

## APLICABILIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Gilberto Medeiros Borges Junior<sup>1</sup>

Silvia Marina Rigo<sup>2</sup>

Liliane Josefa Orso Pinheiro<sup>3</sup>

Cristina Keiko Yamaguchi<sup>4</sup>

### RESUMO

Neste trabalho verificou como o setor de Tecnologia da Informação (TI) de um campus de uma instituição federal de ensino, trata o tema Gestão do Conhecimento (GC) em seus processos. Com o objetivo de identificar a situação atual da implantação de práticas de GC no setor de TI em uma instituição federal de ensino foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório que utilizou o estudo de caso como estratégia. Os resultados mostram que apesar dos esforços do setor de TI em registrar os conhecimentos do setor, o conhecimento tácito ainda prevalece, sendo necessária um trabalho maior para internalização do conhecimento, como manuais bem estruturados e divulgados para transmitir soluções simples e rápidas para vários dos problemas cotidianos de todos os setores. Constatase que a análise em apenas um setor da instituição de ensino é um limitador para a análise da Gestão do Conhecimento. Fica como sugestão de estudos futuros, expandir o estudo aos demais setores ou ao setor de TI de todos os campuses da instituição de ensino que concretizará ou retificará os resultados obtidos nesta pesquisa.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Compartilhamento do conhecimento; Tecnologia da Informação.

### ABSTRACT

*In this work, we verified how the Information Technology (IT) sector of a campus of a federal teaching institution deals with the topic of Knowledge Management (GC) in its processes. In order to identify the current situation of the implementation of KM practices in the IT sector in a federal teaching institution, a qualitative exploratory study was carried out that used the case study as a strategy. The results show that despite the IT sector's efforts to record industry knowledge, tacit knowledge still prevails, and more work is needed to internalize knowledge, such as well-structured and disseminated manuals to impart simple and fast solutions to a variety of problems of all sectors. It is verified that the analysis in only one sector of the educational institution is a limiting factor for the analysis of Knowledge Management. It is a suggestion of future studies, to expand the study to the other sectors or to the IT sector of all the campus of the educational institution that will concretize or rectify the results obtained in this research.*

**Keywords:** Knowledge Management; Sharing knowledge; Information Technology.

---

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade - PPGDS e docente na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: [gilberto93.junior21@gmail.com](mailto:gilberto93.junior21@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade - PPGDS na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: [silvia.m.rigo@gmail.com](mailto:silvia.m.rigo@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade - PPGDS na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: [lilianejop@gmail.com](mailto:lilianejop@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Docente do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Sociedade- PPGDS na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: [criskiyamaguchi@gmail.com](mailto:criskiyamaguchi@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento e a informação são considerados bens de valor nas organizações, sendo difundidos, principalmente, com a evolução tecnológica, e traz consigo a veiculação livre e rápida de grande volume de informações e pelos mais diversos meios existentes.

A utilização de conhecimento como fator primordial no desenvolvimento das organizações é descrita como fundamental. O cenário de instabilidades econômicas e políticas, movidas pela globalização, reduz o nível de certezas para a tomada de decisão. Em contrapartida, o número de informações de livre acesso auxilia na tomada de decisão. Em virtude do alto número de informações disponíveis, não significa que o processo de tomada de decisão torna-se simples, apenas favorece o aprofundamento das análises no processo decisório.

Neste ambiente, o conhecimento é o responsável pelo movimento da economia, onde as organizações utilizam dos mesmos para inovar, gerar novas tecnologias, estabelecer estratégias e se posicionar competitivamente. Para tanto, caracteriza-se assim uma economia baseada no conhecimento.

Os estudos com tema gestão do conhecimento são marcados por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), considerados autores fundamentais.

Segundo Stewart (1998),

A era da informação alterou o quadro social dando origem aos novos conhecimentos e à sociedade do conhecimento. Trata-se de uma verdadeira revolução considerando-se fatores como velocidade, abrangência e profundidade das mudanças, caracterizando a economia baseada na capacidade de agregar conhecimento aos produtos e serviços e não na riqueza ou na propriedade.

Nesse contexto, para fomentar a economia do conhecimento e surge a tecnologia da informação (TI), como uma importante ferramenta de comunicação e de gestão, que é gerada e explicitada devido ao conhecimento das pessoas.

