

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

MATEUS MARTINS CALETTI

**MAPEAMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre
2014**

MATEUS MARTINS CALETTI

**MAPEAMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como parte dos requisitos
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre
2014

MATEUS MARTINS CALETTI

**MAPEAMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como parte dos requisitos
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Porto Alegre
2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Aos meus pais, Sayonara e José Carlos, e a minha vó, Iara, por todo o apoio incondicional me dado ao longo da minha trajetória.

A minha namorada Rose, pela paciência e por entender os momentos em que tive que estar dedicado a esta pesquisa e por sempre me apoiar.

A minha família, por sempre estarem juntos comigo, me apoiando, me suportando, me incentivando a seguir meus sonhos.

Aos meus colegas e amigos que a UFRGS me deu, a Família UFRGS, por toda amizade e parceria ao longo destes cinco anos.

A minha orientadora, Prof. Dra. Raquel, por ter me orientado e me guiado, com muita presteza e agilidade, sempre que precisei.

A minha amiga, Prof. Dra. Letícia Martins, pela motivação que me deu durante a minha graduação e, por vezes, na minha pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa intenta-se a avaliar a situação da Instituição ABC, uma Instituição de Ensino Superior da Região Metropolitana de Porto Alegre, sob a ótica dos Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão do Conhecimento. Identificou-se essa necessidade ao observar que a GC não está mais restrita às grandes corporações e está invadindo as pequenas e médias empresas (WONG, 2005) e que o segmento educacional está cada vez mais concorrido, ao percebermos as diversas fusões e aquisições ocorrendo no mercado. Para isso, o procedimento de coleta buscou, primeiramente, na literatura, os principais Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão do Conhecimento, compilando-os em um conjunto de fatores reunidos de vários autores, procedendo em seguida com a coleta através de entrevista em profundidade com gestores e funções-chave dentro da organização e observação participante do pesquisador. Após isso, analisou-se os dados utilizando as técnicas de Análise de Conteúdo e Análise Léxica, buscando compreender a situação de cada um dos Fatores Críticos de Sucesso analisados na organização. Como resultado, foi possível identificar a situação atual da organização, em termos de FCS para a Gestão do Conhecimento, ao analisar dezoito fatores, trazendo pontos e contrapontos em cada um deles.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Fatores Críticos de Sucesso. Instituição de Ensino Superior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Relação entre os conceitos de criação do conhecimento	15
Figura 2 - Espiral do conhecimento.....	16
Figura 3 - Modelo de cinco fases da criação do conhecimento.....	20
Figura 4 - Ciclo de Mayer e Zack.....	21
Figura 5 - Ciclo de Wiig.....	22
Figura 6 - Ciclo de McElroy.....	22
Figura 7 - Ciclo Bukowitz e Williams.....	23
Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento.	14
Quadro 2 - Tipos de conhecimento.	17
Quadro 3 - Perspectivas do conhecimento e suas implicações na GC	18
Quadro 4 - Resumo dos ciclos e relação com perspectivas de Alavi e Leidner (2001)	24
Quadro 5 - Exemplos de fatores críticos de sucesso por indústria	26
Quadro 6 - Fontes primárias de FCS	26
Quadro 7 - FCS aplicados a IES Privada no Brasil	27
Quadro 8 - FCS para cursos presenciais no Brasil	27
Quadro 9 - Modelo de FCS para implementação de GC em PME.....	28
Quadro 10 - Habilidades para aprendizagem organizacional.....	28
Quadro 11 - FCS propostos por Lehner e Haas (2010).....	29
Quadro 12 - Relação entre os FCS	29
Quadro 13 - Operacionalização da coleta e análise por objetivo específico.	34
Quadro 14 - Roteiro seguido antes da entrevista.....	36
Quadro 15 - Fases da análise de conteúdo.....	37
Quadro 16 - Etapas para Análise Léxica	37
Quadro 17 - Fatores Críticos de Sucesso aplicáveis a IES	39
Quadro 18 - Distribuição demográfica dos entrevistados	40
Quadro 19 - Análise Léxica do FCS Cultura.....	42
Quadro 20 - Análise Léxica do FCS Infraestrutura Organizacional	48
Quadro 21 - Síntese dos Resultados	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1.	OBJETIVOS	9
1.1.1.	Objetivo geral	9
1.1.2.	Objetivos específicos	10
1.2.	JUSTIFICATIVA.....	10
1.3.	ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	11
1.4.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2	CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA	13
2.1.	GESTÃO DO CONHECIMENTO	13
2.1.1.	Dado, Informação e Conhecimento.	13
2.1.2.	Criação do conhecimento nas organizações	14
2.1.1.	Definição de Gestão de Conhecimento.....	18
2.1.2.	Ciclos e processo de gestão e criação do conhecimento.....	19
2.1.3.	Organização que aprende.....	24
2.2.	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	25
2.2.1.	Fatores críticos de sucesso em gestão.....	25
2.2.2.	Fatores críticos de sucesso em IES	27
2.2.3.	Fatores Críticos de Sucesso na criação e Gestão do Conhecimento.....	28
3	MÉTODO	33
3.1.	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	33
3.2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.3.	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	34
3.3.1.	Coleta de dados.....	35
3.3.2.	Procedimentos de análise.....	37
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
4.1.	FCS: GESTÃO DA LIDERANÇA E APOIO	40
4.2.	FCS: CULTURA.....	41
4.3.	FCS: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	44
4.4.	FCS: ESTRATÉGIA E OBJETIVOS	45

4.5. FCS: META COMUNICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	46
4.6. FCS: PROCESSOS E ATIVIDADES	46
4.7. FCS: MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO	47
4.8. FCS: INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL	47
4.9. FCS: RECURSOS.....	50
4.10. FCS: AJUDA MOTIVACIONAL	51
4.11. FCS: TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO	52
4.12. FCS: GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	54
4.13. FCS: CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO (EM GC)	54
4.14. FCS: APRENDER COM SEUS ERROS.....	55
4.15. FCS: APRENDER COM A EXPERIÊNCIA DOS OUTROS	56
4.16. FCS: SOLUÇÃO SISTEMÁTICA DE PROBLEMAS.....	57
4.17. FCS: EXPERIMENTAÇÃO	59
4.18. FCS: RELACIONAMENTO/REDES SOCIAIS.....	61
4.19. SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	62
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
5.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	66
5.2. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	67
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTAS	72

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, a economia tem apresentado às empresas diversos desafios, em que o acesso ao conhecimento é condição para se atingir a produtividade e competitividade (MATOS; LOPES, 2008). Desta maneira, tomar decisões exige do gestor a capacidade de captar, analisar e interpretar as situações, informações e ações dentro da organização. Neste contexto, obter informações tem se tornado de grande interesse para organizações (FERRARESI e SANTOS, 2006), e muitas pesquisas que enfatizam a informação e o conhecimento como o bem de maior valor têm sido conduzidas (ROSSETTI e MORALES, 2007).

Segundo Matos e Lopes (2008), as organizações sempre valorizaram o capital intelectual e o conhecimento organizacional. A novidade está no fato que as organizações estão começando a enxergar como um ativo que requer a mesma atenção que os demais. Não seria exagero afirmar que o conhecimento tem se tornado o fator de produção mais importante (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; MATOS; LOPES, 2008) quando se analisa que, no século passado, a vantagem competitiva era obtida pelo trabalho e recursos naturais, mas que, na atualidade, a riqueza já é construída em cima do capital intelectual (DRUKER, 1993 *apud* MATOS; LOPES, 2008).

Considerando a afirmação de Wong (2005, p. 261) que “o conhecimento tem se tornado uma das forças que guia o sucesso dos negócios”, realizar a gestão deste capital tornou-se fundamental para a sobrevivência das organizações. Como o “conhecimento reside na mente dos indivíduos” (CHOO, 2003, p. 30 *apud* VALENTIM; GELINSKI, 2005, p. 43) e é uma “informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas” (DAVENPORT, 1998, p.18 *apud* VALENTIM; GELINSKI, 2005, p. 43), o seu compartilhamento e sua disseminação devem ser explorados dentro de uma organização, sendo que é exigida sua conversão para os meios explícitos a fim de se consolidar (VALENTIM; GELINSKI, 2005).

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC), conceituado por Oliveira *et al* (2011, p. 12) como um “conjunto de processos que visam à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos de negócio, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização”, toma uma reconhecida posição nas organizações (GRAY; MEISTER, 2006; JASIMUDDIN, 2007; HOOF; HUYSMAN, 2009 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2011) e não somente em grandes empresas e multinacionais, como parece sugerir o senso comum (WONG, 2005). Como afirma Frey (2001 *apud* WONG, 2005, p. 261) “embora grandes empresas abriram o caminho na introdução e implementação de GC,

é cada vez mais importante para as pequenas empresas gerenciarem o seu capital intelectual”. Okunoye e Karsten (2002 *apud* WONG, 2005) afirmaram que GC realmente se tornou a fonte subjacente para o sucesso das organizações, independentemente do seu tamanho e localização geográfica.

A implementação de um processo de GC é favorecida quando se conhece *a priori* os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) necessários a se atingir. Em uma organização de pequeno e médio porte, em que recursos são escassos (WELSH; WHITE, 1981), determinar aqueles mais relevantes pode tornar um projeto mais factível. Neste sentido, Wong (2005) percebeu que muitos dos FCS encontrados na literatura são direcionados às grandes empresas, nas quais aparentemente são mais adotados. Não obstante, muito se fala sobre a importância da cultura, tecnologia e liderança como fatores importantes para a implementação de um processo de GC (WONG, 2005). No entanto, em seu estudo, Wong propôs, como resultado, uma lista de 11 fatores que melhor se adequam ao contexto, tamanho e realidade das pequenas e médias organizações em termos de GC, tais como tecnologia da informação, infraestrutura organizacional e gestão da liderança e apoio. Revelou-se, então, uma ligação entre os assuntos que irá ajudar as organizações menores a manter em mente os principais itens que devem ser trabalhados na GC (WONG, 2005).

Considerando a importância dos FCS na implementação de um processo de GC, essa pesquisa tem a intenção de analisar qualitativamente uma Instituição de Ensino Superior de médio porte localizada na região metropolitana de Porto Alegre, procurando estabelecer a situação atual da empresa sob a ótica dos FCS mais relevantes para o contexto da organização objeto do estudo. O principal objetivo é apresentar, ao final deste trabalho, uma avaliação à empresa que sustente os principais esforços necessários para a implantação do processo de GC tendo como guia os FCS. Temos assim estabelecida a seguinte Questão de Pesquisa:

Qual a situação da Instituição ABC em relação aos principais Fatores Críticos de Sucesso para um processo de Gestão do Conhecimento?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

Identificar a situação atual da Instituição ABC em relação aos Fatores Críticos de Sucesso de Gestão de Conhecimento aplicáveis para o seu contexto.

1.1.2. Objetivos específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

- a) Revisar na literatura os principais fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento;
- b) Identificar um conjunto de fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento, baseado em critérios relevantes para o contexto da Instituição ABC;
- c) Avaliar a situação atual da Instituição ABC de acordo com o conjunto de fatores críticos de sucesso identificados; e
- d) Gerar resultados aplicados ao contexto da Instituição ABC

1.2. JUSTIFICATIVA

Uma empresa que tenha a intenção de manter sua competitividade precisa, ao mesmo tempo, inovar em seus processos internos e no desenvolvimento de seus produtos, assim como precisa igualmente aprimorar e garantir que seu capital intelectual seja mantido e preservado, em um ciclo de criação contínua de conhecimento. Esse cenário se acentua para uma empresa prestadora de serviços, quando avaliamos a afirmação de QUINN (1992 *apud* FRANCINI, 2002, p. 6): “já vivemos em um mundo no qual os serviços constituem mais de dois terços do produto nacional bruto (PIB) dos empregos, por isso devemos mudar nossa perspectiva – ou paradigma – para algo que possamos chamar de *economia do conhecimento* ou de serviço”. Neste cenário, aprender e inovar é fundamental, sobretudo, quando consideramos que existe uma mudança de paradigma, antes voltada excessivamente para seus produtos, mas que agora se volta para ouvir e atender os seus clientes e a sociedade, ou seja, uma orientação de mercado, notoriamente aplicado pelas empresas de maior sucesso na atualidade (FRANCINI, 2002).

Considerando o mercado, a sociedade brasileira, nas últimas décadas, por conta da evolução da tecnologia e da telemática, vem sofrendo fortes alterações que acabam atingindo a vida universitária. Sob esse prisma, para uma Instituição de Ensino Superior, gerenciar bem o seu conhecimento para gerar inovação tem se tornado um assunto cada vez mais recorrente. Essas alterações têm afetado o mercado de trabalho, que aumentam a pressão e exigência sobre a universidade no intuito de desenvolver novas competências e habilidades, além das técnicas já trabalhadas. Por fim, políticas governamentais tem aberto espaço para a inovação na

educação e nos métodos de aprendizagem (MASETTO, 2004). Inserida neste contexto, uma instituição de ensino precisa estar atenta e obter condições para atender às demandas de mercado e da sociedade quanto à inovação de seus serviços prestados.

Percebe-se igualmente que as organizações têm se tornando predominantemente repositórios e coordenadores do conhecimento (QUINN, 1992 *apud* FRANCINI, 2002). A capacidade de gerenciar esse capital intelectual no sentido de transformar o intelecto em um serviço embutido em produtos está se tornando um dos principais objetivos da chamada Era do Conhecimento (FRANCINI, 2002). No entanto, a organização não pode criar o seu capital intelectual por si só: ela precisa de pessoas, de indivíduos. Sua contribuição está em proporcionar contextos para que os indivíduos possam criar o conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O processo de GC, logo, pode ser visto como um processo que, articulado e intencional, pode sustentar o desempenho da organização, com base no conhecimento que circula (SALIM, 2001 *apud* CANONGIA *et al*, 2004) e permitir que ele seja criado e difundido. Considerando o aspecto da inovação, a GC pode promover e estimular a criação intelectual da organização, no sentido de desenvolver a capacidade de inovar, melhorando o potencial interno de produzir e codificar o conhecimento da empresa (CANONGIA *et al*, 2004).

Essa pesquisa reforça pesquisas como de Lehner e Haas (2010), Garvin (1993) e Wong (2005), que traz ainda outros autores e pesquisadores que vem conduzindo uma série de pesquisas para elencar quais seriam os FCS que, sem eles, dificilmente, uma organização atingiria um processo de GC. Holsapple e Joshi (2000), Davenport *et al*. (1998), Chourides *et al*. (2003), Liebowitz (1999) e Hasanali (2002) contribuem com pesquisas nessa linha, reforçando a importância e relevância do estudo dos FCS da Gestão do Conhecimento. Finalizando, Wong (2005) ainda reflete:

As organizações precisam reconhecer e estar cientes dos fatores que influenciam o sucesso de uma iniciativa de GC. A ignorância e a vista-grossa dos fatores importantes irá provavelmente dificultar os esforços da organização para perceber todos os seus benefícios (WONG, 2005, p. 261).

1.3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Essa pesquisa tem abordagem qualitativa, prosseguindo com um estudo de caso único, dentro de uma Instituição de Ensino Superior da Região Metropolitana de Porto Alegre, para a qual coletou-se dados através de observação participante, uma vez que o pesquisador já possui acesso e já participa do meio estudado, e entrevistas em profundidade. As entrevistas basearam-

se nos principais Fatores Críticos de Sucesso para Gestão do Conhecimento identificados na literatura. Para análise, utilizou-se técnicas de Análise de Conteúdo e Análise Léxica.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo, encontram-se a problemática, os objetivos e a justificativa da pesquisa. No segundo capítulo, acontece uma contextualização teórica, em que são visitados diversos autores da Gestão do Conhecimento e Fatores Críticos de Sucesso, trazendo conteúdos relevantes para sustentar esta pesquisa. No terceiro capítulo, estabelece-se os procedimentos metodológicos e a abordagem desta pesquisa. No quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa e as análises da coleta. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as principais considerações finais e conclusões da pesquisa.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

A primeira parte desta revisão bibliográfica apresentará elementos relacionados à GC, perfazendo conceitos básicos e da sua natureza. Seguirá apresentando uma visão de como o conhecimento é criado e o que os pioneiros do assunto explanam sobre o tema. Dará seguimento, com a segunda parte desta revisão bibliográfica, em que abordará uma revisão bibliográfica a respeito de fatores críticos de sucesso, partindo de sua definição e encerrando em fatores ligados ao contexto de instituições de ensino.

2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como afirma DAVENPORT (1998, p. 19), o “conhecimento é uma informação valiosa, consequentemente, mais difícil de gerenciar”. Por isso, uma das bases fundamentais para a GC é entender os conceitos que norteiam este processo de gestão.

2.1.1. Dado, Informação e Conhecimento.

Para entender a GC, precisa-se entender as diferenças entre dado, informação e conhecimento. De acordo com DAVENPORT (1998, p. 19), “não é fácil distinguir, na prática, dado, informação e conhecimento. No máximo, pode-se elaborar um processo que inclua os três. Ainda assim, encontrar definições para esses termos é um ponto de partida útil”.

Para MIRANDA (1999, p. 286), “dado é o conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que, organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação” e, para DAVENPORT (1998, p. 19) dado é “como ‘observações sobre o estado do mundo’”. Portanto, dado apresenta-se como o fato concreto e observável no mundo real. Desta maneira, torna-se de fácil gerenciamento, uma vez que pode ser capturado por tecnologia e, sobretudo, pode ser armazenável em estruturas de dados estruturadas recuperáveis.

Informação, para Drucker (*apud* DAVENPORT, 1998, p.19) é “dados dotados de relevância e propósito”. Miranda (1999) traz que as informações são dados que possuem alguma significância e são subsídios para a tomada de decisão. Entende-se então que a informação exige a análise humana, dotando o dado bruto, estado do mundo real, de relevância para o contexto em que se encontra. A palavra *informação* acaba sendo utilizado para designar todos os três termos (dado, informação e conhecimento), pois serve-se de conexão entre os conceitos e situa-

se em um local de difícil distinção entre os limites epistemológicos da palavra (DAVENPORT, 1998).

Por fim, conhecimento define-se por ser uma informação valiosa e que é difícil de gerenciar. Davenport (1998) ainda continua:

É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação. Alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. Para os meus propósitos, o termo também implica a síntese de múltiplas fontes. (DAVENPORT, 1998, p. 19).

Por ter essas características, de grande intervenção humana na sua criação e, como Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que geralmente é tácito, a sua transferência, seja para outras pessoas, seja para as máquinas, acaba sendo uma tarefa árdua (DAVENPORT, 1998). Não obstante, Nonaka e Takeuchi (1997) completam que três observações em que o conhecimento, contrário da informação diz respeito a crenças e compromissos e está relacionado à ação, ou seja, é o conhecimento “com algum fim”; bem como, tal qual a informação, diz respeito ao significado e está relacionado ao contexto específico.

