



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO ACADÊMICO EM SOCIOBIODIVERSIDADE E TECNOLOGIAS  
SUSTENTÁVEIS**

**LEYLA ARAÚJO LUZ MULLER**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO SUPERIOR DO INTERIOR DO ESTADO DO CEARÁ**

**REDENÇÃO**

**2017**

**LEYLA ARAÚJO LUZ MULLER**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO SUPERIOR DO INTERIOR DO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Sociobiodiversidade e Tecnologia Sustentáveis da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Tecnologia e Desenvolvimento Sustentável.

Orientador: Professor Doutor Carlos Mendes Tavares.

Co-orientadora: Professora Doutora Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne.

REDENÇÃO

2017

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira**  
**Sistema de Bibliotecas da UNILAB**  
**Catálogo de Publicação na Fonte.**

---

Muller, Leyla Araújo Luz.

M923g

Gestão do conhecimento: estudo numa instituição federal de ensino superior do interior do estado do Ceará / Leyla Araújo Luz Muller. - Redenção, 2017. 109f: il.

Dissertação - Curso de Sociobiodiversidade Tecnologias Sustentáveis, Mest. Sociobiodiversidade e Tec. Sustent., Universidade da Integração Internacional da Lusofonia AfroBrasileira, Redenção, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Mendes Tavares. Coorientador: Profa. Dra. Maria do Rosário Fátima Portela Cysne.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Administração Pública. 3. Ensino Superior - Ceará - Brasil. I. Título  
CE/UF/BSCL

CDD 658.4038

---

**LEYLA ARAUJO LUZ MULLER**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO SUPERIOR DO INTERIOR DO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Sociobiodiversidade e Tecnologia Sustentáveis da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Tecnologia e Desenvolvimento Sustentável.

**Aprovada em:** 29 / 11 / 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Doutor Carlos Mendes Tavares (Orientador)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

---

Professora Doutora Maria do Rosário Fátima Portela Cysne (Co-orientadora)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

---

Professor Doutor Luís Miguel Dias Caetano  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

---

Professora Doutora Sâmia Nagib Maluf  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

---

Professor Doutor José Weyne de Freitas  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Dedico essa dissertação a minha mãe, Zeneide Dias Araujo (*in memoriam*), pelo esforço, amor e dedicação que teve durante a minha vida. Desejo poder ter merecido todo o esforço dado pela educação que recebi dela. Com gratidão e muito amor.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, que me proporcionou tudo o que tenho e toda força de vontade necessária para chegar até aqui.

Agradeço aos meus pais, Zeneide Dias Araújo (*in memoriam*) e Leônidas de Araújo Luz, por serem meus exemplos de vida, e pelo apoio dado em todas as decisões que tomei.

Aos professores dessa Universidade, em especial ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Mendes Tavares, e a minha co-orientadora, Professora Doutora Maria do Rosário Fátima Portela Cysne, que contribuíram imensamente para minha formação e para a elaboração deste trabalho.

A todos os outros familiares e companheiro, que contribuíram direta ou indiretamente na minha formação e no desenvolvimento deste trabalho.

“O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim:  
esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega  
e depois desinquieta. O que ela quer da gente  
é coragem”. (GUIMARÃES ROSA).

## RESUMO

Aprofunda o entendimento de como a universidade gerencia seu conhecimento com vista a avaliar as práticas da Gestão do Conhecimento, com o suporte na percepção dos alunos dos cursos de graduação. A pesquisa cobre as dimensões organizacional, humana e externa, utilizando-se da busca do *software* WebQDA, uma ferramenta para análise de dados qualitativos a fim de conhecer a capacidade de utilização de capital humano, a produção do conhecimento, a melhoria contínua das estruturas e processos organizacionais. A pesquisa de campo qualitativa desenvolveu análise categorial das dimensões organizacional, humana e externa, acerca da gestão do conhecimento, buscando-se em entrevistas com alunos dos cursos de graduação da UNILAB. A análise e discussão dos dados coletados propiciam se verificar se a gestão da Universidade utiliza o conhecimento como um meio estratégico para consecução dos objetivos e metas organizacionais em ação específica da Gestão do Conhecimento (GC) em uma instituição pública, e como a GC pode contribuir para que a instituição possa prover a melhoria da prestação de serviço, em termos de qualidade e sustentabilidade, para estudantes brasileiros ou estrangeiros, conforme sua missão.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Administração Pública. Ensino Superior. WebQDA.

## **ABSTRACT**

It deepens the understanding of how the university manages its knowledge in order to evaluate the practices of Knowledge Management, with the support in the students' perception of undergraduate courses. The research covers the organizational, human and external dimensions, using the WebQDA software search, a tool to analyze qualitative data in order to know the capacity to use human capital, knowledge production, continuous improvement of structures and organizational processes. The qualitative field research developed a categorial analysis of the organizational dimensions, human and external, about knowledge management, seeking interviews with undergraduate students of UNILAB. The analysis and discussion of the collected data make it possible to verify if the management of the University uses knowledge as a strategic means to achieve the objectives and organizational goals in specific action of Knowledge Management (KM) in a public institution, and how the KM can contribute so that the institution can provide the improvement of service delivery, in terms of quality and sustainability, for Brazilian or foreign students, according to their mission.

**Keywords:** Knowledge Management. Public administration. Higher education. WebQDA.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Dimensões do conhecimento – método OKA .....	35
Figura 2	– Mapa do Maciço de Baturité – 2016 .....	47
Figura 3	– Partes estruturais do webQDA .....	56
Figura 4	– Área de classificação das fontes já inseridas .....	56
Figura 5	– Área de fontes internas com a entrevista, 01 já com as marcações realizadas pelo investigador .....	57
Figura 6	– Área de classificação das fontes já inseridas .....	58
Figura 7	– Área de código – Árvore .....	58
Figura 8	– Área de Questionamentos – Palavras mais frequentes .....	59
Figura 9	– Área de Questionamentos – Matrizes .....	60
Figura 10	– Os códigos mais citados na pesquisa .....	88

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os princípios da organização baseada no conhecimento .....	23
Quadro 2 – Correntes e conceitos sobre Gestão do Conhecimento .....	26
Quadro 3 – Modelos da Gestão do Conhecimento .....	28
Quadro 4 – Estudos sobre Diagnóstico da Gestão do Conhecimento .....	34
Quadro 5 – Dimensões da Gestão do Conhecimento nas IFES .....	36
Quadro 6 – Problemas identificados pela ausência da Gestão do Conhecimento .....	39
Quadro 7 – Resultados esperados com a adoção da Gestão do Conhecimento .....	40
Quadro 8 – Diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa .....	41
Quadro 9 – Tamanhos de amostra em estudos qualitativos .....	43
Quadro 10 – Relação dos cursos de graduação da UNILAB .....	45
Quadro 11 – Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos .....	49
Quadro 12 – Dimensões da Gestão do Conhecimento nas IFES .....	52
Quadro 13 – Roteiro de entrevista .....	53
Quadro 14 – Dimensão Organizacional: Políticas, estratégias e conhecimento organizacional .....	63
Quadro 15 – Dimensão Organizacional: Novas modalidades organizacionais .....	66
Quadro 16 – Dimensão Organizacional: Sistema da Gestão por competência .....	68
Quadro 17 – Dimensão Organizacional: Sistema de Informação .....	70
Quadro 18 – Dimensão Organizacional: Comunicação Institucional .....	72
Quadro 19 – Dimensão Organizacional: Memória Organizacional .....	73
Quadro 20 – Dimensão Organizacional: Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional .....	74
Quadro 21 – Síntese da categoria Dimensão Organizacional .....	75
Quadro 22 – Dimensão humana: Educação Corporativa .....	76
Quadro 23 – Dimensão Humana: Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento .....	77
Quadro 24 – Dimensão Humana: Plano de reconhecimento e recompensa .....	79
Quadro 25 – Dimensão Humana: Estímulos à criatividade e a inovação .....	80
Quadro 26 – Dimensão Humana: Avaliação de competências individuais .....	81
Quadro 27 – Síntese da categoria Dimensão Humana .....	82
Quadro 28 – Dimensão Externa: Relacionamento sociedade/comunidade .....	83

Quadro 29 – Dimensão Externa: Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades ...	84
Quadro 30 – Dimensão Externa: Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais .....	85
Quadro 31 – Dimensão Externa: Responsabilidade social .....	85
Quadro 32 – Dimensão Externa: Relacionamento e aprendizagem com instituições e dos países parceiros .....	86
Quadro 33 – Síntese da categoria Dimensão Externa .....	87

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSECOM	Assessoria de Comunicação
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DEAAD	Diretoria de Educação Aberta e a Distância
DRIIA	Diretoria de Regulamentação, Indicadores Institucionais e Avaliação
DRCA	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
GC	Gestão do Conhecimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICEN	Instituto de Ciências Exatas e da Natureza
ICS	Instituto de Ciências da Saúde
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IDR	Instituto de Desenvolvimento Rural
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IEDES	Instituto de Engenharia e Desenvolvimento Sustentável
IHL	Instituto de Humanidades e Letras
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estatística Econômica do Ceará
MEC	Ministério da Educação
OKA	Organizational Knowledge Assessment
PETROBRÁS	Petróleo Brasileiro S. A.
PIB	Produto Interno Bruto
PUC	Pontifícia Universidade Católica – Rio de Janeiro
SETUR	Secretaria de Turismo do Ceará
SIBIUNI	Sistema de Bibliotecas da UNILAB
UDSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNB	Universidade de Brasília

UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
<b>2.1</b>	<b>Gestão do Conhecimento: contexto e conceitos</b> .....	19
<b>2.2</b>	<b>Gestão do Conhecimento na Administração Pública nas IFES</b> .....	31
<b>2.3</b>	<b>Problemas e vantagens da Gestão do Conhecimento das organizações</b> .....	37
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	41
<b>3.1</b>	<b>Local de estudo</b> .....	46
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos metodológicos</b> .....	48
<b>3.3</b>	<b>Software de análise qualitativa de dados</b> .....	54
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....	62
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b> .....	88
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	90
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	98
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS ESTUDANTES</b> .....	106

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, de modo geral, buscam a sustentabilidade em um meio cada vez mais complexo. A capacidade da gestão é um recente fator de produção da economia, motivo pelo qual pesquisas acadêmicas deveriam ser realizadas, pois as teorias tradicionais já não respondem à demanda. O capital humano nas organizações deve ter a capacidade de criar, desenvolver, inovar produtos e serviços alicerçados no conhecimento, pois, com a globalização da economia, houve uma exigência de administrar recursos escassos de modo eficiente e eficaz.

O termo usado amplamente nas atividades humanas é sustentabilidade que significa suprir as necessidades da geração atual, sem afetar o conhecimento da geração futura de munir as próprias imposições. E as instituições públicas vivem em um ambiente aberto, com fluxos de informações e energias, cujas variáveis externas podem mudar os rumos da organização.

As organizações gerais enfrentam desafios, como gerir na Era do Conhecimento, ou seja, que práticas gerenciais indispensáveis para se tornarem competitivas e sustentáveis devem reinventar para sobreviver. “Não difícil perceber que as teorias organizacionais tradicionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual.” (SOUZA, 2009, p. 22). As universidades têm uma sistematização de atividades que convergem para criação e divulgação do conhecimento e que é imprescindível compor estratégias de superação à tendência de imperativo burocrático (VIEIRA, 2003).

A gestão do conhecimento nas organizações é uma nova maneira de administrar, que implica o uso das tecnologias da informação que propiciam um ganho de tempo bem mais satisfatório no acesso à informação (MARTORELLI; OLIVEIRA; ZOTES, 2007). A GC tem sido implantada com maior rapidez, eficiência e eficácia desde o advento da Sociedade da Informação, que se apoia fortemente nas tecnologias de informação e comunicação (TIC), aliadas às mudança de paradigmas históricos e da ciência, que exigem nova abordagem de em todos os níveis, mas especificamente no ensino universitário, que deve se desvincular de práticas pedagógicas conservadoras, repetitivas, acríticas, sem perspectiva de conhecimento inovador e criativo, base da sustentabilidade das organizações públicas e privadas (MORAN; MASETTO; BEHRENS, 2015).

De acordo com Moran, Masetto e Behrens (2015), a maioria das instituições superiores se distancia velozmente da sociedade, das exigências atuais. Elas sobrevivem porque são os espaços obrigatórios para certificação. Enquanto na sociedade há inovação, um meio ambiente complexo que a cerca, a educação formal continua com práticas monótonas, sem

atratividade e burocráticas. Apesar de haver, pois, novas metodologias, na realidade, prevalece uma atitude tradicional, sendo repetido o que é previsível, e as mudanças ocorrentes não estão acompanhadas, tampouco monitoradas.

É exigido dos gestores das IFES um excelente desempenho, pelo fato de ser responsável por elaborar mudanças culturais, quando, por exemplo, reestrutura espaços de aprendizagem. “Toda mudança gera conflitos, produz resistências, formando verdadeiros obstáculos que impedem ou engessam a proposta.” (MARTORELLI; OLIVEIRA; ZOTES, 2007, p. 20).

As organizações públicas não podem ser administradas como se fossem empresas privadas, pelo fato de que há duas especificidades, conforme Sousa (2009), que são serviços administrativos e infraestrutura e a dimensão acadêmica, modalidades distintas de gerenciamento. Pela complexidade do trabalho, os gestores universitários, em sua formação, devem obter as competências administrativas, técnicas e humanas.

“Conhecimento é um termo de múltiplos significados, multifacetada, tendo relação direta com informação, dado e entendimento.” (CYSNE, 2003, p. 49). O conhecimento nas organizações privadas é visto como negócio, e na organização pública, ainda não têm essa visão. O conhecimento é o principal produto nas organizações, porém seus processos são setores especializados de conhecimento e limitados pela sua estrutura (MACCARI; RODRIGUES, 2003).

A estrutura organizacional nas organizações burocráticas, a ênfase na divisão de trabalho, na imposição de regras, impessoal e formal, em que se busca a eficiência, converge para estruturas organizacionais com base na padronização e rotinização das tarefas para evitar a variedade das decisões individuais. A universidade que atua com o compartilhamento de conhecimentos, com estruturas rígidas que dificultam a interação com o ambiente, atualmente considerado um fluxo constante e dinâmico com as organizações ditas eficientes, indicam o forte valor das pessoas e de seus conhecimentos, habilidades, especialidades, em particular nas Instituições de Ensino Superior, saberes considerados com insumo de todas as atividades da instituição: o ser humano (MARTORELLI; OLIVEIRA; ZOTES, 2007).

Na visão de Terra (2001), a gestão do conhecimento tem um caráter universal, pois é praticada nas organizações de todas as origens e portes e a sua eficácia requer a criação de modelos organizacionais e uma efetiva liderança, dirigida a defrontar obstáculos na elaboração e transformação do conhecimento.

A GC tanto pode ocorrer na organização pública como particular malgrado haja objetivos e metas diferenciados. Com base nessa percepção, a organização pública pesquisada

é a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Conforme Diretrizes Gerais, sua missão é produzir e disseminar o saber universal, de modo a contribuir para o desenvolvimento social, cultural e econômico do Brasil e dos países de expressão em língua portuguesa, especialmente os africanos, estendendo-se, progressivamente, a outros Estados desse continente – por meio da formação de cidadãos com sólido conhecimento técnico, científico e cultural e comprometidos com a necessidade de superação das desigualdades sociais e a preservação do meio ambiente (UNILAB, 2013a).

A UNILAB, desde sua implantação, em 2010, é objeto de mudanças na gestão. Seus reitores são temporários, com uma liderança comprometida para ações duradouras e prolongadas como a GC. Será, entretanto, que existem práticas sendo realizadas, mesmo que de modo embrionário, para o alcance de suas metas e objetivos organizacionais?

A Universidade, em Redenção, com apenas sete anos de funcionamento, já fez a abertura de cursos de graduação, além dos propostos nas diretrizes, como a inserção de curso em Educação a Distância (EAD) e até pós-graduação, com alguns mestrados, com uma formação técnica e científica de seus estudantes, obtendo vantagens como uma universidade residencial, interação com estudantes de países estrangeiros, resgate da cultura afro-descendente e desenvolvimento local, o que modifica os municípios com maiores investimentos, abertura de postos de emprego e formação acadêmica para os moradores de localidades carentes de universidade pública.

Apesar de ser uma universidade considerada jovem e não consolidada no meio acadêmico, tem poucos anos de atuação. Sua gestão pode ser avaliada pelos alunos. A metodologia foi criada para diagnosticar de maneira generalizada como se obtêm as informações sobre as práticas de GC, para futura implantação ou apenas uma análise da qualidade da prestação de serviço à sociedade. Além disso, será realizada uma análise de categorias nas dimensões organizacional, humana e externa, conforme as particularidades da Instituição sob exame.

A sociedade espera obter uma resposta positiva quanto à atuação dessa Academia, relativamente a sua prestação de serviços, no que diz respeito a sua missão e finalidade. Partindo dessa visão, o Estado tem a responsabilidade de obter qualidade nos processos organizacionais para atingir a satisfação dos usuários finais. Nesta pesquisa acadêmica, o estudo estará relacionado as práticas da gestão da Universidade, investigação para compreender a GC numa organização pública.

A relevância do estudo do tema GC na Universidade tem relação com o fato de o Governo Brasileiro ter uma política educacional desde 2007, com o Programa de Apoio a

Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), buscando obter uma educação superior com qualidade, com a criação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira, pela Lei nº 12.289, de 20 de julho de 2010 (BRASIL, 2010).

A UNILAB não apenas representa as metas do REUNI, como também desenvolve o Maciço de Baturité com suas três unidades: Liberdade, Auroras e Palmares. O objetivo da Universidade é formar jovens brasileiros em interação com estudantes de países com língua portuguesa, valorizando a cooperação solidária, ou seja, a integração internacional, com atuação da educação superior.

Com a implantação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) em 2010, o propósito que se entenda alcançar é a Universidade se tornar centro de referência, com a integração dos países de língua portuguesa por meio da educação superior, obtendo espaço de cooperação, acúmulo e transferência recíproca de ciência e tecnologia, intercâmbio de culturas e de promoção do desenvolvimento sustentável com o alcance de suas metas previstas no REUNI. Com a gestão da UNILAB, a finalidade está sendo realizada eficientemente.

No intuito de compreender como funciona a GC na UNILAB, esta pesquisa visa a diagnosticar, investigar como se processam o conhecimento, o compartilhamento, sua transferência e quais as melhores práticas, entre outras intenções. Procura se conhecer o modo como ocorrem a criação e o compartilhamento do conhecimento nessa organização pública.

O objetivo geral foi avaliar práticas em Gestão do Conhecimento da UNILAB. No intuito de alcançar o objetivo geral, os de teor específicos foram realizados da seguinte maneira: primeiramente, efetuou-se o levantamento teórico da gestão do conhecimento nas organizações. Posteriormente, pretendeu-se identificar modelos da Gestão do Conhecimento aplicados às instituições de ensino superior; conhecer os instrumentos do diagnóstico de Gestão do Conhecimento e, finalmente, se tencionou conhecer a percepção dos alunos quanto à prática de GC na UNILAB.

Este estudo inicia com a revisão de literatura sobre a GC, com relação a conceitos, aplicações e modelos, com vistas a diagnosticar as práticas de GC na gestão da Academia analisada. É de suma importância conhecer a percepção dos alunos sobre a Gestão do Conhecimento, que é uma contribuição científica para o aperfeiçoamento da Gestão da UNILAB, pelo fato de esta haver sido instalada na região do Maciço de Baturité, no intuito de desenvolvimento econômico, social, tecnológico e que, com as pesquisas acadêmicas, fez surgir políticas públicas.

Pretende-se adquirir conhecimentos sobre Gestão do Conhecimento e obter meios de propor recomendações de melhorias no fluxo da comunicação dentro da organização, áreas com gargalos, entre outros. Desenvolver essa pesquisa foi muito relevante à Gestão da UNILAB, como subsídios para a administração no gerenciamento do conhecimento da organização.

Este trabalho pretendeu avaliar a existência de práticas da Gestão do Conhecimento na UNILAB na percepção dos alunos dos cursos de graduação, utilizando o *software* WebQDA, com a utilização dos dados qualitativos e analisá-los conforme as categorias nas dimensões organizacional, humana e externa.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução. Inicia com a justificativa, relevância, objetivos e contribuição científica do tema Gestão do Conhecimento numa universidade federal do interior do Ceará.

O segundo módulo contém o levantamento teórico sobre a definição, origem e modelos da Gestão do Conhecimento. A avaliação é realizada por meio de entrevista com alunos de graduação da Universidade e a metodologia se assenta em categorias e subcategorias das práticas da GC, com o levantamento teórico, porém, encontrando os problemas e vantagens principais da Gestão do Conhecimento nas instituições de ensino superior.

O terceiro segmento discorre acerca da metodologia empregada na pesquisa e os os meios a serem usados na análise dos dados, ou seja, as categorias e subcategorias de análise da Gestão do Conhecimento. A pesquisa é classificada como qualitativa, com análise de conteúdos das entrevistas. A delimitação do estudo será realizada nos *campi* da Universidade em cada curso de graduação. Será procedida à descrição da população/amostra, com análise de entrevista. Os procedimentos metodológicos são análise categorial e o *software* de análise de dados qualitativos, aplicando-se o WebQDA.

O quarto capítulo traz os resultados e a análise da pesquisa qualitativa.

O quinto, a seu termo, oferece a conclusão e recomendações para pesquisas futuras que se juntam às referências utilizadas, seguindo-se o anexo com as informações complementares da investigação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O tema GC chama a atenção dos estudiosos pelo motivo de ser um meio da gestão adequado às organizações para produzir resultados eficientes e eficazes nos processos organizacionais. De acordo com Cesar (2013, p. 30), é uma dinâmica, articulada e intencional, destinada a sustentar ou promover o desempenho global das organizações, com base no reconhecimento.

Neste capítulo, serão expostos o aspecto da cultura organizacional, a contextualização e os conceitos da Gestão do Conhecimento.

### **2.1 Gestão do conhecimento: contexto e conceitos**

Na concepção do que seja a GC, é necessário primeiro o entendimento das ações humanas que decorrem na gestão das organizações gerais.

“No ambiente globalizado, turbulento, onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional.” (PIRES; MACEDO, 2006, p. 83).

A cultura organizacional está relacionada com GC. Para que haja mudanças nas práticas gerenciais, devem ser processadas as transformações de valores, crenças, leis, rituais, entre outros.

No âmbito das organizações públicas, há controvérsias numa dinâmica de transformações e inovações e uma burocracia dominante, verificando a necessidade de mudanças nas práticas gerenciais, porém o funcionário público resiste a esta metamorfose, por várias razões, como sua condição de estabilidade financeira, flexibilidade nas tomadas de decisões, entre outros.

Na crise econômica atual de que o Brasil participa, muitos profissionais vão à busca de concursos públicos, para conseguirem a estabilidade financeira, saírem da situação de desemprego etc. São circunstâncias em que a organização pública se faz um ambiente atrativo para profissionais de modo geral. Obtendo sucesso nos concursos, com as pessoas assumindo cargos de chefia na Universidade, há uma diversidade de formação desse profissional, muitas vezes não sendo um administrador, obtendo um perfil não pretendido para tomadas de decisões. Com a GC, pois, há exigência de profissionais competentes e habilidosos na área gerencial.

E com a diversidade de profissionais e área do conhecimento nas organizações públicas nas lideranças da Universidade, a cultura organizacional será adequada de modo a contribuir com a melhoria da prestação de serviço à sociedade. De acordo com Chauí (2001), a cultura é uma natureza adquirida, que aprimora, valoriza e desenvolve o que é instintivo de cada um. Noutro conceito, Jamil (2006) expressa a ideia de que a cultura nacional é um ambiente que tem alguns fatores culturais, como hierarquia, controle, mensagem, conceito de missão, envolvimento, comunicação, lealdade, noção de *status* e elementos advindos do relacionamento com a comunidade externa à organização. Estas condições permitem delimitar e confirmar o que se pensa em termos de organização e do desenvolvimento de uma cultura.

“Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos, de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.” (PIRES; MACEDO, 2006, p. 83).

A cultura organizacional numa organização pública tem um meio ambiente diferente da empresa privada, pois, enquanto um tem a preocupação de fazer melhoria contínua na prestação de serviço para obter satisfação do usuário final e qualidade em servir, o outro têm a preocupação apenas na lucratividade.

Numa gestão universitária, com a diversidade de formação de profissionais nas lideranças, a gestão organizacional pode improvisar em alguns momentos, quando necessário. “Fica evidenciado que a realidade brasileira, de modo geral, e a realidade organizacional, de modo particular, apresenta não só um contexto histórico, mas também um contexto cultural de improvisação.” (SANTOS, 2014, p. 17).

Consoante Marcovith (1998), as universidades vivem um momento de crise, considerando uma estagnação na capacidade administrativa, ao insistir em usar os procedimentos burocráticos defasados, sustentando-se o corporativismo e os interesses pessoais acima dos objetivos dessas nobres instituições públicas. Justifica-se o improvisado em muitas práticas gerenciais, não apenas pelo perfil da área da Administração, mas também a cultura organizacional que influencia bastante nesse processo de transformações na gestão de uma organização pública.

Na perspectiva de Sousa (2009), nas organizações gerais, predominam estruturas piramidais e lineares, com característica tanto no poder quanto no controle da centralização, a divisão do trabalho, numa gestão autocrática, incapaz de responder ao desenvolvimento da sociedade. A tendência será o desaparecimento do organograma vertical.

Com tantas mudanças acontecendo nas organizações gerais, o que significa a Gestão do Conhecimento? Conforme Cesar (2013), o cientista estadunidense Karl Wiig

empregou a dicção Gestão do Conhecimento (GC) em 1986. Para Wiig (1997), a GC há que depreender, evidenciar e gerenciar a elaboração do conhecimento de modo organizado, transparente e dirigido, gerenciando processos de conhecimentos efetivos.

Posteriormente, os resultados de teorias, pesquisas sobre o tema e recomendações práticas foram publicados por mais pesquisadores influentes na área, tais como: Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1999), Bukowitz e Williams (2002), entre outros.

Constitui a GC uma ferramenta gerencial de análise das organizações gerais, sendo parte integrante do planejamento e do pensamento estratégico. Segundo Amorim e Tomaél (2011 *apud* PEREIRA; REZENDE; ABREU, 2000, p. 3), “[...] é uma forma de administração e aproveitamento do conhecimento das pessoas e disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização.”

“As organizações do conhecimento são constituídas basicamente de estruturas de conhecimento, não de capital. Portanto, têm o potencial de criar novas estruturas de conhecimento, baseadas em seu pessoal.” (KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* HEBERLÊ, MAGNANI, 2010, p. 30). As organizações no mundo globalizado, como, por exemplo, Embraer, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, entre outras organizações estatais, têm como recurso decisivo nas tomadas de decisões o conhecimento, além da terra e capital. Sendo assim, é imprescindível que o conhecimento seja gerenciado eficiente e eficazmente, mas, para que isso ocorra, deve haver uma gestão de informação organizada e ocorrer uma gestão do conhecimento comunicada a todos os envolvidos, seja em empresas públicas ou privadas.

Segundo Drucker (1999 *apud* HENRIQUE; BARBOSA, 2005, p. 15), “[...] hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra; é o conhecimento.” Stewart (2002, *apud* HENRIQUE; BARBOSA, 2005, p. 16), nesse sentido, é taxativo: “As empresas que dominam a agenda do conhecimento são aquelas que triunfarão no século XXI.”

Isto porque gerir conhecimento é um processo complexo que não poderá aceitar receitas prontas, criar condições de facilidade de aprendizagem organizacional (SEQUEIRA, 2008).

