimento no seio das organizações”. O autor ainda coloca que a ideia destas ferramentas “é a de desbloquear a informação armazenada na empresa, disponibilizando-a aos utilizadores através de um único ponto de acesso”.

A ideia de portais também é concebida como uma ferramenta tecnológica que dá acesso de maneira facilitada a informações tratadas e organizadas, além de também facilitar a geração, o compartilhamento do conhecimento de maneira individual ou coletivo (MOLINA, 2008).

Terra e Bax (2003, p.34) também ressalta “a capacidade dos portais corporativos em capturar, organizar e compartilhar informação e conhecimento explícito” como de maneira interessante, principalmente para “empresas intensivas em conhecimento”, que é o caso da PROGESP, que compõe parte de uma instituição voltada para a produção de conhecimento acadêmico, a UFRN. Desta forma, diante da estrutura em que está inserida a PROGESP, a ferramenta de portais é de suma importância para a organização e compartilhamento do conhecimento.

Percebe-se então a dimensão e impacto do portal da PROGESP, mediante as possibilidades que ele permite ao usuário, dinamizando as informações, compartilhando e armazenando conhecimento, além de constituir-se como parte do ambiente de trabalho.

Além das ferramentas acima citadas, algumas outras foram observadas em menor grau de concordância, sendo elas: memória organizacional/ mapeamento do conhecimento, assistência de colegas, gestão eletrônica de documentos, VOIP, comunidades de conhecimento, *brainstorming*, busca avançada, melhores práticas, fóruns presenciais e

virtuais, sistema de gestão por competências, revisão de aprendizagem, gestão de conteúdo, *benchmarking* interno e externo.

As ferramentas assinaladas em discordância quanto a sua utilização foram os espaços colaborativos físicos e virtuais, banco de competências organizacionais e individuais, *blogs*, captura de ideias e lições aprendidas, bases de conhecimento, narrativas, taxonomia, *coaching* e *mentoring*.

A ferramenta de *blogs*, mesmo se tratando de uma ferramenta simples, e diante da tecnologia que se utiliza na PROGESP, o órgão não utiliza esse mecanismo, que poderia ser adotado para a concentração de conteúdo na internet.

O banco de competências organizacionais e individuais, captura de ideias e de lições aprendidas, bases de conhecimento e narrativas são ferramentas que auxiliam na captura do conhecimento gerado na organização com o intuito de absorver aprendizados, lições, especificidades e, mantê-las acessíveis a todos para consultas em momentos necessários. Suas respectivas utilizações poderiam contribuir para o mapeamento do conhecimento existente na organização. Já o *coaching* e o *mentoring* são ferramentas que estão voltadas para a modelagem de competências dos colaboradores.

Ao realizar um confronto entre as ferramentas apontadas na fala do gestor com as identificadas a partir dos questionários, é perceptível uma consonância parcial entre ambas as partes.

O gestor aponta, de forma indireta, as ferramentas de educação corporativa, brainstorming, espaços de colaboração, revisão pós ação, sistema de gestão por competências, gestão eletrônica de documentos, e sistemas de inteligência organizacional.

Já a partir do questionário, as ferramentas identificadas são classificadas entre as de maior concordância – educação corporativa, serviços on-line de redes sociais, portais, intranet e extranet – e as de concordância parcial – VOIP, comunidades de conhecimento, brainstorming, busca avançada, melhores práticas, fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão, sistemas de gestão por competências, revisão de aprendizagem, gestão de conteúdo, *benchmarking* interno e externo.

Dentre as que foram citadas pelo entrevistado, apenas os espaços de colaboração, que foi mencionada pelo gestor na atividade de mapeamento dos processos e elaboração do planejamento do órgão, foi apontada no questionário com grau de discordância. Além disso, outras ferramentas foram assinaladas pelos servidores, mas não estão presente na fala do

gestor, o que reforça a questão do uso de ferramentas de áreas transversais que, colaboram para as práticas de GC.

Sugere-se o mapeamento do conhecimento, banco de competências organizacionais e individuais, memória organizacional, captura de ideias e lições aprendidas, bases de conhecimento, narrativas e melhores práticas.

As ferramentas sugeridas, em sua maioria, são voltadas para a área de processos que possuem como intuito facilitar a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento (BATISTA; QUANDT, 2015). Sendo assim, elas se apresentam em consonância as necessidades informacionais mapeadas, auxiliando o alcance dos objetivos da gestão do conhecimento no âmbito da PROGESP.

Desta forma, o uso das ferramentas sugeridas implica em um maior equilíbrio para a PROGESP, tendo em vista que as ferramentas já utilizadas são, em sua maior parte, voltadas para a área de gesto de pessoas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista que a PROGESP é um órgão inserido em um ambiente que possui como atividade fim a geração do conhecimento, era esperado que este ponto se fizesse presente nas análises do órgão, que é o que acontece ao identificar que a ferramenta de GC de maior utilização, no entendimento dos servidores, é a educação corporativa, a qual também é mencionada na fala do gestor.