Para resumir as diferenças, o Quadro 1 traz um comparativo:

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquina • Frequentemente tácito • De difícil transferência

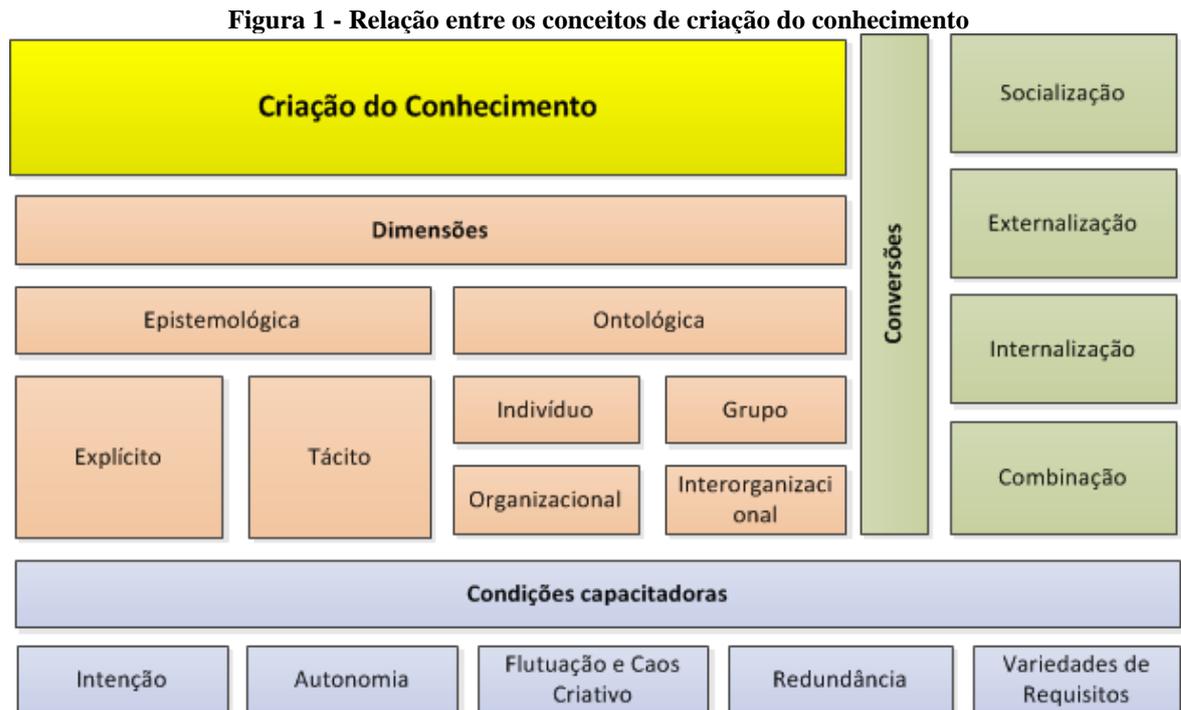
Fonte: Davenport (1998, p. 18)

É importante estabelecer a diferenciação e, sobretudo, o conceito de conhecimento, a fim de estabelecer os métodos, ciclos e processos para a criação do conhecimento dentro das organizações.

2.1.2. Criação do conhecimento nas organizações

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, publicado por Nonaka (1994) é um dos guias desta seção. De acordo com o autor e conforme ilustrado na Figura 1, a criação do conhecimento é entendida através de duas grandes dimensões: epistemológica e ontológica.

A dimensão epistemológica divide-se em duas formas de conhecimento: Explícito e Tácito, proposta por Polanyi (*apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Essas duas formas de conhecimento interagem entre si através de atividades criativas do ser humano e convertem-se entre si por meio de modos, classificadas em socialização, externalização, internalização e combinação.



Fonte: Baseado em Nonaka (1994).

Nonaka (1994) assumiu que existiriam quatro modos conversão do conhecimento, entre tácito e explícito:

- a) De tácito para tácito;
- b) De explícito para tácito;
- c) De tácito para explícito; e
- d) De explícito para explícito.

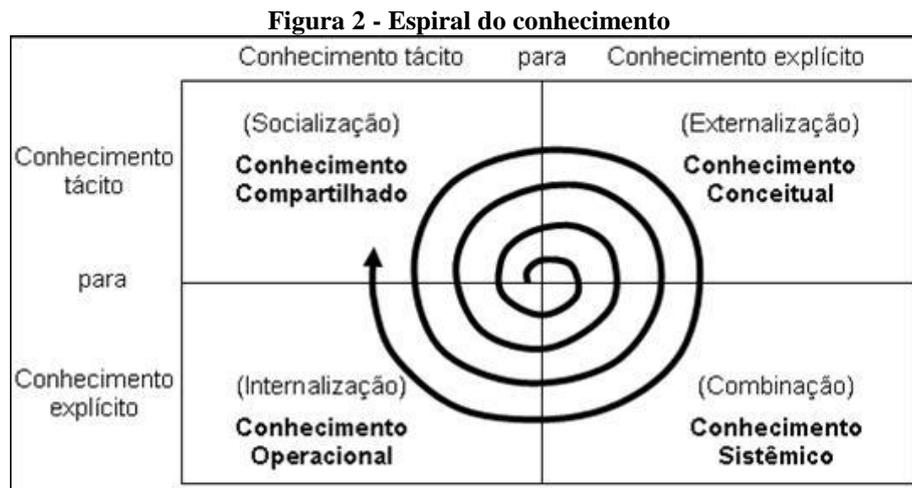
Chamada de “socialização”, a chave da primeira forma de conversão está na experiência e transferência de conhecimento entre indivíduos, por ou sem o uso da linguagem. Por exemplo, podemos aprender por imitação, observação ou *on-the-job training*. A segunda forma de conversão, “combinação”, envolve a combinação de processos sociais, em que são trocados conhecimentos explícitos, rearranjando o conhecimento explícito atual, através de ordenações, recategorização e nova contextualização, levando a criação de um novo conhecimento. A

terceira forma, “externalização”, que envolve a transformação do tácito em explícito e, por fim, a quarta forma, “internalização”, que envolve a transformação do explícito em tácito. (NONAKA, 1994).

Então, a criação do conhecimento é uma interação contínua entre conhecimento tácito e explícito e

Em primeiro lugar, o modo da socialização normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Segundo, o modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 80).

O resultado destas interações é a espiral do conhecimento (Figura 2).



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

Para facilitar a execução desta espiral, os autores propõem que “a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 83). Neste sentido, eles propõem cinco condições capacitadoras que promovem a espiral. As condições são: intenção, autonomia, flutuações e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

Conforme Mallmann *et al.* (2012), contribuíram também para a teoria da criação do conhecimento, os autores Crossan, Lane e White (1999), que propõe um framework baseado em quatro processo de natureza psicológica e social, o “Framework dos 4 I’s”, quais sejam:

intuição, interpretação, integração e institucionalização. A intuição ocorre em nível individual e diz respeito a percepção de padrões, possibilidades ou similaridades, expressas em metáforas e que talvez nem mesmo exista vocabulário. A interpretação é trazer à consciência os elementos do processo individual e explicar para si ou para outros. A integração é o desenvolvimento conjunto e compartilhada, em que envolvem diálogos e troca de ideias contínuas dentro de grupos. A institucionalização é quando os resultados da aprendizagem são incorporados a organização, sejam na forma de sistemas, estruturas ou procedimentos (MALLMANN *et al.*, 2012).

Configuram-se importantes, na Gestão do Conhecimento, os principais tipos elencados por Nonaka e Takeuchi (1997): conhecimento tácito e conhecimento explícito. De acordo com os autores, o conhecimento tácito é subjetivo e está relacionado ao conhecimento da experiência (corpo), conhecimento simultâneo (aqui e agora) e conhecimento análogo (prática). Os autores ainda completam:

O conhecimento tácito é criado “aqui e agora” em um contexto prático específico e implica o que Bateson (1973) chamou de qualidade “análoga”. O compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos através da comunicação constitui um processo análogo que exige uma espécie de “processamento simultâneo” das complexidades dos problemas compartilhados pelos indivíduos. Por outro lado, o conhecimento explícito lida com acontecimentos passados ou objetos “lá e então” e é orientado para uma teoria independente do contexto. É criado sequencialmente pelo que Bateson chamada de atividade “digital” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Uma síntese comparativa é trazida no Quadro 2 por Nonaka e Takeuchi (1997).

Quadro 2 - Tipos de conhecimento.

Conhecimento tácito (Subjetivo)	Conhecimento explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67)

Terra (2000) traz a afirmação do filósofo Michael Polanyi que diz “we can know more than we can tell”, traduzindo significa: “nós sabemos mais do que conseguimos dizer”. Essa frase consegue resumir a complexidade que envolve o conhecimento tácito e suas posteriores conversões e transformações para conhecimento explícito. Terra (2000, p. 57) ainda traz que o “conhecimento tácito é associado ao conhecimento do ‘expert’ na solução de problemas”.

Gray (2000) ainda aponta que o conhecimento pode ser tanto um “estoque” quanto um “processo”. É “estoque”, pois as organizações, em dado momento, armazenam e possuem certa quantidade de conhecimentos, que podem depreciar e perder valor, tanto quanto estoques

físicos. Não obstante, é “processo”, por estar continuamente criando, armazenando e divulgando o seu conhecimento. Como sugere Alavi e Leidner (2001), a maior implicação de cada uma das perspectivas é que cada uma delas terá uma estratégia e sistema de GC. Essas explicações estarão detalhadas nas próximas seções.

2.1.1. Definição de Gestão de Conhecimento

Segundo Rossetti (2007, p. 127), “a mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se ele não estiver acessível e não for utilizado como um dos seus recursos mais importantes.”. Para o autor, a GC pode assumir diversos nomes, dependendo do contexto e é considerada a gestão dos ativos intangíveis. Cardoso (2007) complementa que a GC visa proporcionar que as informações estejam no momento certo e mais rápido que a concorrência.

Alavi e Leidner (2001) acrescentam que dependendo de como o conhecimento é encarado, as implicações para a GC mudam e “uma boa compreensão do conceito de conhecimento e sua taxonomia é importante porque desenvolvimentos teóricos em GC são influenciados pela distinção entre os diferentes tipos de conhecimento.” (ALAVI e LEIDNER, 2001, p. 112). No Quadro 3, são apresentadas as perspectivas e suas implicações na GC:

Quadro 3 - Perspectivas do conhecimento e suas implicações na GC

Perspectiva		Implicação na Gestão do Conhecimento
Conhecimento em relação a dado e informação	Dado é fato, números crus. Informação é dado processado/interpretado. Conhecimento é informação personalizada.	GC foca em expor indivíduos a potenciais informações facilitando a assimilação.
Estado da mente	Conhecimento é estado de conhecimento e compreensão.	GC envolve melhorar o aprendizado e compreensão individual através da provisão de informação.
Objeto	Conhecimento é um objeto para ser armazenado e manipulado.	Fator central da GC é construir e gerenciar bases de conhecimento.
Processo	Conhecimento é um processo de aplicação de <i>expertise</i> .	O foco da GC está no fluxo do conhecimento e o processo de criação, compartilhamento e distribuição.
Acesso à informação	Conhecimento é a condição de acessos a informação.	O foco da GC é organizar o acesso e consulta aos conteúdos.
Capacidade	Conhecimento é a potencial ação influente.	O fator principal da GC é desenvolver as competências centrais e entender as estratégias de <i>know-how</i> .

Fonte: Adaptado de Alavi e Leidner (2001, p. 111).

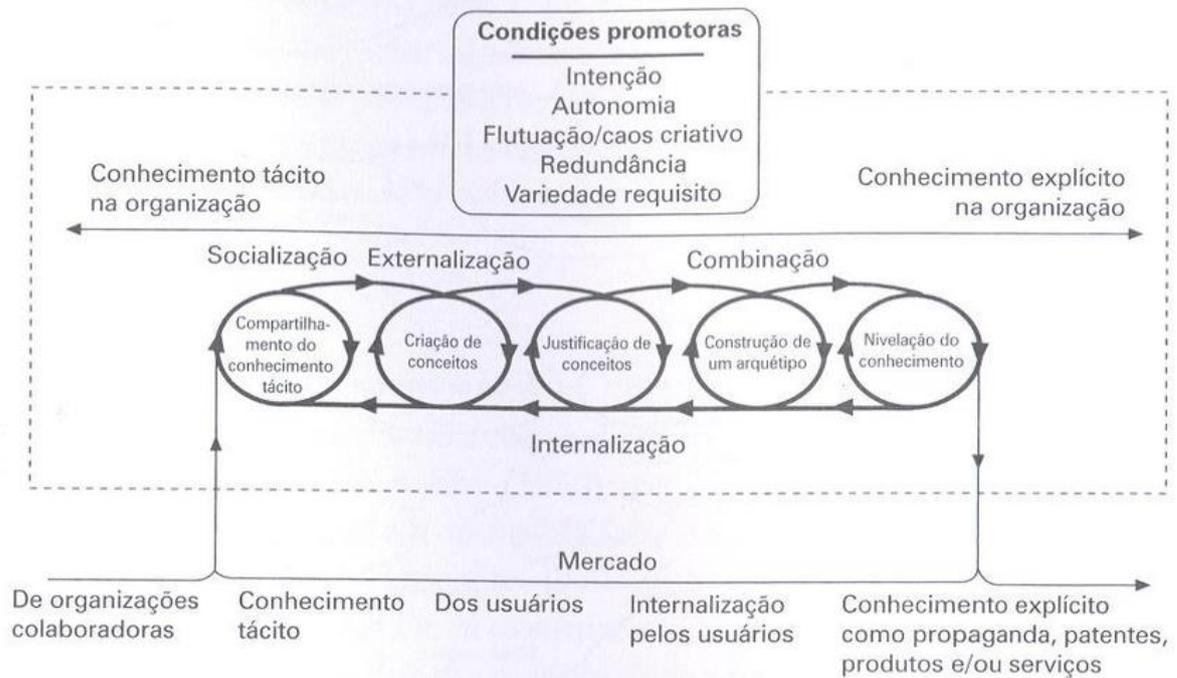
O Quadro 3 fornece uma visão esclarecedora sobre as perspectivas pelas quais o conhecimento pode ser encarado. Os processos de GC, bem como o ciclo de criação do conhecimento, irão variar dependendo de como os autores entendem a natureza e conceito.

2.1.2. Ciclos e processo de gestão e criação do conhecimento

Existem várias definições de ciclos de criação do conhecimento na literatura (DORROW *et al*, 2012; KAYANI e ZIA, 2012), como as fases do Nonaka e Takeuchi, Ciclo de Meyer e Zack, de McElroy, de The Bukowitz e Willians, dentre outros. Todos eles definem etapas e fluxo de criação. Conforme Alavi e Leidner (2001, p. 123), “Gestão do Conhecimento consiste em um dinâmico e contínuo conjunto de processos e práticas embutidos em indivíduos ou em grupos e estruturas físicas.”

Em um de seus trabalhos seminais, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento, que estipula que o conhecimento inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito, necessitando a interação com indivíduos que irão explorar e amplificar dentro da organização. A segunda fase é quando este conhecimento é convertido em conhecimento explícito e um novo conceito é criado. Os autores revelam, ainda, que este conhecimento precisa ser justificado, em um processo de julgamento de valor para a organização. Tendo valor, o próximo passo é construir um arquétipo e, por fim, difusão interativa do conhecimento, em que ocorrerá dentro da organização e interorganizações, trabalhando, por exemplo, com *feedback* dos clientes (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; MALLMANN *et al.*, 2012). As cinco fases estão fortemente ligadas a espiral do conhecimento, isto é, na criação de conhecimento tácito e explícito e o intercâmbio entre as duas dimensões epistemológicas. Nonaka (1994, p. 20) afirma que “a falha em construir um diálogo entre tácito e explícito pode causar problemas”. Conversões puras de socialização ou combinação podem tornar o conhecimento superficial (Nonaka, 1994). Ilustra-se na Figura 3 o modelo proposto:

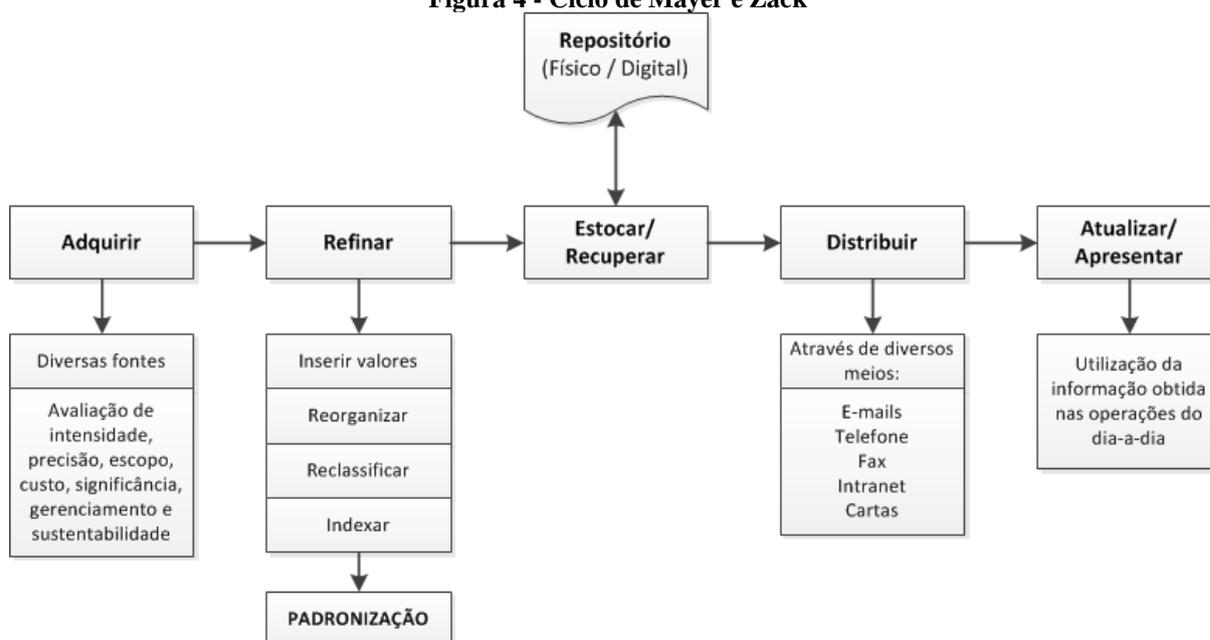
Figura 3 - Modelo de cinco fases da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96)

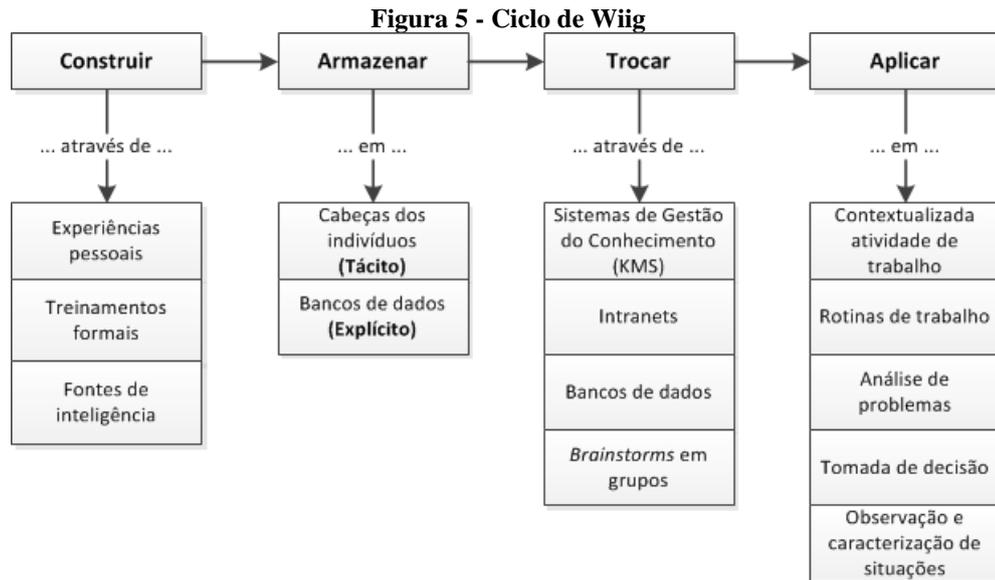
O ciclo de Meyer e Zack, publicado em 1996, propõe os cinco estágios vitais para um repositório de conhecimento (sejam físicos ou digitais), sendo eles adquirir, refinar, estocar/recuperar, distribuir e atualizar. Os autores avaliam que o repositório precisa estar sendo constantemente atualizado e é crucial a etapa de refinamento, que consiste em inserir valores, reorganizar, reclassificar e indexar, no intuito de alcançar uma maior padronização do conteúdo. A aquisição do conteúdo pode ser feita de diversas fontes, avaliando intensidade, precisão, escopo, custo, significância, gerenciamento e sustentabilidade. Por fim, a etapa de uso é importante. Se não conseguir utilizar, o ciclo falhou (DORROW *et al*, 2012; KAYANI e ZIA, 2012). Na Figura 4, é ilustrado graficamente o funcionamento deste processo:

Figura 4 - Ciclo de Mayer e Zack



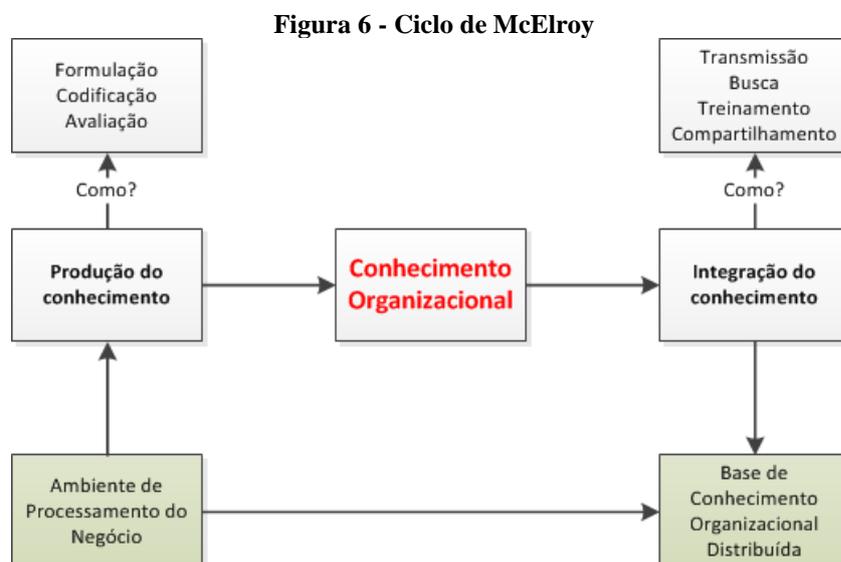
Fonte: Baseado em Kayani e Zia (2012) e Dorrow *et al.* (2012)

Já o ciclo de Wiig, publicado em 1993, é sistematizado em quatro passos, sendo construir, armazenar, trocar e aplicar o conhecimento. É proposto que se construa o conhecimento através das experiências pessoais, de capacitações formais e de fontes de inteligências (KAYANI e ZIA, 2012). Neste sentido, Garvin (1993) enfatiza que é importante aprender com experiências passadas, armazenando de maneira que os empregados possam revisar e acessar estes aprendizados. Quanto ao armazenamento, Wiig (1993 *apud* KAYANI e ZIA, 2012) sugere que existem duas formas de armazenar: na cabeça dos indivíduos ou em bancos de dados. O intercâmbio (ou troca) do conhecimento se dá através de sistemas de GC, como intranets e bancos de dados, bem como em *brainstorms* em grupos. São revelados ainda que a utilização do conhecimento deva ser aplicada e contextualizada em um processo de trabalho, possuindo usos como: analisar a situação com o conhecimento, usar o conhecimento para realizar tarefa de rotina, dentre outros usos (DORROW *et al.*, 2012).



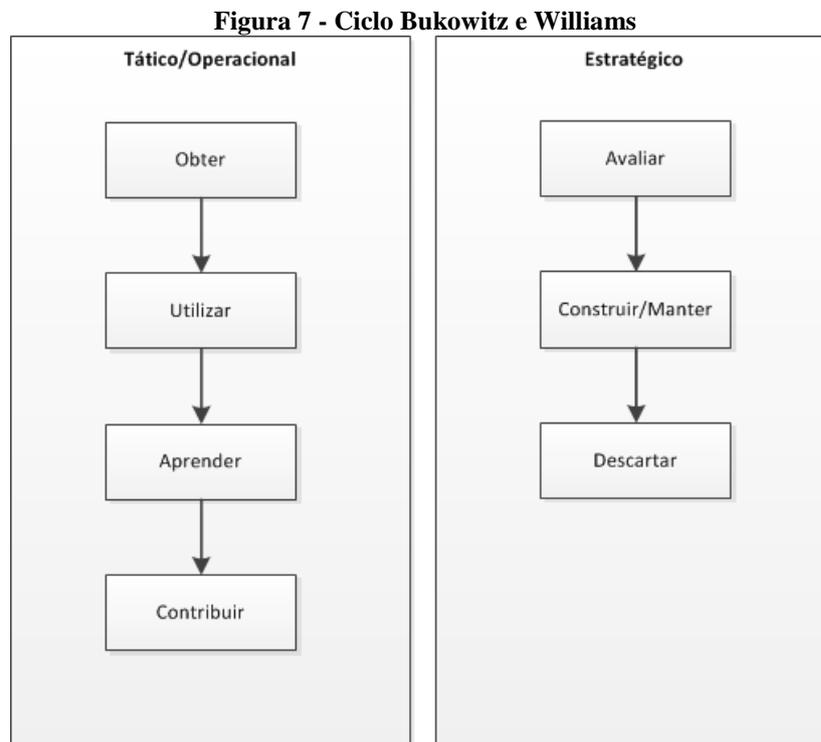
Fonte: Baseado em Kayani e Zia (2012) e Dorrow *et al.* (2012)

O ciclo de McElroy, publicado em 2003, foca essencialmente na validação de conhecimento, a fim de distinguir a Gestão do Conhecimento da Gestão de Documentos. Trabalha a ideia de que a informação somente se tornará conhecimento e comporá a memória organizacional quando for validada. Possui algumas etapas, como a produção e integração, tendo, entre elas, o processo de aprendizagem organizacional (DORROW *et al.*, 2012). De acordo com Kayani e Zia (2012), a produção do conhecimento se dá pela solução de um problema a respeito de um conhecimento já existente; e a integração é a solução de um problema e/ou conhecimento novo introduzido na organização via transmissão, procura, capacitação ou compartilhamento.



Fonte: Adaptado de Kayani e Zia (2012)

Ao contrário de Wiig e McElroy, que definiram o fluxo de criação de conhecimento como alimentadores de repositórios, o Ciclo de GC de Bukowitz e Williams, publicado em 2002, configura-se como um ciclo completo com dois horizontes de análise: curto/médio prazo e longo prazo, simultaneamente executados. O primeiro corresponde à utilização do conhecimento nas operações do dia-a-dia, sendo considerado o “lado” tático, e seguindo as etapas de obter, utilizar, aprender e contribuir. A segunda corresponde ao alinhamento da estratégia de conhecimento com os objetivos de longo prazo e estratégicos dos negócios da organização, sendo considerado o “lado” estratégico, e seguindo as etapas de avaliar, construir/manter e descartar. A grande inovação deste modelo está na decisão de qual tipo de conhecimento deve ser mantido ou descartado (DORROW *et al.*, 2012; KAYANI e ZIA, 2012).



Fonte: Baseado em Kayani e Zia (2012) e Dorrow *et al.* (2012)

Alavi e Leidner (2001) representam as etapas da Gestão do Conhecimento como criação, armazenamento, transferência e aplicação. A sua etapa de criação está baseada centralmente na ideia de Nonaka (1994), trabalhando a espiral do conhecimento. Ressalta que a vantagem competitiva em uma organização baseada no conhecimento está na aplicação que é feita mais do que o conhecimento em si. Segundo os autores, os recursos de tecnologia podem suportar a aplicação do conhecimento, ao incorporá-lo nos processos e rotinas informatizadas, mas gera

preocupações ao levantarem que o conhecimento continuará a ser utilizado ainda que perca seu valor, pois, de acordo com Malhotra (1999 *apud* ALAVI e LEIDNER, 2001), em situações de estabilidade e mudanças incrementais no ambiente, a incorporação do conhecimento às rotinas é facilitada, porém, em situações de radicais mudanças, é necessária a revisão das premissas de armazenamento deste conhecimento.

Quadro 4 - Resumo dos ciclos e relação com perspectivas de Alavi e Leidner (2001)

Ciclo	Destaques	Relação com Perspectivas de Alavi e Leidner (2001)
Nonaka e Takeuchi (1997)	Foca na espiral do conhecimento e na conversão do conhecimento tácito e explícito.	Relaciona-se com a perspectiva de “Processo”, pois foca no fluxo de criação.
Meyer e Zack	Apresenta cinco estágios e foca nos repositórios.	Relaciona-se com a perspectiva de “Objeto”, pois foca que o conhecimento é armazenável.
Wiig	Apresenta quatro passos: construir, armazenar, trocar e aplicar	Relaciona-se com as perspectivas “Processo” e “Objeto”, pois entende que o conhecimento é armazenável, mas deve ser aplicado.
McElroy	Foca na validação da informação para compor a memória organização.	Relaciona-se com a perspectiva “Conhecimento em relação a dado e informação”, pois foca na conversão de informação para conhecimento.
Bukowitz e Williams	Trabalha com dois horizontes: tático/operacional e estratégico	Relaciona-se com a perspectiva de “Processo”, pois entende que o conhecimento é uma <i>expertise</i> a ser aplicada.
Alavi e Leidner (2001)	Criação, armazenamento, transferência e aplicação.	Relaciona-se com as perspectivas “Processo” e “Objeto”, pois entende que o conhecimento é armazenável, mas deve ser aplicado.

Fonte: elaborado pelo autor

Uma organização que entende as perspectivas de conceitos do conhecimento, sabe o ciclo e o foco que dará para seu processo de gestão e criação do conhecimento, poderá se tornar uma organização que aprende.

2.1.3. Organização que aprende

Talvez um dos mais famosos autores a respeito de “organizações que aprendem”, do termo em inglês “*learning organization*”, é Peter M. Senge, em seu livro *The Fifth Discipline* (1990). Segundo Senge (1990, p. 8): “Uma organização que aprende é um local onde as pessoas estão continuamente descobrindo como elas criam suas realidades”. Trata-se do indivíduo

percebendo a si mesmo e seu mundo, continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Conforme Garvin (1993), muitos estudiosos têm trabalhado e divergido a respeito deste tema: uns acreditam que para atingir uma organização que aprende, é necessária uma mudança de comportamento e outros insistem apenas novas formas de pensar é suficiente; mas não importa a fonte, essas ideias são apenas gatilhos para melhorias organizacionais.

Senge (1990) diz que as empresas somente podem aprender através dos indivíduos e Garvin (1993) traz que muitas empresas tiveram sucesso aprender ao desenhar uma organização voltada a aprendizagem de seus indivíduos, sendo que as políticas e práticas adotadas foram a chave para o sucesso, formando blocos de aprendizagem organizacional. Esses blocos de aprendizagem serão trabalhados na próxima seção, como Fatores Críticos de Sucesso.

2.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Fatores críticos de sucesso (FCS) são, de acordo com Rockart (1979, p. 85), “áreas nas quais os resultados, se forem satisfatórios, irão assegurar desempenho competitivo de sucesso para a organização”. Para Klotz e Strauch (1990 *apud* LEHNER e HAAS, 2010, p. 79) “o conceito de FCS implica que em cada área, existe um número limitado de fatores que definitivamente determinam o sucesso das empresas”. Silva Junior, Polizel e Silva (2012) observam que Rockart quis dizer que fazendo corretas as “coisas” dentro das áreas identificadas como críticas proporcionará o alcance das metas. Segundo Lima *et al.* (2012), “estes fatores expressam caminhos que poderão servir de orientação para que a organização cumpra sua missão e objetivo”. Seabra (2006) vai além, dizendo que deve ser considerado o ciclo de vida do produto para a determinação dos FCS, ao avaliar o momento lócus econômico em que se encontra a empresa (LIMA *et al.*, 2012).

2.2.1. Fatores críticos de sucesso em gestão

O autor Rockart (1979) foi um dos pioneiros a mencionar os Fatores Críticos de Sucesso na gestão. Segundo o autor, o FCS deve suportar o atingimento de objetivos e metas das organizações, sejam quais for. Para ele, “objetivos é o fim que a organização quer atingir. Fatores Críticos de Sucesso, entretanto, são as áreas nas quais a boa performance é necessária para garantir o atingimento destes objetivos.” (ROCKART, 1979, p. 85).

Os FCS de gestão deverão ser definidos pela própria organização e seus executivos, mas, em geral, podem estar associados à sua natureza e fim social ou ao segmento da indústria que ela pertence. Abaixo pode-se verificar alguns exemplos:

Quadro 5 - Exemplos de fatores críticos de sucesso por indústria

Exemplo	Objetivos	Fatores Críticos de Sucesso
Com fins lucrativos	Ganho por ação Retorno sobre investimento <i>Market share</i> Sucesso em novos produtos	Indústria automobilística <i>Design</i> Sistema de distribuição de qualidade Controle de custos Cumprimento de normas de energia Supermercado <i>Mix</i> de produtos Inventário Promoções de vendas Preço
Sem fins lucrativos	Excelência na assistência saúde Alinhar as necessidades futuras do ambiente de assistência de saúde	Hospital governamental Integração regional de cuidados de saúde com outros hospitais Uso eficiente dos escassos recursos médicos Otimizada contabilidade de custos

Fonte: Rockart (1979, p. 86).

Para a definição dos Fatores Críticos de Sucesso para a gestão de uma organização, de acordo com Rockart (1979), existem quatro fontes primárias de FCS:

Quadro 6 - Fontes primárias de FCS

Fonte primária	Explicação
Estrutura do segmento da organização	Cada segmento possui características que definirão um conjunto de fatores críticos para a organização.
Estratégia competitiva, posicionamento e localização geográfica	Cada organização possui uma estratégia e um posicionamento que definirá fatores importantes a serem seguidos.
Fatores ambientais	Questões políticas e econômicas podem influenciar na definição dos fatores.
Fatores temporais	Às vezes, algumas áreas possuem mais prioridade em determinado tempo ou época

Fonte: Baseado em Rockart (1979).

Em linhas gerais, os Fatores Críticos de Sucesso irão diferenciar de organização para organização, e variando de tempos em tempos, sobretudo de acordo com as fontes primárias apresentadas no Quadro 6. Para Rockart (1979, p. 87), “A chave aqui é os executivos terem claramente definidas em cada momento exatamente aqueles fatores que são cruciais para o sucesso das suas organizações no período para o qual eles estão planejando”.

2.2.2. Fatores críticos de sucesso em IES

Seabra (2006) propõe onze fatores críticos de sucesso para uma instituição de ensino superior privada, estando abaixo listados no Quadro 7:

Quadro 7 - FCS aplicados a IES Privada no Brasil

1) Inovação como marca
2) Gestão financeira
3) Participação dos empregados
4) Economia de escopo
5) Expansão física e incremento da base de clientes
6) Políticas de marketing
7) Melhorias na prestação de serviço
8) Tecnologia e instalações como referências de qualidade
9) Administração dos recursos internos
10) A influência do fundador
11) A ação (ou inação) da concorrência

Fonte: Seabra (2006)

Lima *et al.* (2012), concluem, ao revisar e avaliar diversos autores, que são identificados (Quadro 8) treze pontos de fatores para o sucesso dos cursos presenciais no Brasil:

Quadro 8 - FCS para cursos presenciais no Brasil

1) Localização geográfica (Proximidade da faculdade/universidade de sua casa ou trabalho)
2) Tradição da instituição (Tradição e status da instituição de ensino)
3) Imagem da organização (Reputação do curso e da faculdade/universidade)
4) Garantia de reconhecimento do curso (Avaliação do MEC do curso oferecido pela instituição de ensino)
5) Valor de mensalidade menor que a concorrência (Valor da mensalidade)
6) Infra-estrutura (Infra-estrutura e instalações da faculdade/universidade)
7) Campanha publicitária periódica (Campanha de marketing da faculdade/universidade)
8) Serviços de secretaria e de pessoal (Atendimento dos funcionários da faculdade/universidade)
9) Qualificação do corpo docente (Qualidade da faculdade/universidade no ensino/aprendizado)
10) Atualização do corpo docente (Corpo de professores do curso escolhido)
11) Interação da coordenação com o corpo discente
12) Integração dos alunos com a instituição
13) Metodologia aplicada à realidade do mercado de trabalho (Atividades em sala de aula e fora dela de simulação da vida real)

Fonte: Lima et al. (2012)

Os FCS aplicados a Instituições de Ensino Superior são importantes para a avaliação dos principais pontos em que a Gestão do Conhecimento poderá focar seus esforços para gerar valor para a organização.

2.2.3. Fatores Críticos de Sucesso na criação e Gestão do Conhecimento

Segundo Wong (2005, p. 262), “em termos de GC, eles [FCS] podem ser vistos como aquelas atividades e práticas que deveriam ser trabalhadas para assegurar o sucesso da implementação. Essas práticas precisam ou ser alimentadas, se já existem, ou desenvolvidas se ainda não existem”. Em seu trabalho, Wong (2005) propõe um modelo de onze FCS (Quadro 9) para a implementação de GC em pequenas e médias empresas (PME).

Quadro 9 - Modelo de FCS para implementação de GC em PME.

1) Gestão da liderança e apoio
2) Cultura
3) Tecnologia da informação
4) Estratégia e objetivos
5) Mensuração e avaliação
6) Infraestrutura organizacional
7) Processos e atividades
8) Ajuda motivacional
9) Recursos
10) Capacitação e educação (em GC)
11) Gestão de recursos humanos

Fonte: Wong (2005)

Alavi e Leidner (2001) reforçam que os recursos de tecnologia da informação podem levar a uma amplitude e profundidade maior no ciclo de criação do conhecimento (criação, armazenamento, transferência e aplicação). Embora Silva (2002) ressalta que a tecnologia da informação contribui e possibilita muitas trocas humanas, mas deve-se considerar o fator humano, sendo que o essencial é para a criação do conhecimento é as pessoas se encontrarem e trocarem experiências e a tecnologia deve apoiar e não delimitar.

Garvin (1993) aponta que as organizações precisam ter habilidade em cinco atividades principais: solução sistemática de problemas, experimentação, aprender com seus erros, aprender com as experiências dos outros e transferir conhecimento. Segundo o autor, “ao criar sistemas e processos que suportem essas atividades e integrá-las no dia-a-dia da operação, as empresas podem gerenciar mais eficientemente seu conhecimento” (GARVIN, 1993, p. 4).

Quadro 10 - Habilidades para aprendizagem organizacional

1) Solução sistemática de problemas
2) Experimentação
3) Aprender com seus erros
4) Aprender com as experiências dos outros
5) Transferir conhecimento

Fonte: Garvin (1993)

Embora sejam fatores voltados para pesquisadores, Lehner e Haas (2010) propuseram uma série de potenciais FCS, organizados por dimensões, conforme observado no Quadro 11.