Sequeira (2008) exprime a noção de que o conhecimento não nasce propriamente de geração espontânea. É necessário que a sua criação seja fomentada de uma maneira consciente e intencional, realizando-se atividades e iniciativas com a finalidade de aumentar o patrimônio de conhecimento organizacional. Conforme Terra (2001), para o conhecimento sistematicamente criado, toda empresa precisa desenvolver a cultura organizacional. A alta

direção necessita reconhecer que o grupo encarregado da inovação precisa ser inspirado, protegido, nutrido e provido de autonomia e recursos (tempo, pessoas e capital).

Nesse sentido, a GC tem como fundamento o gerenciamento das informações produzidas pela empresa, tanto no ambiente interno como externo. Essa prática deve estar inserida na maneira como a empresa gerencia processos, interage com seus colaboradores, comunica-se com os seus clientes, ou seja, qualquer atividade que emerge informação e, conseqüentemente, o conhecimento (FRITSCH; ROSSONI; VANTI, 2007). O conhecimento deve ser disponível para todos os que necessitam dele, porém que as organizações saibam utilizar a GC de maneira consciente (SEQUEIRA, 2008).

De acordo Cesar (2013), num sistema, o conhecimento é a saída. Numa composição em que existe o sujeito cognoscente há fatores inerentes a ele, e a entrada são informações no ambiente, no qual existe uma dinâmica entre eles, com o devido inter-relacionamento. O conhecimento é algo entendido como pessoal, e a necessidade de distribuir as informações tem relação com a captura, mapeamento e distribuição do conhecimento nos setores das organizações tornando benefício competitivo (REZENDE; GUAGLIARDI, 2005).

Com o meio complexo, as mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e econômicas são constantes e a organização pública deveria suprir a demanda de prestação de serviço mais atualizado e dinâmico. Como, muitas vezes, ainda recorre aos modos tradicionais e burocráticos, existem princípios que norteiam o trabalho do gestor, em momentos distintos, ou seja, paradigmas da Era Industrial e da Era do Conhecimento. Veja-se o Quadro 1 com algumas diferenças dos dois modelos de base para mudanças no gerenciamento.

Quadro 1 – Os princípios da organização baseada no conhecimento

<b>Item</b>	<b>Paradigma da Era Industrial</b>	<b>Paradigma da Era do Conhecimento</b>
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receita
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimento
Luta de poder	Operários <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para comunicação: recurso
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de Informação	Mediante a hierarquia organizacional	Mediante redes colegiadas
Gargalos da produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Direcionado pelas máquinas, sequencial	Direcionado pelas ideias; caótico
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional por meio dos mercados	Interativa por uso de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de ativos
Valores de mercado (ações)	Decorrentes, em grande parte, dos ativos tangíveis	Decorrentes, em grande parte, dos ativos intangíveis
Economia	Baseada em retornos decrescentes	Baseada em retornos crescentes e decrescentes.

Fonte: Adaptado de Sveiby (1997, p. 27).

A característica do Quadro 1 marcante é a mudança das relações com os clientes. Na organização pública, por exemplo, o cliente é a sociedade. Então, o foco deixa de ser unidirecional por meio dos mercados, para ser dinâmica ou interativa mediante redes pessoais, mudança de paradigma até então complexa para a realidade brasileira das instituições públicas, como a universidade. Cada princípio relatado no Quadro 1 é exigência da sociedade do século XXI, pois os paradigmas já deveriam ter sido alterados da Era Industrial para Era do Conhecimento, o que deve ter como entrave a cultura organizacional, ainda não transformada.

A organização cresce à medida que GC se desenvolve, pois o capital intelectual pode ensejar lucratividade para a organização privada, mas, para a organização pública, deve haver melhora na qualidade de prestação de serviço à sociedade.

A geração de riqueza está intimamente ligada às melhorias contínuas dos processos organizacionais, como, por exemplo, o surgimento de produtos inovadores, fruto de ideias que surgem dentro da cultura organizacional que tem desenvolvida a GC

O capital humano da organização não contribuirá para a estratégia organizacional, caso não haja um gerenciamento do conhecimento. Logo, a GC precisa ser gerenciada para que o conhecimento seja bem aproveitado, de modo a fazer com que as pessoas sejam eficazes e efetivas.

Consoante Costa, Krucken e Abreu (2000 *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 108), embora a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento seja vital para o sucesso de uma empresa, a expansão da GC implica a transferência formalizada, sendo um dos elementos de estratégias específicas para incentivar as trocas espontâneas. Em concordância, Valentim (2008) entende que a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento são alicerces do fazer organizacional, atuam objetivando reduzir situações ambíguas e com distintos graus de incerteza, possibilitando às pessoas da organização o acesso, compartilhamento e uso de informações que agirão sobre essas situações.

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 27 *apud* OLIVEIRA, 2012, p. 13), “Gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de conhecimento ou capital intelectual.” Historicamente, o teórico Sveiby lança o livro sobre gestão dos ativos intangíveis, denominado *Kunskapsföretaget (The Know-How Company)*, logo inicia a discussão sobre a GC. Outro teórico pioneiro é Leif Edvinsson, que em 1995, estudou sobre o capital intelectual Skandia. Em 1997, outro teórico, Thomas Stewart, estudou sobre capital intelectual. A revista *Fortune*, popularizou a expressão capital intelectual. Em 1998, surgem a *Revista de Administração do Conhecimento*, que focaliza o conhecimento como ponto-chave das práticas gerenciais e que há como característica a inovação das formas da gestão, criatividade e aprendizado organizacional (CAMPOS, 2003)

As ações, motivações, habilidades e competências das pessoas, que ensejam valor reunido para a organização, podem ser chamadas de conhecimento, como uma ideia inovadora, que faz surgir outro produto, ou uma sugestão, que altera um processo e proporciona lucratividade.

A organização não tem propriedade desse conhecimento das pessoas, totalmente. Então, como fazer para que o conhecimento, mesmo que emprestado, seja aproveitado de modo efetivo, sistematizado e formalizado?

Edvinsson e Malone (1998 *apud* CAMPOS, 2003) trazem a ideia de que a gestão do conhecimento vem como um instrumento para medir a nova fonte de riqueza das organizações: os ativos intangíveis, ou, num contexto mais popular, o conhecimento.

Em conformidade com Rossetti e Morales (2007), embora sejam recentes os estudos sobre GC, o número de pesquisas cresceu bastante, em uma nítida evidência da importância dessa área. As organizações ainda não têm uma visão clara de como incorporá-la em sua cultura, de modo a transformá-la em grande fator de sucesso. Cultura organizacional é composição de valores, explícitos em práticas organizacionais, que numa elaboração de identidade, atuam em consenso, e expressam relações de dominação (JAMIL, 2006).

O conceito de GC é verificado por vários teóricos e em muitas correntes. Veja-se o Quadro 2, onde estão opiniões de alguns pesquisadores.

Quadro 2 – Correntes e conceitos sobre Gestão do Conhecimento

<b>Corrente</b>	<b>Autor</b>	<b>Conceito de GC</b>
Americana	Rebecca Barclay e Philip Murray – 1997	É a atividade de negócio que deve estabelecer uma conexão direta entre os ativos intelectuais da organização e os resultados obtidos por ela, tratando o componente conhecimento como preocupação explícita dos negócios com reflexos na estratégia, políticas e práticas gerenciais em cada um dos níveis da organização.
	Thomas Davenport e Laurence Prusak – 1999	É a forma de codificar o conhecimento existente e disponível na organização a fim de torná-lo acessível àqueles que precisam dele, através de um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento.
	Karl Wiig – 2000	É a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
Japonesa	Nonaka e Takeuchi – 1997	É a disseminação dos conhecimentos criados pela organização e sua incorporação a novas tecnologias e produtos, envolvendo as pessoas, a organização e o ambiente, e que se daria, a princípio, a partir de uma espiral de conhecimento baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito.
Europeia	Thomas Stewart 1998	É a efetiva e correta aplicação do capital intelectual da organização em suas operações diárias, com vistas a aumentar drasticamente seu sucesso no mercado.
	Leif Edvinsson e Michael Malone – 1998	É o conjunto de processos de criação, implementação e gestão do capital intelectual.
Brasileira	José Cláudio Ciryneu Terra – 1999	Em seu sentido mais atual, pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional por meio da facilitação de conexões significativas para o compartilhamento do conhecimento.
	Maria Fátima Ludovico Stollenwerk 1999	É o conjunto de processos que contempla todo o conhecimento organizacional e das pessoas da organização, no sentido de apoiar os processos de produção/operação, inovação e de gestão da mesma.
	Jaime Teixeira Filho – 2000	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
	Eduardo Amadeu Dutra Moresi – 2001	Conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.
	Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira – 2001	É mais do que gerenciar fluxos de informação. Significa alimentar o fogo criativo do autoquestionamento dos colaboradores que integram as organizações.

Fonte: Campos (2003, p. 42).

No Quadro 2, existem vários conceitos sobre a expressão gestão do conhecimento, como vários autores de lugares diversos têm estudado esse fator de produção, que é a capacidade da gestão. Será, então que o conhecimento é visto como negócio ou como ferramenta para melhorar a prestação de serviço ao cidadão na sociedade, como usuário final?

Dos conceitos relatados, citam-se alguns como importantes para esta pesquisa. O conceito de Terra (1999) traz o modelo brasileiro, que expõe a definição de que o capital humano é o diferencial, tanto no compartilhamento como na consecução dos objetivos organizacionais. Nonaka e Takeuchi (1997), conforme o modelo japonês, mais popular nas pesquisas acadêmicas, verificam que muitos estudiosos preferem essa teoria para explicar como funcionam a transformação do conhecimento implícito em explícito e os benefícios que a organização obtém, após uma implantação dessa ferramenta, que é a GC.

O fato é que cada vez esta mais nítida a complexidade do ambiente, tanto interno quanto externo, das organizações, de modo geral, necessitando de estratégias, mesmo que diferenciados os objetivos e metas organizacionais.

O Quadro 2 exprime o entendimento do que são os modelos americano, japonês, europeu e o brasileiro. Todos os conceitos são pesquisas e estudos para melhoria contínua e sustentabilidade das organizações, sejam privadas ou pública, pois “[...] o sucesso das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 1).

A capacidade da gestão é um fator de produção recente, no século XXI, com valor agregado, sendo preciso criar conhecimento e expandi-lo na organização, de maneira sistêmica, e inserir na cultura dos funcionários, incorporando aos produtos, serviços e sistemas.

A GC envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e os processos), com o intuito de atingir os objetivos da organização (BARROSO; GOMES, 1999). Este estudo busca respostas quanto à GC da UNILAB, com vistas a verificar e analisar os processos, produtos e serviços prestados, alcançando seus objetivos.

Os estudos desta pesquisa, das práticas de GC, estão dispostos no Quadro 3:

Quadro 3 – Modelos da Gestão do Conhecimento

<b>Pesquisador/Teórico</b>	<b>Ano/Página</b>	<b>Modelo GC</b>
DAVENPORT; PRUSAK	(1999, p. 63)	Muitas empresas abordam a geração do conhecimento como uma “caixa-preta”, procurando apenas contratar pessoal preparado e depois deixando que se virem por conta própria.
TERRA	(2001)	A metodologia para avaliar se a organização faz gestão proativa do conhecimento. Utiliza para isso um modelo – proposto por ele – baseado em sete dimensões: 1) Visão e estratégia – alta administração; 2) Cultura organizacional; 3) Estrutura organizacional; 4) Política de recursos humanos; 5) Sistemas de Informação; 6) Mensuração de resultados; e 7) Aprendizado com o ambiente.
BUKOWITZ; WILLIAMS	(2002, p. 24)	A GC está organizada na estruturação de processos, divididos em processos táticos, que tem quatro passos: Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua e no outro processo estratégico, que tem outros quatro passos: Avalie, Construa, Mantenha e Descarte. O método é DGC (Diagnóstico de Gestão do Conhecimento).
PROSBT; RAUB; ROMHARDT	(2002, p. 33)	Identificação do conhecimento, Aquisição do conhecimento, Desenvolvimento do Conhecimento, Compartilhamento do conhecimento, Utilização do conhecimento e Retenção de conhecimento.
NONAKA; TAKEUCHI: “Espiral do Conhecimento”	(2008, p. 23)	A GC numa organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Há quatro modos de conversão do conhecimento: socialização: de tácito para tácito; externalização: de tácito para explícito; combinação: de explícito para explícito e internalização: de explícito para tácito.

Fonte: Elaboração própria, com suporte nos ensinamentos dos autores mencionados.

No Quadro 3, constam os modelos mais conhecidos sobre teorias da Gestão do Conhecimento. De acordo com a pesquisa de literatura realizada, a mais utilizada é o método japonês de Nonaka e Takeuchi (2008), pelo fato de ser um método bem estruturado, pois tanto é compreensível como é simples operacionalizá-lo. O método do modelo brasileiro de Terra (2001) envolve sete dimensões em que a empresa passa por questionamentos e verifica se existe a GC sendo praticada, como relatado anteriormente, a questão dos princípios da Era do Conhecimento, quebra de paradigmas, entre outros fatores.

Barclay e Murray (1997 *apud* CAMPOS, 2003, p. 51) asseguram que, na prática, GC significa identificar e mapear os ativos intelectuais da organização, a geração de novos

conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva e tornar disponível para toda a organização as melhores práticas e tecnologias para o desenvolvimento organizacional.

Ser sustentável é conhecer os processos organizacionais e estratégicos, de modo a motivar os colaboradores nesse desafio, que é ser eficiente e eficaz, transformando o conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

Alguns modelos teóricos dados no Quadro 3 foram utilizados por empresas brasileiras, citam-se certos sucessos da implantação da GC nas organizações de modo geral, conforme estudo de casos práticos. Batista (2004) relata seis empresas públicas federais: na Caixa Econômica Federal e no Banco do Brasil, o desafio é capacitar colaboradores em todo o País, o que os levou a investir fortemente no ensino a distância por meio da Universidade Corporativa. A EMBRAPA, com as Comunidades de Práticas Virtuais. A grande variedade de competências necessárias para o cumprimento da missão institucional conduziu o Banco Central, a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil a implementarem a gestão por competências, pois é importante estimular o compartilhamento de conhecimento em área estratégica para a empresa e o País (exploração de petróleo); assim como a faixa etária alta dos empregados e a aproximação da aposentadoria para muitos técnicos de alto nível, motivaram a PETROBRÁS a estimular práticas de *coaching*, *mentoring* e Comunidades de Práticas Virtuais.

Na pesquisa da EMBRAPA, a prática ocorre com a utilização de comunidades de práticas virtuais, que significa:

Com o advento das redes de computadores e, principalmente, a consolidação da Internet permitiram a proliferação das chamadas “Comunidades de Prática” (CdP), ou seja, comunidades virtuais de colaboração voluntária, que, na verdade, nada mais são do que grupos de pessoas constituídos de maneira informal (isto é, independentemente das estruturas organizacionais às quais pertençam), em função da satisfação de interesses ou da solução de problemas comuns, seja para a troca de idéias, informações e experiências, seja para um tipo de aprendizado mais estruturado. (COELHO, 2004, p. 13).

De acordo com Manttera (2014), na sua pesquisa, houve um levantamento na organização PETROBRÁS que possibilitou a identificação das práticas da gestão do conhecimento do modelo SICE dos teóricos Nonaka e Takeuchi. A espiral do conhecimento tem práticas encontradas: na socialização: Programas de Tutoria, *Coaching*, *Shadowing* e Mentoria. Na fase externalização, as práticas de GC: os fóruns técnicos, as ações de desenvolvimento e treinamento e os encontros técnicos. Na fase da internalização, o rodízio de técnicos, o rodízio gerencial e o vivencial (estágio técnico). E, finalmente, na combinação: *Benchmarking*, encontros de lições aprendidas, fóruns para discussões, reuniões após ação,

catálogos de especialistas, as comunidades de prática, Grupo de Revisão de Projetos, Grupo de Suporte à Decisão e Comitê Funcional.

Nesta análise, foram verificadas 26 práticas elaboradas com suporte em exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo no requisito do estágio de implantação dessa ferramenta que é a GC.

As instituições públicas estatais, como Banco do Brasil, Eletrosul, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Correios e Telegrafos, PETROBRÁS e Serviço Federal de Processamentos de Dados foram as pesquisadas sobre essas práticas de GC. Seis práticas de GC foram encontradas com concretude de utilização, mas mencionam-se duas para colocar como uma experiência de sucesso, que é a prática da educação corporativa, sucesso em todas essas estatais pesquisadas, obtendo resultados positivos e a universidade corporativa. Os outros de menor escala foram encontrados nessas organizações públicas como o *Balanced Scorecard*, *Benchmarking*, a adoção de melhores práticas, entre outros.

Conforme Vasconcelos e Silva (2012), o modelo de GC de Probst, Raub e Romhardt (2002) foi utilizado no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) na Gerência de Processos e Projetos Acadêmicos-Administrativos (GEPPA) na fase de identificação do conhecimento, a identificação do conhecimento com base nas necessidades externas durante os processos de avaliação do INEP/Ministério da Educação (MEC), na fase aquisição do conhecimento, o conhecimento é adquirido na contextualização das informações liberadas pelos setores e cursos envolvidos diretamente no processo de avaliação, na fase de desenvolvimento do conhecimento, as informações são analisadas e transformadas em conhecimento, o que facilita as respostas para o INEP; na fase compartilhamento do conhecimento, o conhecimento é compartilhado com os outros setores da Instituição que estejam envolvidos, direta ou indireta, com os processos de avaliação; na fase utilização do conhecimento, o conhecimento e as informações contidas na GEPPA são utilizados pelo próprio setor e pelo Instituto de Educação Superior (IES) como um todo de acordo com a necessidade.

O modelo de GC no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) surgiu no ano de 2000 devido à preocupação de “saber o que a empresa sabe” e “o que a empresa precisa saber” para cumprir sua missão institucional. As práticas na SERPRO foram o mapeamento da gestão de competências e dos conhecimentos organizacionais, o ensino a distância, as comunidades de prática, a sistematização de melhores experiências e a comunicação integrada. Posteriormente a Universidade Corporativa da SERPRO, criada em 2003, a concepção do Portal Integrado da empresa, programa Memória Institucional, Biblioteca Digital, entre outros. A GC pode contribuir para a agregação de valor aos processos, produtos e serviços produzidos por todos na instituição. (CHAVES, 2013, p. 10).

Em concordância com vários estudos de caso detalhados na obra de Liebowitz (2006 *apud* CAPUANO *et al.*, 2009), há o reforço de uma visão otimista, na qual práticas de GC e inteligência competitiva podem ser implementadas em qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, com fins lucrativos ou não, isto é, independentemente do seu porte, ramo de atividade ou finalidade a que se destina.

“A gestão do conhecimento deve ser incentivada em todas as organizações, pois é uma nova proposta que visa à melhoria do ambiente de trabalho e, sobretudo proporcionar maior competitividade.” (TAGLIAPIETRA; SCHMIDT, 2009, p. 20). E, de acordo com Leite (2007), é pressuposto que a Universidade deve aplicar ou estudar a gestão do conhecimento, pois suas atividades têm relação com produção e comunicação científica, o que prioriza o compartilhamento dessa produção, seja por meio da pesquisa científica ou por intermédio do processo de ensino – aprendizagem.

No próximo subitem, será verificado detalhadamente acerca da GC nas organizações públicas.

## **2.2 Gestão do conhecimento da Administração Pública nas IFES**

A Administração Pública tem o foco na qualidade da prestação de serviço dada ao cidadão brasileiro, ao passo que, na Administração Privada, o foco é na maximização dos lucros. Conforme Fresneda *et al.* (2009, p. 3), as principais diretrizes do governo são melhor servir e atender aos cidadãos.

Os processos organizacionais numa empresa pública devem ser eficientes e eficazes, mas, se comparados com a iniciativa privada, que já têm incorporadas nas suas políticas gestacionais os resultados com efetividade, a organização pública federal não tem a mesma motivação para reduzir custos, pois a orientação é outra, ou seja, atender da melhor maneira os cidadãos, com atenção eficiente nos seus processos internos e melhoria contínua na qualidade desse serviço prestado.

Conforme Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986, p. 10 *apud* JUNQUILHO, 2010, p. 27, de modo mais amplo, “[...] a expressão Administração Pública designa o conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal.”

Na organização estatal, a preocupação é com o atendimento às necessidades da coletividade e sua satisfação, enquanto na organização privada o objetivo é a lucratividade. O que tem em comum são eficiência e eficácia nos processos organizacionais.

Na inteligência de Silva (2011), no Brasil, a preocupação com efetividade, eficácia e eficiência no serviço público entra em pauta com maior rigor desde a reforma do Estado proposta por Bresser Pereira, nos anos de 1990. A gestão atual do Governo melhorou bastante, contando com portais de transparência, serviços eletrônicos, políticas de qualidade, entre outros.

A gestão atual ou nova gestão é baseada nos resultados dos processos organizacionais. O modelo não deveria ser mais patrimonialista ou burocrático, mas gerencial. De acordo com Junquilha (2010), no modelo gerencial, o Estado é mais flexível e descentralizado, bem como transfere parte de suas atividades a terceiros privados ou a entidades não governamentais.

O modelo gerencial na Gestão Pública visa a atender as demandas exigentes do mercado globalizado e da Sociedade da Informação. Para que seja posto em prática, necessita do gerenciamento das informações e da gestão do conhecimento.

Na perspectiva de Gonçalves (2006), gerir o conhecimento na Administração Pública tem a finalidade de proporcionar benefícios que levem a sociedade a aumentar seus meios de sobrevivência e prosperidade, fazendo com que as instituições trabalhem de maneira inteligente.

Há muitas transformações ocorrentes nas organizações públicas, como mudança de atitude do agente público, inovação com emprego de *softwares* para tratamento das informações e distribuição, para que os colaboradores delas usufruam e transmitam esses conhecimentos, como um efeito multiplicador.

Implantar GC na administração pública não significa apenas colocar os serviços públicos on-line e melhorar sua forma de acesso, por parte do cidadão, mas implantar um conjunto de processos mediados pela tecnologia, que podem modificar as interações, em escala maior, entre os cidadãos e o governo, entre as instituições do governo federal e entre as três esferas de governo (federal estadual e municipal). (GONÇALVES, 2006, p. 22).

A GC nas organizações públicas está relacionada à eficiência e à eficácia nos processos organizacionais, porém sua finalidade está ligada à sua missão e objetivos.

O paradigma da Administração Pública brasileira é o perfil patrimonialista, o burocrático ou o gerencial, mais a nova gestão. Conforme Campos (2003), a dificuldade em se adotar novas práticas gerenciais, como a Gestão do Conhecimento, decorre, em parte, do fato de que, tradicionalmente, a Administração Pública brasileira se baseia no paradigma burocrático e não no modelo gerencial, não estando totalmente aberta a mudanças.

Numa gerência os resultados devem ser efetivos. Na organização pública, as ações estratégicas corporativas não de ser alinhadas de modo efetivo com transparência, e comunicadas para todos os que necessitam dessas informações e conhecimentos de maneira colaborativa para que os objetivos e metas sejam alcançados. Logo, a GC é estratégica, pois as organizações públicas cada vez mais estão incorporando essas práticas que estão sendo estudadas pela comunidade acadêmica e produzindo não apenas lucro, mas também valor. “É possível afirmar que a universidade, como o celeiro principal da produção do conhecimento científico, constitui um campo fértil para a aplicação e o estudo da gestão do conhecimento.” (LEITE, 2007, p. 140).

Acadêmicos produzem conhecimento, por serem pesquisadores, e compartilham intensamente o saber científico. A gestão do conhecimento é uma maneira de sistematizar esse compartilhamento não apenas de pesquisas, mas também o conhecimento da organização. Para que isso ocorra, são necessárias mudanças na gestão universitária e a utilização da inovação e criatividade dos servidores públicos federais.

As estruturas organizacionais das instituições federais de ensino superior (Ifes) representam um tempo passado, é formas instituídas em uma época que hoje pode ser considerada irracionalismo burocrático. As estruturas piramidais dos sistemas burocráticos da era industrial estão esgotadas como modelos de organização. Toda da era multifuncionalidade da complexa rede burocrática de organização dos serviços não mais resiste à horizontalidade, à desnormalização, à rapidez e à eficiência das novas tecnologias que permitiriam a construção dos sistemas informatizados. O conhecimento e a informação produzem a inovação e impõem a reestruturação. (VIEIRA, 2003, p. 902).

É necessário raciocinar o novo, inovar e obter novos instrumentos para uma nova universidade federal brasileira precisa que haja quebra de paradigma da Era Industrial para Era do Conhecimento, em que o poder da gestão universitária não permanença apenas na sua hierarquia, na estrutura organizacional, mas que seja o nível de conhecimento. Logo, é necessária uma gestão de competências, para que haja uma eficácia nos processos organizacionais. Outro fator de mudança de paradigma é o fato de a informação ser havida um meio para comunicação, utilizado os métodos da gestão do conhecimento para sistematizá-la, e que a informação seja um recurso e não apenas um instrumento de controle. Finalmente, o conhecimento há de ser foco do negócio e não apenas uma ferramenta ou recurso. Citam-se dois diagnósticos da gestão do conhecimento relacionados à pesquisa para análise da gestão universitária (Quadro 4).

Quadro 4 – Estudos sobre Diagnóstico da Gestão do Conhecimento

<b>Pesquisador/Teórico</b>	<b>Ano/Página</b>	<b>Diagnóstico da GC</b>
BANCO MUNDIAL	(FONSECA, 2006, p.1)	O método utilizado OKA (Organizacional Knowledge Assessment) criado por WBI (World Bank Institute), ligado ao Banco Mundial.
SOUSA	(2009, p. 98)	O método utilizado é categorias e sub-categorias de análise categorial das dimensões Organizacional, Humana e Externa.

Fonte: Elaboração própria.

Nesta pesquisa será utilizado o método de diagnóstico de GC de Sousa, conforme o Quadro 4. Mencionam-se dois trabalhos dos métodos acima com suas finalidades do diagnóstico da GC.

No estudo de Fresneda *et al.* (2009), sobre como implantar a Gestão do Conhecimento, foi relatado, no trabalho “Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizacional Knowledge Assessment (OKA)”. Essa ferramenta grátis é desenvolvida por empresa multilateral, como o Banco Mundial, caso de sucesso do uso do método OKA, com vistas a diagnosticar para implantar a Gestão do Conhecimento.