As análises permitem inferir que não há um entendimento sólido sobre gestão do conhecimento na PROGESP. Além disso, não foi percebido o uso intencional de ferramentas para o alcance dos objetivos descritos no plano estratégico. Contudo, é possível enxergar que as ferramentas apontadas pelo gestor estão parcialmente em consonância com as que foram identificadas a partir do questionário.

Apesar de ter sido considerada o uso de ferramentas de forma aleatória e sem conexão com um plano de GC, algumas ferramentas foram indicadas e apontadas como as mais utilizadas. Três ferramentas possuíram um grau de concordância de maior expressão, com médias acima de 3 – educação corporativa, serviços de redes sociais e portais, intranet e extranet. Treze ferramentas ficaram com grau de concordância acima de 2,5 e abaixo de 3, expressando uma concordância parcial.

Ao comparar as respostas extraídas da entrevista com o questionário, percebe-se que apenas a educação corporativa, a gestão eletrônica de documentos, o brainstorming, o sistema de gestão por competências e a revisão de aprendizagem são descritas em ambas as partes.

A fala do gestor constantemente está voltada para pontos de gestão de pessoas e gestão de processos, bem como a maior parte das ferramentas descritas estão voltadas também para estas temáticas. Na maior parte dos trechos busca-se apoio em técnicas dessas áreas para respaldar as respostas.

Tais dados colaboram para evidenciar a ausência de um plano de gestão do conhecimento e ações com foco nesta área, gerando uma dispersão na aplicação da GC e suas ferramentas.

A aplicação de um plano de gestão do conhecimento torna-se importante para a PROGESP para que ela traga respostas aos seus principais desafios, que estão voltados para a retirada e a centralização do conhecimento de dentro da organização. Desta forma, mapear o conhecimento, torná-lo acessível a todos e deixá-lo documentado seriam tarefas imprescindíveis ao seu contexto, que traria benefícios como redução de custos com treinamentos e capacitações, maior engajamento dos servidores e respostas mais rápidas nas soluções dos problemas.

Por fim, propõe-se a extensão desta pesquisa para a implantação de sugestões de melhorias para o órgão, conforme o portfólio em anexo ao trabalho. Também sugere-se a ampliação dos estudos no órgão para observar maiores relações nas variáveis que evidenciem especificamente o uso das ferramentas, correlacionando com outros dados relevantes. A relação das evidências encontradas com o fato do órgão está voltada para a gestão de pessoas também se enquadra como uma proposição futura a ser analisada.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M.T.; HOMMA, R.Z.; ATHAYDE FILHO, L.A.P. Gestão da informação e do conhecimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento – um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, 2016.

ARAUJO, A. de P. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/4khc3N>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

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

BATISTA, F.F.; QUANDT, C.O. **Gestão do conhecimento na administração pública:** resultados da pesquisa: práticas de gestão do conhecimento. Texto para discussão; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília; Rio de Janeiro: Ipea , 2015.

BATISTA, F.F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo Federal.** Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília; Rio de Janeiro: Ipea ,2004.

BRASIL. **Decreto Nº 8.539, DE 8 de outubro de 2015.** Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em revista**, Belo Horizonte, v.26, p. 337-358, ago. 2010.

ERPEN, J. G. *et al.* Métodos e técnicas de gestão do conhecimento aplicadas para melhorar a gestão do capital intelectual em núcleos setoriais de uma associação empresarial. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 1, enero-marzo, 2015, p. 22-35. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3504/350450615003.pdf>>.

FRESNEDO, S. M.G.G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal.** Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. 83 p.

HIROTAKA, T.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MOLINA, L. G. **Portais Corporativos:** tecnologias de informação e comunicação aplicadas à gestão da informação e do conhecimento em empresas de tecnologia de informação. 2018. 225 f. Dissertação (Mestrado) - Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2013. Disponível em: <[https://www.marilia.unesp.br/Home/PosGraduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/molina\\_lg\\_me\\_mar.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/PosGraduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/molina_lg_me_mar.pdf)>.

MINHOTO, P.; MEIRINHOS, M. As redes sociais na promoção da aprendizagem colaborativa: um estudo no ensino secundário. **Educação, Formação & Tecnologias**, v.4, n.2, p.25-34 [Online], 2011. Disponível em: <<http://eft.educom.pt>>.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2011.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento.** Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, E. L. de *et al.* **Metodologia da pesquisa:** aplicabilidade em trabalho científicos na área da saúde. Natal: Edufrn, 2012.

SOUZA, P. R. **Gestão do conhecimento:** análise e proposição de portfólio de ferramentas e práticas no Hospital Universitário Onofre Lopes. 2017. 135f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

STRAUHS, F. R. *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Curitiba: Aymará Educação, 2012.

TERRA, J. C. ; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. In: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento.** Belo Horizonte, 2003, p.33-53.