Quadro 11 - FCS propostos por Lehner e Haas (2010)

Dimensão “Ser humano”
1) Alta administração
2) Personalidade
Dimensão “Organização”
3) Desenvolvimento pessoal
4) Meta comunicação da Gestão do Conhecimento
5) Objetivos da Gestão do Conhecimento
6) Processo de Gestão do Conhecimento
7) Delegação e participação
8) Motivação dos funcionários
9) Relacionamento/redes sociais
10) Incentivo a cultura corporativa do conhecimento
Dimensão “Tecnologia”
11) Sistemas de aplicação
12) Sistema
13) Gestão do conteúdo da base de conhecimento

Fonte: Lehner e Haas (2010, p. 80-81)

Percebe-se que os três autores, embora compartilham alguns fatores, os apresentam em visões diferentes. Wong (2005), em seu estudo empírico, foca FCS de Gestão do Conhecimento para pequenas e médias empresas, enquanto Lehner e Haas (2010) traz FCS aplicáveis em outros contextos. Para Garvin (1993), no entanto, não apresenta seus fatores com essa nomenclatura, mas entendeu-se serem requisitos que, se bem aplicados, podem levar a organização ao sucesso de sua GC. No Quadro 12, são relacionados os fatores críticos supracitados por semelhança.

Quadro 12 - Relação entre os FCS

	Fatores Críticos de Sucesso	Autores	Descrição
1	Gestão da liderança e apoio Alta Administração	Wong (2005) Lehner e Haas (2010)	“É vital que eles [gestores] modelem seus comportamentos e ações através exemplos, não só palavras” (WONG, 2005, p. 267) “Alta administração é o iniciador, patrocinador e promotor do GC. Ele proporciona recursos financeiros e de tempo” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 80)
2	Cultura Incentivo a cultura corporativa do conhecimento	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)	“Como cultura é um conceito amplo, ele compreende várias facetas. Um aspecto cultural que é crucial para GC é a

			colaboração” (WONG, 2005, p. 269) “Os funcionários precisam estar dispostos a compartilharem seu conhecimento. Além disso, eles precisam ter confiança entre seus colegas para a aceitação do conhecimento disponível” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 80-81)
3	Tecnologia da informação Sistemas de aplicação Gestão do conteúdo da base de conhecimento	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)	“TI pode habilitar rápida busca e acesso de informações e pode suportar colaboração e comunicação entre membros da organização” (WONG, 2005, p. 269) “Um sistema de suporte aumenta o sucesso da GC” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 81) “A usabilidade do sistema precisa ser garantida, que significa que precisa ser fácil de usar” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 81) “Precisa existir padronização clara para compartilhamento” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 81)
4	Estratégia e objetivos Objetivos da Gestão do Conhecimento	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)	“Para fixar mais os significância a estratégia de GC, ele deve suportar um questão imperativa dentro do negócio” (WONG, 2005, p. 270) “O objetivo da GC precisa estar de acordo com os objetivos da empresa e precisa ser mensurável e comunicável” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 80)
5	Mensuração e avaliação	Wong(2005)	“Uma iniciativa de GC sofrerá o risco de se tornar apenas outra moda de gestão, se não for mensurada” (WONG, 2005, p. 270)
6	Infraestrutura organizacional Delegação e participação	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)	“Estabelecer um grupo de pessoas com responsabilidades formais para a GC é crucial” (WONG, 2005, p. 271)

			“Responsabilidades e competências precisam ser claramente definidas.” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 80)
7	Processos e atividades Processo de Gestão do Conhecimento	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)	“Um processo de GC se refere ao que pode ser feito com o conhecimento dentro da organização” (WONG, 2005, p. 271) “GC precisa ser integrada às operações presentes dentro da organização” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 80)
8	Ajuda motivacional Motivação dos funcionários	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)	“Se os indivíduos não estão motivados para praticar GC, não há investimento, infraestrutura e intervenção tecnológica que tornará eficaz” (WONG, 2005, p. 271) “Através de sistemas de estimulação, os funcionários devem ser motivados a participar, por meio de sistemas de recompensas” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 80)
9	Recursos	Wong(2005)	“A decisão de investimentos em GC deve ser baseado na consideração dos recursos, e não na crença em um programa de negócio “legal de ter” (WONG, 2005, p. 272)
10	Transferir conhecimento	Garvin (1993)	“Para aprender a ser mais do que uma questão local, o conhecimento deve se espalhar com rapidez e eficiência em toda a organização” (GARVIN, 1993, p. 9)
11	Aprender com as experiências dos outros	Garvin (1993)	“É claro que nem tudo se aprende com as próprias reflexões. Às vezes ideias poderosos vêm de olhar para fora do ambiente imediato para ganhar uma nova perspectiva” (GARVIN,
12	Gestão de recursos humanos Personalidade	Wong(2005)	“Enquanto [Gestão de RH] é vital para o GC por diversas razões, o principal foco aqui é na questão de recrutamento, desenvolvimento e retenção” (WONG, 2005, p. 273)

13	Capacitação e educação (em GC) Desenvolvimento pessoal	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)	“Em senso básico, os membros da organização precisam estar cientes da necessidade de gerenciar o conhecimento e reconhecerem isso como um recurso chave para a viabilidade da empresa” (WONG, 2005, p. 272) “Os funcionários precisam ser suficientemente qualificados através de capacitação em GC” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 80)
14	Aprender com seus erros	Garvin (1993)	“A empresa precisa revisar seus sucessos e falhas, acessando sistematicamente e gravando suas lições em uma forma que os empregados consigam abrir” (GARVIN, 1993, p. 7)
15	Solução sistemática de problemas	Garvin (1993)	“Confiar em métodos científicos, em vez de adivinhação para diagnóstico” (GARVIN, 1993, p. 4)
16	Experimentação	Garvin (1993)	“Esta atividade envolve a busca sistemática e testes de novos conhecimentos” (GARVIN, 1993, p. 5)
17	Meta comunicação da Gestão do Conhecimento	Lehner e Haas (2010)	“O objetivo da GC deverão ser transparentes a estratégia aplicada bem comunicada entre os interessados” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 80)
18	Relacionamento/redes sociais	Lehner e Haas (2010)	“Precisa existir uma comunicação direta e contatos devem ser providos para encontrar soluções de problemas comuns” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 80)

Fonte: elaborado pelo autor

Compilou-se, a partir dos estudos realizados por Wong (2005), Lehner e Haas (2010) e Garvin (1993), um conjunto de 18 importantes FCS aplicáveis a Gestão do Conhecimento, com destaque para oito fatores, que acabaram sendo reforçados por mais de um autor na revisão da literatura. O grupo Tecnologia da Informação, que acabou agrupando três fatores, constituindo-se em um destaque nesta análise.

3 MÉTODO

Neste capítulo, será demonstrado o método que será aplicado e desenvolvido para a pesquisa, definindo o tipo de pesquisa, os métodos de coleta de dados e como serão trabalhados e analisados os dados obtidos para a apresentação dos resultados.

3.1. ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

A pergunta-problema desta pesquisa concentra-se em entender uma questão organizacional, através do processo de diagnóstico referente ao processo de GC. Será feita uma pesquisa com abordagem qualitativa, pois, conforme Godoy (1995a, p. 21), esse tipo de pesquisa “ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais”. Caracteriza-se por “ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental” (GODOY, 1995b, p. 62). Além disso, entende-se, então, que essa pesquisa teve a tipologia pesquisa-diagnóstico. De acordo com Roesch (2009, p 66), “na pesquisa-diagnóstico propõe-se levantar e definir problemas, explorar o ambiente. O diagnóstico normalmente reporta-se a uma situação, em um momento definido”.

Por ser um assunto contemporâneo e uma pesquisa com abordagem qualitativa e que depende do contexto de atuação, escolheu-se delinear o método através de um estudo de caso. Conforme Yin (2010, p. 39): “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.”. De acordo com Roesch (2009, p. 201), “estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento” e Hartley (1994 *apud* ROESCH, 2009) completa que o estudo de caso é um ponto forte para a análise de processos sociais, abrangendo análise contextual e longitudinal das várias ações. Godoy (1995a, p. 25) expõe que o estudo de caso “tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real”

3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será realizada em uma Instituição de Ensino Superior (IES), enquadrada administrativamente como privada com fins lucrativos, em que sua organização acadêmica

segue a categoria de Faculdade. Por questão de sigilo, solicitado pelos dirigentes, a empresa será chamada de Instituição ABC.

A Instituição ABC está localizada na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS), oferecendo nove cursos de graduação e vários programas de pós-graduação *latu sensus*, tendo sido autorizada pelo Ministério da Educação (MEC) a iniciar sua operação em novembro de 2004, com dois cursos de graduação autorizados inicialmente. Porém somente ofereceu sua primeira turma em março de 2005. Desde então, cresceu muito sua operação durante nove anos, passando a ter, no final de 2013, mais de 2200 alunos da graduação ativos.

A instituição atingiu, em 2013, excelentes resultados de qualidade de ensino e infraestruturas, ficando entre as primeiras colocadas de sua categoria acadêmica no RS (BRASIL, 2013).

Por se tratar de uma organização de médio porte, a área definida nesta pesquisa será em nível organizacional. Trata-se de uma organização com cerca de 150 funcionários, entre corpo docente e técnico-administrativos. Os sujeitos da pesquisa serão pessoas-chave dentro da organização objeto desta pesquisa. Os critérios para a escolha destas pessoas serão: cargo na organização, departamento em que atua e nível de responsabilidade dentro da organização.

3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Os métodos de coleta e análise encontram-se resumidos na Quadro 13.

Quadro 13 - Operacionalização da coleta e análise por objetivo específico.

Objetivo Específico	Coleta	Análise
Revisar na literatura os principais fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento	Dados secundários: Revisão bibliográfica, baseado nos critérios de ano de publicação, fontes (bases de dados Scielo e ProQuest), idiomas e termos chaves.	Serão analisados: <ul style="list-style-type: none"> aspectos técnicos aspectos de relevância dos fatores
Identificar um conjunto de fatores críticos de sucesso para a Gestão do Conhecimento, baseado em critérios relevantes para o contexto da Instituição ABC		Critérios utilizados na análise: <ul style="list-style-type: none"> viabilidade técnica para avaliação dos fatores críticos de sucesso no contexto da Instituição ABC
Avaliar a situação atual da Instituição ABC de acordo com o conjunto de fatores críticos de sucesso identificados	Dados primários: Registros de observação participante	Análise do conteúdo e Análise léxica
	Dados primários: Entrevistas em profundidade semiestruturadas	
	Dados secundários: Documentos, Regulamentos, Projetos e Regimento Interno.	Análise Documental
Gerar resultados aplicados ao contexto da Instituição ABC		

Fonte: elaborado pelo autor

3.3.1. Coleta de dados

Na abordagem qualitativa, estuda-se o fenômeno a partir do seu contexto, coletando dados de diversas fontes e buscando em campo as perspectivas das pessoas envolvidas, partindo de questões amplas para esclarecer ao longo da investigação (GODOY, 1995a).

Para os objetivos específicos “Revisar na literatura os principais fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento” e “Identificar um conjunto de fatores críticos de sucesso para a Gestão do Conhecimento, baseado em critérios relevantes para o contexto da Instituição ABC”, a coleta de dados foi feita através de revisão bibliográfica. A busca foi feita em cima de algumas palavras-chave, como “Gestão do Conhecimento”, “fatores críticos de sucesso”, “fatores críticos de sucesso conhecimento”, “fatores críticos de sucesso instituição de ensino” assim como termos em inglês, como “*knowledge management*” e “*critical success factors*” A busca por artigos foi feita em bases de dados digitais, que estejam disponíveis na Internet.

Para o objetivo específico “Avaliar a situação atual da Instituição ABC de acordo com o conjunto de fatores críticos de sucesso identificados”, os métodos de coleta que foram feitos, para dados primários, através de observação participante do tipo aberta e entrevistas em profundidade semiestruturadas.

A escolha pela observação participante se deve ao acesso que o pesquisador possui dentro da organização objeto de estudo. De acordo com ROESCH (2009, p. 162):

Observação participante de forma aberta ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho. Seu principal problema é conseguir aceitação e confiança do pessoal. Para tanto, o êxito de sua pesquisa vai depender de sua capacidade de conseguir passar da figura de um estranho para a de um amigo. (ROESCH, 2009, p. 162)

O fato de o pesquisador trabalhar na empresa e ter uma função que envolva o contato constante com as diversas áreas é um fator facilitador no processo de observação e que motiva a escolha deste método, bem como acesso e abertura com o corpo gestor da organização. Em consonância com Roesch (2009, p. 162), as entrevistas em profundidade, do tipo semiestruturadas, serão aplicadas durante as observações, e terão o objetivo de coletar e avaliar qualitativamente o objetivo específico. Ainda segundo Roesch (2009, p. 170) “tanto em observações como em entrevistas é importante que o pesquisador seja sensível e que seja capaz de ler mensagens não verbais”. Além disso, a entrevista promove mais flexibilidade para o entrevistador, permitindo que se obtenha mais informações, mas que exige do mesmo a percepção a todas as manifestações do entrevistado (ZANELLA, 2009). Essa observação foi

uma observação completa, por oportunidade, que permitiu acesso irrestrito ao ambiente pesquisado, mas que pode ser comprometida pelo viés da vivência de longo prazo do pesquisador no meio (ADLER e ADLER, 1987 *apud* ABIB, HOPPEN e JUNIOR, 2013). Essa observação, de certa forma, foi realizada de maneira assistemática e sem estruturação, uma vez que o acesso do pesquisador ao ambiente é anterior ao início da pesquisa e, considerou-se, nesta pesquisa, acesso a documentos e a vivência em processos como fonte de coleta de dados.

As entrevistas foram individuais, com o corpo gestor além de funcionários com funções chave para a gestão do conhecimento dentro da organização. Foram entrevistas semiestruturadas, com duração de 30 a 45 minutos, variando para mais em alguns raros casos, gravadas e transcritas para a análise posterior. Valendo-se do guia proposto por Zanella (2009, p. 116), adaptou-se o seguinte roteiro antes das entrevistas:

Quadro 14 - Roteiro seguido antes da entrevista

Etapa	Atividade	Procedimento adotado pelo pesquisador
1	Planejar a entrevista, definindo claramente qual é o objetivo	Montou-se uma pré-estrutura de questionamentos e montou-se uma lista de objetivos.
2	Conhecer com antecedência o entrevistado e o campo de pesquisa	Selecionou-se todos os candidatos a serem entrevistados, considerando o critério de cargo e função-chave para GC.
3	Agendar previamente a hora e o local do encontro	Enviou-se e-mail formal, no qual foi solicitada a participação. Após confirmado o interesse, agendou-se o melhor horário e data para o entrevistado.
4	Garantir o sigilo e a confiabilidade dos dados e da identidade do entrevistado.	Antes de iniciar a entrevista gravada, garantiu-se o sigilo das gravações, reforçando que não seriam, em hipótese alguma, utilizadas para críticas, julgamentos ou denúncias as instâncias superiores a respeito do trabalho executado e que seriam utilizadas apenas para os fins da pesquisa acadêmica. Esse procedimento também é sustentado por Abib, Hoppen e Junior (2013).

Fonte: adaptado de Zanella (2009, p. 116)

Conhecendo os entrevistados, o pesquisador percebeu a necessidade de acrescentar mais um item: o alinhamento de conceitos entre entrevistado e entrevistador, em que o entrevistador apresenta as principais definições dos conceitos de “conhecimento” e “Gestão do Conhecimento”, a fim de preparar o entrevistado para os questionamentos que se seguiram.

Como dados secundários, valeu-se de informações provenientes de regulamentos, do Regimento Interno e relatórios publicados na *Internet*. Recorreu-se apenas à documentos de acesso público em geral, não sendo necessário a permissão de uso da organização. Além disso, recorreu-se ao acesso à base de dados da Plataforma Lattes para coleta de dados demográficos dos entrevistados.

3.3.2. Procedimentos de análise

Após a coleta de dados, precisa-se estabelecer procedimentos para análise e interpretação dos dados, garantindo a qualidade das inferências e conclusões. Entendeu-se, considerando a abordagem qualitativa, analisar os dados primários obtidos utilizando as técnicas de análise de conteúdo e análise do léxica, considerando a experiência, acesso, conhecimento e relacionamento do pesquisador dentro da organização objeto deste estudo.

Sobre a análise de conteúdo, para Mozzato e Grzybovski (2011), “há crescente interesse pela análise de conteúdo como técnica de análise de dados que, nos últimos anos, vem tendo destaque entre os métodos qualitativos, ganhando legitimidade” e é uma técnica utilizada para análise de depoimentos de pessoas, mensagens de documentos, transcrições de entrevistas e registros de observação (ZANELLA, 2009) e constitui-se numa metodologia de interpretação (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

Para Bardin (2010), a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases, descritas no Quadro 15:

Quadro 15 - Fases da análise de conteúdo

Fase	Descrição
Pré-análise	Tem por objetivo tornar operacionais as ideias, estabelecendo um plano, um programa. Deve-se escolher os documentos, formulação de hipóteses e objetivos e elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final. É o momento da leitura flutuante , que é conhecer os documentos, fazendo projeções e teorias.
Exploração de material	Nesta fase, são feitas exaustivas codificações, decodificações e enumerações, baseado em regras anteriores.
Tratamento dos resultados	É o momento de tratar os dados brutos para gerar mais significado, realizando operações estatísticas, estabelecendo quadros, gráficos e diagramas relevantes, que permitam inferências e interpretações.

Fonte: baseado em Bardin (2010)

Além da Análise de Conteúdo, faz-se a Análise Léxica nas transcrições das entrevistas realizadas. Segundo Freitas e Jannisek-Muniz (2000, p. 31), “A Análise Léxica consiste em averiguar ou medir a dimensão das respostas [...] Nesse tipo de técnica são feitas análises de palavras, e não de respondentes”. Essa técnica é utilizada para desvendar caminhos, através da frequência com a qual alguns léxicos são citados no texto (FREITAS e JANNISSEK-MUNIZ, 2000). Adotou-se as seguintes etapas para a Análise Léxica:

Quadro 16 - Etapas para Análise Léxica

Etapa
1° Gerar nuvem de palavras pelo software Wordle, localizado através do endereço http://www.wordle.net/ .
2° Seleção visual das palavras mais relevantes com mais frequência visual
3° Agrupamento das palavras com mesmo sentido
4° Contagem da frequência

Fonte: baseado em Freitas e Janissek-Muniz (2000)

Para os dados secundários, analisou-se os documentos de Regimento Interno e regulamentos acessórios para compreender melhor alguns processos. Segundo Godoy (1995, p. 21), “Nesse sentido, acreditamos que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas”. Seguindo nesta linha, o Regimento Interno forneceu uma visão mais clara das estruturas formais dentro da organização, permitindo a crítica em relação ao que os entrevistados responderam. A leitura foi realizada anterior às entrevistas, permitindo o embasamento para as pesquisas e o fortalecimento dos registros de observação do pesquisador.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados intenta-se por demonstrar as análises feitas sobre as coletas realizadas em campo por esta pesquisa. Foram analisadas as transcrições das entrevistas e os registros das observações feitas pelo pesquisador. Como essa pesquisa tem por objetivo *estabelecer uma análise da situação atual em relação a Gestão do Conhecimento, sob a ótica dos Fatores Críticos de Sucesso*, os resultados serão categorizados por um conjunto de FCS identificado e compilado como resultado da contextualização teórica desta pesquisa e organizadas no Quadro 17.