Com base na estrutura teórica de Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional se dá pela interação do conhecimento tácito e explícito dentro da organização, visto que o intercâmbio entre esses dois elementos que possibilita a criação do conhecimento, por meio de um processo social entre as pessoas. A conversão desses dois tipos de conhecimento é denominada como a espiral do conhecimento.

Na instituição de ensino, o setor de TI é formado por 6 pessoas e tem como principal função dar suporte aos usuários de toda a instituição. Dessa forma, será demonstrado como

ocorre a socialização do conhecimento entre os diferentes departamentos, bem como os meios utilizados para compartilhar este conhecimento e as vantagens desta prática.

Além desta introdução, a apresentação deste trabalho é composta pela fundamentação teórica com os conceitos que conduziram o estudo, metodologia que orientou a pesquisa de campo, análise dos resultados e, finalmente, considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A globalização disponibiliza milhares de informações por diversos meios. Ter o controle e manter uma integração dessas informações, passam a ser um diferencial competitivo para qualquer organização, para atingir seus objetivos desejados. Para melhor definição da gestão do conhecimento, necessita um melhor discernimento da caracterização dos termos dado, informação e conhecimento.

Para Davenport (1998), dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. Afirma ainda que dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecem julgamento nem interpretação e tampouco qualquer base sustentável para a tomada de ação. Os dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância. Porém, são necessários para as organizações em grande medida, certamente porque são matérias-primas essenciais para a criação da informação. Santiago Jr. (2004) afirma que dados podem ser considerados como uma sequência de números e palavras, não se apresentam em um contexto específico, podendo ser aleatórios. Sozinhos, podem ter significado ou não.

Normalmente, os dados precisam ser manipulados e tratados para conterem algum valor e, a partir daí, transformarem-se em informação. Os dados estão, normalmente, disponíveis no dia a dia. O quadro 1 demonstra as diferenças conceituais entre eles:

Quadro 1 - Dado, Informação e Conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto.
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	Frequentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997)

De acordo com Corrêa (2014, p.34):

O dado é apresentado como um elemento simples que permite fácil estruturação e transferência, podendo ser quantificado. A informação deriva dos dados por sua relevância e necessita de consenso quanto ao significado e medição. O conhecimento está relacionado a mente humana sendo difícil sua estruturação e transferência.

Já a informação para Nonaka e Takeuchi (1997), é um meio ou material necessário para se extrair e construir o conhecimento.

Davenport (1998) afirma que a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo e exercer algum impacto sobre seu julgamento e seu comportamento. O significado original da palavra “informar” é “dar forma a”, sendo que a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*. Diferentemente do dado, a informação possui significado, possui a “relevância e o propósito” da definição de Drucker citada anteriormente. A informação não só “dá forma” ao receptor como ela própria tem uma forma: está organizada para alguma finalidade. Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado. Transformar dados em informação agregando-lhes valor de diversas maneiras. De acordo com Davenport (1998), é possível transformar dados em informações a partir dos seguintes procedimentos:

1. contextualização: saber qual a finalidade dos dados coletados;
2. categorização: conhecer as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
3. cálculo: os dados podem ser analisados matemática ou estatisticamente;
4. correção: os erros são eliminados dos dados; e
5. condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Para Santiago Jr. (2004), quando os dados são organizados com a devida contextualização, há informação. A informação também deve passar pelo crivo de três núcleos, traduzidos na obra de Choo (2003) como: (1) a cognição, (2) a emoção e (3) a situação.

Para Firestone e McElroy (2001), a informação é sempre provida de um dado, e os dados são um tipo de informação. Em termos gerais, a informação é definida como dado mais compromissos e interpretações, ou esses compromissos e interpretações sozinhos (só informação).

Nesse sentido, as informações são um conjunto de dados que proporcionam a possibilidade de extrair e construir conhecimentos.

Para Davenport (1998), conocimiento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado. Essa mistura proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento é aplicado na mente dos conhecedores, da qual se origina. Nas organizações, costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Davenport (1998) ressalta ainda que o conhecimento deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva dos dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho. Tal transformação ocorre através de palavras iniciadas com C, tais como:

1. Comparação: de que forma as informações relativas à situação de transformar conhecimento se comparam a outras situações conhecidas;
2. Consequências: que implicações as informações trazem para as decisões e tomadas de ação;
3. Conexões: quais as relações do novo conhecimento com o conhecimento já acumulado; e
4. Conversação: o que as outras pessoas pensam da informação.