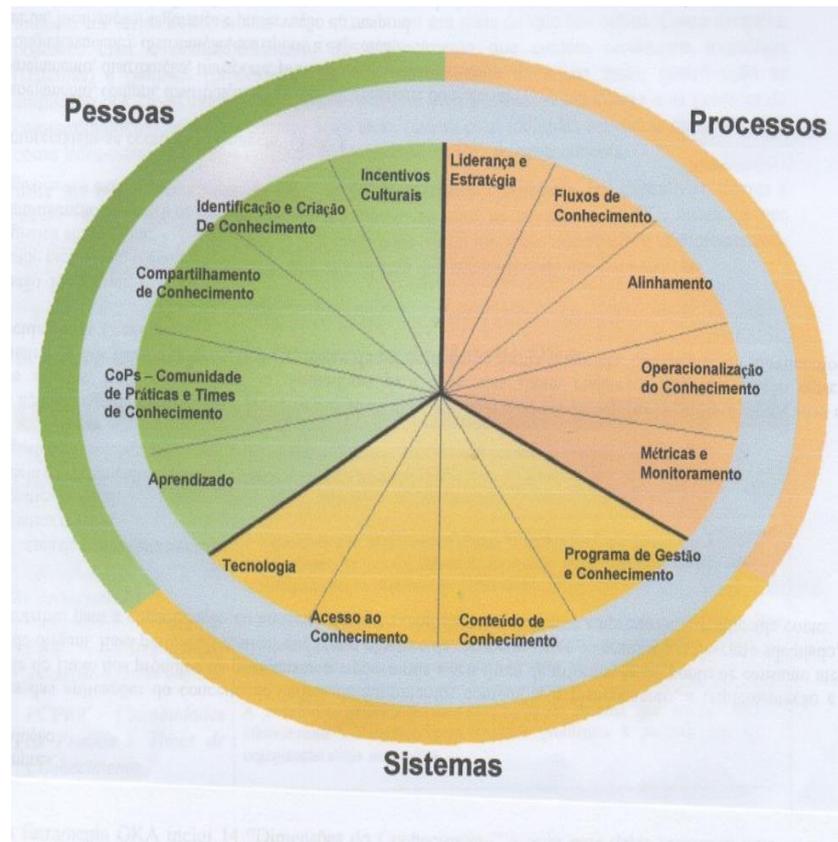
O Método Organizacional Knowledge Assessment (OKA) foi desenvolvido pelo World Bank Institute, do Banco Mundial, objetivando analisar a gestão do conhecimento nas organizações, oferecendo um diagnóstico do *status* da GC.

Conforme Fonseca e Torres (2008), a gestão do conhecimento é um princípio que permite ampliar informações, conhecimento, experiência e intuição nas organizações, a fim de ensejar valor. Para atingir a competitividade contínua, esses ativos intangíveis devem ser administrados de modo a ocasionar valor, e a GC proporciona a maximização desses ativos, pois, como são implícitos, representam compartilhamento difícil, uma vez que, nesse método OKA, é verificado em que estágio a organização se encontra para uma futura implantação da Gestão do Conhecimento.

Com a metodologia do OKA, o Governo investe nessa ferramenta GC para dar qualidade aos serviços prestados à sociedade, ou seja, conforme Fresneda *et al.* (2009), as principais diretrizes do Governo são melhores para servir e atender aos cidadãos.

A estrutura do OKA apoia esses elementos-bases: Pessoas, Processos e Sistemas. Cada elemento inclui uma série das “dimensões do conhecimento”. Veja-se na Figura 1:

Figura 1 – Dimensões do Conhecimento – Método OKA



Fonte: Fonseca e Torres (2008, p. 6).

Na pesquisa de Camões (2010), tem todo o roteiro de como utilizar o método OKA na organização, com o propósito de facilitar seu emprego pelas organizações públicas, avaliando com as características: funcionalidade, usabilidade, manutenibilidade e portabilidade. É um *software* de 203 perguntas com 14 dimensões, numa pesquisa de percepção que utiliza método de triangulação para evitar distorções.

Analisando a justificativa do uso da metodologia de Sousa (2009), pode ser verificado no Quadro 4 o método do diagnóstico da GC no estudo das organizações. A UNILAB, universidade federal jovem, terá o privilégio de obter a percepção dos alunos dos cursos de graduação, quanto a prática de GC, sendo analisada de maneira específica, com uso de *software* para análise de dados.

O teórico Sousa (2009), com o método de diagnóstico da GC, que criou para realidade das universidades federais, realiza o seu trabalho de doutorado a respeito da gestão das universidades federais brasileiras. Fez uma abordagem fundamentada na GC. A pesquisa foi realizada em 2009, com uma metodologia de pesquisa quantitativa na modalidade *survey*, com questionário com as universidade criadas e consolidadas até 2008, e qualitativa, com questionário semiestruturados com reitor, pró-reitores, diretores, chefes de departamentos,

coordenadores de cursos, bem como docentes, técnicos e alunos que participam de Conselho Universitário das IFES pesquisadas. Seu objeto de estudo é o questionamento: qual a contribuição de GC para a gestão das IFES? Esse método de avaliação de GC nas organizações públicas é precedido por meio da análise de categorias de três dimensões: Organizacional, Humana e a Externa.

Nota-se que as dimensões organizacional, humana e externa, com seu desenvolvimento nos setores pesquisados, objetiva demonstrar que a empresa é preparada para a utilização da GC, pois as organizações de sucesso estão se preocupando em utilizar o conhecimento como um negócio. (Conforme Quadro 5).

Quadro 5 – Dimensões da Gestão do Conhecimento nas IFES

<b>Categorais de Análise – Dimensões</b>	<b>Subcategorias de Análise - Práticas da Gestão do Conhecimento</b>
Organizacional	Políticas, estratégias e conhecimento organizacional; Novas formas organizacionais; Sistema de gestão por competência; Sistema de informação; Comunicação institucional; Memória organizacional; Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional.
Humana	Educação corporativa; Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento; Plano de reconhecimento e recompensa; Estímulos à criatividade e à inovação; Avaliação de competências individuais.
Externa	Relacionamento sociedade/comunidade; Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades; Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais; Relacionamento com instituições e governos dos países parceiros; Responsabilidade social

Fonte: Adaptado de Sousa (2009).

Para alcançar sucesso na implantação de uma gestão do conhecimento, deve-se obter o apoio da Alta Direção da Universidade. Para Sousa (2009, p. 101), o planejamento requer o apoio dos grupos de interesse e a participação das pessoas. Esse grupo de apoio será de agentes de mudanças, no intuito de elaboração de plano de ação, captação de recursos, investimentos na capacitação e produção dos docentes, imagem institucional, orçamentos, decisões, entre outros.

A dimensão externa numa universidade internacional foi aprofundada nas entrevistas, pois foram verificadas as práticas de GC de maneira detalhada e particular de uma realidade diversa, que é ter estrangeiros estudando no interior do Estado do Ceará, o local em desenvolvimento, que situações como desemprego, instabilidade econômica e financeira das instituições públicas, recursos escassos, entre outros fatores, possibilitam um estudo sobre como a gestão é preparada para esses desafios da Modernidade. Apesar de todas as desigualdades sociais e disparidades de oportunidades de emprego, será que os universitários estão mudando a realidade do local onde reside essa instituição pública?

Sobre essas dimensões, Souza (2009) explica a abordagem central de cada uma das indicadas a seguir.

a) a Dimensão Organizacional - o foco dos gestores é com a filosofia da gestão, a cultura corporativa, com os sistemas de informação, com a infraestrutura organizacional, o despojamento do conceito de hierarquia, com o comando, o controle e integração horizontal que buscam alcançar os objetivos propostos e não a realização de tarefas.

b) Dimensão Humana - os gestores focam nas habilidades, competências, educação formal, experiência de trabalho e valores das pessoas, que envolvem desenvolvimento de pessoas com treinamentos com a educação continuada, ambiente cooperativo, sinergia do grupo, cultura, objetivos comuns e capital humano.

c) Dimensão Externa - os gestores focam no relacionamento das organizações, com o governo e com os sindicatos, entre outros.

Essas dimensões foram analisadas nesta dissertação à luz das opiniões, crenças e valores dos alunos de graduação da UNILAB Na próxima seção, estão expressos os problemas e vantagens de se implantar a gestão do conhecimento.

### **2.3 Problemas e vantagens da Gestão do Conhecimento nas organizações**

Conforme Maccari e Rodrigues (2003), as universidades brasileiras têm uma cultura administrativa rígida, mas que prometem superar. Na realidade, no mundo, as transformações são rápidas e complexas e as IES devem adaptar-se a novas demandas, como a utilização de tecnologias, tornando as estruturas da Universidade mais ágéis.

As instituições universitárias hão de resistir às mudanças, adotando atitudes altamente conservadoras. Nesse âmbito de tantas transformações políticas, econômicas, sociais e culturais, a Universidade é a organização que está num sistema aberto, mas a gestão não fica

nas mãos de uma cúpula administrativa. Com efeito, o poder é disseminado no corpo de docentes e pesquisadores, sendo complexa a natureza das atividades.

Carvalho *et al.* (1998 *apud* SOUSA, 2009) discorrem acerca de algumas atitudes e sobre responsabilidades que a gestão universitária deve ter para sair da inércia das rotinas administrativas e buscar o relacionamento com a sociedade, de modo a se ajustar às necessidades sociais: definir e rever periodicamente os valores, a visão, a missão, as estratégias da Instituição, fazendo com que elas funcionem; coordenar e orientar a adequação de estruturas, sistemas, recursos, processos e procedimentos; promover mapeamento, análise e tratamento das disfunções e deficiências institucionais; acompanhar e avaliar o desempenho institucional; e administrar os conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e as pessoas, o comportamento, a moral e a motivação dos profissionais universitários.

As IES são cobradas pela sua qualidade e produtividade, mas as organizações, de modo geral, respondem a essa demanda de exigências das partes interessadas, de modo que sua gestão já está focada para isso, porém, as instituições de ensino superior são organizações singulares e que não têm esse foco na avaliação de desempenho da gestão e os estudos acadêmicos ainda são incipientes. Deve haver estudos para analisar como é o gerenciamento de uma universidade federal e internacional, pois o Estado preza por autonomia universitária, mas tudo deve ser transparente, com serviços de qualidade e satisfação em servir a sociedade.

Maccari e Rodrigues (2003) citam o Relatório, de 1998, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), que indica mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos como decorre do uso do conhecimento. Verifica-se, então, que é imprescindível a participação do conhecimento para geração de riqueza nas organizações e países.

A GC é uma estratégia a ser utilizada em prol da sustentabilidade das organizações. Os processos organizacionais não devem ser seccionados em blocos especializados de conhecimento, com limitação, por causa da estrutura da IES.

De acordo com Guia do Estudante (2001 *apud* MACCARI; RODRIGUES, 2003) há, hoje, 9.030 cursos de nível superior no Brasil, contra 5.000 em 1990. Esse crescimento influencia a economia brasileira, no contexto de desenvolvimento nacional de tecnologias educacionais, existindo concorrência no mercado com as universidades, buscando ser eficientes, e os novos empreendedores investem nessa oportunidade de negócio: organizações que têm a finalidade de gerar conhecimentos às IES.

Pesquisa realizada por Maccari e Rodrigues (2003) expõe sobre a existência da Gestão do Conhecimento nas cinco melhores IES do País, segundo o Guia do Estudante 2001.

Dessa pesquisa, participaram os pró-reitores de Administração, Pesquisa e Pós-Graduação e Graduação. Na busca, verificou-se que a GC ainda é embrionária e que existe preocupação exagerada em cumprir os requisitos exigidos pelo MEC e CAPES como diretiva básica para a qualidade educacional. Foi apontado que há tendência de muito formalismo na GC das IES e também pouco utilitarismo nas universidades brasileiras, principalmente quando são estratégias institucionais.

Consoante Maccari e Rodrigues (2003), as universidades pesquisadas foram UNIFESP, USP, UFMG, PUC-RJ, UFSC, UFRJ, UNICAMP, UNB, UFRGS e UDSCAR, tendo por objetivo estabelecer o entendimento dos entrevistados quanto ao conceito e função da Gestão do Conhecimento; determinar os procedimentos e ações realizadas nas IES pesquisadas para a GC. Como resultados, restou indicada a alta administração dessas universidades como muito ligada à infraestrutura da tecnologia da informação do que à arquitetura estrutural e integrativa de processos e pessoas.

Os problemas são identificados pela ausência de GC, algumas problemáticas que ocorrem nas organizações públicas são análogas e o compartilhamento de conhecimento melhora com as práticas de GC, um meio em que o Governo pode fazer um trabalho, tornando as instituições colaboradoras nesses casos em que os problemas são similares, tanto na esfera federal, como estadual e até municipal.

Então, os problemas identificados pela ausência de GC foram encontrados em outra pesquisa, conforme Fresneda *et al.* (2009), realizada com servidores públicos federais. A investigação aponta os principais problemas provocados pela inexistência de GC nas organizações públicas, conforme expressa no Quadro 6

Quadro 6 – Problemas identificados pela ausência da Gestão do Conhecimento

<b>Problemas identificados pela ausência de GC</b>	<b>Identificações</b>
Existência de grande massa de informações estratégicas não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões governamentais.	81%
Competências individuais e coletivas não exploradas	81%
Insuficiente colaboração intra-organizacional	50%
Baixa utilização de trabalho em grupo, colaborativo e virtual	50%
Dificuldade de promover o aprendizado coletivo, constituindo-se em uma barreira à capacidade de criação e inovação	43%

Fonte: Fresneda *et al.* (2009).

No Quadro 6, constam dois problemas, que têm mesma pontuação, os quais acontecem nas instituições públicas: informações estratégicas não tratadas e não disseminadas para os

tomadores de decisões governamentais e competências individuais e coletivas não exploradas. Nota-se que faltam a sistematização da informação, troca de conhecimentos no compartilhamento, disseminação de boas práticas, entre outros. A GC é bastante necessária na gestão pública, tem muitos benefícios, o que se verifica no Quadro 6.

Fresneda *et al.* (2009), na pesquisa E-Government, realizada pela ONU, em 2008, destacam que, para os cidadãos, os benefícios ocasionados com a utilização da GC incluem melhores serviços públicos, mais oportunidades de escolhas, maior personalização no serviço prestado e maior controle sobre como seu dinheiro é gasto. O maior benefício encontrado nessa pesquisa foi o aumento da eficiência e da inovação.

Para alguns resultados da investigação da GC, ver Quadro 7.

Quadro 7 – Resultados esperados com a adoção da Gestão do Conhecimento

<b>Resultados Esperados com a Adoção da GC</b>	<b>Identificações</b>
Promoção da transparência na gestão pública, pelo fornecimento ao cidadão de acesso às informações governamentais e crescente capacidade para intervir diretamente nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito	81%
Melhoria da gestão e qualidade dos serviços públicos, com redução de custos pela gestão eficaz de processos	81%
Desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre governo e sociedade	68%
Desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre áreas governamentais	68%
Servidores públicos dotados de competências cognitivas para utilizarem, individual ou coletivamente, redes e equipamentos como meios de produção de conhecimento	62%

Fonte: Fresneda *et al.* (2009).

No Quadro 7 consta em empate com 81% os resultados positivos a optarem pela utilização da GC nas organizações públicas: a transparência na gestão pública com fornecimento de informações ao cidadão e melhoria na qualidade dos serviços públicos com redução de custos pela gestão eficaz de processos organizacionais.

De acordo com Fresneda *et al.* (2009), um dos benefícios visíveis da implantação da Gestão do Conhecimento é o aumento da qualidade dos processos. Assim também, é identificar e propagar boas práticas referentes à melhoria da qualidade nos processos organizacionais, como um *benchmarking* entre as organizações públicas brasileiras.

De acordo com os problemas e vantagens da utilização do conhecimento como negócio pelas organizações gerais, esta pesquisa terá o método relatado na próxima seção.

### 3 MÉTODO

Com relação ao método da pesquisa, é de abordagem qualitativa, cujo modo de acesso ao objeto se deu pela análise de texto, ou seja, pela análise do conteúdo, de Bardin (1977), com base nas categorias de Souza (2009) para organização e interpretação e discussão das falas dos entrevistados, em busca de uma verdade, mesmo que temporária sobre a GC na UNILAB.

Ocorreu a escolha da pesquisa qualitativa por ela permitir uma análise que se sustenta em dados dos conhecimentos teórico-empíricos, já experienciados e, assim, poder atribuir-lhe cientificidade, dispensando a utilização de instrumental estatístico para sua análise. (ZOUAIN; VIEIRA, 2006),

Mesmo que as análises quantitativas possam contribuir para melhor visibilidade dos dados analisados, nas mais das vezes não são requeridos como apoio estatístico às análises qualitativas (TRIVIÑOS, 2015). Isto não significa que sejam um estudo com perfil científico, porquanto as análises têm base em argumentações teórico-metodológicos que se dão por aproximações categoriais, como ocorre nas pesquisa qualitativas realizadas em estudos organizacionais, em Educação, História, Antropologia, Filosofia, Administração, dentre outras, em que o enfoque qualitativo busca a entendimento dos participantes da pesquisa acerca dos fenômenos pesquisados. O objetivo maior na abordagem qualitativa é aprofundar as análise nas experiências e no modo como os pesquisados percebem, de modo subjetivo, sua realidade (MILES; HUBERMAN, 1994; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Nesta pesquisa, a análise dos dados foi realizada conforme, Mutti e Caregnato (2006) com análise de conteúdo, com o teor do texto que foi conseguido com as entrevistas transcritas.

“A pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft*.” (BAUER; GASKELL, 2011, p. 23). Observe-se o Quadro 8.

Quadro 8 – Diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa

	<b>Estratégias</b>	
	<b>Quantitativa</b>	<b>Qualitativa</b>
Dados	Números	Textos
Análise	Estatísticas	Interpretação
Protótipo	Pesquisa de Opinião	Entrevista com profundidade
Qualidade	<i>Hard</i>	<i>Soft</i>

Fonte: Bauer e Gaskell (2011, p. 23).

No Quadro 8, nota-se que a pesquisa qualitativa tem a estratégia de análise a interpretação. O que ocorre nesse estudo é a qualidade *soft*, pois é flexível por lidar com interpretações da realidade social.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa qualitativa tem as seguintes características:

- a) o investigador elabora um problema, porém não segue um roteiro preciso;
- b) o investigador observa o fato no mundo social e descreve-o num processo indutivo, que vai do particular para o geral;
- c) utiliza a coleta sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação; a pesquisa qualitativa se fundamenta em uma perspectiva interpretativa centrada no entendimento do significado das ações de seres vivos, principalmente humanos e suas instituições;
- d) postula que a “realidade” é definida por meio das interpretações que os participantes da pesquisa fazem a respeito de suas próprias realidades; e
- e) o investigador é introduzido nas experiências dos participantes e elabora o conhecimento, sempre consciente de que é parte do fenômeno estudado.

O aspecto da pesquisa descritiva também foi selecionado, por incluir a descrição de um grupo com distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, entre outras. No caso desta pesquisa, ainda foram verificadas opiniões, atitudes e crenças de um grupo de universitários sobre a gestão universitária nas dimensões organizacionais, humanas e externas.

Esta pesquisa qualitativa é de campo, que escolheu uma comunidade de trabalho, de ensino universitário (GIL, 2010) e utilizou técnicas específicas, *software* webQDA, facilitador do registro, organização e relações para análise dos dados sobre o assunto em exame (ANDRADE, 2010),

A estratégia utilizada da pesquisa qualitativa foi o estudo de caso que, de acordo com Chizzotti (2008), consiste numa caracterização ampla para constituir uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou vários, com o propósito de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliando – a analiticamente, no intuito de propor ações transformadoras ou tomada de decisões a respeito dela. Cada vez mais as organizações se desenvolvem num ambiente complexo, ou seja, numa interação dinâmica do ambiente interno da organização com o externo. Nesse âmbito, o fenômeno a ser compreendido é a avaliação das práticas da gestão no conhecimento na UNILAB.

Para elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados, recorreu-se aos estudos de Yin (2015) sobre as etapas das entrevistas, em especial aplicadas nas Ciências, de

modo a entender melhor e captar as percepções dos entrevistados sobre o fenômeno e o contexto em que foi pesquisado.

Como ensina Triviños (2015), no estudo de caso histórico-organizacional, o interesse do pesquisador incide sobre a vida de uma instituição. O estudo de caso histórico-organizacional foi utilizado nesta pesquisa qualitativa na UNILAB, cujo material estava disponível em *sites*, artigos científicos e entrevistas com os universitários.

A população do estudo foi composta por universitários da UNILAB, que estão estudando ativamente desde o segundo semestre de cada curso de graduação, nos períodos diurno e noturno.

O estudo delimitou-se aos critérios listados, na sequência (CAETANO, 2012).

- a) Participação voluntária, aceita no momento da abordagem da entrevistadora ou no momento antes de entrada em sala de aula ou, posteriormente, na saída das aulas.
- b) A cooperação das secretarias dos cursos sobre as informações de aulas, como locais e horários pelas coordenações de curso, e pelo *site* da UNILAB também foram verificadas informações sobre horários e dias de funcionamento dos cursos de graduação.
- c) A participação de um aluno de cada curso de graduação da UNILAB.

No estudo qualitativo, cada tipo de estudo tem o seu tamanho mínimo de amostra. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), há um quadro que apenas tem uma referência, mas que a decisão sobre o número de casos que irão compor a amostra é do investigador. Verifique-se o Quadro 9.

Quadro 9 – Tamanhos de amostra em estudos qualitativos

<b>Tipo de Estudo</b>	<b>Tamanho mínimo de amostra sugerido</b>
Etnográfico	30 a 50 casos
Histórico de vida familiar	Toda família, cada membro é um caso
Biografia	O sujeito de estudo (se vivo) e o maior número de pessoas vinculadas a ele, incluindo críticos.
Estudo de caso em profundidade	6 a 10 casos
Estudo de Caso	Um ou vários casos
Grupos Focais	Sete a 10 por grupo, quatro grupos para cada tipo de população

Fonte: Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 404).

Nesta pesquisa qualitativa, foram realizados vários casos, pois a estratégia utilizada foi a de grupos focais, que foram os entrevistados, cuja opinião, crenças e vivências foram relevantes no estudo, que é avaliação das práticas da gestão universitária da UNILAB.

A técnica de amostragem foi de participantes voluntários. Este tipo de amostra é utilizado em estudos de pesquisas qualitativas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 406).

Nessa amostragem de participantes voluntários, é descrito o modo como foi realizada (CAETANO, 2012).

- a) Inicialmente, cada entrevistado é de um curso de graduação da Universidade.
- b) A escolha dos dias e horários está relacionada com as aulas dadas nos dias em que os entrevistados estavam estudando, na rotina da vida universitária.
- c) Todos os entrevistados foram abordados aleatoriamente, no período diurno ou noturno, ou do segundo semestre ou último, e também o curso de graduação.
- d) A abordagem da entrevista foi uma gravação no momento de entrada e saída das aulas dos universitários da UNILAB, de cada curso de graduação, não havendo repetição de curso.

Os sujeitos da pesquisa qualitativa foram os universitários da UNILAB, conforme Quadro 10:

Quadro 10 – Relação dos cursos de graduação da UNILAB

<b>SUJEITO DA PESQUISA CURSO DE GRADUAÇÃO</b>	<b>TURNO/ SEMESTRE</b>	<b>UNIDADE DA UNILAB</b>
1 aluno do curso de Administração Pública – Bacharelado	Matutino / Vespertino 8 semestres	Redenção – CE - Liberdade
1 aluno do curso de Agronomia	Matutino / Vespertino 10 semestres	Redenção – CE- Liberdade
1 aluno do curso de Antropologia – Bacharelado	Noturno / 6 semestres	Acarape – CE- Palmares
1 aluno do curso de Bacharelado em Humanidades	Noturno / 4 semestres	Redenção – CE – Liberdade e São Francisco do Conde (BA)
1 aluno do curso de . Licenciatura em Ciências Biológicas.	Matutino / Vespertino 4,5 anos a 6,5 anos	<i>Campus</i> das Auroras, Redenção, Ceará; e Unidade Acadêmica dos Palmares, Acarape, Ceará.
1 aluno do curso de Licenciatura em Ciências da Natureza e Matemática.	Integral / 4 a 6 anos de duração o curso .	<i>Campus</i> das Auroras Redenção, Ceará; e Unidade Acadêmica dos Palmares, Acarape, Ceará.
1 aluno do curso de Enfermagem	Integral (Matutino e Vespertino) / 15 trimestres.	Unidade Acadêmica dos Palmares (Acarape/CE)
1 aluno do curso de Engenharia de Energias	Integral (Matutino e Vespertino) / 10 semestres	Unidade Acadêmica dos Palmares (Acarape/CE)
1 aluno do curso de Licenciatura de Física	Integral (Matutino e Vespertino) / 9 semestres.	Unidade Acadêmica dos Palmares (Acarape/CE)
1 aluno do curso de Licenciatura em História	Noite / 4 anos a 5,5 anos de duração do curso.	Unidade Acadêmica dos Palmares (Acarape/CE)
1 aluno do curso de Licenciatura em Letras – Língua Portuguesa	Integral (Noturno) / 9 semestres	Redenção/CE e São Francisco do Conde/BA
1 aluno do curso de .Matemática – Licenciatura	Integral (Matutino e Vespertino) / 9 semestres.	Unidade Acadêmica dos Palmares (Acarape/CE)
1 aluno do curso de Pedagogia – Licenciatura	Noite/ 3 anos	Campus dos Palmares – Acarape – Ceará
1 aluno do curso de Química – Licenciatura	Diurno / 4,5 a 6,5 anos do curso.	Campus dos Palmares – Acarape – Ceará
1 aluno do curso de Sociologia – Licenciatura	Noite / 3 anos a 4,5 anos do curso	Unidade Acadêmica dos Palmares, Bloco III, sala 108.

Fonte: Elaboração própria.

A duração dos cursos de graduação na UNILAB fica no intervalo de formação de dois a seis anos para formatura, o qual foi dividido inicialmente em trimestralidade e, posteriormente, em semestralidade, no horizonte temporal das gestões desde o ano de 2010 até hoje.

### 3.1 Local de estudo

Este estudo foi realizado na UNILAB. Conforme a Lei 12.289, de 20/07/2010, é uma instituição com natureza jurídica de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro no Município de Redenção, Estado do Ceará. A UNILAB tem como objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária, tendo como missão institucional específica formar recursos humanos para contribuir com a integração do Brasil com os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), especialmente os Estados africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

A Universidade tem seus setores organizacionais, conforme o artigo 20 do Estatuto da UNILAB: “A estrutura da Unilab é composta por órgãos superiores, intermediários e de base, com função deliberativa, executiva, de controle, fiscalização e supervisão, bem como por instâncias consultivas.” (UNILAB, 2013b).

Órgãos superiores: Deliberativo: Conselho Universitário (Consuni);. Executivo: Reitoria; De controle, fiscalização e supervisão: o Conselho de Curadores, a Auditoria Interna e a Ouvidoria. São órgãos intermediários: Deliberativo: Conselho de Unidade Acadêmica (Instituto ou *Campus*); o Executivo: a Direção de Unidade Acadêmica (Instituto ou *Campus*) e Órgãos Suplementares. São órgãos de base: Deliberativo: Colegiado de Curso de Graduação e de Programa de Pós-Graduação; o Executivo: a Coordenação de Curso de Graduação e de Programa de Pós-Graduação e a Secretaria de Atividades Administrativas.

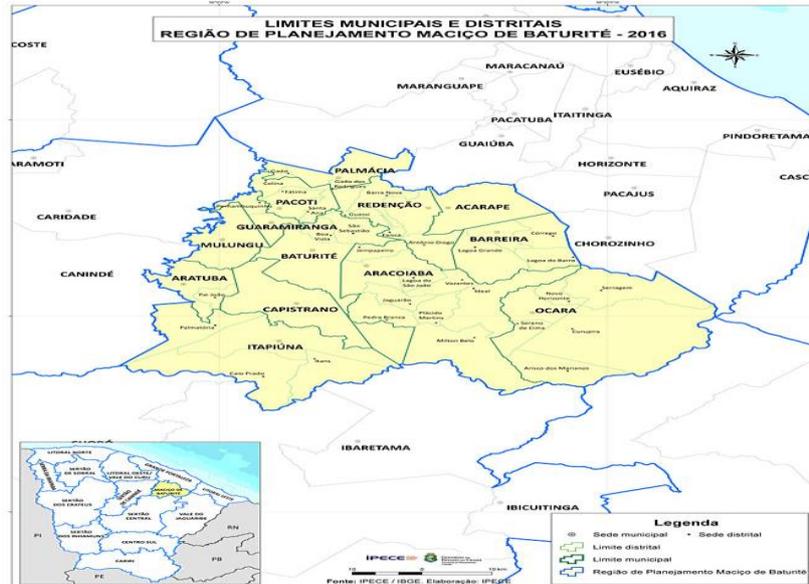
Conforme o perfil da UNILAB, há vários programas sendo executados e outros a serem implementados: cooperação internacional, desenvolvimento e inserção regional, nacional e internacional; relações interinstitucionais e programas de assistência, de ações afirmativas e de apoio pedagógico e financeiro.