Quadro 17 - Fatores Críticos de Sucesso aplicáveis a IES

	Fatores Críticos de Sucesso	Autores
1	Gestão da liderança e apoio	Wong (2005) Lehner e Haas (2010)
2	Cultura	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)
3	Tecnologia da informação	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)
4	Estratégia e objetivos	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)
5	Mensuração e avaliação	Wong(2005)
6	Infraestrutura organizacional	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)
7	Processos e atividades	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)
8	Ajuda motivacional	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)
9	Recursos	Wong(2005)
10	Transferir conhecimento	Garvin (1993)
11	Aprender com as experiências dos outros	Garvin (1993)
12	Gestão de recursos humanos	Wong(2005)
13	Capacitação e educação (em GC)	Wong(2005) Lehner e Haas (2010)
14	Aprender com seus erros	Garvin (1993)
15	Solução sistemática de problemas	Garvin (1993)
16	Experimentação	Garvin (1993)
17	Meta comunicação da Gestão do Conhecimento	Lehner e Haas (2010)
18	Relacionamento/redes sociais	Lehner e Haas (2010)

Fonte: elaborado pelo autor

Foram convidadas doze pessoas para serem entrevistados, mas apenas nove puderam realizar a entrevista. Os três que não puderam foi devido a incompatibilidade de horários, devido a envolvimento em grandes projetos e avaliações periódicas que suas áreas estavam sofrendo por comissões do Ministério da Educação. A distribuição demográfica destes entrevistados pode ser vista no Quadro 18:

Quadro 18 - Distribuição demográfica dos entrevistados

Entrevistado	Tempo de Empresa	Cargo	Nível de formação
Entrevistado 1	10 anos	Diretor	Especialização
Entrevistado 2	9 anos	Diretor	Mestrado
Entrevistado 3	3 anos	Gerente	Mestrado
Entrevistado 4	10 anos	Diretor	Especialização
Entrevistado 5	6 anos	Coordenador	Mestrado
Entrevistado 6	9 anos	Função-chave	Doutorado
Entrevistado 7	9 anos	Coordenador	Mestrado
Entrevistado 8	6 anos	Coordenador	Doutorado
Entrevistado 9	10 anos	Diretor	Graduação

Fonte: entrevista e Currículo Lattes, adaptado pelo autor

4.1. FCS: GESTÃO DA LIDERANÇA E APOIO

O objetivo deste FCS, foi entender quais eram as iniciativas e apoios dados pelas lideranças da organização no sentido da Gestão do Conhecimento e, compreender através dos respondentes, sua visão em relação ao que tem sido promovido em nível institucional ou departamental, que representem apoio às práticas de GC. Para isso, questionou-se a existência de práticas, incentivos e apoios dados por quaisquer lideranças dentro da organização, que buscassem a Gestão do Conhecimento.

Ficou claro, pelas respostas, que não existem iniciativas ou programas formais da alta administração, mas há o esforço das lideranças setoriais apoiando iniciativas isoladas dentro dos seus departamentos.

O Entrevistado 1 traduziu bem essa questão, que foi reforçada pelo Entrevistado 2 e 4:

A gente tem algumas práticas neste sentido, a gente busca documentar algumas coisas de maior relevância para que seja de base de referência e normalmente é em cima desta documentação, desta base de referência que a gente se relaciona ou transfere para outros departamentos, isso é interno, dentro do departamento onde eu tô na frente (ENTREVISTADO 1).

Na organização, ainda nós ainda estamos muito atrasados, eu acredito que alguns setores estão fazendo ações isoladas (ENTREVISTADO 2).

Existe um incentivo, embora ainda não haja um plano institucional amarrando isso (ENTREVISTADO 4).

O Entrevistado 6 conseguiu estabelecer uma análise bastante pertinente para o questionamento, devido a sua função-chave que transita muito entre os departamentos. Segundo esse entrevistado:

Os líderes incentivam, mas incentivam o seu setor, mas ele ainda não tem um alinhamento horizontal, tem o vertical, em todos, em destaque para a TI, mas está faltando a explicitação entre os setores. O destaque dado para a TI com certeza se deve ao perfil do líder que está à frente, que tem essa característica, de incentivar, de muitas vezes pegar junto (ENTREVISTADO 6).

No entanto, alguns entrevistados citaram uma iniciativa da alta administração como produtiva para o apoio na Gestão do Conhecimento dentro da organização. A criação do Departamento de Regulação e Avaliação (DRA), para alguns, foi uma forma de traduzir a preocupação da organização em estabelecer uma maior integração de conhecimento, através de mapeamento e integração de processos, hoje muito descentralizados. Esse novo departamento foi criado no final de 2013 com a intenção de ser um agente que provocaria e incentivaria a aplicação de boas práticas na gestão. Essa visão é compartilhada entre os Entrevistados 7 e 8:

O DRA procura padronizar alguns processos e aí para padronizar os processos eu vejo que eles tem sempre uma preocupação de alinhar questões, de verificar como é como alguém faz alguma coisa e depois juntos a gente monta uma melhor maneira de fazer aquilo. Então a ideia de socializar o conhecimento que se tem a respeito daquilo (ENTREVISTADO 7).

Até a gente ter um setor de DRA aqui na instituição, eu não via nenhum tipo de incentivo, incentivo zero [...] acho que com a criação do DRA, não no início, eu tenho visto aos poucos que parece haver uma preocupação com esse compartilhamento de informações, é o que tem chegado até mim (ENTREVISTADO 8).

Síntese do Tópico: FCS GESTÃO DA LIDERANÇA E APOIO	Existe o sentimento de que não há uma formalidade de iniciativa em nível organizacional, embora reconheça-se a vontade e apoio a iniciativas isoladas.	Evidências apontam para que a criação do DRA seja uma forma de traduzir essa preocupação da alta administração.
--	--	---

4.2. FCS: CULTURA

O objetivo deste fator é entender a situação cultural da organização, que promova um ambiente propício para a criação, compartilhamento e transferência de conhecimento. Para este tópico, questionou-se o que o entrevistado percebia da cultura organização em termos de GC.

As transcrições, inicialmente, passaram pela análise léxica dos termos mais utilizados, seguindo os passos documentados no Quadro 19:

No entanto, novamente surgiu as questões de isolamento dos departamentos, sendo inclusive citada a existência de microculturas, dentro de cada setor, que varia de acordo com a sua liderança.

Não vê a interação entre os líderes, eu acho que ele fica muito dentro do seus setores [...]Acho que nós temos microculturas dentro dos setores (ENTREVISTADO 6).

Não, ainda tá um pouco distante, no geral, porque eu acho que às vezes os departamentos são muito isolados, trabalham muito isolados [...] mas ainda existe muito isolamento, de determinados setores, que procedem de um jeito e não socializam algo com outro (ENTREVISTADO 7).

Eu acho que ainda depende muito do coordenador que o gestor que está ligado (ENTREVISTADO 8).

A visão apresentada acima reforça-se com o resultado da Análise Léxica feita em cima das transcrições das entrevistas referente a este FCS, que revelou uma frequência bastante alta dos termos referentes ao “Setor” e “Departamento”.

Alguns entrevistados reconhecem que a empresa ainda está em fase de crescimento e está em processo de profissionalização, tendo iniciado – e operado – por uma gestão bastante familiar.

Acho que faz parte de uma curva de aprendizagem, de uma empresa que tem sei lá uma gestão ... Que tem uma gestão familiar, cultural, que tipo com o tempo a gente vai alinhando as questões (ENTREVISTADO 7).

Entretanto, quando analisado do ponto de vista das coordenações de curso, na qual enquadra-se o corpo docente da instituição, percebeu-se uma visão um pouco diferente, na qual expõe a cultura do aprendizado mais ativa:

Acho que sim, um dos defeitos da nossa profissão é que a gente fala demais. Então todo mundo gosta de teorizar, de contribuir, livre, dinâmica para debater ... Nós aqui na coordenação então, a gente vai tomar um café ali e aquilo ali vira um debate ... Já nasceram diversos projetos destas discussões ... Esse ingrediente na cultura é fundamental, você não pode engessar (ENTREVISTADO 5).

Síntese do Tópico: FCS CULTURA	Reforça-se a visão de que a cultura está isolada em cada setor, tornando a cultura organizacional um tanto imatura nos aspectos estudados nesta pesquisa.	Reconhece-se que a empresa está passando por um amadurecimento natural, que veio de uma gestão familiar.
-----------------------------------	---	--

4.3. FCS: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O objetivo deste fator era identificar como é a situação da organização em termos de Tecnologia da Informação que sustente ou facilite um processo de Gestão do Conhecimento. Para isso, questionou-se sobre ferramentas que facilitassem o dia-a-dia para o compartilhamento, recuperação e armazenamento de conhecimento e de que formas elas operam.

Algumas ferramentas foram identificadas e citadas pelos entrevistados, listadas abaixo, em ordem de mais citadas, considerando apenas uma ocorrência por entrevistado:

- a) E-mail – 5 ocorrências
- b) Google Drive – 5 ocorrências
- c) Wordpress (Intranet) – 2 ocorrências
- d) OsTicket (Gestão de Atendimento) – 2 ocorrências
- e) Pastas na Rede (Compartilhamento de rede) – 2 ocorrências
- f) Trello (Gestão de Projetos) – 1 ocorrência
- g) Google Agenda – 1 ocorrência

Cinco entrevistados citaram que o E-mail ainda tem grande uso, não apenas para comunicação, mas para registro do conhecimento. O mesmo número, mas não necessariamente os mesmos entrevistados, citaram que o Google Drive, ferramenta para criação e compartilhamento de arquivos na internet, vem crescendo muito e oferecendo muitas facilidades, que podem ser observadas nos comentários abaixo:

A gente utiliza já há um bom tempo, mas o Google Drive ... O valor da ferramenta começou a ser reconhecido bem mais neste último ano, acredito eu. Isso é uma ferramenta colaborativa, que permite que com que projetos em que mais de um setor esteja envolvido todos possam colaborar e no momento, sem a necessidade de Da presença, pessoal assim (ENTREVISTADO 1).

Nós ainda estamos utilizando, uma coisa que facilitou, foi utilizar o Google Drive, ali nós temos um repositório com a questão legal, com o que está saindo do MEC, com questões do e-MEC, que só eu tenho acesso, então dependendo que saiu ali, eu compartilho no Google Drive (ENTREVISTADO 6).

O Google Drive hoje é uma grande ferramenta, que tá sempre utilizando, isso é dinâmica, é rápido, há uma contestação de alguma coisa que estamos construindo, o outro já está lendo, já está dando o seu retorno, e isso caminha e gera uma satisfação muito grande, porque o trabalho tem uma colaboração de um grupo, de onde quer que ele esteja, nós temos a colaboração de um grupo, a gente tem sempre muitas vistorias, a gente tá sempre preparando novos documentos e isso é uma dinâmica positiva, eu vejo na direção, com os coordenadores, com os funcionários uma participação imediata, e rica (ENTREVISTADO 9).

Através das observações, percebeu-se que está havendo a mobilização para a implantação de uma ferramenta que irá servir de Intranet, com o objetivo de criar um canal de compartilhamento, não apenas de informação, mas de conhecimento, de reflexões e um meio para discussões. A ferramenta escolhida foi o Wordpress, sistema gratuito, mundialmente conhecido, que está sendo adaptado pela equipe de TI para disponibilização aos funcionários. Nele, pretende-se criar um espaço para que cada setor coloque informações relevantes e importantes sobre os serviços que são prestados internamente.

Síntese do Tópico: FCS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Ainda não existe um consenso institucional em termos de ferramenta, mas percebeu-se grande aderência a ferramenta Google Drive para criação e compartilhamento.	Identificou-se a iniciativa da equipe de TI para prover uma ferramenta, em nível institucional, para servir de base de conhecimento.
---	---	--

4.4. FCS: ESTRATÉGIA E OBJETIVOS

O objetivo deste fator era identificar quais eram as estratégias e objetivos adotados pela organização para executar o Ciclo de Gestão do Conhecimento e a Espiral do Conhecimento. Questionou-se sobre quais eram as estratégias e objetivos e, ainda, se existia algum meio que a instituição mais utilizava para a Gestão do Conhecimento.

Segundo as observações, ainda **não existe claramente estratégias e objetivos** voltados para a GC, de maneira que sistematize o Ciclo de Gestão do Conhecimento e permita a sua clara comunicação e mensuração. Atualmente, no entanto, segundo os entrevistados, a maneira pela qual flui boa parte do Conhecimento é através da ferramenta e-mail, embora, para o Entrevistado 2, a reunião ainda tenha um peso grande neste sentido.

Como eu falei antes, tem primeira coisa que vem na cabeça quando preciso informar vem o e-mail [...] e for atribuir um percentual de aproveitamento da informação que é passado por e-mail, a minha percepção é que a gente fica em torno de 50%, via e-mail, porque tudo se concentra no e-mail, não existe categorização. (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 6, no entanto, contribui que existe ambiente propício, mas faltam momentos de socialização, ferramentas apropriadas e liderança neste sentido, mas apresenta que o DRA irá fazer esse papel:

E a gente observa, a gente tem um ambiente propício, eu acho, nós temos, porque a gente observa as pessoas tentando trazer suas experiências, falta o meio, falta ... Talvez falte alguma ferramenta, talvez falte alguma forma de socialização, não sei se uma ferramenta tecnológica seria apropriada ... Falta uma liderança neste sentido ... Eu acho que o DRA vai fazer esse papel (ENTREVISTADO 6).

Síntese do Tópico: FCS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS	Não existe estratégia e objetivos de GC estabelecidos de forma informal.	Existem meios, pelos quais, as pessoas informalmente mais contribuem e foi identificado que existe um ambiente propício para estabelecer essas estratégias e um departamento, o DRA, que pode agir nesta liderança.
--	--	---

4.5. FCS: META COMUNICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O objetivo deste fator era identificar se as estratégias e objetivos adotados pela organização estão sendo bem comunicados e divulgados dentro da organização. Para isso, questionou-se se fica claro, em nível organizacional, as estratégias, objetivos e importância da Gestão do Conhecimento.

O resultado deste fator, no entanto, é coerente com o fato de não existir formalmente uma estratégia estabelecida para a GC. Neste sentido, os entrevistados se sentiram compelidos a dizer que não está claro, embora reconheçam a intenção e os valores da Direção Geral neste sentido.

A direção geral traz a intenção, mas não existe, não está efetivo ... Mas existe a intenção ... Essa é a visão da direção, mas ainda não está (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 6 ainda reforça que o compartilhamento de conhecimento se dá muito pela vontade dos colaboradores e não tanto por uma iniciativa organizacional.

Síntese do Tópico: FCS META COMUNICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	Coerente com o fato de não existir estratégias e objetivos institucionalizados, a meta comunicação ainda não existe formalmente.	Existe a visão, preocupação e intenção da Direção Geral.
--	--	--

4.6. FCS: PROCESSOS E ATIVIDADES

O objetivo deste fator era identificar se há processos e atividades formalizadas dentro da Instituição, que traduzissem essa preocupação de executar o Ciclo de Gestão do Conhecimento apresentado pela literatura.

O resultado deste fator, no entanto, é que não existe nenhuma formalização, embora alguns acreditem que o DRA seja uma maneira de regular e formalizar este processo, ainda que não diretamente.

Formalizada não temos, o que nós temos são iniciativas dentro dos departamentos, algumas iniciativas que envolve o institucional, mas algo formal nós não temos (ENTREVISTADO 1).

Não temos, não tem essa cultura ainda ... O que falei lá no início ... A ainda são ações isoladas, algumas áreas, alguns departamentos fazem isso, mas não é a maioria e não é cultural na instituição, estamos longe do desejado e diria até que longe do mínimo necessário (ENTREVISTADO 2).

Eu vou retornar o que eu já tinha dito assim, acho que o DRA em parceria com o TI, eu já tenho visto e tenho conversado com o Diretor do TI e do DRA, que tem falado em alguns momentos da importância da instituição (ENTREVISTADO 8).

Síntese do Tópico: FCS PROCESSOS E ATIVIDADES	Não foram detectados processos e atividades formalizadas voltadas para a GC.	Reconhece-se que o DRA pode ser uma iniciativa interessante na formalização dos processos para GC.
---	--	--

4.7. FCS: MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO

O objetivo deste fator era identificar se o processo de Gestão do Conhecimento era mensurado e, de alguma maneira, avaliado em seus indicadores. Questionou-se sobre a existência de métodos de avaliação e como eles avaliavam o processo.

De acordo com as observações e os entrevistados, o resultado foi coerente com o fato de não haver nenhum processo instituído, de tal modo que não há indicadores para aquilo que ainda não está formado e concreto.

Síntese do Tópico: FCS MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO	Coerente com o fato de não existir estratégias e objetivos institucionalizados, a meta comunicação ainda não existe formalmente.	Existe a visão, preocupação e intenção da Direção Geral.
---	--	--

4.8. FCS: INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O objetivo deste fator é identificar como a estrutura organizacional favorece a Gestão do Conhecimento, sobretudo, através dos setores de Recursos Humanos e o de Tecnologia da Informação. Questionou-se os entrevistados sobre como esses departamentos vem trabalhando

A gente não tem um departamento de RH, a gente tem um RH que acontece um pouquinho em um setor e um pouquinho em outro setor. Pulverizado (ENTREVISTADO 9).

Primeiramente nós não temos um departamento completo de RH (ENTREVISTADO 2).

A área de gestão de pessoas hoje não existe, ela está espalhada em diversos setores (ENTREVISTADO 6).

Ainda que não exista um departamento de RH específico, existe um órgão dentro da instituição que acaba executando e encabeçando iniciativas de seleção, desenvolvimento e capacitação dos funcionários técnico-administrativos e do corpo docente. Esse órgão se chama Núcleo de Orientação Acadêmica (NOA), que, por vezes, é confundido e até mesmo chamado de Departamento de RH. Nas entrevistas, foram mencionadas o departamento de RH, mas são em referência ao NOA. Isso pode ser percebido nos resultados da Análise Léxica deste fator, nos quais a palavra “NOA” encontra-se na frequência de seis ocorrências.

Não obstante, o NOA vem trabalhando alguns aspectos em termos de capacitações e desenvolvimento de pessoas, ainda que o departamento se divida para executar outros processos, como relatado nas entrevistas. Alguns relataram que o RH da Instituição precisa ter uma nova agenda e focado nas questões estratégicas.

Eu vejo que o RH se preocupe sim com treinamentos ... Eles buscam entender os momentos que se vive ou as estratégias da empresa e busca disseminar na forma de ou palestras ou treinamentos específicos e isso, de uma certa forma, promove o alinhamento e gerenciamento da informação ... Em relação ao RH, eu enxergo aqui na empresa, existe sim essa preocupação, existem ações voltadas a isso (ENTREVISTADO 1).

Eu acho que deveria ter um setor, que comporte todas as funções de um RH ... Então como não tem e essas pessoas tem outras funções, ainda nós temos muita dificuldade (ENTREVISTADO 2).

Eu acho assim, o RH tem que ter uma nova performance, tem que ter uma nova agenda, ele tem que estar de cabeça aberta para aceitar essa parceria, essa visão sistêmica. No nosso caso, não vejo problema aqui dentro, porque tudo para nós é novo, por estarmos crescendo, vejo a disposição para isso (ENTREVISTADO 5).

Eu vejo algumas ações isoladas assim, eu não vejo o departamento de RH agindo estrategicamente (ENTREVISTADO 7).

Já em relação ao departamento de TI, percebeu-se que ela está preparada, mas ainda está com iniciativas encubadas dentro do setor. Mencionou-se a existência de uma base de conhecimento, já relatada no FCS de Tecnologia da Informação, mas que ainda não está sendo utilizado por toda a organização. Revelou-se ainda que a TI e o RH precisam ter mais afinidade

neste assunto e trouxeram ainda que o fato da TI ser interna possa trazer mais alinhamento neste processo.

Eu acho que nós precisaríamos ter muita afinidade entre RH e TI, e criar ferramentas para que os conhecimentos, a importância seja compartilhada, ou as informações importantes, compartilhadas com todos (ENTREVISTADO 2).

Hoje a gente enxerga isso mais dentro da TI. [...]Acho que dá para enxergar naquele acesso da base de conhecimento, que estamos alimentando, que é bem mais descrição, mas que tem sido objetivo, vai ser naquele ambiente que será trabalhado (ENTREVISTADO 3).

Eu acho que a TI está trabalhando ainda para o seu próprio setor, ela está de profissionalização da célula, por isso que eu acho que o próximo passo é essas células se integrarem, que a TI tem ferramentas, pode ser uma desvantagem em termos de custos, mas nós temos uma grande vantagem de a TI ser interna, então nós temos capacidade de gerar ferramentas e, mais ainda, tem vontade (ENTREVISTADO 6).

E a parte de TI eu acho que tá fazendo seu papel de atender os setores como clientes, atendendo as questões das demandas, mas enfim. Acaba documentando, sistematizando, isso, bem ou mal, tudo que a gente coloca dentro do sistema a gente acaba registrando, tendo históricos, então eu acho fundamental (ENTREVISTADO 7).

Eu acho que a TI sim, já vi por exemplo se tu for pensar em de TI, no exemplo de manuais, no desenvolvimento de socialização de conhecimento mesmo, eu já vi alguns processos na TI que evidenciam isso (ENTREVISTADO 8).

Por fim, o Entrevistado 4 faz uma reflexão importante:

A instituição tem que mostrar para a instituição que ela quer isso, não pode ser uma coisa que a TI quis fazer ou o RH, não, a instituição definiu esse caminho e esse caminho passa pela TI e o RH. Se não, de certa maneira, está se trabalhando partes da instituição (ENTREVISTADO 4).

<p>Síntese do Tópico: FCS INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Não detectou-se um departamento exclusivo responsável por trabalhar essas questões.</p>	<p>Revelou-se que a TI e o RH, representado pelo NOA, tem potencial para desenvolver essas ações, mas ainda precisa a instituição estabelecer essa vontade.</p>
---	--	---

4.9. FCS: RECURSOS

O objetivo deste fator era identificar dentro desta organização, através da visão dos entrevistados, quais recursos, conhecendo o cenário atual, seriam necessários para a implantação de um processo de Gestão do Conhecimento. Todavia, indicou-se alguns dos recursos que poderiam ser mais necessários, para auxiliar no desenvolvimento do raciocínio.

O resultado foi que os entrevistados inclinaram-se a responder que precisa trabalhar a cultura das pessoas e na capacitação em técnicas e práticas de Gestão do Conhecimento. Alguns citaram que, embora a tecnologia seja um grande facilitador, as pessoas vêm em primeiro lugar.

Tecnologia por ser um facilitador e conhecimento específico porque você precisa saber como conduzir e saber o que está fazendo (ENTREVISTADO 1).

Eu acho que o mais importante era trabalhar as pessoas. Então seriam, buscar pessoas, ainda que aqui dentro, para desenvolver e trabalhar a cultura dentro da instituição. Eu acho que isso é o mais importante, pois tecnologia nós temos, para o nosso tamanho ... Nós temos pessoas bem intencionadas, nós temos pessoas altamente capacitadas, mas nós não temos a cultura, então eu acho que nós temos que trabalhar é a cultura da organização (ENTREVISTADO 2).

Acredito que tecnológico (...) em termos de sistemas, base de conhecimento (ENTREVISTADO 3).

Acredito que primeiro tem que trabalhar as pessoas, pois a gente já tem uma tecnologia hoje ... Hoje, por exemplo, por mais simples que seja a questão do compartilhamento, a gente só usa o Google Drive, a gente já tem o compartilhamento em toda a instituição ... Tem que analisar o que vai ser compartilhado, tem que coisas que é em algum departamento ... Tem que preparar a pessoa para conhecer isso e também para entender e criar a consciência da importância disso aí. Depois pode instalar outras tecnologias ou evoluir as tecnologias (ENTREVISTADO 4).

Acho que a capacitação, acho que a capacitação das pessoas é fundamental para isso, trazer técnicas, porque cada um carrega um conhecimento e essa capacitação só iria enriquecer (ENTREVISTADO 9).

O Entrevistado 6 ainda faz uma reflexão muito importante:

Porque a ferramenta tem que servir para essa pessoa, né, até para saber o que fazer com a ferramenta, se não ela vai ficar parada. Se a pessoa tem a pré-disposição, ela vai buscar a forma, aí não pode essa forma ser ... Ela tem que vir logo em seguida ... Ela tem que andar numa sequência muito íntima. Porque de nada adianta tu pensar em uma forma, se a pessoa não tem a cultura. Daí cai em descrédito, a ferramenta está ali, não está sendo alimentada (ENTREVISTADO 6).

Síntese do Tópico: FCS RECURSOS	Identificou-se que a TI já oferece serviços capaz de suprir a necessidade e que precisa investir no Recurso Humano.	Revelou-se que as pessoas precisam ser capacitadas, mas, logo em seguida, a tecnologia precisa estar ao seu dispor.
------------------------------------	---	---

4.10. FCS: AJUDA MOTIVACIONAL

O objetivo deste fator era identificar de que maneira os funcionários são motivados a criarem, compartilhem e explicitarem seus conhecimentos, seja por prêmios e bônus financeiros ou intrínsecos (de recompensa psicológica), como elogios ou premiações. Por isso, questionou-se sobre como os entrevistados, em sua maioria gestores, incentivam seus

funcionários neste processo e como enxergavam outros gestores e, até mesmo, organização como um todo atuando neste sentido.

Os resultados indicaram que não existe nenhum tipo de motivação financeira envolvida, tampouco atrelada a metas. O que muitos gestores mencionaram foi que a motivação dada aos funcionários é em relação aos incentivos intrínsecos, tais como elogios e reconhecimento público.

Mas o que nós temos o reconhecimento ... e o reconhecimento não é financeiro ... O reconhecimento é ser referência do seu time de trabalho ... É enfim... mais neste sentido, não existe algo específico formalizado ... O que existe é mais forte nesta questão do reconhecimento. [...] Algumas boas vezes são registradas por e-mail, quando a pessoa tem o desempenho em alguma que trouxe o valor diferenciado para a situação que está se vivendo. Normalmente se tem a prática de registrar isso por e-mail, em agradecimento ao funcionário, enfim, a gente faz disso uma prática sim (ENTREVISTADO 1).

Não é uma coisa institucionalizada, com um prêmio, e não pode recompensa financeira. Mas existe um estímulo ao desempenho do funcionário e quando ele consegue aplicar aquele conhecimento, aquela ação dele, compartilhar e traduzir em resultados [...] ou dá um folga para o profissional (ENTREVISTADO 4).

Síntese do Tópico: FCS AJUDA MOTIVACIONAL	Não existe nenhum tipo de recompensa ou prêmio por meta batida formalmente atribuído e a motivação é feita por iniciativas de cada gestor.	Alguns gestores declararam que a motivação é dada pela recompensa psicológica, como elogios, ou em forma de folgas.
--	--	---

4.11. FCS: TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

O objetivo deste fator era identificar de que maneira a transferência do conhecimento ocorre dentro da organização. Por isso, questionou-se por quais meios eram os mais utilizados para transferir conhecimento e se há algum programa que incentive a transferência do conhecimento.

A partir da observação feita pelo pesquisador em campo, constatou-se um programa semestral de capacitações para técnicos-administrativos e docentes. Identificou-se na coleta que as capacitações são assuntos variados e, em geral, são lecionados pelos próprios docentes da Instituição que dominam o assunto.

Nós temos, nós temos uma política de, no mínimo, duas qualificações por semestre para os colaboradores, e aí dentro disso ... O pessoal do NOA, que trabalha uma parte do RH, eles fazem uma pesquisa entre os colaboradores, vem a necessidade, e acredito que estão sendo bem felizes, pois os assuntos abordados são bem relevantes, para o grupo e para a instituição, então neste ponto sim (ENTREVISTADO 2).

Alguns casos são mais localizados em um departamento, no qual existe a política de socialização de conhecimento quando algum funcionário faz cursos externos:

Inclusive assim o pessoal quer fazer algum curso e então no retorno deste curso, eles precisam nos apresentar o que aprenderam com o curso, e onde vamos usar aquilo ali ... E as pessoas se sentem a vontade, até porque as pessoas sentem que está sendo investido nela. (ENTREVISTADO 4).

Embora existam programas de capacitações semestrais, o Entrevistado 6 reforça que, embora exista, é uma exigência legal:

A gente é obrigado a ter um plano de capacitação, né ... Mas o MEC exige que eu demonstre como é que eu capacito meus técnicos-administrativos e meus professores ... A cada 4 ou 5 anos eles vem aqui e perguntam 'como você fez a tua capacitação' ... A gente tem que aproveitar essa exigência legal ... A gente tem um meio que é obrigatório que ... A gente cumpre esse meio, só que eu acho que a gente tem que ir além, eu acredito que seria muito interessante fazer uma tomada, uma pesquisa de demanda, avaliar qual a demanda, o que tá acontecendo primeiro internamente e se precisa, gerar de conhecimento dentro deste treinamento (ENTREVISTADO 6).

O Entrevistado 6 ainda vai além, trazendo que ainda falta o momento do compartilhamento, pois observa-se muitas pessoas qualificadas, nas mais diversas áreas do conhecimento, mas muito pouco momento para compartilhar:

Acho que a empresa faz o mais difícil e deixa de fazer o mais fácil ... A instituição ... O que que é mais difícil? Por exemplo, vou te dar só um exemplo, a pessoa vai fazer um curso, o pessoal ali da secretaria, a fulana ... Foi num seminário de gamificação ... Pô a instituição tá sinalizando de lá ela adquirir muito conhecimento e tá faltando o momento de compartilhar ... A gente compartilha de forma informal ... No café ... O mais difícil que é pagar o curso, é liberar o funcionário, isso a instituição faz ... Agora segunda fase ... Acho que tá faltando ... E a gente tem muito, a gente não percebe eu acho, talvez a rotina não nos deixa perceber e aí falta a gestão do conhecimento, né ... Que por exemplo eu fiz minha tese de doutorado no EAD, eu trabalhei aspectos de gestão do EAD, eu não compartilhei esse conhecimento que gerei numa teste de doutorado no EAD e a instituição me incentivou a fazer o doutorado, então eu acho que tá faltando ... Não é só uma coisa interna ... Acho que isso é geral pelas instituições que passei, mas aqui acontece particularmente ... Falta o momento do compartilhamento (ENTREVISTADO 6).

<p>Síntese do Tópico: FCS TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO</p>	<p>Existe um programa institucional para capacitações, em que são promovidos encontros entre funcionários transferindo seu conhecimento.</p>	<p>O programa existente apenas contempla uma exigência legal e ainda falta as etapas de compartilhamento. Outro aspecto que falta é criar um momento ou programa específico formal para que funcionários, por sua iniciativa, possam compartilharem o que sabem.</p>
---	--	--

4.12. FCS: GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O objetivo deste fator era identificar como a gestão de recursos humanos acontece dentro da organização, se existe algum departamento responsável e de que maneira ele atua em relação à Gestão do Conhecimento.

O resultado deste fator foi que não existe um departamento de RH completo e trabalhando a GC. O que encontrou-se foi um departamento que, além de outras atividades de sua responsabilidade, acaba sendo responsável por processos como recrutamento, seleção, acompanhamento e desenvolvimento de pessoas, através de capacitações. Esse departamento, conforme as observações do pesquisador, atua basicamente executando o Plano de Capacitação, que tem periodicidade semestral e está constante no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), requerido pelo Ministério da Educação.

Basicamente treinamentos ... E mais uma vez, a gente está sem um ... A gente é obrigado a ter um plano de capacitação, né ... Mas o MEC exige que eu demonstre como é que eu capacito meus técnicos-administrativos e meus professores (ENTREVISTADO 6).

Síntese do Tópico: FCS GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	Não existe um departamento de RH formalizado e centralizado, responsabilizado pelo fomento da GC na organização.	Existe uma estrutura chamada NOA, que acaba se responsabilizando pelo desenvolvimento parcial de algumas atividades do RH.
--	--	--

4.13. FCS: CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO (EM GC)

O objetivo deste fator era identificar como estavam sendo feito a capacitação dos funcionários e, sobretudo, gestores para práticas e técnicas da Gestão do Conhecimento. O resultado deste fator confere com o fato de não haver ainda uma formalização na Gestão do Conhecimento dentro da empresa, sendo necessária sua iniciação. Pelas observações, **não foram encontradas nenhuma capacitação ou trabalho sendo feito neste sentido diretamente**, embora tenha sido revelado importante a questão e que existam iniciativas indiretas.

Ao ser questionado sobre a iniciativa em capacitar os funcionários e, sobretudo, gestores em técnicas para Gestão do Conhecimento, o Entrevistado 4 menciona:

Diretamente, não. São pulverizadas. Existe a necessidade de trabalhar o profissionalismo das pessoas, elas tem que saber que ela é um profissional dentro da empresa. Ela tem que saber que ela está produzindo um conhecimento e que esse conhecimento ali é claro é dela, mas também é da empresa. Esse aspecto tem que se trabalhar primeiro (ENTREVISTADO 4).

Síntese do Tópico: FCS CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO (EM GC)	Não foi identificado nenhuma iniciativa de capacitação sendo feita para trabalhar as técnicas e educação em GC.	Sinalizou-se que está pulverizado e que trabalhos para a necessidade de profissionalização já estão se iniciando.
---	---	---

4.14. FCS: APRENDER COM SEUS ERROS

O objetivo deste fator era identificar se existem práticas e processos que busquem revisar os erros e aprender com eles. Para este fator, questionou-se sobre a existência de processos de lições aprendidas, feitas através de retrospectivas e análise do passado.

O resultado deste fator foi que não existe um processo formal dentro da Instituição, embora alguns departamentos tenham iniciativas próprias para concretizarem o aprendizado. O Entrevistado 4 traz essa situação no seu departamento:

Isso é um hábito nosso, o pessoal reclama 'nós temos que fazer o histórico de novo?' e eu digo 'sim, temos que fazer'. É chamado de 'histórico', para revisar o que aconteceu, que decisão foi tomada e o que pode melhorar (ENTREVISTADO 4).

Existe, no entanto, a preocupação constante de estar relembrando o passado. Isso foi bastante enfatizado pelo Entrevistado 9:

Na verdade, eu tenho algum tipo de obsessão, no sentido de tá sempre relembrando o passado para que a gente veja a riqueza do presente e o quanto a gente ainda tem que construir, o que éramos, o que conseguimos, e o que podemos ser. Então isso é diariamente dentro do setor, lembrado (ENTREVISTADO 9).

O Entrevistado 7, por fim, traz uma situação que revela um fenômeno interessante, o qual acontece quando procedimentos e práticas, já arquivadas, retornam a ser executadas, mas por funcionários que ingressaram na organização após a empresa já ter arquivada prática:

Às vezes alguns processos são modificados sem que ninguém saiba quem é que modificou e como modificou, o mais bizarro é que as pessoas que modificam são que vieram a refazer coisas que eram feitas no passado, que já tinham sido arquivadas entendeu (ENTREVISTA 7).

Conforme as observações do pesquisador, isso pode acontecer, em boa medida, devido ao fato de não haver sensibilização de mudanças, tampouco documentação das mudanças que são executadas, permanecendo os processos, por vezes, na forma tácita. Ao passo que nem sempre são socializadas as modificações e não há o armazenado e a transferência devida, aquelas pessoas que não participaram da mudança, naquele momento, muitas vezes informais, como revelam os entrevistados, acabam fazendo com que o processo retorne à sua versão anterior. O Entrevistado 6 traz uma visão que reforça a informalidade nas discussões:

Percebo, o café. É um meio informal, muitas coisas são compartilhadas ali no café e ali é interessante que conseguimos compartilhar, fazendo reflexões, percepções (ENTREVISTADO 6).

Síntese do Tópico: FCS APRENDER COM SEUS ERROS	Não existe um momento formal para lições aprendidas ou retrospectiva reconhecida pela organização.	Existem iniciativas isoladas em determinados setores, por ação do seu gestor.
--	--	---

4.15. FCS: APRENDER COM A EXPERIÊNCIA DOS OUTROS

O objetivo deste fator era identificar se existem práticas e processos que incentivem a buscar conhecimento através da experiência de outros *players* dentro da organização. Questionou-se, para isso, se existe algum processo de análise de outras instituições, seja através de algum funcionário ou de uma ação coletiva.

O resultado foi que não existe formalmente uma iniciativa, porém alguns ações informais foram identificadas. Esse foi o caso do Entrevistado 9 que mencionou:

É uma preocupação, que todas as questões que chegam na instituição de algum acontecimento de uma outra instituição, há muitas trocas disso, a gente tem esse cuidado, de 'pow a gente nunca tinha pensado nisso, vamos rever esse processo, porque se há alguma brecha nesse processo, que foi o que causou na instituição Y', e a gente sempre encontra alguma coisa que precisamos refletir melhor, até de mudar alguma coisa que ainda não aconteceu, mas que pode vir a acontecer. E isso é um grande aprendizado, às vezes a gente tem alguma dificuldade de as pessoas 'ah, mas lá funciona assim, eles não davam bola para isso', mas nós vamos rever nossos processos, independente se lá, porque a gente não sabe, a gente sabe do fato em si, nós vamos rever o nosso processo, para que nós realmente tenhamos a certeza que não pode acontecer, porque tá fora do padrão, isso é um grande aprendizado, então hoje a gente já tem uma cultura de escutar o que tá acontecendo, às vezes, uma secretaria acadêmica uma outra instituição liga e pede por favor um documento, porque aconteceu um erro, alguém já fez isso, então a gente já chama toda a equipe e diz 'gente, vocês viram que isso tá acontecendo, que a gente não pode, que essa informação não pode ser dada assim', a gente trabalha muito com isso, temos muitas situações que é um alerta de uma outra secretaria acadêmica ligando para a nossa e fazendo essa troca e a gente aprende muito com isso (ENTREVISTADO 9).

Percebe-se então uma forma estabelecida pelo setor de registros acadêmicos no sentido de estar sempre atento e aproveitar os contatos diretos, muitas vezes estabelecidos em algumas situações, com outras secretarias acadêmicas, na busca por informações que possam contribuir para um aprendizado interno. É, no entanto, pouco formal e depende muito da iniciativa e perspicácia de quem participa das interações. Não foi detectado, nas observações, nenhuma técnica formal para executar essa observação, ela ocorre por percepção mesmo.

Outra técnica interessante identificada nas entrevistas, foi o caso do Entrevistado 8, o que participa ativamente de listas de discussões por e-mail, no qual há interações a respeito do assunto do qual a pessoa coordena dentro da Instituição. Neste sentido o entrevistado traz:

Sim, sim, a minha principal técnica é o contato. Eu participo de um grupo [...]E nós socializamos muito, propagandas dos nossos cursos, de coisas que acontecem em nossas instituições, e é o lugar que mais tomo conhecimento (ENTREVISTADO 8).