A cidade de Redenção, no Ceará aproximadamente a 72 quilômetros de Fortaleza, e, também, Município de Acarape, 71,2 quilômetros de Fortaleza. A população de Redenção é de 26.415 habitantes (2010). Em 2016, eram 27.358 habitantes. Acarape tem a população 15.338 habitantes (2010) e estimativa em 2016 de 16.418 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016).

Acarape é Município pela Lei Estadual nº 11308, de 15 de abril de 1987, desmembrado de Redenção. Em divisão territorial datada de 1995, o Município é constituído do Distrito Sede (UNILAB, 2017).

São as principais atividades econômicas de Redenção a agricultura, e a pecuária. Na agricultura, há plantio de banana, cana – de - açúcar, milho e feijão. Na pecuária, a criação de bovinos, suínos e avícolas. E há também indústrias. No Município de Acarape, são exploradas a pecuária e a agricultura, como cana-de-açúcar, feijão e frutas, e também se extrai calcário. O mapa do local da pesquisa em Redenção e Acarape no Ceará, ver Figura 2.

Figura 2 – Mapa do Maciço de Baturité – 2016



Fonte: Instituto de Pesquisa e Estatística Econômica do Ceará (2016).

O Município de Redenção foi escolhido para receber a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira desde 2009.

O que impulsionou a implantação da UNILAB nesse município, pelo fato de libertação dos escravos em 1883, sendo uma universidade temática que integra os países da Comunidade dos países de Língua Portuguesa (CPLP), principalmente, do Continente Africano, em um projeto denominado Sul-Sul, onde o Brasil se encontra como o principal país nessa integração internacional, tornando-se referência para os demais. (RIBEIRO, 2012, p. 105).

Com sua implantação no interior do Ceará, vem obtendo um crescimento populacional com a sua implantação e, com o investimento em educação, há expectativa de melhorias sociais, políticas e econômicas.

O Português é a língua oficial do Brasil e dos países da Comunidade dos Países da Língua Portuguesa, como Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor – Leste.

Conforme Ribeiro (2012), no seu estudo, é notório o fato de que, com a vinda da UNILAB para o Município de Redenção, houve mudança na dinâmica comercial e o aumento

na gama de serviços ofertados na Cidade para atender as pessoas que, de maneira direta ou indireta, estão ali vivendo, que são as transformações urbanas compostas de investimentos educacionais, obtendo um grande poder de desenvolvimento local.

A pesquisa de Ribeiro (2012), no entanto, conclui na expectativa de que a Universidade adquira mudanças significativas que resultem em melhorias concretas para seus moradores.

Os universitários da UNILAB são de vários países africanos e têm sua cultura diferenciada, mas todos são convidados para se inscreverem para entradas todos os anos pelas embaixadas do Brasil em seus países africanos.

### **3.2 Procedimentos metodológicos**

Os dados desta pesquisa foram coletados com entrevistados. A entrevista é uma das fontes importantes para a pesquisa qualitativa (YIN, 2015).

A coleta de dados é tão vital para a pesquisa qualitativa e este estudo é realizado por entrevista semiestruturada, um dos principais meios que tem o pesquisador de coletar dados.

A entrevista semiestruturada, em geral, é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem a resposta do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 2015, p. 146).

Com perguntas e respostas, por meio de entrevista, as informações são produzidas tornando conhecimento, gerando uma comunicação que produz significados com relação ao estudo abordado, no caso, a gestão do conhecimento na prática da gestão universitária da UNILAB.

“A entrevista qualitativa é definida como uma reunião para conversar e trocar informação entre uma pessoa (o entrevistador) e outra (entrevistado) ou outras (entrevistados).” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 425). A entrevista é semiestruturada, conforme Libório e Terra (2015), quando o pesquisador tem liberdade de intervenção.

As contribuições dessas entrevistas estão relacionadas ao aperfeiçoamento da gestão da UNILAB, com as informações de seu usuário principal, que é o universitário da instituição.

De acordo com Yin (2015) o Quadro coloca pontos fortes e fracos das fontes de evidência na coleta de dados.

Quadro 11 – Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos

Fonte de Evidência	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	1. Estável - pode ser revista repetidamente, 2. Discreta - não foi criada em consequência do estudo de caso, 3- Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento e 4 - Ampla cobertura - longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes.	1. Recuperabilidade - pode ser difícil de encontrar, 2- Seletividade parcial, se a coleção for incompleta, 3 - Parcialidade do relatório - reflete parcialidade (desconhecida) do autor e 4-Acesso - pode ser negado deliberadamente.
Registros em arquivo	1. (idem à documentação) e 2-precisos e geralmente quantitativos.	1. (idem à documentação) e 2- Acessibilidade devido a razões de privacidade.
Entrevistas	1. Direcionadas - focam diretamente os tópicos do estudo de caso e 2 - Perceptíveis - fornecem explicações, bem como visões pessoais (por exemplo, percepções, atitudes e significados)	1. Parcialidade devido às questões mal articuladas, 2-Parcialidade da resposta, 3- Incorreções devido à falta de memória e 4- Reflexividade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observações diretas	1. Urgência- cobre eventos em tempo real e 2 - Contextual - cobre o contexto do "caso"	1-Consome tempo, 2- Seletividade-ampla cobertura e difícil sem uma equipe de observadores, 3- Reflexividade-
Observação participante	1. (idem aos acima para as observações diretas), 2-discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais.	1. (idem aos acima para as observações diretas), 2- Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante.
Artefatos físicos	1. Discernível às características culturais, 2 - Discernível às operações técnicas.	1- Seletividade, 2 - Disponibilidade.

Fonte: Yin (2015, p. 110).

O Quadro 11 considera a entrevista como o ponto positivo, a opinião do entrevistado, que pode explicar o fenômeno a ser pesquisado.

A entrevista é importante, pelo fato de aprofundar a investigação referente às práticas da gestão do conhecimento na UNILAB, na percepção dos universitários.

Ao iniciar a entrevista, o investigador deve relatar o objetivo da pesquisa para o entrevistado. No caso específico, foi expresso que seria uma avaliação das práticas de GC na gestão universitária da UNILAB, sendo explícito o que se intenta saber e qual a contribuição que o pesquisador pretende alcançar, que é a explicitação da circunstância que interessa, deixa-o disponível para participar ou não, surgindo uma relação amigável.

O registro do horário da entrevista é ponto importante, conforme Triviños (2015), pois o investigador tem várias maneiras de executar a entrevista. Pode ir anotando todas as ideias ditas pelo entrevistado ou decidir gravar as entrevistas. Nesse caso, tem que transcrevê-las e estudá-las. Independentemente, entretanto, da maneira a ser realizada, o pesquisador deve ter a aprovação do informante.

Conforme Caetano (2012), no momento da legitimação da entrevista, os pesquisados devem ser informados de que a pretensão era utilizar o gravador e evitar interrupções e para garantir que posteriormente seria mais simples a tarefa de efetuar a análise de conteúdo.

Conforme Triviños (2015), existe uma necessidade de *rapport* na entrevista. No momento das perguntas e respostas, o pesquisador há que manter um clima de simpatia, confiança, lealdade e harmonia com o entrevistado. Isso deve ocorrer para que o informante participe de modo profundo do fenômeno estudado.

“As boas entrevistas produzem uma riqueza de dados, recheados de palavras que revelam as perspectivas dos respondentes. As transcrições estão repletas de detalhes e de exemplos.” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 136). Nas entrevistas, sempre se faziam perguntas, observando-se as respostas com atenção, acenando a cabeça quando necessário e utilizando expressões faciais apropriadas. Clarificando, assim, perguntas sobre o tema não compreendido. Muitas vezes o entrevistado dizia “não sei sobre o tema” ou “não sou a pessoa certa para responder essa pergunta”. É necessário colocar sempre o objetivo da pesquisa. É possível haver situações em que o entrevistado pode se sentir constrangido de manifestar seu ponto de vista, até porque está sendo gravado. De modo geral, no entanto, a entrevista foi um sucesso, pois poucos se sentiram assim, sem abertura para dizer o que realmente queriam.

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada da seguinte maneira:

- a) planejamento com nomes dos cursos, locais e horários, conforme o *site* da UNILAB para iniciar as entrevistas;
- b) ao se chegar à Universidade, às coordenações de cada curso a fim de apresentar os objetivos da pesquisa e dizer que uma entrevista semiestruturada com os universitários. Foi indagado sobre quais os melhores horários para a abordagem, antes ou após as aulas ministradas nos dias 06, 07 e 11 de julho de 2017, nos períodos diurno e noturno, nos horários de sete horas da manhã até as 20 horas;
- c) a abordagem foi aleatória com os universitários nos *campi* Palmares, Liberdade e Auroras, na entrada ou saída das aulas, junto ao roteiro de entrevista nos locais em que funciona a Universidade - Redenção e Acarape;
- d) iniciando as entrevistas, houve um breve esclarecimento acerca dos objetivos da pesquisa, o que foi gravado, com duração, de cada gravação, de menos que uma hora;
- e) as entrevistas foram realizadas, para cada curso um entrevistado, conforme Quadro 4. Realizou-se, *a posteriori*, a transcrição de cada entrevista; e

f) as transcrições das entrevistas foram inseridas num *software* webQDA e realizadas as análises de categorias, conforme estudo de Souza (2009).

Nesta pesquisa, foi efetivada a categorização utilizada por Souza (2009) em sua tese *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*, cujo objetivo geral foi investigar as contribuições da Gestão do Conhecimento para a gestão universitária, e seus sujeitos de pesquisa foram reitores, pró-reitores, entre outros autores e expectadores, sendo aplicado um roteiro de entrevistas nas universidades federais.

A análise de conteúdo é uma mensagem verbal ou escrita, expressa sob uma significação ou sentido. Essa mensagem pode ser uma palavra, um texto, um enunciado ou até mesmo um discurso, e a sua análise de conteúdo implica comparações contextuais. A análise de conteúdo é uma fase da pesquisa que delimita desde a mensagem como o ponto de partida. A unidade de registro o menor item do conteúdo no qual o fato é registrado conforme categorias levantadas (FRANCO, 2007). Na análise de conteúdo, foi utilizada a unidade de registro, com *software* webQDA, pois, como foram várias unidades, houve necessidade desse tratamento de dados das entrevistas, transcritas e inseridas no programa.

O objetivo desta pesquisa foi avaliar as práticas em Gestão do Conhecimento da UNILAB, na percepção dos universitários de cursos de graduação, quanto à visão geral da organização pública, nas dimensões Organizacional, Humana e Externa.

De acordo com Souza (2009), a dimensão organizacional descreve a filosofia da gestão, a cultura corporativa, sistema de informação, infraestrutura organizacional e processos. Na dimensão humana, descreve as habilidades, educação formal, experiência e valores das pessoas, cultura organizacional, tomadas de decisões, educação continuada, sinergia do grupo e ambiente corporativo. E, na dimensão externa, relata os relacionamentos com governo, órgãos reguladores, os parceiros, a sociedade como num todo, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Dimensões da Gestão do Conhecimento nas IFES

<b>Categoriais de Análise – Dimensões</b>	<b>Subcategorias de Análise - Práticas de Gestão do Conhecimento</b>
Organizacional	Políticas, estratégias e conhecimento organizacional; Novas formas organizacionais; Sistema de Gestão por competência; Sistema de Informação; Comunicação Institucional; Memória organizacional; Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional.
Humana	Educação corporativa; Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento; Plano de reconhecimento e recompensa; Estímulos à criatividade e a inovação; Avaliação de competências individuais.
Externa	Relacionamento sociedade/comunidade; Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades; Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais; Relacionamento e aprendizagem com instituições e governos dos países parceiros; Responsabilidade social

Fonte: Adaptado do modelo de Souza (2009).

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente estabelecidos.” (BARDIN, 1977, p. 117). Conforme o Quadro 6, essa categorização foi realizada por Souza (2009). O item incluído foi a categoria da dimensão externa, pelo fato de a Universidade ser diferenciada com o público de estrangeiros, com culturas e educação variadas, cujo relacionamento está intrinsecamente ligado à missão da Instituição com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. Foi incorporada a subcategoria Relacionamento com os países e governos parceiros da CPLP.

Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, buscando conhecer a percepção dos universitários quanto à prática de GC na UNILAB, conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Roteiro de entrevista

<b>Blocos do Roteiro de Entrevista</b>	<b>Questões Abertas</b>
Bloco 1 - Identificação	Q11.Nome; Q12 Sexo Q13. Curso de Graduação Q14. Semestre Q15 Instituição Q16. Filiação Religiosa Q17. País Q18. Ano de ingresso na universidade
Bloco 2 – Visão Geral	Q2.1 Qual é a imagem que o estudante tem da universidade? Q2.2 Quais os maiores problemas enfrentados pelos estudantes na universidade?
Bloco 3 – Dimensão Organizacional	Q3.1 Como ocorre a participação do estudante na universidade? Q3.2 Porque tão difícil a ocorrência de planejamento estratégico na universidade? Q3.3 Quais os principais problemas da estrutura organizacional da universidade? Q3.4 É possível modificar a estrutura colegiada e departamental da universidade? Q3.5 Porque tão difícil adotar um sistema de gestão por competência na universidade? Q3.6 Os sistemas de informações atendem as necessidades acadêmicas e administrativas da universidade? Q3.7 A política de comunicação institucional atende as necessidades da universidade? Q3.8 Quais as principais dificuldades no processo de avaliação institucional na universidade?
Bloco 4 – Dimensão Humana	Q4.1 Como é a política de atendimento aos estudantes na universidade? Q4.2 A política de capacitação atende as necessidades da área acadêmica e administrativa? Q4.3 Quais as principais dificuldades no processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento na gestão do conhecimento? Q4.4 Porque é tão difícil instituir um banco de talentos na universidade? Q4.5 Porque tão difícil adotar uma política efetiva de reconhecimento e recompensa, enfim, de valorização dos servidores docentes e técnico-administrativos na universidade? Q4.6 Quais as principais dificuldades no processo de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos? Q4.7 Quais as principais dificuldades no processo de estímulos à criatividade e inovação na universidade?
Bloco 5 – Dimensão Externa	Q5.1 Como ocorre o relacionamento da universidade: Q5.1.1 Com a sociedade/comunidade? Q5.1.2 Com o governo? Q5.1.3 Com os sindicatos? Q5.1.4 Com as entidades estudantis? Q5.1.5 Com as fundações? Q5.1.6 Com as outras instituições nacionais e internacionais? Q5.1.7 Com as instituições e governos dos países parceiros? Q5.2 Qual a imagem que a sociedade tem da universidade? Q5.3 A universidade aprende com a sociedade e com as demais instituições nacionais e internacionais? Q5.4 Como ocorre a responsabilidade social da universidade?

Fonte: Adaptado do modelo de Souza (2009).

Esta entrevista visa a alcançar as seguintes finalidades, por bloco de perguntas abertas: o bloco inicial representa o início da entrevista, feita ao aluno, com algumas questões referentes a dados pessoais, como a identificação e dados da visão da Universidade, a fim de se fazerem as devidas conexões com as demais perguntas. Os outros blocos estão relacionados com as categorias e subcategorias a serem analisadas posteriormente, que são as dimensões Organizacional, Humana e Externa.

Ressalta-se que as perguntas deste estudo foram elaboradas com base no roteiro de entrevista semiestruturado, apresentado por Souza (2009) e adicionando algumas perguntas na adaptação à realidade da UNILAB, como as questões quanto ao relacionamento com os governos e instituições parceiras (Q517.), da Comunidade de Países da Língua Portuguesa (CPLP) e na identificação com as perguntas sexo (Q12), filiação religiosa (Q16) e em que ano ingressou na universidade(Q18), dados que foram relevantes na análise de categorias e subcategorias. Nesta pesquisa de Souza (2009), sugere-se identificar as efetivas contribuições da GC para a excelência da gestão das universidades federais.

A pesquisa qualitativa, conforme Bauer e Gaskell (2011), é a investigação da ação empírica que exige a observação sistemática dos acontecimentos, a entrevista e análise sistemática. Assim, para inferir os sentidos desses acontecimentos que são as práticas de GC na UNILAB, esta investigação exigiu entrevistas e, posteriormente, uma interpretação, que foi a análise sistemática com categorias e o tratamento de dados no *software* webQDA.

### **3.3 Software de análise qualitativa de dados**

Os dados foram tratados no *software* de análise qualitativa de dados webQDA. ([www.webqda.net](http://www.webqda.net)).

“Novos processos de comunicação, mediados por suportes tecnológicos e midiáticos ampliam a multidimensionalização das relações sociais e, conseqüentemente, dos contextos investigativos.” (COSTA; LINHARES; NERI DE SOUZA, 2012, p. 276). Com o avanço das pesquisas qualitativas, o webQDA (*Web Qualitative Data Analysis*) é um *software* que contribui com a análise qualitativa de dados, ampliando as possibilidades de inovação com a tecnologia e a rapidez em que os dados qualitativos são tratados (WebQDA, 2017a).

“O WebQDA é um software de análise de textos, vídeos, áudios e imagens que funciona num ambiente colaborativo e distribuído com base na internet.” (COSTA; LINHARES; NERI DE SOUZA, 2012, p. 279). Nesta pesquisa, foram utilizados os áudios dos

entrevistados, sendo transcritas as entrevistas, com a inserção das categorias, podendo-se recorrer a qualquer tempo ao uso do webQDA, pelo acesso à Internet.

Com o webQDA, o pesquisador pode editar, visualizar, interligar e organizar documentos. Simultaneamente, pode criar categorias, codificar, controlar, filtrar, procurar e questionar os dados, com o objetivo de responder às questões que emergem na sua pesquisa (COSTA; LINHARES; NERI DE SOUZA, 2012, p. 279).

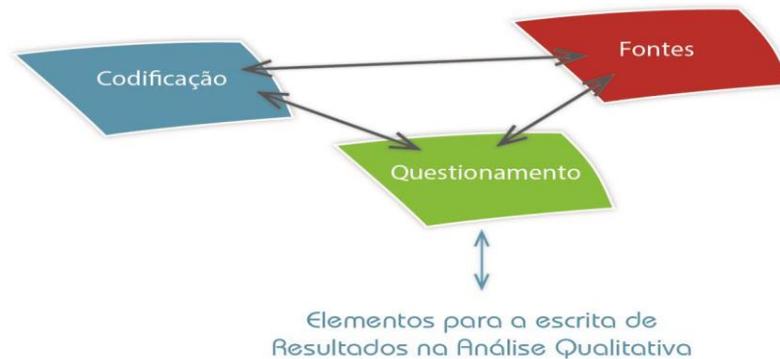
O sistema webQDA é vantajoso pelo fato de, além de fazer o tratamento dos dados qualitativos, ter a possibilidade de questionar os indicadores relacionados às categorias e subcategorias. De acordo com Neri de Souza (2016), são muitas as vantagens para utilização do webQDA. Dentre estes, encontram-se a capacidade da gestão de dados mais rápida e eficaz, a maior possibilidade de lidar com um volume maior de dados, contextualização da complexidade, a técnica e rigor metodológicos e sistematização, consistência, transparência analítica e, por fim, a possibilidade de trabalhar de modo colaborativo. O *software* webQDA organiza a gestão de projetos de pesquisa.

“O panorama atual coloca estas ferramentas como essenciais, não apenas porque conferem rigor e sistematização aos projetos de investigação, mas, também, porque permitem alcançar resultados que de outra forma não seria possível.” (COSTA, 2016, p. 154).

No tratamento dos dados qualitativos, foram inseridas as fontes e a codificação, sendo, também, realizados os questionamentos da pesquisa. É necessário, entretanto, conhecer um pouco o *software* para compreender como foi realizado o tratamento de dados.

Neri de Souza, Costa e Moreira (2011) expressam uma visão sucinta da organização estrutural e funcional do webQDA, por meio de uma estrutura dividida em três partes: 1. Fontes, 2. Codificação e 3. Questionamento (COSTA; LINHARES; NERI DE SOUZA, 2012, p. 280). Com a criação do projeto, que, no caso concreto, é a pesquisa que está sendo realizada, surge a divisão Fontes a que são adicionados os dados a serem tratados, podendo ser texto, imagem, vídeo ou áudio. No caso, foram as entrevistas transcritas.

Figura 3 – Partes estruturais do webQDA



Fonte: Neri de Souza, Costa e Moreira (2011).

Conforme Figura 3, as cores são diferentes e correspondem a cada área do *software* webQDA, para facilitar a identificação, como um separador: a área de fontes cor vermelha, a cor azul na área de codificação e a cor verde na área de questionamentos.

A primeira área do projeto é 'Fontes' consiste principalmente num espaço onde o investigador colocará os dados de que dispõe, seja texto, imagem, vídeo ou áudio. Esta área pode ser organizada de acordo com a necessidade do investigador. Na segunda área que é a 'Codificação' o investigador pode criar as dimensões, os indicadores ou as categorias, sejam elas interpretativas ou descritivas. A terceira área são os 'Questionamentos' é composta de ferramentas de busca e de feedback relativo às perguntas que o investigador formulará ao corpus de dados codificados. (NERI DE SOUZA; COSTA; MOREIRA, 2011, p. 22).

A área do *software* webQDA na parte da fonte, onde são adicionadas as entrevistas transcritas e, posteriormente, realizado o cruzamento com as categorias e subcategorias, de maneira espontânea do pesquisador. (Ver Figura 3).

Figura 4 – Área de classificação das fontes já inseridas

NOME	NOTA	CLASSI...	CÓDIG...	REFS
Entrevista 01		✓	12	50
Entrevista 02		✓	12	46
Entrevista 03		✓	15	58
Entrevista 04		✓	10	33
Entrevista 05		✓	19	118
Entrevista 06		✓	15	77
Entrevista 07		✓	18	64
Entrevista 08		✓	13	45
Entrevista 09		✓	15	52
Entrevista 10		✓	13	44
Entrevista 11		✓	17	69
Entrevista 12.		✓	13	29
Entrevista 13		✓	12	90
Entrevista 14		✓	17	68

Fonte: webQDA (2017b).

Um exemplo da área da fonte com a entrevista 01, transcrita e marcações de futuras interpretações de palavras e frases com marcação em amarelo correspondem às categorias que o pesquisador marca para uma futura interpretação. Ver a Figura 4.

Figura 5 – Área de fontes internas com a entrevista 01, já com as marcações realizadas pelo investigador

The screenshot shows the webQDA interface for 'Entrevista 01'. The main text area contains a transcription of an interview with several lines highlighted in yellow. The highlighted text includes: 'minha formação acadêmica como engenheira de energias futuramente eu vejo a UNILAB também como um espaço para conhecer novas culturas, novos povos, novos países, novas pessoas, pessoas diferentes, pensamentos diferentes, culturas diferentes.' and 'contribuir para minha formação também contribui para minha cultura geral a cerca dos países que acompanha.' The right sidebar shows a 'Codificar' (Code) tree with a table of categories and their frequencies.

NOME	REFS	FO...
Códigos Livres	0	0
Códigos Árvore	0	0
Organizacional	182	15
Políticas, estratégias e	120	15
Novas formas organiza	12	7
Sistema de gestão por	15	7
Sistema de informação	18	13
Comunicação instituc	22	13
Memória organizacion	1	1
Sistema de mensuraçã	29	10
Humana	123	15
Educação corporativa	2	2
Aprendizagem e comu	81	15

Fonte: webQDA (2017b).

De acordo com Costa, Linhares e Neri de Souza (2012), na parte da codificação, adicionam-se as dimensões, depois as categorias e subcategorias, que são os indicadores, podendo ser descritiva ou interpretativa. Na parte do questionamento, há um conjunto de ferramentas que ajuda na interpretação dos dados já inclusos, tanto em Fontes como em Codificação. “Questionar é a mais nobre função do investigador, seja qual for a fase do seu trabalho, mas revela-se de crucial importância na base de análise de dados e sua interpretação.” (COSTA; LINHARES; NERI DE SOUZA, 2012, p. 281).

De acordo com Neri de Souza, Costa e Moreira (2011), algumas categorias são descritivas (descritores e classificações), outras são interpretativas (codificação livre e em árvores). Nesta pesquisa, foram utilizadas categorias descritivas, as classificações e, na categoria interpretativa, foi a codificação em árvore.

A área em que são inseridos os códigos descritivos é uma classificação para futuras utilizações na busca da interpretação. Foram realizadas cinco classificações: os cursos de

graduação da UNILAB; o país do universitário; o ano de ingresso na UNILAB; o semestre que está cursando e a religião dos universitários entrevistados, tudo constante na Figura 4.

Figura 6 – Área de classificação das fontes já inseridas

NOME	TIPO	REFS
Alunos	Classificacao	15
Curso	Atributo	15
Administração Pública	Valor	1
Agronomia	Valor	1
Antropologia	Valor	0
Ciências Biológicas	Valor	1
Ciências da Natureza e Matemática	Valor	1
Enfermagem	Valor	1
Engenharia de Energias	Valor	1
Física	Valor	1
História	Valor	1
Humanidades	Valor	1
Letras - Língua Portuguesa	Valor	1
Matemática	Valor	1

Fonte: webQDA (2017b).

É um *software* muito prático e colaborativo, ao qual podem ter acesso vários investigadores. Há várias possibilidades de questionamentos, dando a oportunidade de interpretações. Ver Figuras 6 e 7.

Figura 7 – Área de Código – Árvore

NOME	REFS	FONTES	CLASSIFIC...
Organizacional	182	15	
Políticas, estratégias e conhecimento organizacional	120	15	
Novas formas organizacionais	12	7	
Sistema de gestão por competência	15	7	
Sistema de Informação	18	13	
Comunicação institucional	22	13	
Memória organizacional	1	1	
Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional	29	10	
Humana	123	15	
Educação corporativa	2	2	
Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento	81	15	
Plano de reconhecimento e recomendação	7	4	

Fonte: webQDA (2017b).

Essa área de código – árvore é o resumo de tabulação das entrevistas transcritas com a marcação de cada palavra ou frase, que são as análises de conteúdos realizadas, feitas com o cruzamento das categorias e subcategorias. Por exemplo: na categoria – dimensão organizacional, houve 15 fontes (o que corresponde às entrevistas transcritas) e 182 referências (relativas à tabulação de palavras, expressões e frases ditas nas entrevistas dessa dimensão organizacional). As unidades de análise desta pesquisa se iniciam no sistema webQDA com as referências, que são as palavras, frases ou expressões analisadas juntamente com as categorias e subcategorias, e as fontes foram as entrevistas dos alunos. Sendo uma pesquisa qualitativa buscando “como” e “por que” o fenômeno ocorre; e não questões do tipo quantitativa, “o que”, “quem”, “onde”, pelo fato de que a busca é o aprofundamento do fenômeno com as evidências qualitativas.