Questionado sobre se as listas são abertas o suficiente para abrir problemas que estão ocorrendo em outras instituições e que possam contribuir para uma reflexão e aprendizado interno, o entrevistado reflete:

Acontece muito, porque tem muitas pessoas que estão fazendo TCC e são da área de educação e assinam a lista, então eles mais, como vou te dizer assim, preocupadamente, porque quem é gestor de instituição, acabam não socializando muito neste sentido, mas às vezes tutores, que estão a pouco tempo na instituição, eles socializam muito problema, problema de interação, problema relativo às leis, as autorizações, ao reconhecimento. Então é uma fonte de aprendizado bem interessante (ENTREVISTADO 8).

Síntese do Tópico: FCS APRENDER COM A EXPERIÊNCIA DOS OUTROS	Não foram detectadas práticas formais sendo executadas para que esse aprendizado ocorra.	Iniciativas isoladas e informais foram encontradas e que traduzem essa preocupação, como a iniciativa do setor de registros acadêmicos e o de acompanhar as listas de discussões do domínio de conhecimento.
--	--	--

4.16. FCS: SOLUÇÃO SISTEMÁTICA DE PROBLEMAS

O objetivo deste fator era identificar a existência de processos de soluções sistemáticas de problemas dentro da organização, através de ciclos e atividades que priorizem o aprendizado e facilite o reaproveitamento de soluções de problemas semelhantes anteriores. Para isto, questionou-se sobre a existência de algum processo, fosse institucional ou setorial, que perfizessem esta sistemática.

Os resultados a respeito deste fator indicaram que não existe, em nível organizacional, um processo de solução sistemática. Identificou-se, não obstante, ações isoladas que traduzem a intenção de resolver problemas de uma maneira construtiva. Foi o caso do Entrevistado 9, que explicou isso:

Mas normalmente temos essas exceções, nós procurávamos essas exceções dentro da Lei, achávamos, encaminhávamos, resolvíamos, e depois nós não lembrávamos como

tínhamos resolvido. Hoje nós temos uma pasta que são as pastas de recursos, que o recurso é sempre quando é solicitado uma exceção, então nós temos uma pasta e a resposta deste recursos (ENTREVISTADO 9).

De acordo com as observações feitas pelo pesquisador, trata-se de um mecanismo de anotações, em que cada exceção que surge ao longo do processo de atendimento de solicitações dos acadêmicos são registradas em um documento, compartilhado entre todos do departamento, com a exceção e a solução ou encaminhamento dado, com base na interpretação. Como muitas das situações precisam ter respaldo em algum dispositivo legal, são feitas várias interpretações e reflexões sobre riscos, legalidade e ações. A proposta foi armazenar esse conhecimento tirado das reflexões da legislação em um documento de acesso a todos. Ainda é um processo bem arcaico, no sentido de armazenamento e padronização, porém, traduz-se em uma iniciativa válida, com grande potencial para atingir níveis organizacionais. Essa visão é compartilhada pelo próprio Entrevistado 9:

Isso tudo é ainda muito arcaico, acho que isso pode gerar uma coisa maior ainda (ENTREVISTADO 9).

A visão do Entrevistado 9 é percebida por outros gestores, que acabaram citando isso em seus relatos:

O *Fulano* é um exemplo, que quando ocorre um problema, ela tem um arquivo, ela relata e como resolveu ... Depois de um ano, aconteceu de novo, aconteceu novamente e isso se torna mais frequente, daí isso se torna um procedimento (ENTREVISTADO 3).

Neste caminho, quando o Entrevistado 9 foi questionado sobre a verificação sistemática e frequente destas anotações, percebeu-se a preocupação em revisar e, quando ocorrer muitas vezes, formalizar o método administrado para resolver determinada situação em forma de regulamentos ou no próprio Regimento Interno. O Entrevistado 9, que representa uma autoridade em termos regulatórios dentro da Instituição, relata:

Já, isso está muito na atualização dos regulamentos. De um ano para cá, pelo fato de nós já estarmos registrando, porque antes nós ficávamos perdidas, quando nós víamos, 'mas nós fizemos isso há um tempo atrás, tu te lembra?', ficávamos quebrando a cabeça, e isso já é uma forma que por algumas questões que estavam vindo com os exercícios domiciliares, nós tínhamos que atualizar e colocar no regulamento, porque isso tava muito, então nós tínhamos que atualizar o regulamento, para que fosse já tornar dentro de uma regra e não mais uma exceção, porque isso nos ajudou, para que a atualização fosse correta, e já diminui os protocolos de recurso solicitando (ENTREVISTADO 9).

Captou-se, portanto, que essa técnica adotada pelo departamento do Entrevistado 9 perfazia o que os autores escreviam sobre os Ciclos de Gestão do Conhecimento. Conseguiu-

se notar, neste processo relatado, a existência das etapas de Criação, Armazenamento, Recuperação e Transferência do Conhecimento. Quando questionado sobre isso, o Entrevistado 9 relata:

Acho que ele pode ficar bem mais otimizado, para poder outras pessoas fazerem uso disso, mas ele tem nos ajudado muito neste sentido, porque nós estávamos sempre muito ... Mas no momento em que começou-se a registrar, percebeu-se que começou a ajudar (ENTREVISTADO 9).

Síntese do Tópico: FCS SOLUÇÃO SISTEMÁTICA DE PROBLEMAS	Não identificou-se nada em nível organizacional neste sentido e poucos gestores responderam a respeito.	Identificou-se a iniciativa de um departamento específico que tem adotado, há mais de um ano, uma técnica que traduz a preocupação em ter uma sistemática na solução de problemas.
---	---	--

4.17. FCS: EXPERIMENTAÇÃO

O objetivo deste fator era identificar na organização iniciativas, em nível organizacional ou setorial, que permitissem perceber a preocupação em, havendo necessidade de uma mudança com grande impacto, testar a mudança em um escopo menor, antes de atingir o escopo desejado. Por isso, questionou-se sobre projetos que ocorreram ou estejam ocorrendo com essa visão.

Identificou-se algumas iniciativas que traduzissem essa preocupação na prática. O exemplo mais relatado e grande relevância institucional foi o caso das mudanças de metodologia de ensino, projeto que visa otimizar e atualizar os métodos de ensino com a ajuda de tecnologias emergentes. O Entrevistado 1 revela:

Sim, nós temos duas situações que estamos vivendo agora. Estamos em processo de mudança de método de ensino em sala de aula ... Essa mudança de método requer algumas mudanças consideráveis e nós temos alguns cursos de graduação, de pós-graduação e extensão, e nós estamos aplicando isso em um curso pra ... Com toda a responsabilidade, claro ... Mas em apenas um curso pra ver qual o retorno deste piloto e, em um âmbito maior, aplicar aos demais cursos (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 2 ainda revela:

Antes não, antes era aplicava direto, tomava-se decisão e colocava em prática. Agora não, agora a gente toma a decisão e vamos sempre se trabalha em projetos piloto (ENTREVISTADO 2).

Isso vai ao encontro do que as observações do pesquisador revelaram, que não havia realmente uma preocupação de primeiro testar em um âmbito menor. As aplicações eram feitas diretamente. Neste sentido, o Entrevistado 2, ainda exemplifica outro caso:

A questão de trabalhar a evasão. Foi criado um projeto que nós trabalhamos com apenas dois cursos, e aí em cima destes dois cursos, foram analisadas o resultado para

depois avaliar se implanta em toda a instituição ... Foi um projeto de retenção de alunos e controlar a evasão (ENTREVISTADO 2).

Segundo a observação, o projeto citado pelo Entrevistado 2 foi um projeto que seguiu todo o rigor científico, desde o planejamento da coleta dos dados até o método de análise dos resultados. Foi um caso, observado na Instituição, que atingiu esse objetivo da experimentação, até por representar uma mudança de grande impacto e com alto investimento.

O Entrevistado 3 acabou fazendo uma pequena crítica à condução do projeto, que poderia ser um ponto de melhoria para essa prática em futuras execuções e fez um reforço ao projeto mencionado pelo Entrevistado 1:

Sim (...) consegui visualizar isso no projeto da Gestão da Vida Acadêmica, só acho que não teve um fechamento, em que foram dois cursos e agora está na fase de analisar os dados, para talvez no próximo ano implementar para os outros cursos (...) outra questão é a sala de aula invertida, que tá bombando todos os dias (ENTREVISTADO 3).

O Entrevistado 7 ainda mencionou que não há socialização e a abertura para a crítica, nestes projetos pilotos:

O problema está na socialização das coisas, na crítica, tipo assim, você abre para um outro setor criticar (ENTREVISTADO 7).

O Entrevistado 8 reforçou essa visão:

Nós socializávamos o projeto, quase que diariamente, e tudo que a gente ia monitorando o que aconteciam ali, para que o próximo projeto que viesse atrás, conseguisse sanar os problemas que ocorreram no projeto piloto, essa é a visão que nós temos de projeto piloto, é um teste ... Mas é que não vejo que seja essa a visão, acho que é muito setorizado, muito separado nas pessoas assim não dividem. Não socializam (ENTREVISTADO 8).

Mas percebeu-se que o Departamento de TI tem trabalhado muito neste aspecto de experimentação, sobretudo, nas questões de implantação de novos sistemas e serviços:

Nós estamos vivendo de mudança de tecnologia que vai facilitar a vida do nosso professor, inicialmente, nós começamos com um piloto, nós estamos vivendo um piloto, mas no decorrer do experimento, no decorrer deste laboratório, os professores identificaram um valor muito bom para eles e eles começaram a aderir a um número significativo de professores ... Então, para um piloto ... É um piloto, mas com um número bem maior de pessoas que deveria (ENTREVISTADO 1).

Estão fazendo agora o processo de chamada né, o processo de chamada online, que a gente começou com um grupo, mas começou a dar tão certo que o pessoal gostou tanto da ideia que hoje está quase que todo mundo fazendo, então eu acho que ali foi um piloto (ENTREVISTADO 7).

Dentro da TI isso sempre foi muito feito, 'vamos começar com esse projeto menor', para que a gente consiga atingir um projeto maior, para que a gente consiga ver os resultados e ampliar (ENTREVISTADO 9).

Por fim, o Entrevistado 4 revela:

Acontece isso, mas não vejo isso como uma prática contínua (ENTREVISTADO 4).

Síntese do Tópico: FCS EXPERIMENTAÇÃO	Encontrou-se três grandes exemplos de projetos de experimentação acontecendo neste momento na organização.	Identificou-se que não é uma prática contínua e que ainda precisa ser melhorada, sobretudo na questão do <i>feedback</i> e socialização dos resultados.
--	--	---

4.18. FCS: RELACIONAMENTO/REDES SOCIAIS

O objetivo deste fator era identificar a utilização de sistemas de redes sociais, em que o relacionamento é incentivado e facilitado, para criar conhecimento, através de discussões engajadas. Para isso, questionou-se se o entrevistado participa ou tem conhecimento de alguém que participa de algum grupo em alguma rede social com esse intuito. Um aspecto importante foi que deixar claro que não se enquadravam iniciativas de relacionamento e atendimento à clientes, mas sim apenas os casos de discussão interna e organizacional.

O resultado deste aspecto, tanto através das entrevistas quanto da observação, foi que existem iniciativas de criação de grupos fechados dentro do *Facebook*, que discutem assuntos de cunho específico. Identificou-se um grupo para discussão de novos métodos de ensino e a inserção da tecnologia na educação. Isso foi reforçado pelos entrevistados:

Isso é uma prática aqui dentro da organização, principalmente pela abrangência que essa ferramenta possui ... Nós temos a área de ensino que forma grupos no Facebook com áreas de interesse específico, isso tem que muito mais a ser explorado (ENTREVISTADO 1).

Para interno, foi criado, quando foi criado o DRA, Departamento de Regulação e Avaliação, foi implantado o piloto de tecnologia na educação, foi criado uma rede social para discutir, opinar e discutir a respeito disso. Mas começou agora (ENTREVISTADO 2).

Existe um grupo no Facebook criado para as tecnologias de ensino. O pessoal posta muito material (ENTREVISTADO 3).

Nós temos um grupo dentro da redes sociais, justamente para discutir tecnologias. É muito importante e incentivado a ser utilizado (ENTREVISTADO 4).

Na verdade, a gente começou um grupo na saúde, já tem uns dois anos, para entender algumas coisas, da própria Psicologia, da área da saúde, grupo fechado, entre grupo de professores do Facebook, agora a pouco a gente tentou com as questões tecnológicas, de sala de aula invertida (ENTREVISTADO 9).

No entanto, uma observação foi feita pelo Entrevistado 9:

Mas esse grupo ele rapidamente se desfaz. Ele começa, as pessoas participam de início, e logo ele se desfaz. A mesma coisa começou com a questão tecnológica, ele logo se desfaz (ENTREVISTADO 9).

De acordo com a observação feita pelo pesquisador, tendo ele acesso a esse grupo fechado mencionado pelos entrevistados, identificou-se que muito era compartilhado, mas pouco discutido e refletido. Logo no início, muita coisa foi compartilhada, em termos de artigos e notícias relacionadas ao assunto, mas pouco se construiu. Em poucos meses depois, o grupo já havia perdido sua empolgação e as pessoas deixaram de participar. Um detalhe importante foi a ausência de um facilitador ou um mediador para o grupo, que instigasse a discussão e a construção de conhecimento dentro dos objetivos estabelecidos pelo grupo.

Síntese do Tópico: FCS RELACIONAMENTO/REDES SOCIAIS	Detectou-se que muitos entrevistados reconhecem uma grande iniciativa de utilização com o fim de criar conhecimento.	Percebeu-se, no entanto, que são iniciativas recentes e pulverizadas, mas que ainda falta estruturação e organização para motivar o grupo a permanecer ativo.
--	--	---

4.19. SÍNTESE DOS RESULTADOS

Depois das análises e observações, os resultados foram compilados na síntese proposta no Quadro 21:

Quadro 21 - Síntese dos Resultados

Fator	Principais pontos	Principais contrapontos	Relação com a teoria
FCS GESTÃO DA LIDERANÇA E APOIO	Existe o sentimento de que não há uma formalidade de iniciativa em nível organizacional, embora reconheça-se a vontade e apoio a iniciativas isoladas.	Evidências apontam para que a criação do DRA seja uma forma de traduzir essa preocupação da alta administração.	Não foi encontrada fomento formal das lideranças, como indica Lehner e Haas (2010, p. 80): "Alta administração é o iniciador, patrocinador e promotor do GC"
FCS CULTURA	Reforça-se a visão de que a cultura está isolada em cada setor, tornando a cultura organizacional um tanto imatura nos aspectos estudados nesta pesquisa.	Reconhece-se que a empresa está passando por um amadurecimento natural, que veio de uma gestão familiar.	A cultura isolada dos setores não corrobora com o que Wong (2005, p. 269) diz "Um aspecto cultural que é crucial para GC é a colaboração" (WONG, 2005, p. 269)
FCS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Ainda não existe um consenso institucional em termos de ferramenta, mas percebeu-se grande aderência a ferramenta Google Drive para criação e compartilhamento.	Identificou-se a iniciativa da equipe de TI para prover uma ferramenta, em nível institucional, para servir de base de conhecimento.	A iniciativa da equipe de TI irá reforçar o que Wong (2005, p. 269) disse: "TI pode habilitar rápida busca e acesso de informações e pode suportar colaboração e comunicação entre membros da organização"
FCS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS	Não existe estratégia e objetivos de GC estabelecidos formalmente	Existem meios, pelos quais, as pessoas informalmente mais contribuem e foi	Como não existe objetivos de GC, não foi detectado o que Lehner e

		identificado que existe um ambiente propício para estabelecer essas estratégias e um departamento, o DRA, que pode agir nesta liderança.	Haas (2005, p. 80) disseram “O objetivo da GC precisa estar de acordo com os objetivos da empresa e precisa ser mensurável e comunicável”
FCS META COMUNICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	Coerente com o fato de não existir estratégias e objetivos institucionalizados, a meta comunicação ainda não existe formalmente.	Existe a visão, preocupação e intenção da Direção Geral.	O fato de não existir estratégias e objetivos estabelecidos, não foi observado “O objetivo da GC deverão ser transparentes a estratégia aplicada bem comunicada entre os interessados” (LEHNER e HAAS, 2010, p. 80)
FCS PROCESSOS E ATIVIDADES	Não foram detectados processos e atividades formalizadas voltadas para a GC.	Reconhece-se que o DRA pode ser uma iniciativa interessante na formalização dos processos para GC.	Não foram observados processos definidos, conforme Wong (2005, p. 271) declara “Um processo de GC se refere ao que pode ser feito com o conhecimento dentro da organização”
FCS MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO	Coerente com o fato de não existir estratégias e objetivos institucionalizados, a meta comunicação ainda não existe formalmente.	Existe a visão, preocupação e intenção da Direção Geral.	A mensuração prevista por Wong (2005) não foi observada na organização.
FCS INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Não detectou-se um departamento exclusivo responsável por trabalhar essas questões.	Revelou-se que a TI e o RH, representado pelo NOA, tem potencial para desenvolver essas ações, mas ainda precisa a instituição estabelecer essa vontade.	Não foi observado nenhum grupo de pessoas com funções específicas para GC conforme prevê Wong (2005)
FCS RECURSOS	Identificou-se que a TI já oferece serviços capaz de suprir a necessidade e que precisa investir no Recurso Humano.	Revelou-se que as pessoas precisam ser capacitadas, mas, logo em seguida, a tecnologia precisa estar ao seu dispor.	Não foi observada a visão de Wong (2005) fala que não se deve investir só porque “é legal ter”.
FCS AJUDA MOTIVACIONAL	Não existe nenhum tipo de recompensa ou prêmio por meta batida formalmente atribuído e a motivação é feita por iniciativas de cada gestor.	Alguns gestores declararam que a motivação é dada pela recompensa psicológica, como elogios, ou em forma de folgas.	Não foi observada nenhum sistema de recompensas formal como Lehner e Haas (2010) revela importante.
FCS TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	Existe um programa institucional para capacitações, em que são promovidos encontros entre funcionários transferindo seu conhecimento.	O programa existente apenas contempla uma exigência legal e ainda falta as etapas de compartilhamento. Outro aspecto que falta é criar um momento ou programa específico formal para que funcionários, por sua iniciativa, possam compartilharem o que sabem.	Foi observado um programa oficial que intenta-se a espalhar o conhecimento, como revela importante Garvin (1993).
FCS GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Não existe um departamento de RH formalizado e centralizado,	Existe uma estrutura chamada NOA, que acaba se responsabilizando pelo	Não foi encontrado um departamento de RH estruturado e formal

	responsabilizado pelo fomento da GC na organização.	desenvolvimento parcial de algumas atividades do RH.	atuando nos processos de Gestão de RH, como Wong (2005) traduz importante.
FCS: CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO (EM GC)	Não foi identificada nenhuma iniciativa de capacitação sendo feita para trabalhar as técnicas e educação em GC.	Sinalizou-se que está pulverizado e que trabalhos para a necessidade de profissionalização já estão se iniciando.	Nenhuma capacitação em GC foi observada na instituição, como Lehner e Haas (2010) trazem como aspecto necessário.
FCS APRENDER COM SEUS ERROS	Não existe um momento formal para lições aprendidas ou retrospectiva reconhecida pela organização.	Existem iniciativas isoladas em determinados setores, por ação do seu gestor.	Iniciativas isoladas vão ao encontro do que Garvin (1993) fala sobre as lições aprendidas.
FCS APRENDER COM A EXPERIÊNCIA DOS OUTROS	Não foram detectadas práticas formais sendo executadas para que esse aprendizado ocorra.	Iniciativas isoladas e informais foram encontradas e que traduzem essa preocupação, como a iniciativa do setor de registros acadêmicos e o de acompanhar as listas de discussões do domínio de conhecimento.	Não foi observada a visão de Garvin (1993), com exceção de ações isoladas, o qual propõe buscar outra perspectiva através do ambiente.
FCS SOLUÇÃO SISTEMÁTICA DE PROBLEMAS	Não identificou-se nada em nível organizacional neste sentido e poucos gestores responderam a respeito.	Identificou-se a iniciativa de um departamento específico que tem adotado, há mais de um ano, uma técnica que traduz a preocupação em ter uma sistemática na solução de problemas.	Observou-se apenas em um departamento a visão de Garvin (1993).
FCS EXPERIMENTAÇÃO	Encontrou-se três grandes exemplos de projetos de experimentação acontecendo neste momento na organização.	Identificou-se que não é uma prática contínua e que ainda precisa ser melhorada, sobretudo na questão do <i>feedback</i> e socialização dos resultados.	Foi observada a experimentação como busca de novos conhecimentos, conforme Garvin (1993).
FCS RELACIONAMENTO/REDES SOCIAIS	Detectou-se que muitos entrevistados reconhecem uma grande iniciativa de utilização com o fim de criar conhecimento.	Percebeu-se, no entanto, que são iniciativas recentes e pulverizadas, mas que ainda falta estruturação e organização para motivar o grupo a permanecer ativo.	Algumas iniciativas foram detectadas de ambiente de contato direto como Lehner e Haas (2010) revelam importante para encontrar soluções de problemas comuns.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para cada um dos dezoito Fatores Críticos de Sucesso foram avaliados pontos e contrapontos encontrados nas entrevistas e observações realizadas pelo pesquisador. Em linhas gerais, foi possível identificar a situação atual pelas entrevistas, entretanto, nos casos que se relacionam com a formalização do processo, percebeu-se uma dificuldade em identificar, pois ainda não existe nenhum nada definido em nível organização para a Gestão do Conhecimento.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa procurou identificar a situação atual da Instituição de Ensino Superior da Região Metropolitana de Porto Alegre, apelidada de Instituição ABC, em relação aos Fatores Críticos de Sucesso de Gestão de Conhecimento aplicáveis para o seu contexto. Para isso, estabeleceu-se que seria necessário proceder revisando e identificando os FCS para GC na literatura, compila-los em um conjunto de fatores relevantes para o porte da organização e identificando a situação de cada um dos fatores através de coleta em campo, para ser possível então gerar os resultados desta pesquisa.