Figura 8 – Área de Questionamentos - Palavras mais frequentes

PALAVRA	REPETIÇÃO	CARATERES
UNILAB	420	6
universidade	322	12
porque	232	6
estudantes	103	10
difícil	98	7
quando	95	6
política	90	8
sociedade	87	9
conhecimento	86	12
pessoas	82	7

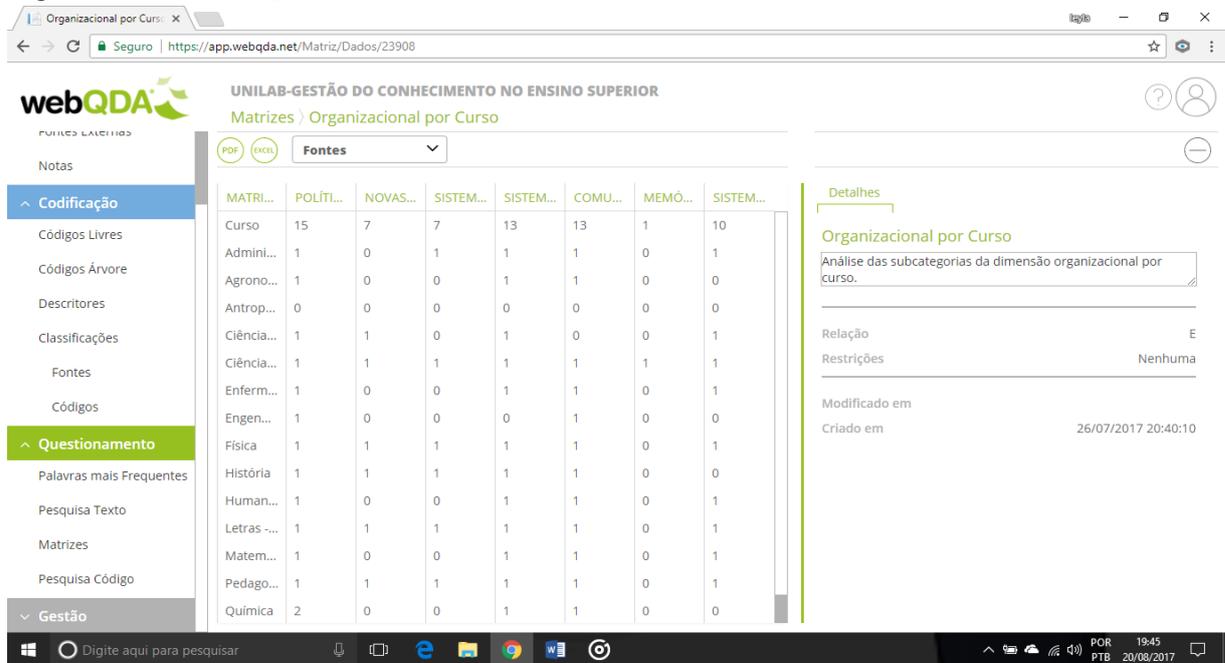
Fonte: webQDA (2017b).

“Questionar é a arte fundamental para fazer ciências. O investigador necessita de desenvolver o pensamento crítico através do questionamento nas várias fases que a investigação proporciona.” (NERI DE SOUZA; COSTA; MOREIRA, 2011, p. 19).

Nessa área, há questionamentos que poderão ser realizados pelo pesquisador. Nesse exemplo, são as palavras mais frequentes nesta pesquisa, as mais relevantes e mencionadas nas entrevistas. Dentre as dez primeiras, são mencionados os vocábulos: “política”, “sociedade”, “conhecimento” e “pessoas”. São termos que, no contexto da UNILAB, têm bastante

significado, porque as políticas públicas são as que mais os alunos (pessoas) pedem que tenham para a sustentabilidade da instituição pública, e que o conhecimento é base dessa organização, sendo a sociedade a beneficiária dessa prestação de serviços da UNILAB.

Figura 9 – Área de Questionamentos – Matrizes



Fonte: webQDA (2017b).

Na área do questionamento da Figura 9, há as matrizes, que são os cruzamentos de dados já inseridos no webQDA, como, por exemplo, os cursos são distribuídos por categorias e subcategorias e daí é verificado que curso considera a categoria mais relevante. Verificando o curso de Química, falar de política organizacional é a categoria mais relevante com relação aos outros cursos, pois a sua tabulação foi 2, enquanto o restante foi 0 ou 1.

De acordo com Neri de Souza, Costa e Moreira (2010), hoje as pesquisas qualitativas podem contar com gravadores e câmaras digitais de alta fidelidade que facilitam o trabalho de recolha de dados. E computadores com os mais diversos tipos de *software* ajudam a organizar, transcrever, ordenar e categorizar os dados, visando a uma análise mais profunda e diversificada. Mesmo, porém, com toda essa evolução tecnológica, sempre será necessário o observador criterioso, crítico e questionador para encontrar respostas para os diversos problemas de investigação.

“O webQDA é um software ‘poderoso’ que auxilia os investigadores desde a fase da recolha de dados, até ao período da escrita das conclusões. Sendo um *software* de acesso *online*, cada projeto pode ser compartilhado por vários investigadores.” (NERI DE SOUZA;

COSTA; MOREIRA, 2011, p. 20). Este *software* ajudou bastante e foi eficiente na rapidez da categorização, atuando na investigação, que sem a criticidade não haveria de encontrar resultados sobre o objetivo do trabalho. Na próxima seção, será realizada a análise dos dados tratados no *software* webQDA.

“A construção de matrizes, pesquisa de palavra-chave, modelos e relatórios com as unidades de texto codificadas e relacionadas constituem elementos que irão auxiliar o investigador a construir o seu relatório final, artigo, dissertação ou tese.”(NERI DE SOUZA; COSTA, MOREIRA, 2011, p. 28). A próxima seção é a análise de dados, cuja investigação tem os indicadores examinados, conforme os instrumentos, que são relatórios com as unidades de texto codificadas e com percentual.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Com as 15 entrevistas realizadas, a análise de dados foi efetivada com a utilização do *software* WebQDA, que facilitou o exame qualitativo desta pesquisa nas dimensões Organizacional, Humana e Externa, conforme a adaptação da metodologia de Souza (2009).

Os dados coletados com as entrevistas desta pesquisa realizada com os alunos da UNILAB serão expressas à frente. Os indicadores-como se adiantou- foram agrupados conforme as categorias de análise: dimensões Organizacional, Humana e Externa, distribuídas pelas suas subcategorias, conforme quadro 14, citado anteriormente.

“Olhar para os dados codificados nas suas categorizações, sejam elas descritivas ou interpretativas, e formular perguntas é o primeiro passo para sistematizar a escrita do texto final.” (NERI DE SOUZA; COSTA; MOREIRA, 2011, p. 29). A estrutura da apresentação dos dados coletados foi levada a efeito com as considerações de cada subcategoria, relacionando a GC nas organizações e as práticas da gestão universitária da UNILAB. Na área de codificação, foram utilizadas as categorias interpretativas com a codificação em árvore, palavras e termos utilizados por todos os entrevistados nos instrumentos transcritos de suma importância relatados e confrontados do mesmo tema da pesquisa.

O *software* webQDA foi imprescindível nesta investigação, em virtude da eficiência do tratamento dos dados e rapidez dos cruzamentos de indicadores de busca.

Seguem os quadros com os principais indicadores recolhidos num *status* de favoráveis e outros desfavoráveis sobre cada subcategoria tratada. Conforme cada item, será colocado um “+” nos itens favoráveis a GC nas organizações e “-”, os itens desfavoráveis, numa análise de dados com suas proposições e considerações finais sobre cada subcategoria.

Quadro 14 – Dimensão Organizacional: Políticas, estratégias e conhecimento organizacional

Entrevista	Referência	+/-
E1	Ref. 3 -1,17% UNILAB é muito importante porque, além de contribuir para minha formação também contribui para minha cultura geral acerca dos países que acompanha	+
E2	Ref 1. – 0,52% Uma Universidade bem estruturada	+
E3	Ref.1 – 0,65% Universidade que vem crescendo bastante no cenário nacional	+
	Ref. 5 – 0,65% Universidade é influenciada diretamente pelo nosso governo	-
	Ref. 6 – 0,74% A política de atendimento – a política de atendimento é pouco fraca	-
E4	Ref. 2 – 0,93% Infraestrutura das Auroras, que está dando um pouco de dor de cabeça	-
E5	Ref. 2 – 0,32% Por ser federal, era para ser mais organizada	-
	Ref. 4 – 0,46% Uma gestão que pode ter muitos problemas, então ela precisa mudar	+
	Ref. 6 – 0,65% Há muitas questões administrativas da UNILAB que não é bem estruturada e parte física também	-
E6	Ref.2 – 0,19% Falta de organização e diálogo	-
	Ref. 3 – 0,15% Mau planejamento de tudo	-
E7	Ref. 1 – 0,32% É uma imagem boa, apesar dos pesares	+
E10	Ref. 4 – 0,44% Problemas são os políticos, vem lá de cima!	-
E13	Ref. 7 – 0,77% Se a reitoria quiser dar acesso aos estudantes falarem, quererem ouvir os estudantes, os funcionários, os professores, com certeza aos poucos ela vai sendo montada de uma forma que vai ser mais agradável	+
E14	Ref. 9 – 0,67% Acho que falta diálogo, participação de todos os autores, de forma direcionada, porque a gente acaba batendo muita a cabeça,	-

Fonte: Elaboração própria.

Nesta subcategoria, a política, a estratégia e o conhecimento organizacional estão relacionados com as tomadas de decisões da alta administração, que comanda a Organização. Na elaboração do planejamento estratégico, são relacionadas as estratégias a serem escolhidas para serem implementadas. A divulgação dos objetivos e metas, as políticas da gestão e o conhecimento compartilhado são os meios para que a Organização tenha os resultados pretendidos. A organização, porém, é pública, daí por que essa intenção de atuar na gestão universitária é bem diferenciada, pois o objetivo é a qualidade do atendimento, a eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade. Conforme Terra (2001), um dos papéis fundamentais da alta administração é a definição de áreas do conhecimento a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores. Essas visões definem resultados esperados em termos de entradas de estoque de conhecimento da organização, ajudam as pessoas a tomarem dezenas de decisões no dia a dia e a aumentarem o

moral de todos, pois possibilitam relacionar as várias atividades individuais a algo maior a um propósito.

Conforme Souza (2009), é importante de fato destacar que a organização universitária tem a cautela de uso das ferramentas gerenciais, utilizadas na gestão empresarial, pelo fato da inexistência de uma teoria própria da administração universitária, o que leva as universidades públicas a procurarem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial. Estudos como esta pesquisa dão a conhecer as práticas da gestão de uma universidade federal.

A Universidade fez uma consulta, por meio eletrônico, sobre o documento estratégico do planejamento da UNILAB, o plano de desenvolvimento institucional para a comunidade acadêmica no mês de abril/2017, relacionada ao período de 2016 a 2020. Houve 18 (dezoito) contribuições pelo formulário eletrônico e 2 (duas) por *e-mail*. Foi verificada a participação maior para grupos de estudos, coordenação, pró-reitorias, institutos, CA's, entre outros, com 33,33%, num percentual de 27,08%; de igual percentual foi a participação da pesquisa com docentes e técnico-administrativos em Educação e menor percentual de participação dos discentes, com 11,1% (UNILAB, 2017). Esta estatística expressa que os alunos foram os que menos contribuíram com sugestões, mas eles percebem na entrevista que a Universidade é um ambiente enriquecedor, não apenas para aprendizagem na sala de aula, como também para o conhecimento geral de sua vida (E1 – 1,17%). Outra opinião sobre a UNILAB é que é bem estruturada; também é uma visão positiva que o aluno faz da Universidade (E2 – 0,52%). Outra opinião positiva é que a UNILAB está crescendo bastante no cenário nacional (E3 – 0,65%). Com essas contribuições realizadas quanto ao PDI, é demonstrado que o aluno participa, mesmo em pequena proporção. Há aluno contribuindo, entre outros agentes.

De acordo com Terra (2001), a capacidade de liderança, organização e o gerenciamento da força de trabalho são imprescindíveis para qualquer estratégia competitiva. No caso da Universidade pública, é o gerenciamento da força de trabalho, no intuito de produção do conhecimento e qualidade na prestação de serviços.

“Há por parte dos gestores universitários, rejeição aos manuais de planejamento estratégico empresariais, por não se aplicarem diretamente a Universidade.” (SOUZA, 2009, p. 136). Os entrevistados observaram que a UNILAB seria bem gerenciada, se todos participassem das tomadas de decisões, como discentes, docentes, entre outros. (E13 – 0,77%) “Uma gestão que pode ter muitos problemas, então ela precisa mudar” (E5 – 0,46%). O universitário observa e é protagonista, crítico e atuante na avaliação das práticas da gestão universitária.

Conforme verificado por boa parte dos entrevistados, as informações que para eles são relevantes seriam a melhoria da Universidade. Algumas respostas para que sejam analisadas

baseadas nos problemas que podem ocorrer sem a implementação da GC: a existência de grande massa de informações estratégicas não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões governamentais. Nas entrevistas, verifica-se que a política de atendimento é fraca (E3 – 0,74%), exprimindo-se que há necessidade de serviços ainda não prestados aos alunos que a UNILAB oferece, como, por exemplo, o relato de aluno querer o atendimento de psicólogo e não ter conseguido.

“Por ser federal deveria ser mais organizada.” (E5 – 0,32%) Logo, conforme Terra (2001), é papel da alta administração criar um permanente senso de urgência, uma necessidade de inovação. Numa organização federal, o planejamento ocorre informalmente, conforme a necessidade e prioridades que surgem. Sendo assim, a organização é a etapa seguinte ao planejamento e fica comprometida, quando não levada em consideração a GC. Outras respostas de entrevistados, como o administrativo da UNILAB e a infraestrutura, não estão estruturados (E5 – 0,65%); falta de organização e diálogo e mau planejamento (E6 – 0,19%). Na percepção dos alunos, a prestação de serviço não está satisfatória, pois notam que tem falhas no atendimento, verificam que não há diálogo nos setores organizacionais. Todas essas falhas e problemas que os alunos percebem têm relação direta com o planejamento estratégico, que tem as definições de missão, visão, objetivos, metas e, após esta etapa, a implementação de políticas para pôr em prática todas as estratégias propostas pela alta direção, que são o reitor, pró-reitores, coordenadores de cursos, CA's e outros representantes.

“Vários estudos sobre liderança para inovação destacam o papel da alta administração relacionadas à definição de metas ambiciosas e direcionadoras do esforço.” (TERRA, 2001, p. 107).

Conforme Souza (2009), não há planejamento estratégico na Universidade. Torna-se, então, difícil, pois o próprio docente tem autonomia intelectual. Mesmo com o plano de ensino, não segue nos seus planejamentos de disciplinas; faz o que quer. Há outro agravante: o Governo Federal dita regras que alteram as tomadas de decisões da Universidade, pois esta não tem autonomia e isso é percebido pelo aluno no relato em que diz: “A Universidade é influenciada diretamente pelo nosso governo” (E3 – 0,65%). Nota-se que, para haver mudanças na gestão universitária, tem que ter orçamento estável, e a política a favor das causas da Universidade deve ocorrer.

De acordo com Souza (2009), o planejamento estratégico colabora com a alta administração para clarificar os objetivos da organização, porém, devendo haver grupos que acompanhem a execução desse planejamento, avaliem e monitorem os resultados.

No sistema WebQDA, o quesito que foi mais citado e indagado foram as estratégias, políticas e conhecimento organizacional, pelo fato de que, é nesse item onde constam as tomadas de decisões da alta administração; e que não há uma teoria definida sobre como fazer o gerenciamento. No momento, é imprescindível obter reuniões para dar continuidade aos documentos elaborados na UNILAB, com participação de todos, de maneira democrática. Conforme as entrevistas, no entanto, os alunos relatam que pouco são os discentes que participam de avaliações institucionais.

É importante que no planejamento estratégico sejam traçados objetivos a serem alcançados, e metas, com a participação de todos os setores da Universidade envolvidos, no intuito de que todos participem e que a política seja o entendimento do que foi acordado e que o conhecimento é o meio em que haverá o compartilhamento e, mesmo tendo planejado, deve haver monitoramento e acompanhamento dos resultados esperados.

Quadro 15 – Dimensão Organizacional: Novas modalidades organizacionais

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E2	Ref. 1 – 2,45% É a maior participação da interação entre os discentes e os docentes e o corpo administrativo também da UNILAB com os alunos para ter uma boa harmonia.	+
E5	Ref. 3 - 0,65 % Há muitas questões administrativas da UNILAB que não é bem estruturada e parte física também.	-
E11	Ref.1 – 1,72% A Universidade que tem de cumprir o que se é destinada. Porque a Universidade é formada de pessoas, que se propõe a pensar sobre algo ou sobre tudo. Então refletir sobre essa estrutura tem dificuldades porque são várias cabeças pensando, não sobre mesma coisa, mas sobre várias coisas diferentes, busca de consenso, um diálogo com a gestão, comunidade acadêmica, com os setores.	+
E13	Ref. 1 - 1,43 % Eu acho que ficam um pouco perdido, essas pró-reitoras ficam na Liberdades, outras no Palmares II, outras no Palmares III é um pouco bagunçado, seria melhor perguntar para alguém que utiliza mais elas. E eu somente vou na DRCA e resolvo meus problemas, no próprio IHL, só isso mesmo. Eu acho que um pouco bagunçado mesmo, deveria ter um local e que esse local deveria ter tudo.	-
E14	Ref. 1 - 1,26 % Basicamente é isso falta um diálogo permanente, que possa fazer que a gente se organize mesmo, ao invés de brigando com um grupo e com outro grupo, isso acaba enfraquecendo, impede algo que possa existir, impede que haja planejamento!	-
E15	Ref. 1 - 0,28 % não consigo identificar onde é o setor	-

Fonte: Elaboração própria.

“A medida que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais não deve ser surpresa.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 185). Nessa subcategoria, são situadas

novas configurações organizacionais, pois a tradicional não corresponde à necessidade das organizações de maneira geral.

Na E2 (2,45%), o entrevistado expressa que tem de existir uma harmonia com todos os que participam da estrutura organizacional; e, na E11 (1,72%), a estrutura organizacional tem dificuldade e deve haver um diálogo para entrar no consenso sobre a resolução de alguns problemas da UNILAB, pois, conforme Souza (2009), uma nova modalidade de estrutura é necessária, pelo fato de ser estímulo para que as pessoas sejam criativas e optem por inovar nas organizações.

Conforme Souza (2009), após a criação das universidades federais, com o REUNI, houve a flexibilidade de novas estruturas organizacionais, como a unidade acadêmica, cuja organização é por curso e não por departamentos. A UNILAB tem a sua organização por cursos, logo, já está atual, conforme a colaboração de professores de áreas diferentes, que auxiliam no grupo de pesquisadores. Apesar de avanços, ainda há bastantes mudanças a serem realizadas. De acordo com as entrevistas E5 (0,65%), E13 (1,43%) e E15 (0,28%), consta que há estudantes insatisfeitos com essa questão organizacional, e percebem que deve haver melhorias e, na E14 (1,26%), é percebido que o que falta é o diálogo permanente da equipe de trabalho de modo coletivo, pois a Instituição é pública e isso faz parte do planejamento estratégico da organização.

De acordo com Terra (2001), as novas configurações organizacionais têm as seguintes características: sustentam-se no trabalho em equipe; a liderança muda conforme a necessidade do projeto; redução de hierarquia ao mínimo possível; competências múltiplas devem ser buscadas pela maioria das equipes; as equipes têm ampla gama de responsabilidade; as equipes são apoiadas por sistemas inteligentes de informação que garantem a captação, codificação, a transferência e o rápido acesso ao conhecimento acumulado pela empresa; e o sistema de avaliação considera todas as pessoas com as quais cada qual trabalhou.

De acordo com Souza (2009), a estrutura da Universidade ainda é bastante burocrática e tradicional. A falta de autonomia é um obstáculo para a inovação estrutural numa instituição pública. As pessoas nesse ambiente organizacional não estão preparadas para trabalhar democraticamente, de modo que as decisões são mais políticas do que acadêmicas. Há outro obstáculo: como exercer liderança na Universidade rumo a um trabalho interdisciplinar. É difícil aliar ações que envolvam universitários, professores, servidores, bem como os setores, pela dificuldade de relacionamento. Há individualismo e falta de integração. Em razão da ausência de pessoas motivadas, pode ocorrer que pessoas não qualificadas assumam postos estratégicos na universidade.

“A universidade tem uma dinâmica própria, sendo que a hierarquia deve ceder lugar ao conhecimento.” (SOUZA, 2009, p. 145). As estruturas devem ser mais flexíveis, dando oportunidades para a criação de equipes de trabalho, valorizando-as pelos seus méritos. “O grande desafio é construir um novo modelo de universidade.” (SOUZA, 2009, p. 146). Observa-se que há uma necessidade de ligação entre todos os agentes da Universidade e não apenas uma junção política, como ocorre na UNILAB. De acordo com a E14, por ter sido percebida a falta do diálogo entre gestão, servidores, funcionários, professores, universitários e a sociedade.

Quadro 16 – Dimensão Organizacional: Sistema da Gestão por competência

Entrevista	Referência	+/-
E5	Ref. 3 - 1,61 % Os professores são doutores na área acadêmica e a parte administrativa ainda precisa ser melhorado muito porque eu vejo os profissionais que não atendem a gente muito bem, não sabem as coisas, precisa melhorar a parte administrativa.	-
	Ref. 4 – 0,32% Eu acho que a parte administrativa muito ruim.	-
E11	Ref. 1 – 2,74% Eu acho que nessa questão dos docentes a capacitação é necessária, mas ela não existe, se o professor vem de um histórico de ter se graduado, tiver dado aula, tiver feito mestrado, já ter contato com a sala de aula ele vem com uma bagagem melhor para lidar com os estudantes, o professor que sai da graduação que vai mestrado e doutorado e depois volta para sala de aula, ele tem carga enorme de conhecimento e mínima capacidade para repassar, isto afeta profundamente a aprendizagem do aluno, e eu digo isso com propriedade, nesses quase 5 anos que estou aqui, isso aconteceu diversas vezes, e nitidamente nós sabemos separar esses dois.	+
E12	Ref. 1 – 3,29% Não acho que seja difícil, adotar uma política que valorize os servidores, basta que você converse e apresente uma proposta de conscientização, porque você fala dos alunos com os servidores. Não sei acho que não difícil!	+
E13	Ref. 1 - 0,8 % Isso a nível de Brasil é complicado! A política trabalha mais a favor de favoritismo, do que competência. E como o favoritismo não vai olhar a competência, vai do jeito que for melhor, porque existe interesses.	-
E14	Ref. 2 - 2,76 % Acredito que os concursos que são feitos de certo modo eles não privilegiam, aquela coisa meio que você se preparou para o concurso, você ter uma habilidade para aquela função ou não, você foi aprovado e automaticamente você está qualificado para isso. Não se sabe ao certo se exatamente tem as competências necessárias para exercer a função ou não. Haja vista que as competências vão para além de meros conhecimentos técnicos, burocráticos, eu acho que tipo do serviço público tem muito da questão do indivíduo.	-
	Ref. 5 - 0,89 % É O modelo de gestão, que é posto. É um modelo que não leva em consideração, e que poderia e deveria ser melhorado, mas que a gestão por si mesma não tem interesse!	-

Fonte: Elaboração própria.

“A gestão de competência é o grande desafio das organizações contemporâneas.” (SOUZA, 2009, p. 148). De acordo com Souza (2009), é importante identificar as competências profissionais essenciais de que a Universidade necessita para conseguir alcançar os objetivos da organização e, quando preciso, desenvolver, avaliar as competências do quadro de pessoal da instituição federal. Para as lideranças, devem ser focadas características como agente de mudanças, inovadores, flexíveis e que tenham habilidade, tanto interna quanto externamente.

Nesta subcategoria, os entrevistados percebem que a gestão de competência não existe. Na E13 (0,8%); E14 (ref.2 - 2,76% e ref. 5 - 0,89%), é expresso que o concurso público já seleciona os servidores e docentes para exercício da profissão e existem as competências essenciais para atuar nos diversos departamentos da Universidade. Também a questão política é muito forte; quando a gestão universitária vai alocar esse servidor administrativo, por exemplo. Então, caso houvesse um cadastro com as competências de cada profissional e que a gestão desse preferência a esses requisitos, seria mais democrático, sendo percebido pelos universitários que isso não ocorre. Na E12 (3,29%), o entrevistado exprime que pode haver uma gestão de competência na Universidade e que não vê dificuldades. Nota-se que há positividade e esperança nas melhorias da Universidade federal, apesar de as estruturas organizacionais serem tradicionais.

É constatado que faltam na instituição pública, a Universidade federal, em áreas consideradas estratégicas, competências técnico-administrativas, conforme é percebido pelos entrevistados E5 (ref. 3 – 1,61% e ref. 4 – 0,32%) e E11 (2,74%). Os docentes, por exemplo, alguns deveriam melhorar sua performance em sala de aula, pois os universitários colocam que tem como identificar o docente que tem uma prática de ensino boa daquele que não tem. Para que a organização tenha um padrão, existe a necessidade de melhorias na capacitação desses profissionais, mesmo sendo docentes com doutorado ou pós-doutorado.

“A falta de autonomia e o próprio regime jurídico único, inviabilizam de fato, tais instrumentos de gestão.” (SOUZA, 2009, p. 149). De acordo com Souza (2009), as tomadas de decisões da gestão universitária são de responsabilidades dos que detêm as funções de gratificações e cargos de direção. Existem programas de qualificação, porém muito esforços para serem concretizados. E existe um obstáculo; os gestores não se comprometem com a administração da Universidade, estão preocupados com sua carreira profissional. Existem outros obstáculos, como acadêmicos na gestão, mas que não têm vivências e não atuam de modo gerencial na sua função, entre outros problemas que ocorrem na gestão universitária, pelo fato de a maioria dos cargos ser conquistada com eleição. É uma questão política e a gestão de competência não é considerada; na percepção dos universitários, não existe.

Numa quebra de paradigma, a Universidade federal, como a UNILAB, poderia institucionalizar as competências, dando a devida importância às ações das pessoas, de certa maneira, incentivando e valorizando para que se dediquem à organização pública e que a gestão universitária tenha um posicionamento mais pelo conhecimento do que a política nas tomadas de decisões; que os preenchimentos dos cargos sejam por competência e não por afinidades políticas, ideológicas, consoante é relatado pelos entrevistados desta pesquisa.

Quadro 17 – Dimensão Organizacional: Sistema de Informação

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E2	Ref.1 - 1,04 % Atende com grande dificuldade e dando passos curtos, mas atende.	-
E5	Ref.1 - 0,25 % Sistema de informação é muito ruim	-
E6	Ref. 2 - 0,95 % Comunicação é uma coisa não existe muito aqui. Diz-se tanto que é a Universidade da integração, mas que não integra muita coisa, principalmente informação.	-
E8	Ref. 1 - 0,98 % sim atende. Porque as informações são geradas pelos e-mails e pelo próprio site da UNILAB.	+
E12	Ref. 1 - 1,85 % Sim, porque toda reunião é colocada em pauta e postada. O site da UNILAB todos tem acesso e ele é atualizado constantemente.	+
E13	Ref.1 - 2,16 % Tem nem perigo! Eu pelo menos não sei quando vai terminar as aulas aqui, o mês de junho, julho ou agosto? Não tem uma informação muito clara, no PPC. Aquilo é PPC de quase 80 páginas para descobrir quando é que vai terminar. É sério! Nós encontramos professores altamente capacitados, “gabaritados” que tem tudo a haver com as cadeiras. A UNILAB não sabe dizer: o horário, fim, eu estudo á tarde e eu acho que é as 14 horas, mas não vi dizendo em nenhum lugar. Somente sei de “boca”, no site não tem dizendo! Não importa para eles, o que importa é a propaganda deles.	-
E14	Ref. 2 - 3,13 % Eu acho que não, principalmente por conta desse distanciamento que ocorre, a partir da comunicação. Levando em consideração eu por exemplo, estou aqui desde 2012 e eu já me sinto muito bem com relação a cada setor da Instituição, mas é difícil, para quem chega a entender como a Instituição funciona: a onde eu tenho que ir, buscar algum tipo de necessidade que eu tenha e tudo começa a partir dessa dificuldade que é esse distanciamento que ocorre com quem está chegando. Eu acho que assim, muito difícil, me colocando no lugar que está chegando agora entra aqui e fica perdido!	-
E15	Ref. 2 - 0,99 % sempre estou recebendo e-mails e informativos para que a gente possa estar se atualizando! Então eu percebo que há uma boa comunicação!	+

Fonte: Elaboração própria.