Diante deste estudo de caso feito Instituição ABC, pode-se dizer que o objetivo foi atingido, ao identificar, qualitativamente, a situação atual da organização baseado nos Fatores Críticos de Sucesso encontrados na literatura para a Gestão do Conhecimento, considerando a vivência prévia do pesquisador dentro da organização, o que permitiu um olhar diferenciado daqueles que iniciariam seu contato com a organização somente com a pesquisa. No entanto, não limitando-se ao viés do pesquisador, explorou-se a entrevista em profundidade com gestores e pessoas com funções-chaves dentro da organização, para ilustrar aquilo que foi percebido dentro da empresa.

A partir de literatura da Gestão do Conhecimento, identificou-se, levantou-se e elencou-se um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso de diversos autores. Esses fatores foram analisados e agrupados por semelhança, considerando aspectos de alto nível e relevantes para o contexto da Instituição ABC. Com o resultado deste agrupamento, cumpre-se um dos objetivos específicos desta pesquisa e, com ele, foi preparada toda a estratégia de coleta e análise dos dados qualitativos. Percebeu-se, nesta lista, diversos fatores que foram citados por mais de um autor, o que, de certa forma, os reforça.

A realidade da empresa em termos de GC, revelada pela observação do pesquisador e pelas entrevistas em profundidade realizadas em campo, junto aos gestores da organização, e guiada pelos Fatores Críticos de Sucesso identificados na literatura foi compilada no Quadro 21, apresentada no Capítulo 4. Neste quadro, preocupou-se em estabelecer pontos e contrapontos a respeito do FCS e do que foi encontrado na organização.

Identificou-se dezoito FCS e todos foram analisados dentro da empresa. O fato concreto de a organização não possuir formalidade e efetivamente implementar um processo de Gestão do Conhecimento levou o pesquisador muitas vezes a enfrentar respostas curtas, embora as questões tenham sido, em sua maioria, abertas. Em termos de gestão da liderança, encontrou-se apoio, embora ainda muito informal, ainda que evidências apontem para que o mais recente

criado departamento DRA possa ser um futuro agente do conhecimento dentro da organização. Em termos de cultura, emergiu bastante a questão de isolamento dos setores e falta de uma cultura organizacional orientada pelo GC. Neste sentido, concluiu-se não existir processos e atividades formais definidas e, por conseguinte, não possui medidas e avaliações em cima do processo. Isso nos leva a concluir que a estratégia e objetivos não estão bem definidos também, uma vez que a GC ainda não está difusa e penetrada na cultura e estratégia organizacional, embora seja latente a preocupação.

Em termos de tecnologia da informação, percebeu-se que existe uma infraestrutura organizacional sustentando a empresa, mas que ainda não tem madura nenhuma ferramenta para a GC, embora tenha-se identificado o Google Drive como uma ferramenta mais amplamente utilizada para fins de compartilhamento. Sobre a gestão de recursos humanos, as funções do RH estão pulverizada, mas sua principal parte está sob responsabilidade do NOA, mas não foi identificado ações focadas e atuando em questões de gestão do conhecimento, como capacitações em técnicas de GC ou ajuda motivacional.

Percebeu-se o trabalho com experimentação e projetos pilotos, assim como preocupações isoladas de ações buscando aprendizado através dos próprios erros e através das experiências de instituições do mercado, bem como identificou-se iniciativas bem interessantes para soluções sistemáticas de problemas, na qual existe um acúmulo de conhecimento, buscando executar, ainda que informalmente, o Ciclo de Criação do Conhecimento, visto na literatura desta pesquisa. Por fim, percebeu-se a utilização de redes sociais para a criação do conhecimento, embora tenha sido levantada a sua efemeridade.

Pode-se concluir que sobressaiu-se as iniciativas isoladas. Por vezes, notou-se boas ações, mas pouco disseminadas e que poderiam ser trabalhadas em nível organizacional. Notou-se bastante preocupação e abertura para iniciativas de formalização, contato que caiba no orçamento da empresa. Não existe nada formalizado em relação ao GC, mas possui um grande potencial para sua implementação futura e essa pesquisa pôde revelar os principais aspectos e fatores a serem trabalhados com mais prioridade para seu sucesso.

5.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Foram encontradas algumas limitações em relação a esta pesquisa devido ao caráter da metodologia adotada, de abordagem qualitativa, a qual proporciona um forte viés do pesquisador. Embora o pesquisador já participasse do meio e tivesse acesso aos gestores,

percebeu-se a dificuldade de alinhamento dos conceitos, tendo, durante as entrevistas, várias vezes fugido do tópico por má interpretação do entrevistado sobre contexto estudado. O protocolo de questionamento poderia ter sido ajustado para alguns FCS, mas essa necessidade somente foi sentida na fase de análise. Além disso, a organização estudada ainda é nova e não está madura em relação à Gestão do Conhecimento, sendo um limitador para coleta de dados. O pesquisador percebeu que o número de FCS selecionados foi bastante amplo, o que acabou estendendo bastante as entrevistas e não tendo a profundidade necessária.

Outra limitação encontrada foi referente ao conhecimento prévio a respeito do assunto por parte dos entrevistados. Devido a abertura das questões feitas durante a entrevista, em diversos momentos foram detectados desvios em relação ao que de fato era solicitado. Decorrente da falta deste conhecimento prévio, embora tenha-se feito um alinhamento de conceitos, alguns FCS bem específicos e pouco latentes dentro da organização acabaram tendo poucas respostas.

5.2. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se, para futuras pesquisas, investigar um conjunto mais reduzido de FCS, a fim de obter informações e análises mais profundas sobre os mesmos. Além disso, considera-se uma pesquisa viável, basear-se na pesquisa atual, reconhecendo suas limitações, a fim de produzir um plano de ação executável para a implementação de um processo de Gestão do Conhecimento. Ficou clara a necessidade latente por iniciativas neste sentido e seria facilmente justificada.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G.; HOPPEN, N.; JUNIOR, P. H. **Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil**. RAE - Revista de Administração de Empresas. 2013, v. 53, n. 6, nov-dez, p. 604-616.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: **knowledge management and knowledge management systems**: conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, Minneapolis, v. 25, n. 1, p. 107-136, Mar. 2001.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. de; BARBOSA, R. R.; e PEREIRA, H. J. **Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira**. Perspect. ciênc. inf. [online]. 2007, vol.12, n.1, pp. 5-24. ISSN 1413-9936.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação - Citações em documentos - Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010. 281p.
- BRASIL, Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Índice Geral de Cursos**. Brasília, DF, 2013.
- CANONGIA, C. *et al.* **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação**. Gest. Prod. [online]. 2004, vol.11, n.2, pp. 231-238. ISSN 0104-530X.
- CARDOSO, L. **Gestão do conhecimento e competitividade organizacional**: Um modelo estrutural. Comport. Organ. Gest. [online]. 2007, vol.13, n.2, pp. 191-211. ISSN 0872-9662.
- COSTA, C. P.; MOURA, H. P. de; LUNA, A. J.H. de O. **Modelos de maturidade de gestão do conhecimento**: uma análise comparativa. Recife: [S.n., s.d.].
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo : Futura, 1998. 316 p. : il.
- DEL-REY-CAMORRO, F. M. *et al.* **A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions**. 2003, Journal of Knowledge Management, vol. 7(2), pp. 46-62.
- DORROW *et al.* **Ciclos da Gestão do Conhecimento** In: Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento e Inovação o Knowledge Management Brasil, 11., 2012, São Paulo, *Anais...* Disponível em: <
<http://www.sbgc.org.br/sbgc/kmbrasil-2012/anais/pdf/TC9.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2014.
- EHMS, K.; LANGEN, M. **Holistic Development of Knowledge Management with KMMM**. 2002. Disponível em:
<http://providersedge.com/docs/km_articles/Holistic_Development_of_KM_with_KMMM.pdf>, Acesso em: 19 abr. 2014.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A. **Inteligência empresarial e gestão do conhecimento como práticas de suporte para a decisão estratégica**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 102-114, 2006. ISSN 1809-2039.

FREITAS, H. M. R; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para a exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FRANCINI, W. S. **A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa**. RAE electron. [online]. 2002, vol.1, n.2, pp. 02-16. ISSN 1676-5648.

GARVIN, D. A. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review.1993, Vol. 71 No. 4, pp. 78-91. Disponível em: <<http://educompcentrallibrary.files.wordpress.com/2012/11/hrvd-building-a-learning-organization.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2014.

GRAY, P. **Knowledge management overview**. CRITO working paper. 2000, Irvine, CA: University of California. Disponível em: <<http://www.crito.uci.edu/papers/2000/km-overview-pgray.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2014.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Rev. adm. empres. [online]. 1995, vol.35, n.3, pp. 20-29. ISSN 0034-7590.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Rev. adm. empres. [online]. 1995, vol.35, n.2, pp. 57-63. ISSN 0034-7590.

KAYANI, J.; ZIA, M. Q. **The Analysis of Knowledge, Knowledge Management and Knowledge Management Cycles: A Broad Review**. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. 2012, Vol. 1, No. 6, pp. 152-162.

KINGESKI, A. A. I. **Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais**. In: XII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de nov., 2005. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=KingeskiAdriana_Diagnostico.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2014.

LEHNER, F. e HAAS, N. **Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research**. Electronic Journal of Knowledge Management. 2010, Volume 8 Issue 1 (pp79 - 90), ISSN 1479-4411.

LIMA; M. V. A. *et al.* **Fatores críticos de sucesso na educação superior brasileira**. Revista Gestão Universitária na América Latina. 2012, Vol. 5, No. 3, pp. 245-263.

MALLMANN *et al.* **Contribuições do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi para a aprendizagem organizacional** In: Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento e Inovação o Knowledge Management Brasil, 11., 2012, São Paulo, *Anais...* Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/kmbrasil-2012/anais/pdf/TC37.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2014.

MASETTO, M. **Inovação na Educação Superior**. Interface (Botucatu) [online]. 2004, vol.8, n.14, pp. 197-202. ISSN 1807-5762.

MATOS, F.; LOPES, A. **Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações**. Comport. Organ. Gest. [online]. 2008, vol.14, n.2, pp. 233-245. ISSN 0872-9662.

MATTOS, A. M. *et al.* **Aplicação das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração: atualizada às normas vigentes até maio de 2013**. In: Sítio da Escola de Administração/UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2012/11/normas_20131.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2014.

MIRANDA, R. C. da R. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas**. Ci. Inf. [online]. 1999, vol.28, n.3, pp. 286-292. ISSN 0100-1965.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. Revista de Administração Contemporânea [online]. 2011, v. 15, n. 4, pp. 731-747.

NONAKA, I. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**. Organization science. 1994, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358p.

OLIVEIRA, M. *et al.* **Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM³**. Rev. Portuguesa e Brasileira de *Gestão* [online]. 2011, vol.10, n.4, pp. 14-25. ISSN 1645-4464.

PEE L. G.; KANKANNHALLI A. **A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology**. Journal of Information & Knowledge Management. 2009, Vol. 8, Issue 02, p.79–99, ISSN 1793-6926.

ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review. 1979, pp. 81-93.

ROESCH, S. M. A. **Roteiro para elaboração do trabalho de conclusão de curso**. In: Sítio da Escola de Administração/UFRGS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2012/11/Roteiro-para-Elabora%C3%A7%C3%A3o-do-Trabalho-de-Conclus%C3%A3o-de-Curso.doc>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 308p.

ROSSETTI, A.; MORALES, A. B. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Ci. Inf. [online]. 2007, vol.36, n.1, pp. 124-135. ISSN 0100-1965.

SEABRA, G. dos S. Universidade Estácio de Sá: 1970 - 2000: Onze Fatores Críticos de Sucesso, Um Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado. Universidade Estácio de Sá, 2006

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline**: the art and practice of the learning organization. 1.ed. New York: Doubleday, 1990, 412p.

SILVA, S. L. da. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Ci. Inf. [online]. 2004, vol.33, n.2, pp. 143-151. ISSN 0100-1965.

SILVA JUNIOR, A.; POLIZEL, C. E. G.; SILVA, P. O. M. **Fatores críticos de sucesso para a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior Privada**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. 2012, vol. 14, n. 42, pp. 102-122.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial : uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, c2000. xvii, 283 p. : il.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. **Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional**. Informação & Sociedade: Estudos, v. 15, n. 2, 2005.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F. **A small business is not a little big business**. Harvard Business Review. 1981, Vol. 59 No. 4, pp. 18-33.

WONG, K. Y. **Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises**. Industrial Management & Data Systems. 2005, Vol. 105 Iss: 3, pp.261 – 279.

YIN, Robert K. **Estudo de caso** : planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre : Bookman, 2010. 248 p. : il.

YOKELL, M. R. **A quantitative correlational study of the relationship between knowledge management maturity and firm performance**. 2010. 107 f. Tese (Doctor of Management in Organizational Leadership) - University of Phoenix, Phoenix, Arizona, EUA.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração**. Departamento de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2009; Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Universidade Aberta do Brasil. Brasília: 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTAS

1. **[Introdução]** O que você entende por e qual sua opinião sobre a importância "conhecimento" e "gestão do conhecimento"?
2. **[FCS "Gestão da liderança e apoio"]** Que iniciativas dentro da organização para a gestão do conhecimento você percebe acontecendo que incentive os colaboradores a compartilharem seus conhecimentos, seja internamente no setor ou intra setores?
3. **[FCS "Cultura"]** De que maneira você observa a cultura da empresa em termos de gestão do conhecimento? (você percebe cultura do aprendizado)
4. **[FCS "Tecnologia da Informação"]** Você identifica/utiliza algum recurso tecnológico para ajudar na GC do seu setor, ainda que rudimentar, mas que traduza a preocupação em executar esse ciclo, como repositórios de conhecimento, base de conhecimento, elementos iconográficos (fluxos, imagens, murais)?
5. **[FCS "Estratégias e Objetivos"]** Por quais meios você percebe que a Instituição mais utiliza para compartilhamento de conhecimento? Você percebe padronização na forma como é compartilhada?
6. **[FCS "Estratégias e Objetivos"]** e **[FCS "Mensuração e avaliação"]** e Qual a sua avaliação sobre a eficácia destes meios?
7. **[FCS "Infraestrutura organizacional"]** É consenso entre autores e pesquisadores no assunto que a TI e RH são áreas que, em geral, acabam trabalhando na GC dentro da Organização. Você acredita que esses departamentos estão trabalhando estas questões ou sente falta de algum setor específico?
8. **[FCS "Processos e atividades"]** Você percebe/conhece algum processo formal para a GC ou iniciativa para sua formalização?
9. **[FCS "Motivação"]** Qual motivação, como prêmios ou recompensas, você oferece aos seus colaboradores para o compartilhamento e criação do conhecimento?
10. **[FCS "Recursos"]** Quais recursos você acredita que são necessários para a implantação de um processo de GC na empresa? Financeiro? Tecnológico?
11. **[FCS "Transferir conhecimento"]** Existe e como é feito algum programa institucional que incentive ou você incentiva treinamentos e educação entre os colaboradores?
12. **[FCS "Gestão de RH"]** Como você identifica o setor de RH da empresa atuando nas questões de GC? Ele fomenta treinamentos? (caracterizar que RH é diferente do processo de processar folha de pgto e não precisa necessariamente ter esse nome)
13. **[FCS "Solução sistemática de problemas"]** Quando existe algum problema a ser resolvido, você percebe algum processo de solução sistemática de problemas dentro da organização formalizado ou ele acontece sem sistematização?
14. **[FCS "Experimentação"]** Você percebe a instituição trabalhando com conceitos de experimentação para gerar conhecimento, isto é, aplicação de pilotos e testes para prova de conceito?
15. **[FCS "Meta comunicação da GC"]** Como você percebe a comunicação interna em relação ao compartilhamento do conhecimento?
16. **[FCS "Relacionamento/Rede social"]** Você utiliza, participa de algum grupo ou tem conhecimento de alguém dentro da organização que utiliza as redes sociais como meio para compartilhamento de conhecimento e discussões?
17. **[FCS "Aprender com seus erros"]** Você percebe a preocupação da instituição em organizar processos formais de lições aprendidas? Você incentiva, em seu setor, reuniões específicas para discussão de lições aprendidas e sistemáticas revisões delas posteriormente?
18. **[FCS "Aprender com experiência dos outros"]** Você percebe a preocupação da instituição em tentar aprender com as experiências de outros *players* do mercado, analisando seus erros e acertos?
19. **[FCS "Aprender com experiência dos outros"]** Você, como chefe de setor, incentiva os seus funcionários a buscar aprender com a experiência de outros setores?
20. **[FCS "treinamento e educação (em GC)"]** Você se julga qualificado para lidar com a GC? Você percebe alguma iniciativa em capacitar e treinar os funcionários em técnicas de GC?