Na perspectiva de Souza (2009), a união entre a tecnologia da informação e a gestão do conhecimento está no uso de sistema da informação para o compartilhamento de informações ou conhecimentos. Os sistemas de informação intervêm da codificação para o

armazenamento num banco de dados, para posterior navegação, recuperação, disseminação por meio da intranet, internet, entre outros.

No entendimento de Terra (2001), o sistema de informação é importante expediente da Informática, mas não garante o conhecimento, pois ele é a informação interpretada pelo usuário, fazendo com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento, ou seja, “o input de informação não se traduz necessariamente em output de conhecimento.” Confirmando, Davenport e Prusak (1999) explicam que a tecnologia, isoladamente, não fará com que a pessoa proprietária do conhecimento o compartilhe com as outras. “A tecnologia isoladamente não levará o funcionário desinteressado em buscar conhecimento a sentar diante do teclado e começar a pesquisar.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 171).

Entende Souza (2009) que a Tecnologia da Informação (TI) é um recurso utilizado para geração de informação e sua gestão, possibilitando às organizações as tomadas de decisões.

Nessa subcategoria, os entrevistados relatam sua percepção quanto ao uso de Sistema de Informação da UNILAB. A satisfação dos usuários; que são os universitários entrevistados, ficou bastante dividida. Uns diziam que estavam satisfeitos e outros não. E2 (1,04%), E5 (0,25%) e E6 (0,95%) citam que os sistemas de informação da UNILAB não são eficientes e que a comunicação é muito ruim. Enquanto isso, os entrevistados da E8 (0,98%), E12 (1,85%) e o E15 (0,99%) percebem que os sistemas de informações da UNILAB satisfazem as suas necessidades, expressando que recebem informações atualizadas pelo *e-mail* da Universidade. No *site* tem as informações de seus eventos e programas. Há duas entrevistas, porém, em que detalham situações nos setores da Universidade federal, dizendo que a gestão não atua de modo neutro e sim tem um favoritismo a uma ala política ou ideológica que ocorre ali. De acordo com Souza (2009), na Universidade, as informações são tratadas segmentadamente, ou seja, fragmentadamente, formando-se “grupinhos” dentro da Instituição e o que sobressai não são os objetivos da organização pública. De tal modo, o importante é o individualismo do funcionário.

No entendimento de Souza (2009), a Universidade, como tem muitas informações a serem tratadas, deve ter um só sistema de informação organizado e eficaz, que seja capaz de absorver as novas demandas que surgem ali, pois sempre oferecem situações, exigem a viabilização da interação e do compartilhamento das áreas acadêmica e administrativa. A UNILAB tem muitos sistemas de informação, mas há reclamação geral relativamente à localização dos cursos e que a comunicação é truncada, não há uma clareza sobre onde se deve resolver os problemas estudantis, entre outros, pois, como há três unidades, os alunos reclamam da descentralização que não funciona eficientemente. Muitos comentam que desejam a

centralização da administração da UNILAB, para facilitar a comunicação com os universitários e os setores de cada curso. Para que haja sucesso nesse sistema de informação organizado e eficaz, deve haver na Instituição federal profissionais de excelente especialização, obtendo atualizado o banco de talentos.

A UNILAB tem uma página na Internet e que lhe concede muita visibilidade e transparência e, também, vários sistemas de informação. Um citado pelos entrevistados foi o Sistema Integrado da Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA). Para uns, é excelente, mas para outros, não é eficiente. A gestão universitária deve fazer uma pesquisa de satisfação com os usuários e, posteriormente, no planejamento estratégico, elaborar ações para melhoria da imagem da Universidade quanto ao uso dos sistemas de informação.

Quadro 18 – Dimensão Organizacional: Comunicação Institucional

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E1	Ref.2 - 0,72 % Política de comunicação institucional atende as necessidades da UNILAB? E – Também atende.	+
E5	Ref. 3 - 0,3 % Sistema de comunicação daqui é muito falho.	-
E6	Ref. 3 - 1,05 % Essa questão de concentração de informações, concentração de conhecimento, concentração de informação, integração de conhecimento, integração de informação não existe não.	-
E10	Ref. 1 - 0,83 % Acho que atende à necessidade. Qualquer coisa eles enviam os e-mails de eventos.	-
E11	Ref. 2 - 2,76 % Se eu não tivesse olhando no site, conferindo editais, editais de bolsas e às vezes isso fica limitado! Não é que não haja, mas há a política de comunicação deveria ser mais abrangente, visto que a Universidade é muito grande tem muita gente e as pessoas vivem num fluxo diário muito intenso, então não tem todo dia, meia hora para verificar o site da UNILAB, ponto por ponto o que vai acontecer na Universidade, então existe mecanismos que podem ser acionados para ser resolver isso. Mas isso é uma questão da gestão! Nós somos afetados, porém nós temos uma parcela de culpa porque não procuramos um diálogo para resolver esse tipo de coisa!	-
E12	Ref. 1 - 2,2 % A UNILAB informa antecipadamente, mas além do site a UNILAB tem redes sociais como facebook, instagran, entre outros, e ela posta com antecedência.	+
E13	Ref.1 - 0,9 % Pouco que eu sei é pelo site. É como eu te digo: às vezes tem apenas 4 informações principais e se quiser ler outras informações, vê o que aconteceu ontem, anteontem ou mês passado, o site não tem assim! O e-mail aqui e acolá eles mandam!	-

Fonte: Elaboração própria.

“A comunicação institucional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos, serviços e processos desenvolvidos para criar e manter uma imagem de uma empresa junto a seus públicos de interesses.” (SOUZA, 2009, p. 159).

Nessa subcategoria, conforme entrevistas, foi expresso que falta comunicação entre os segmentos da Universidade- os docentes, os técnicos e os estudantes universitários, quanto ao que de institucional é divulgado na rede social, TV, rádio, *facebook*, entre outros. E5 (0,30%), E6 (1,05%) não acreditam que a UNILAB faz a integração, conforme sua missão institucional, pois a comunicação é falha. O E1 (0,72%) e o E12 (2,2%) percebem que a UNILAB se comunica bem, pois sua necessidade é verificar informações nas mídias sociais, TV, rádio, entre outros. A comunicação interna, no entanto, está comprometida, conforme esta pesquisa, nos relatos dos entrevistados E10 (0,83%) e E11 (2,76%). A preocupação é quando há necessidade de resolver um problema acadêmico; a quem se deve recorrer? E a comunicação externa é comprometida, pelo fato de não haver uma relação estrita com ela.

Quadro 19 – Dimensão Organizacional: Memória Organizacional

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E5	Ref.1 - 1,61 % Professores são doutores na área acadêmica e a parte administrativa ainda precisa ser melhorado muito porque eu vejo os profissionais que não atendem a gente muito bem, não sabem as coisas, precisa melhorar a parte administrativa.	-

Fonte: Elaboração própria.

“A construção da memória organizacional refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e auxiliar nas tomadas de decisões.” (SOUZA, 2009, p. 164).

Nesta subcategoria, não há essa prática de guarda das experiências dos funcionários; a gestão não prioriza. A gestão universitária tem dificuldade na inserção de novo funcionário, que começa do zero, pelo fato de as informações centralizarem em apenas um funcionário. Por isso é necessário o modo sistemático de obter essas informações para serem futuramente utilizadas, como memória organizacional. Os entrevistados não perceberam que essa prática é realizada. E5 (1,61%) nota que os docentes não têm problemas; apenas a parte administrativa precisa ser melhorada.

Quadro 20 – Dimensão Organizacional: Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E3	Ref. 2 - 0,61 % - Não vejo nenhuma dificuldade nesse processo de avaliação.	+
E5	Ref. 8 - 0,7 % A dificuldade de avaliação está nisso em saber avaliar qual o bom e qual aquele que precisa melhorar.	-
E7	Ref.1 - 2,45 % Acredito por se tratar de Universidade pública, uma Instituição Pública, justamente porque não tem como você responsabilizar uma direção específica, porque a Universidade é da União, então é difícil você tratar de um planejamento estratégico específico para o tamanho da UNILAB.	-
	Ref. 3 - 2,15 % A capacidade que a Universidade tem de avaliar tanto os seus alunos quanto seus professores e seus coordenadores, então isso seria uma dificuldade porque é um sistema específico de avaliação Institucional e também nos é dada essa possibilidade.	-
E8	Ref. 1 - 0,22 % Nunca fiz avaliação.	-
E9	Ref. 1 - 1,07 % Não tenho nada o que avaliar os professores só tenho a agradecer, eles são bons e os servidores também tenho muito que agradecer, tem bom comportamento.	+
E11	Ref. 2 - 2,84 % A dificuldade de avaliar a UNILAB como um todo, para mim é algo que eu acabei criticando anteriormente, é algo sentimental, a UNILAB para mim significa tudo, a minha vida acadêmica, meu conhecimento pessoal, meu conhecimento intelectual, eu devo a UNILAB e eu tenho um amor, uma paixão, uma coisa, com essa Universidade, com essas paredes, com esses lugares, muito grande, é difícil para você vê naquilo que você gosta coisas não tão boas, quase que um relacionamento amoroso, então é difícil para mim, avaliar institucionalmente a Universidade, colocando para baixo, mas existem fatores que a coloquem para baixo, eu sinto na pele e meus colegas sentem na pele.	-
E14	Ref. 1 - 1,38 % A grande dificuldade é recolher as informações, com os próprios estudantes, porque quem responder os questionários, são os estudantes, os docentes, os técnicos e a comunidade, a população de modo geral, ela não representa um todo, pela baixa participação.	-

Fonte: Elaboração própria.

Conforme Souza (2009), a avaliação organizacional é um instrumento primordial para todo o organismo social que busca desenvolvimento e qualidade. A avaliação institucional é imprescindível para que a Universidade desenvolva sua real função na sociedade.

Nessa subcategoria, os entrevistados discorrem acerca de qual a percepção sobre a avaliação organizacional da UNILAB. Na E3 (0,61%), o entrevistado não verifica dificuldades nesse processo de avaliação, pois, ao final das disciplinas, os alunos preenchem uma avaliação. Na E9 (1,07%), o entrevistado diz não querer avaliar e só agradece pelo serviço prestado da Universidade, mas nota-se que não há a cultura de avaliação institucional. De acordo com Souza (2009), a avaliação passa a ser uma exigência externa e não como parte de um processo de

reflexão sobre os reais problemas da Universidade. Nas E5 (0,7%), na E7 (Ref. 1 – 2,45%) e (Ref. 3 – 2,15%), os entrevistados situam a avaliação como algo não permanente e que seja solicitado para realmente resolver problemas da Universidade, como melhorias nas ações da organização, compondo o planejamento, universitário que nunca avaliou a Universidade. Conforme E8 (0,22%), outra entrevistada, ela não avalia a UNILAB, pois sentimentalmente gosta da Universidade e não se sente bem avaliando as suas deficiências, como se a avaliação fosse uma prática que pode gerar uma punição. Outra grande dificuldade de mensurar e avaliar o aspecto organizacional da Universidade é a grande ausência de universitários a avaliá-la. De acordo com a E14 (1,38%), os universitários que seriam os protagonistas têm baixa participação nas avaliações. Como melhorar a organização sem o *feedback* das avaliações de todos - professores, gestores, universitários, entre outros? Souza (2009) entende que a avaliação é um dos melhores mecanismos da gestão, se feita com base consistente de dados e participação de todos os envolvidos.

“A avaliação institucional é um instrumento importante para desenvolver análises que possam subsidiar, implementar e definir diretrizes visando o aprimoramento das Instituições de Ensino Superior.” (SOUZA, 2009, p. 170). Então, é estratégico inserir a avaliação como parte do planejamento e da gestão, para analisar os problemas do dia a dia da organização, verificando as deficiências e obtendo oportunidades de melhorias contínuas.

O Quadro 21 expressa uma síntese de fatores relacionados à categoria Dimensão Organizacional, após as entrevistas com os universitários.

Quadro 21 – Síntese da categoria Dimensão Organizacional

<b>Síntese da Categoria Dimensão Organizacional</b>
Existe uma necessidade de mudança na gestão e no planejamento estratégico da UNILAB, não é efetiva.
A autonomia da universidade não acontece na prática e que prejudica o processo de gestão da UNILAB.
Não existe memória organizacional institucionalizada e nem um sistema efetivo de gestão por competência.
A avaliação institucional é notada como exigência externa e desvinculada a reais necessidades da universidade nas resoluções de problemas.
Sistema de Informação e Comunicação institucional deve haver melhorias, pois é percebida como ruim pelos universitários, de modo geral.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 22 – Dimensão Humana: Educação corporativa

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E6	Ref.1 - 0,48 % Universidade ainda tem muito que se aprender e se organizar esse planejamento.	-
E7	Ref.1 - 2,07 % Não, sou sincero, por total não, acredito que uma pequena parte da parte inicial a Universidade dá essas informações, essas possibilidades iniciais, a partir daí no âmbito profissional, a Universidade está deixando um pouco a desejar.	-

Fonte: Elaboração própria.

A educação corporativa é o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do colaborador, com a finalidade de ajudá-lo a atuar efetiva e eficazmente na sua vida institucional (SOUZA, 2009).

Na UNILAB, existe a iniciativa aos novos docentes em uma atualização quanto a didática, porém essa iniciativa não engloba cursos de educação formal ou capacitações específicas. Na E6 (0,48%), o universitário nota que há algumas capacitações, tanto para docentes como técnicos-administrativos, de modo restrito. Na percepção dos universitários, foi notado que o docente com doutorado tem excelente competência e outros podem melhorar no aspecto da Didática. No caso dos técnicos-administrativos, já há reclamações sobre essas capacitações; na E7 (2,07%), percebe-se que a Universidade nesse quesito tem muito a melhorar, sendo que deve ser verificado se realmente há a capacitação e o funcionário não teve efetividade no que foi transmitido nos treinamentos pagos pela Universidade. Numa gestão da qualidade, por exemplo, não haveria esse problema, pois ela é medida com indicadores de melhorias monitoradas e auditadas. Não foi percebido pelos universitários que a UNILAB tenha uma educação corporativa.

“Falta uma política consistente de pessoal faz com que os servidores busquem formação muito mais do que interesses individuais, do que institucionais.” (SOUZA, 2009, p. 174). A Universidade, obtendo uma política de pessoal, buscará competências necessárias para cada área e profissional, mas sempre haverá uma análise posterior para fazer a medição da eficácia do que foi investido.

“O problema é que o desenvolvimento tecnológico obriga um novo aprendizado por definição bastante incerto. Isso leva ao imperativo da educação continuada.” (TERRA, 2001, p. 147). Conforme Terra (2001), há uma mudança de paradigma de treinamento para aprendizado. É notado, pois, pelos entrevistados, que deve haver uma política permanente em que sejam mensurados os resultados das capacitações, se o investimento foi efetivo, ou seja, que os profissionais e áreas em que atuam sejam mais efetivos quanto à melhoria do atendimento dos usuários, sejam internos ou externos.

Quadro 23 – Dimensão Humana: Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E1	Ref.1 - 1,2 % Como um espaço para conhecer novas culturas, novos povos, novos países, novas pessoas, pessoas diferentes, pensamentos diferentes, culturas diferentes.	+
	Ref.2 - 1,18 % UNILAB é muito importante porque, além de contribuir para minha formação também contribui para minha cultura geral acerca dos países que acompanha.	+
E2	Ref. 2 - 0,6 % Falta de interação professor e aluno.	-
	Ref. 5 - 1,19 % Falta de mais grupos que se mobilizem para poder interagir com os alunos.	-
E3	Ref. 1 - 2,49 % Crescendo bastante no cenário internacional por ela ser uma Universidade que acolhe isso, pesquisa internacional e a cada dia vem evoluindo mais nessa parte em trazer vários estrangeiros, dessa relação de cultura Brasil e África.	+
	Ref. 2 - 0,76 % A UNILAB tem um quesito diferencial que é aproximar aluno e professor.	+
E4	Ref. 4 - 2,36 % Convívio com outras culturas, diferentes pessoas, por exemplo as pessoas de outros países trazem as coisas delas, e a gente traz nossa também, então essa troca de conhecimento.	+
E5	Ref. 3 - 0,25 % Não é muito bom de compartilhamento.	-
	Ref. 5 - 0,55 % As pessoas são individualistas e que não há compartilhamento de conhecimentos.	-
E6	Ref. 5 - 1,05 % Essa questão de concentração de informações, concentração de conhecimento, concentração de informação, integração de conhecimento, integração de informação não existe não.	-
	Ref. 10 - 1,1 % Tem muita gente inteligente aqui e que sabe muita coisa, que sabe tocar, que sabe atuar, sabe tratar, sabe cuidar, tem várias formas de conhecimento, várias formas de conhecimento.	+
	Ref. 11 - 0,59 % Tanto do conhecimento da pessoa como o conhecimento do país, quando o povo cresce o país cresce.	+
E7	Ref. 3 - 1,62 % Ela promove sim uma boa difusão de conhecimento, mas no caso, ela deixa a desejar as formas específicas, pelo qual, esse conhecimento irá ser propagado, principalmente para a sociedade.	-
	Ref. 4 - 2,75 % Não é totalmente prático e a praticidade, precisamos é para vida, ou seja, fatos atuais que iremos enfrentar na vida, isso é uma realidade, é nesse aspecto que a Universidade deixa a desejar, ou seja, e que falta ferramentas específicas de transmissão desse conhecimento, principalmente quando se fala de gestão.	-
E8	Ref.1 - 1,24 % Tem um ambiente intercultural, isto vai ajudar muito no enriquecimento do aluno, vai conhecer muita nacionalidade.	+
E9	Ref. 2 - 0,44 % Tem muito compartilhamento com os professores a qualquer hora.	+
E13	Referência 1 - 1,48 % Nunca imaginei estudar numa Instituição, onde eu ia encontrar professores com nível de Doutorado, todos, só a professora de Libras que tem Mestrado. Você estudar Libras com o professor que é surdo, mudo é perfeito! Você estudar com o professor de História europeia que mora no Brasil e mora na Alemanha, que mora na Europa. Você estudar a história da África, com um professor que é africano!	+

Entrevista	Referência	+/-
E15	Ref. 4 - 5,4 % Os professores não dão espaço para aluno intervir, não faz esse diálogo permanente dentro de sala de aula, porque também os alunos, acham que eles sabem não suficiente, que pode ser rejeitado quando ele fala. Eu acho melhor seria o professor provoca o aluno falar. O aluno não tem coragem de falar, tem receio de estar errado e professor fica a falar, a falar e ás vezes manda... Acho que pior. Acho que alunos devem participar mais, melhor o professor abre um sistema de diálogo para aluno falar.	-
	Ref. 5 - 3,27 % Sim. Aprendi sim. Os seres humanos aprenderam com o conhecimento e eu venho com o conhecimento e a UNILAB tem conhecimento e o grupamento de conhecimentos, nesse caso meu conhecimento e o dele, cada qual vai construir conhecimento. O conhecimento do outro vai ficar com meu conhecimento e eu com dele.	+
	Ref. 10 - 1,01 % A UNILAB precisa aprender com Universidades que já caminham para saber que passos deve dar para chegar a essas Universidades já chegaram!	+

Fonte: Elaboração própria.

Na E1 (Ref. 1 – 1,2% e Ref. 2 – 1,18%), o entrevistado discorre acerca de como o compartilhamento ocorrente na Universidade com relação ao conhecimento é gratificante, tanto no seu aspecto profissional como pessoal. Na E6 (Ref. 5 - 1,05%), vê-se que, na Universidade há uma concentração de informações em setores específicos e outros escassos para resolução de problemas. Os setores trabalham de modo isolado e à sua maneira. “Nas universidades não se demonstra muita preocupação com a aprendizagem organizacional, raramente há estímulo a esta prática, e a própria estrutura administrativa é um dos entraves a esta prática.” (SOUZA, 2009, p. 178). Na E5 (Ref. 3 – 0,25% e Ref. 5 – 0,55%). Foi percebido que não há estímulos na Universidade a premiações, entre outros, às pessoas que se destacam na organização. Não há essas motivações financeiras. O entrevistado exprime que não percebe esse compartilhamento de conhecimento, que deveria ser socializado, como notam outros entrevistados: E3 (Ref.1 – 2,49% e Ref.2 – 0,76%); E4 (2,36%); E8 (1,24%); E9 (0,44%).

Alguns entrevistados veem vantagens em compartilhamento de conhecimento. Em geral, eles dizem que os docentes deveriam proporcionar mais momentos em sala de aula, como grupos para discussão, um ambiente de socialização, para que haja boa troca de ideias e conhecimentos entre os universitários, como na E6 (Ref. 10 – 1,1% e Ref. 11 – 0,59%); E15 (Ref. 5 – 3,27%), ao dizer que, se há essas práticas de compartilhamento do saber, a Universidade tende a crescer e dar bons frutos na sociedade onde atua, como foi relatado na E6 (Ref. 11 – 0,59%) e E13 (Ref. 1 – 1,48%).

Alguns entrevistados percebem o quanto é difícil compartilhar na Universidade como na E2 (Ref. 2 – 0,6% e ref. 5 – 1,19%) e E7 (Ref. 3 – 1,62 % e Ref. 4 – 2,75 %). Prática *versus* teoria, trocas de conhecimento com a sociedade e poucas iniciativas são vistas e

comentadas conforme percepção dos universitários; pelo fato de haver tantos obstáculos, ocorre a falta de compartilhamento de conhecimento e um dos motivos é a descontinuidade administrativa. “A descontinuidade administrativa presente no serviço público e nas IFES também é um fator negativo na aprendizagem e no compartilhamento do conhecimento organizacional.” (SOUZA, 2009, p. 179).

Para que haja um compartilhamento de informações, a gestão universitária, conforme Souza (2009), deve proporcionar troca de saber, fórum para discussões, apresentação em reuniões de boas práticas de setores estratégicos, como *benchmarking*, entre outros, estabelecendo um ambiente de socialização do conhecimento com todos da Universidade.

Não existe um sistema institucional de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. Na percepção do E15 (Ref. 10 – 1,01%), apesar de a UNILAB ser jovem e ainda não consolidada como muitas universidades renomeadas, a questão sobre esta categoria Dimensão Humana: aprendizagem e compartilhamento - não muda. De acordo com pesquisas realizadas por Souza (2009), com relação às IFES, para que haja mudanças, deve se contratar profissionais que criem esses ambientes de compartilhamento de conhecimento e que haja registros dessas práticas, para cada vez mais a organização ter como utilizar esse conhecimento tácito, gerando resultados no conhecimento explícito (coletivo).

Quadro 24 – Dimensão Humana: Plano de reconhecimento e recompensa

Entrevista	Referência	+/-
E5	Ref.2 - 0,29 % Porque não tem uma política de recompensa.	-
E7	Ref. 2 - 1,32 % Não tem política de estímulos para eles trabalharem melhor, para eles prestarem um serviço melhor, porque não tem aquele estímulo salário, benefício.	-
	Ref.3 - 4,54 % O servidor público, ele é pessoa determinada pelo governo para servir a necessidade da comunidade pública, o que acontece, ele não tem esse estímulo de produzir mais, porque está ocupando um cargo e fazendo uma determinada tarefa à qual ele foi estipulado a fazer, ou seja, ele foi encarregado a fazer, então ele não tem a possibilidade de mudar de setor, de mudar de atividade, de mudar de fator de produção, nesse caso, conhecimento dos professores e dos servidores técnicos de servir diretamente ao aluno ou não.	-
E11	Ref.1 - 1,85 % Gestão quando está lá, ela vai beneficiar os seus, por exemplo, existe um técnico administrativo que ele faz um trabalho excelente em uma determinada área, só que ele não é da gestão, ou não compactua. Ele tem uma voz destoante da gestão. Então a gestão vai pegar outro que compactua com seu pensamento e vai colocar lá! Faz parte da gestão. O grande erro é não vê essa competência, e agir com a competência é agir com a afinidade.	-

Fonte: Elaboração própria.

Na visão de Souza (2009), devem ser priorizados programas de reconhecimento e recompensa para os funcionários, pois são premiações concedidas pelo reconhecimento de determinadas ações que estimulam o crescimento das pessoas dentro da organização. Numa

universidade pública, cursos ou viagens para outras universidades, dentro ou fora do País, são oportunidades que podem ensejar estímulos de reconhecimento, não apenas uma ascensão na carreira da Universidade, como também na satisfação pessoal. Na E5 (0,29%) e E7 (Ref. 2 – 1,32% e Ref. 3 – 4,54%), os entrevistados têm a percepção de que não há reconhecimento e recompensa pela observação que é feita tanto no trabalho docente como técnico-administrativo. Na E11 (1,85%), foi expresso que ocorrem favorecimentos de funcionários, beneficiados com poucas atribuições e podem obter vantagens por sua indicação, num curso ou viagem. É um aspecto negativo, pois a Universidade não tem um padrão ou parâmetro para dizer que funcionário foi excelente na resolução de um problema e que merece uma premiação por tal razão, porém, há obstáculos para que a Instituição tenha essa sistemática, por ser pública, não poder premiar seu funcionário financeiramente.

Poucas são iniciativas de reconhecimento dos funcionários do setor público, ou inexistentes, produzindo pessoas acomodadas e outras sobrecarregadas de serviços. “A literatura mostra que as organizações que reconhecem seus colaboradores mais inovadores estão utilizando uma importante alavanca motivacional.” (SOUZA, 2009, p. 184). A gestão universitária da UNILAB não tem, pois, um sistema de reconhecimento e recompensa aos seus colaboradores, como premiar o colaborador eficiente, o que pode ensejar desmotivação no trabalho e para aqueles que não atuam com afinco e com objetivo, que é melhoria no atendimento ao cidadão, para punir a ineficiência.

Quadro 25 – Dimensão Humana: Estímulos à criatividade e a inovação

Entrevista	Referência	+/-
E1	Ref.1 - 0,78 % -Nós vemos que tem várias pessoas que com muitos talentos na UNILAB que praticamente são ignorados.	-
E3	Ref. 1 - 0,49 % Nós vemos bastante muita expressão de cultura.	+
E5	Ref.2 - 1,01 % Não estão interessados em fazer esse processo de estímulo à criatividade e inovação, eles estão mais preocupados em serem reconhecidos pelo MEC.	-
E11	Ref.3 - 0,86 % Em muita coisa nascendo, mas tudo é engessado, muito limite para tudo. Como serei criativo se me põe limite, claro que não estou falando aqui, vamos fazer aqui um foguete nuclear é criativo e inovador.	-
	Ref. 4 - 1,22 % A criatividade e inovação auxiliam e são ferramentas muito poderosas nesse sentido. A dificuldade maior que eu vejo é que muito engessado, tudo muito fechado, limitado, você pode ir até ali, daqui você tem de voltar, você não pode. Você tem que cumprir as determinações da Universidade.	-
E14	Ref.1 - 1,69 % Financeira! Porque está diretamente relacionado acredito a pesquisa e a extensão, a pesquisa e extensão, a ausência de recursos para investir nessas áreas, acaba refletindo também nessas questões, porque de tudo o que já falei, é a dificuldade tremenda, se ficar aqui! Basicamente é isso, uma questão financeira!	-

Fonte: Elaboração própria.

“A criatividade e a inovação traduzem-se na exploração bem-sucedida de novas ideias, essenciais para qualquer organização, seja ela pública ou privada. Para isso, é fundamental a criação de ambientes favoráveis ao aprendizado.” (SOUZA, 2009, p. 186). Na Universidade pública, o que pode ocorrer acontece por meio de capacitações, do surgimento de ideias e inovações. Essa percepção está nas E5 (1,01%) e E11 (Ref.3 – 0,86% e Ref.4 – 1,22%).

Com a desmotivação que existe numa organização pública, cujo reconhecimento não há existe para os colaboradores, surgem obstáculos ao aparecimento de inovações. O colaborador motivado, criativo, pode até produzir, mas será que a gestão universitária tem essa preocupação em multiplicar essas ações, favorecendo um ambiente propício para geração de criatividade e inovação? Na E1 (0,78%) e E3 (0,49%), com tantos talentos que devem ser aproveitados, a percepção dos universitários é de que há vários obstáculos para que isso não ocorra. Um deles é o financeiro, conforme E14 (1,69%).

Quadro 26 – Dimensão Humana: Avaliação de competências individuais

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E1	Ref.2 - 0,76 % O aluno pode facilmente avaliar o professor assim como um servidor e um técnico-administrativo.	+
E3	Ref.4 - 1,74 % Como avaliar os professores ou como avaliar esses técnicos, porque a gente não tem um processo realmente para estar sempre avaliando isso, um processo contínuo.	-
E5	Ref. 3 - 1,61 % Professores são doutores na área acadêmica e a parte administrativa ainda precisa ser melhorado muito porque eu vejo os profissionais que não atendem a gente muito bem, não sabem as coisas, precisa melhorar a parte administrativa.	-
E7	Ref.1 - 2,15 % A capacidade que a Universidade tem de avaliar tanto os seus alunos quanto seus professores e seus coordenadores, então isso seria uma dificuldade porque é um sistema específico de avaliação Institucional e também nos é dada essa possibilidade.	-
E11	Ref.2 - 0,22 % É o próprio distanciamento em si para poder avaliar.	-
E12	Ref.1 - 2,93 % Principal dificuldade é porque você vai analisar cada Instituto e suas diversidades e cada Instituto compõe vários cursos e você não pode avaliar a UNILAB por um determinado curso e sim pelo todo.	-

Fonte: Elaboração própria.

“A avaliação de competências individuais deve ser um processo sistemático, e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do funcionário.” (SOUZA, 2009, p. 189). Com a eficiência do colaborador, a Universidade, obtendo uma sistemática de reconhecimento de competência, tanto valoriza a pessoa como um excelente profissional, como desenvolve as pessoas em prol, tanto de metas institucionais como das individuais de cada funcionário, na percepção E1 (0,76%)], sendo fácil fazer essa avaliação.

O docente é avaliado pela produção de conhecimento na Universidade ou uma avaliação realizada pelo aluno após a conclusão da disciplina, mas que tal deve ser analisado posteriormente para o próximo semestre em que situação este profissional está satisfazendo a instituição federal. Sobre os técnicos-administrativos, é complexo, pois muitos são avaliados após o concurso. Conforme E3 (1,74%), E5 (1,61%), há avaliação não apenas do técnico-administrativo como também dos instrumentos, infraestrutura, ambientes que são utilizados na Universidade.

“A avaliação das competências dos docentes, existe a avaliação da CAPES, sendo o docente avaliado pelos papers que publica.” (SOUZA, 2009, p. 193). Já o técnico-administrativo, conforme as E5 (1,61%), E7 (2,15%), e 11(0,22%) e 12(2,93%), não observará que na UNILAB é isso levado em consideração, pois deveria, para uma melhora nos atendimentos de modo geral.

O Quadro 27 expressa uma síntese de fatores relacionados à categoria Dimensão Humana, após as entrevistas com os universitários:

Quadro 27 – Síntese da categoria Dimensão Humana

<b>Síntese da Categoria Dimensão Humana</b>
Não há educação corporativa na UNILAB, apenas capacitações específicas quando requisitadas.
Não existe um sistema institucional de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.
A gestão universitária da UNILAB não tem um sistema de reconhecimento e recompensa a seus colaboradores.
A universidade é um ambiente propício a criatividade e inovação, porém a gestão deve melhorar a questão estrutural para que haja essa abertura, mas o maior obstáculo é o financeiro.
A avaliação é vista como uma progressão funcional e como é burocrática na universidade pública a única avaliação existe é a do estágio probatório, porém para a gestão universitária deveria ser sistemática e contínua para tornar a organização mais eficiente.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 28 – Dimensão Externa: Relacionamento sociedade/comunidade

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E1	Ref.3 - 1,08 % Devia ter mais aproximação da comunidade e a Universidade promovendo vários projetos que a comunidade pudesse participar ações sociais.	-
E2	Ref.2 - 1,11 % Não acreditava na UNILAB no início e agora eles estão aceitando mais.	+
E4	Ref. 2 - 0,28 % Uma boa Universidade.	+
E5	Ref.2 - 0,57 % Universidade que veio para uma cidade no interior do Ceará trazendo oportunidades.	+
E6	Ref.4 - 1,87 % Eu acho que tem uma imagem muito errada, quando chegam aqui eles a questão da integração, como pejorativas usam termos nada legais, com pessoas que estão aqui para estudar, os brasileiros aceitando os meninos, mas por pena, sendo que não, eles são tão capazes, por eles estão aqui por mérito igual a gente.	-
E8	Ref.3 - 1,82 % Imagem boa, traz muitas coisas boas para essa cidade, a renda está alta, aqui não tinha pessoas para estudar, oportunidade. Terá muitos formados muito desenvolvimento.	+
E10	Ref. 1 - 3,45 % A UNILAB está se relacionando bem com a sociedade daqui. Muitas atividades eles vêm para cá! Tem várias vezes, no ônibus uma vez eles embarcam no aqui! Os estudantes estão alugando as casas da comunidade, eles estão a comparar negócios no mercantil. A sociedade está muito bem! Ganhando muito com UNILAB, desenvolveu muito a sociedade.	+
E14	Referência 2 - 1,11 % Principalmente os alunos, que vão sair daqui e que esses alunos que saírem daqui, possam ser formadores, conscientes, bons intelectuais e possam promover principalmente uma educação na região de qualidade.	+
E15	Ref.6 - 1,63 % Foi uma oportunidade que trouxe para a comunidade, de trazer filhos de agricultores, para dentro da Universidade, para ter um curso superior, então eu percebo que foi bem acolhido, causou estranhamento porque é algo novo.	+

Fonte: Elaboração própria.

“O relacionamento com a sociedade é fundamental, a Universidade existe com a finalidade de promover a melhoria de vida da sociedade, e, por esse motivo, não deve se afastar dos interesses, aspirações e necessidades da comunidade em que se insere.” (SOUZA, 2009, p. 196). As entrevistas mostram a importância que a UNILAB trouxe para os municípios de Redenção e Acarape, consoante consta nas E4 (0,28%), E5 (0,57%), E8 (1,82%), E10 (3,45%) e E15(1,63%). Na percepção dos universitários, a Universidade, inserida na sociedade, tem papel imprescindível na melhoria e desenvolvimento regional, conforme sua missão, visão e valores.

A imagem que a UNILAB exprime para a sociedade não é a de que é conhecida pela comunidade, pois os projetos e cursos de extensão ainda são poucos e também insuficientemente divulgados. Nas entrevistas, são relatadas situações em que a divulgação é precária. Muitas vezes, não aparecem no *site* da Universidade e poucos o sabem, apenas os universitários do curso que promove os eventos sociais. É relatado que a ligação Universidade

Sociedade não é boa, nas E1 (1,08%), E2 (1,11%) e E6 (1,87%), e que há uma esperança, a que confere o entrevistado, na E14 (1,11%), de que a sociedade está num processo de transformação e que, apesar de a questão política ser muito forte e não ser expressa a favor das melhorias da sociedade, os cursos estão melhorando o conhecimento dos universitários, não apenas na teoria, mas também, na prática, e podem futuramente estabelecer o diferente nos países de língua portuguesa e os brasileiros, nos município onde a UNILAB foi instalada.

A Universidade pode desenvolver a região e solucionar problemas básicos, como, por exemplo, o saneamento básico do Município de Redenção, melhorar a vida da população, efetivamente, pois tem vários cursos de graduação e pós-graduação que podem ensejar um projeto na UNILAB, e que o curso de extensão proporcione empregabilidade à população local.

Quadro 29 – Dimensão Externa: Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E1	Ref.1 - 0,8 % Poderia se estreitar mais entre a UNILAB e as entidades estudantis, Centros Acadêmicos de cada curso.	-
E6	Ref. 1 - 0,19 % Falta de organização e diálogo.	-
E13	Ref.2 - 0,41 % Sindicato daqui é de Fortaleza, daqui o que saiba não têm! Foi maior confusão ter Sindicato daqui da UNILAB.	-
E14	Ref. 2 - 2,86 % Uma briga de sindicatos com relação aos professores, tem uma divergência ao sindicato que seria o representativo dos professores e outro que foi criado outro Sindicatos dos professores da UNILAB. Eu acho que o pior de tudo na verdade são os professores que não são sindicalizados, não participam das discussões, não querem, sabe, nem uma coisa e nem outra e quando, nem um Sindicato nem outro, por exemplo, algo acontece alguma coisa acontece, chega querendo opinar, dizendo coisa errada, e nem participar e só chega para reclama.	-

Fonte: Elaboração própria.

“O relacionamento com sindicato, governo e outras entidades, é fundamental para efetiva autonomia universitária e se constitui hoje um direito universal das universidades. Sem autonomia o processo de gestão universitária fica engessado, inibindo os avanços científicos e tecnológicos.” (SOUZA, 2009, p. 200). Os sindicatos representam os interesses dos associados e, na UNILAB, ainda consta muito embrionário o relacionamento, pois ainda está em conflito, em que entidade os funcionários irão escolher, de acordo com a percepção dos universitários na E6 (0,19%), E13 (0,41%) e E14 (2,86%).

A relação do Governo, juntamente com a Universidade, ocorre com o relacionamento com o MEC, com os programas como a UAB, entre outros. Há também a CAPES, FINEP e o CNPq. Nas entrevistas, isto não foi mencionado.

O relacionamento com os centros estudantis, conforme E1 (0,8%), deve melhorar relativamente às soluções, no que concerne aos problemas de alunos, docentes, técnicos-administrativos, entre outros.

Quadro 30 – Dimensão Externa: Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E3	Ref.1 - 0,28 % Uma boa relação com a UFC.	+
E4	Ref. 1 - 2,36 % Convívio com outras culturas, diferentes pessoas, por exemplo as pessoas de outros países trazem as coisas delas, e a gente traz nossa também, então essa troca de conhecimento.	+
E7	Ref.1 - 1,15 % Relação entre a sociedade e instituições nacionais e internacionais é muito proveitosa e boa. Repito ainda pode melhorar bastante!	+
E9	Ref.1 - 1,63 % Já temos alguma relação boa com as empresas sobre coisas culturais, e elas estão de braços abertos, para nos dá qualquer apoio, para fazer qualquer coisa de bem, mas não sei se os projetos já legalizados também têm essa boa relação.	+
E11	Ref.1 - 0,12 %, Mas cada dia mais limitado!	-

Fonte: Elaboração própria.

“De modo geral, a universidade tem bom relacionamento com outras instituições. Interagir, principalmente com os docentes, de outras instituições educacionais, faz parte das características da universidade.” (SOUZA, 2009, p. 205). Conforme entrevistados nas E3 (0,28%), a UFC é uma das instituições que tem excelente relacionamento, pelo fato de ter sido uma tutora desde o início da abertura da UNILAB.

Neste relacionamento, deve haver uma retroalimentação do que foi bom nas práticas realizadas nessas instituições, e o que for de boas práticas deve ser replicado, divulgado. Os universitários perceberam E7 (1,15%) e E9(1,63%), boa relação, mas deve ser mais proveitosa; que sejam divulgados os projetos que deram certo. Consta na E11 (0,12%) a percepção de que a cada dia são mais limitados os recursos para projetos, cursos de extensão, entre outros.

Quadro 31 – Dimensão Externa: Responsabilidade social

<b>Entrevista</b>	<b>Referência</b>	<b>+/-</b>
E3	Ref. 1 - 2,16 % Fazendo projetos ambientais e temos Engenharia de Energias que tem projetos sustentáveis e a Enfermagem também elaborando projetos sustentáveis, então é ótima relação com a responsabilidade social.	+
E7	Ref.1 - 2,57 % A Universidade promove sim, a responsabilidade social, no âmbito rural a responsabilidade ecológica, no âmbito da Administração Pública, formar bons servidores públicos, servidores que estejam realmente e que sejam responsáveis, principalmente vão fazer pela atividade que eles desempenharam.	+
E9	Ref. 1 - 0,72 % Têm alguns programas aí, em parceria com as escolas, no nosso Instituto mesmo, como somos professores.	+
E14	Ref.1 - 0,61 % Tem muito a melhorar, o que fazer. Produção do conhecimento eu acho que não! Tem muito o que se fazer pelo local.	-

Fonte: Elaboração própria.

“A gestão do conhecimento normalmente aborda na responsabilidade social: questões ligadas a ética, relacionamento organização e sociedade, meio ambiente, inclusão social, violência, entre outros.” (SOUZA, 2009, p. 209). Conforme os temas mais relatados nas entrevistas, estes foram meio ambiente, consoante consta na E3 (2,16%) e E7 (2,57%), projetos ou trabalhos universitários, que põem temas como meio ambiente em foco na UNILAB.

A Universidade tem o papel, nos cursos de extensão, de fazer com que a sociedade participe desses cursos, como a maneira de debater esses temas, como ética, meio ambiente, violência, entre outros. Conforme a E9 (0,72%) e E14 (0,61%), há muito o que se melhorar na relação com a sociedade.

Quadro 32 – Dimensão Externa: Relacionamento e aprendizagem com instituições e dos países parceiros

Entrevista	Referência	+/-
E1	Ref.1 - 0,67 % Um bom atendimento e ao chegar aqui também nós fomos bem acolhidos pela Universidade.	+
E4	Ref.1 - 2,36 % Convívio com outras culturas, diferentes pessoas, por exemplo as pessoas de outros países trazem as coisas delas, e a gente traz nossa também, então essa troca de conhecimento.	+
E6	Ref. 1 - 1,87 % Eu acho que tem uma imagem muito errada, quando chegam aqui eles a questão da integração, como pejorativas usam termos nada legais, com pessoas que estão aqui para estudar, os brasileiros aceitando os meninos, mas por pena, sendo que não, eles são tão capazes, por eles estão aqui por mérito igual a gente.	-
E7	Ref.1 - 1,32 % Ter boas relações internacionais, principalmente em relação aos países parceiros, mas quanto às instituições nacionais, não tenho muitas informações.	-
E8	Ref.1 - 4,18 % Muito bom, os estudantes os africanos já estão aqui. Quando chegamos aqui, nos viam como a visão da África da escravatura, quando chegávamos aqui, dá a informação que a imagem África não era assim, imagem do Ocidente. Brasileiros já perceberam isso, hoje o brasileiro namora com os africanos e brasileiros frequenta, por exemplo, discoteca e mãos dadas passear, é simplesmente isso.	+
E10	Ref.2 - 0,44 % A UNILAB está ajudando muito o meu governo.	+

Fonte: Elaboração própria.

O relacionamento com os países estrangeiros faz parte da UNILAB, sua missão e visão. Nas entrevistas, verifica-se que há mais vantagens dos africanos virem estudar aqui no Brasil. A motivação dos universitários é extraordinária. No relato da E1 (0,67%) e E7(1,32), os estrangeiros são bem acolhidos, apesar de haver ainda reclamações de racismo (E6 (1,87%), E8 (4,18%).

A cultura do africano é compartilhada em Redenção, à medida que os estrangeiros dançam, se expressam, entre outros. É muito rica a cultura africana e como está sendo divulgada

aqui no Ceará com o apoio da Universidade, com bolsas para que eles venham estudar e voltem para ajudar seu governo, como na E10 (0,44%) foi expresso.

O Quadro 33 traz uma síntese de fatores relacionados à categoria Dimensão Externa, após as entrevistas com os universitários:

Quadro 33 – Síntese da categoria Dimensão Externa

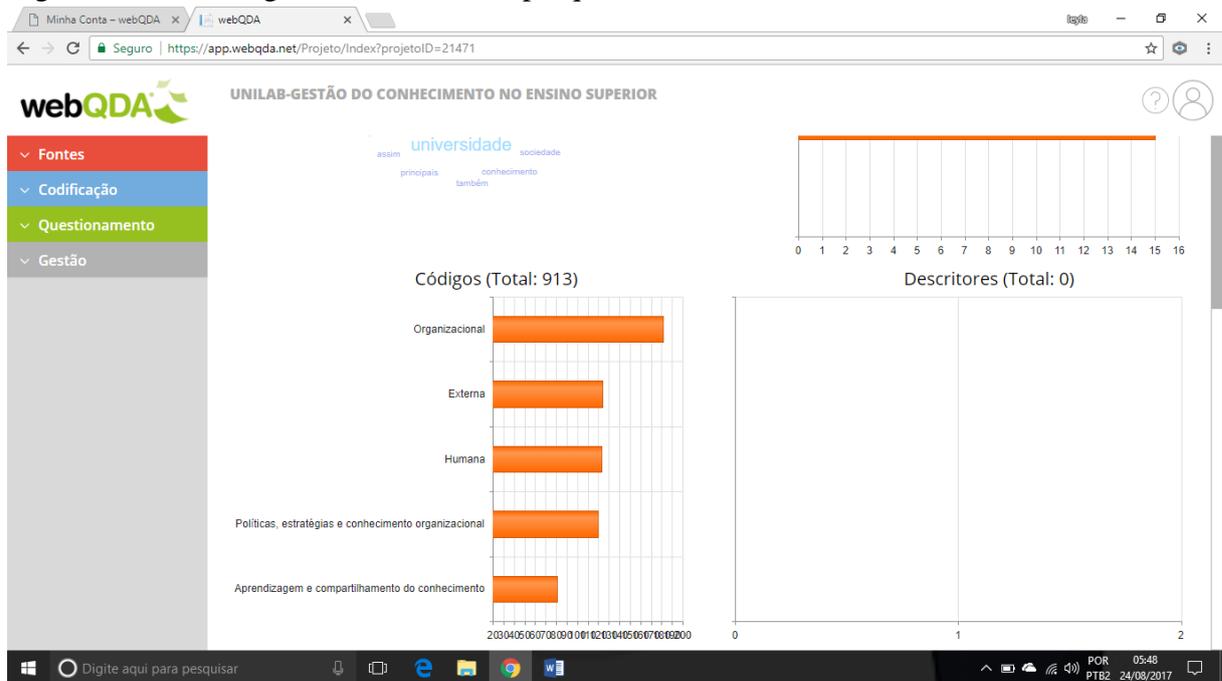
<b>Síntese da Categoria Dimensão Externa</b>
<p>O relacionamento com a sociedade é essencial, pois a Universidade existe com a finalidade de promover a melhoria de vida da comunidade.</p> <p>O relacionamento com sindicato, governo e outras entidades, é fundamental para efetiva autonomia universitária e políticas públicas para melhoria da sociedade.</p> <p>A Universidade tem um bom relacionamento com outras instituições nacionais e internacionais e que devem ser divulgados quando são boas práticas, fazendo um <i>benchmarking</i>.</p> <p>A responsabilidade social deve ser institucionalizada, com projetos permanentes para que a comunicação com sociedade seja efetiva.</p> <p>Os países parceiros da África são beneficiados com essa troca de conhecimentos e vice-versa. A gestão do conhecimento contribui para essas trocas serem mais sistematizadas e registradas para se tornarem uma memória organizacional da UNILAB.</p>

Fonte: Elaboração própria.

## 5 DISCUSSÃO

De acordo com a Figura 10, a dimensão mais citada para resolução de problemas e melhorias é a organizacional.

Figura 10 – Os códigos mais citados na pesquisa



Fonte: webQDA (2017b).

A dimensão organizacional foi a mais citada na percepção dos alunos de graduação da UNILAB, porque tem a possibilidade de resolução de problemas na Universidade; por causa da gama de instrumentos utilizados na Administração universitária, os sistema de informação e comunicação devem ser constantemente aperfeiçoado, por exemplo. “Embora as universidades federais sejam organizações acadêmicas para o ensino e pesquisa não há como negar estruturas altamente burocráticas.” (VIEIRA, 2003, p. 907). Para que haja mudança na gestão acadêmica, deve haver uma mudança de cultura organizacional.

Com base nos problemas identificados pela ausência da Gestão do Conhecimento citados no quadro 6, que as informações estratégicas não são tratadas e também não disseminadas aos tomadores de decisões governamentais, nota-se que a estrutura organizacional pode dar este suporte, porque tem o planejamento estratégico, do qual deveriam todos os integrantes da Universidade participar de maneira efetiva, não apenas no planejamento, como também na execução das ações. As decisões são tomadas pelos governantes, não havendo a possibilidade de a gestão universitária ter autonomia efetiva.

Depois da dimensão organizacional, a mais citada é a externa. Conforme relatos de experiência dos alunos, existe um bom relacionamento com a sociedade, instituições e outros países. Deve, porém, deve haver melhorias, como a institucionalização da responsabilidade social na Universidade, práticas de *benchmarking* dentro da Instituição e sistematizar as trocas de saberes e conhecimentos entre os países estrangeiros em prol da memória institucional e a sustentabilidade da Instituição federal com sua perenidade num meio tão complexo, de acordo com Vieira (2003), a racionalidade formal é algo muito forte e tem seu suporte em normas institucionalizadas e que as vezes produzem uma cultura burocrática, com excessos de formalidades. Isto foi percebido pelo aluno, ao dizer que a avaliação institucional não tem sua real destinação que seria resolver problemas da Universidade. Existe, então, apenas para cumprir protocolos que são as exigências externas do próprio Governo, apesar de que a Universidade também é pública, de todos.

O final vem com a dimensão humana, que ficou após a organizacional, e a externa, um desafio na Universidade, em que as pessoas não colaboram dentro da organização e isso é grande problema, pois não são exploradas as competências individuais, tampouco as coletivas, não havendo uma colaboração intraorganizacional e poucas equipes trabalham juntas e até virtualmente. Esses trabalhos podem gerar uma barreira à criação e inovação, que são exigidas no meio complexo em que as organizações vivem; melhorias que deveriam ser implementadas, como gestão por competências, um sistema de melhoria e recompensa ao colaborador eficiente e eficaz nas suas funções, educação corporativa, entre outros. Nessa dimensão, no entanto, o fator financeiro na Universidade pública é escasso e com poucos recursos, um obstáculo à criatividade e à inovação do colaborador em resolver problemas na Instituição.

Muitas barreiras e entraves à gestão universitária da UNILAB vivencia no seu dia a dia, porém os alunos entrevistados nesta pesquisa tiveram a percepção de que a a mudança pode ocorrer. Na sua maioria, os relatos deixam explicado que, além das normas e da cultura burocrática, há a possibilidade de abertura à inovação e à criatividade. E a dimensão organizacional foi a mais citada para tal realização, mas, sem as outras dimensões, não pode atuar sozinha, pois é necessária a dimensão humana. Apesar de ter sido a última na análise qualitativa é a imprescindível, pois as pessoas são o capital intelectual, recurso humano e que podem mudar essa realidade, mas que motivações encontram esses colaboradores, para que isso ocorra?

## 6 CONCLUSÃO

Com esteio na análise dos capítulos anteriores, conforme pesquisa qualitativa com realização de entrevistas a alunos do curso de graduação da UNILAB, expõem-se neste item propostas para aperfeiçoamento da gestão universitária, alicerçada pela gestão do conhecimento.

Em relação aos objetivos propostos, a pesquisa expressou um levantamento dos conceitos teóricos da Gestão do Conhecimento.

Foram percebidas e avaliadas dimensões organizacionais, humanas e externas, relacionadas à gestão do conhecimento na gestão da UNILAB, por meio de pesquisa qualitativa.

Com o intuito de responder o objetivo geral, que é avaliar práticas em Gestão do Conhecimento da UNILAB, logrou-se compreender a GC da UNILAB, na percepção dos alunos de graduação de como é organizada a dimensão organizacional, no que diz respeito à organização geral da Universidade, como funcionam o sistema de informação, a filosofia da gestão e a cultura de avaliação. Também se percebem como funcionam a dimensão humana, na gestão de competência, a criatividade e a inovação, externa, que são os relacionamentos com a sociedade e outras instituições, entre outros, da UNILAB.

Foi possível perceber que as práticas de GC efetivamente ocorrem na UNILAB e há as que ainda não são praticadas. Embora os gestores não devam assim reconhecer, as práticas de GC foram encontradas parcialmente na UNILAB. É importante relatar, que na percepção dos alunos, foram identificados os sistemas de informação, avaliação, competências individuais, estímulo à criatividade e à inovação, relacionamento com a sociedade e outras instituições, aprendizagem com instituições nacionais e internacionais, e com os parceiros da CPLP, a responsabilidade social.

Por outro lado, não foram encontradas na UNILAB as práticas de GC, como gestão por competência, memória organizacional, educação corporativa, aprendizagem e compartilhamento de conhecimento sistematizado e formalizado, raramente adotados pelas instituições federais, conforme Sousa (2009).

Neste trabalho, no levantamento teórico realizado da Gestão do Conhecimento nas organizações, nota-se que a mudança de paradigma da Era Industrial para Era do Conhecimento ainda não foi efetivada, devendo ocorrer uma necessidade de transformação da cultura organizacional na empresa. No caso da UNILAB há a percepção dos alunos de que a gestão universitária deve mudar de modo geral, pelo fato de a cultura organizacional ainda ser burocrática e tradicional. Com os princípios teóricos da GC, pois, e de acordo com Sveiby

(1997), esta metamorfose pode acontecer, caso a organização pública entenda como prioridade a gerência do conhecimento, tanto no ambiente interno como externo. Impor-se gerenciar processos em que os colaboradores e clientes estejam conscientes de que a GC tem como princípio o fato de que a informação não é apenas um instrumento de controle, mas é uma ferramenta de comunicação, e que o conhecimento não é apenas um expediente ou um recurso, sendo o foco do negócio no novo modo de gerenciamento.

Poucos são os estudos sobre essa temática, mas existem autores que buscam metodologias para o gerenciamento da gestão universitária, no intuito de mudança do paradigma industrial para o modelo da Era do Conhecimento, que é o mais apropriado para uma Instituição federal que trabalha com produção do conhecimento científico. Conforme Leite (2007, p.140), “[...] a Universidade é como um celeiro principal em produção de conhecimento científico e que constitui um campo fértil para a aplicação e o estudo da gestão do conhecimento.”

Nesta pesquisa, foram expressos as correntes e conceitos de GC, tendo como um investimento o conhecimento, que traz resultados surpreendentes, num quadro com a ala estadunidense, com os teóricos Rebecca Barclay e Philip Muray (1999); Thomas Davenport e Laurence Prusak (1999); Karl Kigg (2000), na corrente japonesa o Nonaka e Takeuchi (1997), na tendência européia, Thomas Stewart (1998); Leif Edvinsson e Michael Malone (1998) e na ala brasileira, José Cláudio Ciryneu Terra (1999), Maria Fátima Ludovico Stollenweek (1999), Jaime Teixeira Filho (2000), Eduardo Amadeu Dutra Moresi (2001) e Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira (2001).

A pesquisa, pois, tem os conceitos de Terra e Nonaka e Takeuchi como os principais, pois ambos expressam que deve existir na organização atual o compartilhamento do conhecimento, que é uma forma estratégica. Nonaka e Takeuchi têm um método que explica como isso ocorra, e que é um método chamado espiral do conhecimento, a transformação do conhecimento tácito para o explícito, porém o conceito de Terra é o que se aproxima do entendimento que a organização pública utiliza na gestão universitária; a UNILAB deve utilizar este conceito de GC, pelo fato de que existe um aumento de melhoria na satisfação dos envolvidos.

Posteriormente, se intentou identificar modelos da Gestão do Conhecimento aplicados às instituições de ensino superior. Na pesquisa, foram obtidos alguns modelos de GC, como os de Davenport e Prusak (1999); Terra (2001); Bukowitz e Williams (2002); Probst e Raub e Romhardt (2002) e Nonaka e Takeuchi (2008). Então, na pesquisa, foram conhecidos dois instrumentos de diagnóstico de Gestão do Conhecimento e que apenas um deles foi

adaptado para a realidade da UNILAB, cujo questionário de entrevista foi adaptado e aplicado aos alunos de graduação de todos os cursos dos *campi* da Universidade Federal, em Redenção. Os modelos foram de Sousa (2009) e o modelo OKA – Fonseca (2006).

Neste caso, foram alcançados parcialmente, pelo fato de que foram encontrados dois métodos do diagnóstico de GC e apenas um deles foi utilizado numa pesquisa qualitativa, obtendo a percepção apenas do aluno, porém, há outros autores, os gestores, os docentes e os técnicos-administrativos da UNILAB.

Após, finalmente, se tentou conhecer a percepção dos alunos quanto à prática de GC na UNILAB. Os problemas citados anteriormente sobre a ausência de GC têm relação com a percepção dos alunos, pelo fato de que é notório existir grande massa de informações não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões na Universidade, relatos de falta de informação, eventos não divulgados em tempo hábil, entre outros. E outra problemática quando a gestão não é por competências, cujos colaboradores são escolhidos por outros motivos e não pela competência, resultado em competências não exploradas, pelo fato de não ter essa organização. Nessa direção, admitem-se as propostas de aperfeiçoamento da gestão universitária da UNILAB, consoante está expresso.

Conforme Sousa (2009), existem duas peculiaridades na gestão universitária - os serviços administrativos e infraestrutura e a dimensão acadêmica. Então, as propostas contributivas serão citadas como dimensão organizacional, na perspectiva das peculiaridades de Sousa e as outras dimensões humana e externa.

As propostas contributivas na dimensão organizacional:

**a) Planejamento estratégico integrado com a avaliação institucional, como princípio de flexibilidade e dinamismo**

O planejamento estratégico é realizado na UNILAB, porém devem haver efetivamente acompanhamento e monitoramento das ações acordadas nessas reuniões, para que haja efetivamente a participação de todos os envolvidos - estudantes, docentes, gestores e técnico-administrativos. Para estabelecer outras modalidades organizacionais, são necessários uma flexibilização da estrutura, trabalho em equipe, menos hierarquia e comunicação mais verticalizada.

A avaliação deve ser acompanhada e monitorada com indicadores, para que seja verificado se estão sendo alcançados os resultados almejados no planejamento estratégico, sendo uma avaliação geral, tanto nas áreas internas quanto externas à Universidade.

### **b) Sistema da gestão respaldado pela competência**

Nessa proposta, é necessário institucionalizar a competência, dando importância às ações das pessoas, e que os preenchimentos de cargos ocorram conforme a competência e não por afinidades políticas e ideológicas, de acordo com os relatos dos alunos. Como não existe a gestão de competência na UNILAB, seria uma oportunidade, pelo fato de que acadêmicos na gestão poderiam ter vivência e atuação gerencial na sua função. Com um ambiente organizacional, tanto interno quanto externo, complexo, a gestão de competência é que está mais preparada para enfrentar novos desafios do mercado.

### **c) Estrutura organizacional flexível**

A estrutura organizacional deve ser flexível, descentralizada, para que haja rapidez nas tomadas de decisões, participação efetiva dos estudantes, docentes, gestores e técnico-administrativos. O sistema de informação deve ser integrado, pelo fato de que o que importa é o tratamento conferido ao conhecimento, no caso, a interpretação das informações. Na Gestão do Conhecimento, o acesso a sistemas de informação deve ser compartilhado, as informações devem ser utilizados, não apenas, para obter o conhecimento, mas também para criar a memória organizacional, que a UNILAB não possui.

Na dimensão acadêmica:

#### **a) Planejamento Acadêmico Institucional integrado com sistema de avaliação.**

No planejamento estratégico, devem estar atrelados a missão, visão e os valores da instituição, como também os objetivos e metas organizacionais, e a avaliação institucional que seja vinculada as necessidades da Universidade nas soluções de problemas, com o apoio da comunidade acadêmica na colaboração de políticas efetivas de desenvolvimento de pesquisas, e no ensino de graduação, pós-graduação e extensão. A avaliação acadêmica é imprescindível, pois deve haver a conscientização de uma cultura de avaliação, pelo fato de que a Universidade tem seu papel na sociedade e deve ser monitorada para que haja melhorias contínuas. Essa avaliação acadêmica há que ter caráter reflexivo e formal para todos os envolvidos - estudantes, docentes e técnicos-administrativos.

#### **b) Gestão acadêmica respaldada pela competência acadêmica e científica**

A gestão acadêmica, tendo respaldo na competência científica, há de ter as condições para dirigir os cursos, os projetos, os programas e atividades relacionadas a

graduação, pós-graduação e extensão. Deve orientar os projetos pedagógicos dos cursos, pesquisa e extensão.

Na dimensão humana:

**a) Educação corporativa**

Com a valorização das pessoas na Universidade, verificação de necessidades de cursos específicos, que atualizem seus conhecimentos, dando instrumentos e meios para que haja um compartilhamento do conhecimento na organização pública, como, por exemplo, os fóruns para discussões. Para que exista essa estratégia, a gestão de competência seria ideal, com a atualização ou desenvolvimento do colaborador no intuito de melhoria dos processos organizacionais e didáticos do professor.

**b) Aprendizagem e compartilhamento de conhecimento**

Na organização, deve haver instrumentos que possibilitem a aprendizagem ter a conotação de desenvolvimento com base em trabalho em equipe, institucionalizando a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento como fóruns virtuais.

**c) Planos de reconhecimento e recompensa**

Com ideias criativas e inovadoras impor-se, propor o reconhecimento em público dos docentes, técnico-administrativo, estudantes e até a comunidade, ensejando motivação e também conquistando ações importantes, tanto para Universidade como para a sociedade. Por exemplo, prêmios, viagens, entre outras situações que configurem reconhecimento e recompensa no trabalho da academia.

**d) Estímulos à criatividade e à inovação**

A Universidade deve obter um ambiente para criação e inovação, por meio de projetos, programas permanentes que tenham orçamento para esta finalidade; estimulando novas criações, produtos e serviços da empresa, mesmo que pública, podendo ser novos processos, entre outros.

Na dimensão externa:

**a) Relacionamento com a sociedade**

É importante e notório que a Universidade existe para servir à sociedade, e é imprescindível que esse relacionamento seja algo permanente, como cursos de extensão em que

ambos trocam conhecimentos e experiências, pois tanto a UNILAB ganha como a sociedade, com a aprendizagem ocorrida nesse processo de comunicação e aproveitamento da sociedade; e que haja uma avaliação da eficácia desses cursos de extensão.

**b) Relacionamento com o governo, entidades estudantis e fundações de apoio**

A gestão participativa deve ser uma premissa nesse relacionamento que tem forças como sindicato, entidades estudantis com suas reivindicações como a busca de autonomia, educação de qualidade, entre outros temas, mas que a Universidade seja um ambiente onde seja propiciado esse diálogo harmonioso, apesar de serem conflituosas, muitas vezes, as relações; e que, com os governos, tenham projetos que envolvam políticas públicas, porque é imprescindível esse relacionamento.

**c) Relacionamento com instituições nacionais, internacionais e parceiros do CPLP**

Esse relacionamento com as instituições nacionais e internacionais de ensino e pesquisa deve ser realizado, pois, conforme missão da UNILAB, consta que deve haver uma transferência de conhecimentos entre países parceiros como os da CPLP. O sistema deve ser aberto da UNILAB, para que haja esta interação de dentro para fora e vice – versa, no intuito de fazer parcerias.

Concluindo este trabalho, constatou-se que os alunos dos cursos de graduação estão atentos à qualidade da prestação de serviço da gestão universitária. De modo geral, essa análise das dimensões organizacional, humana e externa faz com que haja uma reflexão sobre o *modus operandi* da organização, que é pública.

Durante a pesquisa, houve alguns obstáculos, como verificar os horários de cada curso, local onde funcionava e horário de aulas. Apesar de existir na página eletrônica da UNILAB, não constavam todas as informações, teve-se que se deslocar para várias coordenações dos cursos, pois são três *campi*. Como desafio, no entanto, logrou-se recolher todas as informações e fazer as entrevistas. Quanto aos alunos, não se teve muitas recusas de colaboração em responder às perguntas sobre esta pesquisa. Apenas um aluno não quis responder, porque estava com compromissos e não queria perdê-los.

Conforme os problemas identificados pela ausência da Gestão do Conhecimento, existe possibilidade de resolução, pois a gestão universitária tem instrumentos para uma melhoria contínua na dimensão organizacional e solucionar questões como tornar uma administração transparente pelo fornecimento de informações ao cidadão, de maneira que

possam satisfazer suas necessidades, entre outros. Sistematizar instrumentos, como a rede e equipamentos, que gerem um compartilhamento entre os colaboradores, os cidadãos.

No mundo complexo e em que as pessoas também guardam esse conceito, pois existem várias contingências que mudam constantemente, um século de grandes e rápidas transformações, a estrutura organizacional, burocratizada em excesso, enseja lentidão nos processos de tomadas de decisões pela alta direção, ocasionando coporativismo, inflexibilidade e a hierarquia é mais forte: a questão do poder.

Na análise das dimensões organizacional, externa e humana, nota-se que o colaborador tem energia ínfima baixa e motivação, pois inovação e criatividade deveriam existir de modo sistematizado, com utilização de instrumentos a serem implementados pela gestão universitária e que qualquer agente da Universidade pudesse participar, como um sistema de recompensa e também uma educação corporativa, mesmo que virtual, entre outros.

A gestão universitária tem, como possibilidade de melhoria contínua, planejar novas configurações, modos organizacionais, como a flexibilidade organizacional, obtendo agilidade na movimentação dos fluxos das atividades, qualidade nos procedimentos, entre outros, que irão minimizar o problema da burocracia em excesso, o coporativismo, a falta de comunicação, entre outros. “O conhecimento e a informação produzem a inovação e impõem a reestruturação. É preciso, portanto, pensar o novo, e reestruturar para construir as novas atualidades na universidades federais brasileiras”. (VIEIRA, 2003, p. 902) A gestão do conhecimento dá suporte aos processos na Universidade e, para estudos futuros é preciso demandar casos de implementação em Universidade, pelo fato de que já existem nas instituições públicas relatadas, como, por exemplo, neste trabalho.

A UNILAB tem uma gestão universitária que necessita de aperfeiçoamento. Existe uma maneira de melhoria contínua, que é a implementação de práticas à gestão do conhecimento, estabelecendo novo padrão de funcionalidade que repercutirá no desempenho de qualidade das instituições federais de ensino superior.

Com relação às recomendações para trabalhos futuros com base nos resultados aqui relacionados, argumenta-se que é necessária seja dada colaboração ao trabalho realizado. Infere-se imprescindível a realização de futuras pesquisas sobre o tema. Nessa perspectiva, sugerem-se outros trabalhos, conforme vem.

- a) Aplicar o instrumento de diagnóstico de Sousa (2009) com os gestores e técnico-administrativos, numa perspectiva de pesquisa qualitativa na UNILAB, no intuito de obter a percepção de todos os agentes que fazem a Universidade, com a utilização da ferramenta webQDA.

- b) Aplicar o instrumento OKA e fazer um comparativo com o diagnóstico de Sousa realizado na UNILAB.
- c) Estudar o tipo de estrutura organizacional para Universidade Federal, alicerçada na Gestão do Conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudo de casos. **Revista Digital da Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 1-22, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://143.106.108.14/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/465>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

BARCLAY, Rebecca O.; MURRAY, Philip C. **What is Knowledge management?** [S. l.], 1997. Disponível: <[www.media-access.com/whatis.html](http://www.media-access.com/whatis.html)>. Acesso: 20 jan. 2017.

BARDIN, L. **L'Analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista RAP**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p 147-170, mar./abr. 1999.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília, DF: IPEA, 2004.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Lei 12.289, de 20/07/2010**. Criação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12289.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12289.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002

CAETANO, Luís Miguel Dias. **O papel do software educativo na aprendizagem da Matemática**. 2012. Tese (Doutorado) – Departamento de Ciências da Educação Universidade dos Açores, Açores, 2012.

CAMÕES, Renato José da Silva. **Proposta e teste método de aplicação do Organizational knowledge Assessment – OKA: estudo de caso em uma organização militar**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologias da Informação) – Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2010.

CAMPOS, Marcelo Moreira. **Gestão do conhecimento organizacional na Administração Pública Federal em Brasília**: um estudo exploratório. 2003. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2003.

CAPUANO, Ethel Airton *et al.* Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 38, n. 2, p. 19-34, maio/ago. 2009.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CÉSAR, Sandro Bimbato. **A indissociabilidade ensino, pesquisa, extensão e a gestão do conhecimento**: estudo em universidade brasileira. 2013. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2013.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 12. ed. São Paulo: Ática, 2001.

CHAVES, Eunides. Como a gestão da informação apoia e complementa a gestão do conhecimento no SERPRO. **Revista do SERPRO**, Brasília, DF, ano 37, n. 216, p. 10, jan./fev. 2013.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista RSP**, Brasília, DF, ano 55, n. 1-2, p 89-116, jan./jun. 2004.

COSTA, Ana Paula Paulino de. **Balanced scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas. 2008.

COSTA, Antônio Pedro. Cloud computing em investigação qualitativa: investigação colaborativa através do software webQDA. **Fronteiras Journal of Social, Technological and Environmental Science**, [S. l.], v. 5, n. 2, p153-161, 2016. Edição especial. Disponível em: <<http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/fronteiras/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

COSTA, Antônio Pedro; LINHARES, Ronaldo; NERI DE SOUZA, Francislê. Possibilidades de análise qualitativa no webQDA e colaboração entre pesquisadores em educação em comunicação. *In*: SIMPÓSIO EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO. EDIÇÃO INTERNACIONAL, 3., 2012, Aracaju. **Anais...** Aracaju: GECESQ/UNIT, 2012. Disponível em: <<https://www.webqda.net/wp-content/uploads/2016/10/PossibilidadesAnaliseQualitativa.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

CYSNE, Maria do Rosário de Fátima Portela; NASCIMENTO, Raimundo Benedito do. **Transferência de conhecimento entre a universidade e a indústria**: serviços de informação para empresas de pólos tecnológicos. 2003. 324 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira, Fortaleza, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FONSECA, Ana Flavia. **Palestra sobre o método OKA**. Brasília, DF: ENAP, 2006.

FONSECA, Ana Flavia; TORRES, Fátima. **Método de avaliação do conhecimento organizacional (Organizational knowledge assessment – Método OKA)**. Brasília, DF: CEGE, 2008.

FRANCO, Maria Laura Publisi Barlosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília, DF: Liber Livro, 2007.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart; PAPA, Marcos; FONSECA, Ana Flavia. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizacional knowledge assessment (OKA). *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF, 2009. Painel 20.

FRITSCH, Gabriel; ROSSONI, Laura Justo; VANTI, Adolfo Alberto. Análise de uma ferramenta para a Gestão do Conhecimento através de um processamento em Sistema Complexo de Informação. **Revista ANGRAD**, Porto Alegre, v. 8, n. 4, p. 409-428, out./dez. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a Administração Pública Federal brasileira**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2006.

HEBERLÊ, Antônio Luiz Oliveira; MAGNANI, Marcio. **Introdução à gestão do conhecimento**. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2010.

HENRIQUE, Luiz Cláudio Junqueira; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Informação populacional 2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=231160&search=ceara|redencao|infograficos:-informacoes-completas>>. Acesso em: 16 set. 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA ECONÔMICA DO CEARÁ. **Mapa do Maciço de Baturité – Ceará**. Fortaleza, 2016. Disponível em: <<http://www2.ipece.ce.gov.br/atlas/lista/>>. Acesso em: 16 set. 2016.

JAMIL, George Leal. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Belo Horizonte: Coleção Estado da Arte, 2006.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teoria da Administração Pública**. Florianópolis: UFSC, 2010.

LEITE, Fernando Cesar Lima. Comunicação científica e gestão do conhecimento: enlaces conceituais para a fundamentação da gestão do conhecimento científico no contexto de universidades. **TransInformação**, Campinas, v. 19, n. 2, p. 139-151, maio/ago. 2007.

LIBÓRIO, Daisy; TERRA, Lucimara. **Metodologia científica**. São Paulo: Rede Internacional de Universidades Laureate, 2015.

MACCARI, Emerson Antônio; RODRIGUES, Leonel Cezar. Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n.1, p. 79-99, abr./jun. 2003.

MANTTERA, Tayane Cristina. Gestão do conhecimento na prática. *In*: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. São Paulo: Interciência, 2013. Cap. 10.

MARCOVITH, H. **A Universidade (im) possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARTORELLI, Barbara Cristina Paulucci C.; OLIVEIRA, Elzir Martins de; ZOTES, Luis Perez. Gestão estratégica do conhecimento, aprendizagem e a cultura tecnológica nas instituições de ensino superior. **Revista Augustus**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 23, p. 16-21, fev. 2007.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods**. Thousand Oaks, CA: Sage 1994.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Papirus. 2015. 1 livro eletrônico.

MORESI, Eduardo A. D. Gestão da informação e do conhecimento. *In*: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligente organizacional e competitiva**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2001.

MUTTI, Regina; CAREGNATO, Rita Catalina Aquino. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**. Florianópolis, 2006, 15(4): 679-84.

NERI DE SOUZA, Dayse; NERI DE SOUZA, Francislê. Aplicação de *software* na investigação qualitativa. **Rev. Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre, v. 37, n. 3, p. 901, 2016.

NERI DE SOUZA, F.; COSTA, A. P.; MOREIRA, A. WebQDA: Software Apoio à análise Qualitativa. *In*: CONFERÊNCIA IBÉRICA DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO CISTI, 5., 2010, Santiago de Compostela. **Anais...** Santiago de Compostela, 2010.

NERI DE SOUZA, Francislê; COSTA, Antônio Pedro; MOREIRA, Antônio. Questionamento no processo de análise de dados qualitativos com apoio do software webQDA. **EduSer Revista de Educação Inovação na Educação**, Bragança, v. 3, n. 1, p 19-30, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa.** Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento.** Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes. **Gestão do conhecimento em instituições federais de ensino superior:** estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2012. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, São Sepé, 2012.

PEREIRA, José Maria. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, R. O.; REZENDE, D. A.; ABREU, A.F. Gestão do conhecimento com apoio dos recursos de sistema de informação e tecnologias emergentes. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Paulo, 2000. **Anais...** São Paulo: ENEGEP, 2000. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0144.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0144.PDF)>. Acesso: 23 jan. 2017.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REDENÇÃO (Ceará). *In*: SENSAGENT dicionário. [S. l.], 2016. Disponível em: <[http://dicionario.sensagent.com/Reden%C3%A7%C3%A3o%20\(Cear%C3%A1\)/pt-pt/](http://dicionario.sensagent.com/Reden%C3%A7%C3%A3o%20(Cear%C3%A1)/pt-pt/)>. Acesso em: 20 ago. 2016.

REZENDE, Denis Alcides; GUAGLIARDI, José Augusto. Sistemas de Informação e de Conhecimentos para contribuir na gestão municipal. **Revista Produto e Produção**, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 45-61, out. 2005.

RIBEIRO, Fabrício Américo. **UNILAB: políticas educacionais e as transformações do espaço urbano em Redenção – Ceará – Brasil**. 2012. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Tradução Daisy Vaz de Moraes. Porto Alegre: Penso, 2015.

SANTOS, Leonardo Augusto Nascimento dos. **A impovisação como competência cultural na atividade gerencial de organizações públicas de ensino**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

SEQUEIRA, Bernardete. Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. *In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, MUNDOS SOCIAIS: NOVA DE LISBOA*, 6., 2008, Lisboa. **Anais...** Lisboa: Universidade Nova, 2008. Disponível em: <<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SILVA, Ivandro Marques de. **Diretrizes para uma política de Gestão do Conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco**. 2011. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade de Pernambuco, Recife, 2011.

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

STEWART, J. Advance or retreat: from the traditions of public administration to the new public management and beyond. **Public Policy and Administration**, Toronto, v. 13, n. 4, p. 12-27, 1998.

STOLLENWERK, Maria Fátima L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada. *In: SEMANA DO EMPREENDEDOR*, 4., Brasília, DF, 1999. **Anais...** Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1999.

SVEIBY, K. E. **The organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

TAGLIAPIETRA, Odacir Miguel; SCHMIDT, Adir Otto. Gestão do conhecimento nas organizações públicas: análise das condições capacitadoras no campus da Unioeste de Cascavel. *In: ENCONTRO PARANAENSE DE PESQUISA E EXTENSÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS*, 5.; SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS DE CASCAVEL, 8., 2009, Cascavel, PR. **Anais...** Cascavel, PR, 2009.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva mno desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo., 1999. Disponível em: <[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)>. Acesso em: 28 jun. 2016.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma Abordagem Baseada No Aprendizado E Na Criatividade. São Paulo: Negócio, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2015.

UNILAB. **Diretrizes gerais**. Redenção, 2013a. Disponível Em: <[Http://Pdi.Unilab.Edu.Br/Wp-Content/Uploads/2013/08/Diretrizes\\_Gerais\\_Unilab.Pdf](http://Pdi.Unilab.Edu.Br/Wp-Content/Uploads/2013/08/Diretrizes_Gerais_Unilab.Pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

UNILAB. **Estatuto da Unilab**. Redenção, 2013b. Disponível Em: <[Http://Www.Unilab.Edu.Br/Wp-Content/Uploads/2013/11/Estatuto-Unilab\\_Aprovado-No-Consuni\\_Nilma-Lino-Gomes.Pdf](http://Www.Unilab.Edu.Br/Wp-Content/Uploads/2013/11/Estatuto-Unilab_Aprovado-No-Consuni_Nilma-Lino-Gomes.Pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2016

UNILAB. **História de Acarape**. Acarape, 2017. Disponível Em: <[Http://Www.Unilab.Edu.Br/Historia-Acarape-2/](http://Www.Unilab.Edu.Br/Historia-Acarape-2/)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão Da Informação E Gestão Do Conhecimento Em Ambiente Organizacionais. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciências da Informação**, Marília, v. 1, n. 1, p 1-16, 2008. Disponível Em: <[Http://Inseer.Ibict.Br/Ancib/Index.Php/Tpbc/Article/Viewarticle/110](http://Inseer.Ibict.Br/Ancib/Index.Php/Tpbc/Article/Viewarticle/110)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; SILVA, Marco Antônio. O desafio da gestão da informação e do conhecimento nos processos de avaliação do INEP: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior. *In: VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo (Org.). Gestão estratégica da informação, do conhecimento e das competências no ambiente educacional*. Curitiba: Juruá, 2012.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **RAP**, Rio de Janeiro, n. 7, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.

WEBQDA. **Acerca WEBQDA**. Oliveira de Azeméis, 2017a. Disponível em: <<https://www.webqda.net/acerca/o-webqda/>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

WEBQDA. **Qualitative data analysis**. Oliveira de Azeméis, 2017b. Disponível em: <<https://www.webqda.net/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

WIIG, Karl M. **Application of knowledge management in public administration**. [S. l.], 2000. Disponível em: <[http://www.krii.com/downloads/km\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf)>. Acesso: 20.01.2017

WIIG, Karl M. Knowledge management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 1, n. 1, p. 6-14, Sept. 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZOUAIN, Deborah Moraes; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS ESTUDANTES

### Roteiro de entrevistas com os estudantes de cada curso de graduação na Universidade Federal pesquisada

Pesquisadora: Leyla Araujo Luz Muller

Orientador: Carlos Mendes Tavares

Abordagem(Local): \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_ Horário: \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

Nesta pesquisa, o objetivo é avaliar as práticas em Gestão do Conhecimento da UNILAB, na percepção do alunato dos cursos de graduação quanto à visão geral da organização federal, as dimensões Organizacional, Humana e Externa. As contribuições dessa entrevista estão relacionadas ao aperfeiçoamento da gestão da UNILAB, com as informações de seu usuário principal que é o estudante da Instituição. A pesquisa é qualitativa, num estudo de caso, cuja entrevista é de curto prazo, num período de uma hora, e que de forma aleatória os estudantes serão abordados na saída de aula dos cursos de graduação. A análise será realizada pelo *software* webQDA, que investigará os dados qualitativos com as gravações das entrevistas que serão utilizadas no período de 03/07 a 07/07/17, nos horários de entrada e saída dos estudantes no cursos de graduação, com análise de categorias na busca de respostas as questões da investigação, nas dimensões organizacionais, humanas e externa.

Fonte: Adaptado de Sousa (2009).

#### BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO

1. Nome
2. Sexo
3. Curso de Graduação
4. Semestre
5. Instituição
6. Filiação Religiosa
7. País
8. Ano de ingresso na universidade

#### BLOBO 2 – VISÃO GERAL

1. Qual é a imagem que o estudante tem da Universidade?
2. Quais os maiores problemas enfrentados pelos estudantes na Universidade?

#### BLOCO 3 – DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

1. Como ocorre a participação do estudante na Universidade?
2. Por que tão difícil a ocorrência de planejamento estratégico na Universidade?
3. Quais os principais problemas da estrutura organizacional da Universidade?
4. É possível modificar a estrutura colegiada e departamental da Universidade?
5. Por que tão difícil adotar um sistema da gestão por competência na Universidade?
6. Os sistemas de informações atendem as necessidades acadêmicas e administrativas da Universidade?
7. A política de comunicação institucional atende as necessidades da Universidade?
8. Quais as principais dificuldades no processo de avaliação institucional na Universidade?

#### BLOCO 4 – DIMENSÃO HUMANA

1. Como ocorre a política de atendimento aos estudantes na Universidade?
2. A política de capacitação atende as necessidades da área acadêmica e administrativa?
3. Quais as principais dificuldades no processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento na Gestão do Conhecimento?
4. Por que é tão difícil instituir um banco de talentos na universidade?
5. Por que é tão difícil adotar uma política efetiva de reconhecimento e recompensa, enfim, de valorização dos servidores docentes e técnico-administrativos na universidade?
6. Quais as principais dificuldades no processo de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos?
7. Quais as principais dificuldades no processo de estímulos à criatividade e inovação na Universidade?

#### BLOCO 5 – DIMENSÃO EXTERNA

1. Como ocorre o relacionamento da Universidade:
  - Com a sociedade/comunidade?
  - Com o governo?
  - Com os sindicatos?
  - Com as entidades estudantis?
  - Com as fundações?
  - Com as outras instituições nacionais e internacionais?
  - Com as instituições e governos dos países parceiros?
2. Qual a imagem que a sociedade tem da Universidade?
3. A Universidade aprende com a sociedade e com as demais instituições nacionais e internacionais?
4. Como ocorre a responsabilidade social da Universidade?