Santiago Jr. (2004) esclarece que o conhecimento é a informação organizada, com o entendimento de seu significado. Os dados são aqueles que possuem menor valor. Normalmente eles precisam ser manipulados e tratados para conterem algum valor e, a partir daí, transformarem-se em informação. Os dados estão, normalmente, disponíveis no dia a dia das pessoas e da organização. Para Choo (2003), a construção do conhecimento é, em essência, o adequado relacionamento do conhecimento tácito e do conhecimento explícito pessoal ou organizacional, visando à criação de mais conhecimentos.

Na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos e à ação humana. É um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. Santiago Jr. (2004) corrobora afirmando que tanto a informação como o conhecimento dizem respeito ao significado específico no que tange a um determinado contexto considerado.

Para Firestone e McElroy (2001), o conhecimento organizacional é definido como a informação que passou por testes e avaliações em processos com o objetivo de eliminar os erros e buscar a verdade. Isso é reforçado pelo registro e pela experiência com o processo de validação. Assim, o conhecimento organizacional é um subconjunto de informação.

Em resumo, os dados são pré-requisitos para a informação, e esta é pré-requisito para o conhecimento.

A Gestão do Conhecimento, de acordo com os autores pesquisados, entre os quais estão Nonaka e Takeuchi (1997), é o processo de conversão do conhecimento individual, constituído de ações relacionadas à criação do conhecimento a fim de assegurar a sustentabilidade da organização. Para Davenport e Prusak (1998), é uma mistura fluida de experiência, uma coleção de processos que objetivam a criação e o uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais. Choo (2003) completa que é a organização que possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e que lhe conferem vantagem. Mitri (2003) diz que o conhecimento é composto de fatos, ideias, modelos e informações. Já para Melo (2003), a GC tem o propósito de perpetuar experiências preciosas, pois se trata da implantação de modelos específicos projetados para cada situação ou finalidade. Song, Bid e Weggeman (2006) afirmam que a Gestão do Conhecimento é entendida como a informação que foi validada por experiência que entrou na organização e que tem provado ser benéfica para o desempenho desta.

De acordo com Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 3) a “gestão do conhecimento é o processo pelo qual uma organização, consciente e sistematicamente, coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos estratégicos”.

Para Stewart (1998, *apud* Lucas; Lucas, 2010):

As empresas têm o conhecimento como a matéria-prima mais importante para a realização de seus trabalhos. Dessa forma, o conhecimento tornou-se o elemento primordial e um recurso presente em todas as atividades, visando o sucesso da organização.

Portanto, para o bom desenvolvimento e aprendizagem em grupo, é necessário que se transforme o conhecimento tácito, que nada mais é do que o conhecimento que uma pessoa adquiriu ao longo da vida, através de suas experiências, em conhecimento explícito, que é o conhecimento compartilhado, ou seja, é transmitido de maneira clara e objetiva, sem complicações, para os demais (Nonaka & Takeuchi, 1997).

De acordo com Jenoveva et al. (2012) os elementos condutores e facilitadores da gestão do conhecimento (GC) são: pessoas, processos, tecnologia e liderança.

- a) Pessoas: desempenham um papel importante nos processos de GC sendo as responsáveis pela criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Dentro das organizações as pessoas são responsáveis pela formação do capital intelectual, consequentemente o sucesso dos grandes projetos de GC dependem da vontade das pessoas em compartilhar o conhecimento.



- b) **Processos:** Os processos descrevem a forma em que o fluxo da informação percorrer e/ou funciona dentro da organização. São medidas que se aplicadas de forma eficaz contribuem para a melhoria da produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento da organização. Devendo ser avaliados periodicamente visando melhorias e incremento de novos conhecimentos. Logo, nota-se que o conhecimento está presente em todos os processos e se bem executado pode garantir um efetivo fluxo de conhecimento.
- c) **Tecnologia:** as tecnologias possibilitam agilizar os processos de GC, fornecendo técnicas e ferramentas que auxiliem na criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Auxiliando na diluição do conhecimento por meio de diversas ferramentas. NO caso de conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração *on line* e *off line*, levando a uma melhor comunicação e compartilhamento, tanto em nível formal como informal, permitindo a participação ao longo do tempo e à distância no processo de criação, compartilhamento e na retenção do conhecimento organizacional.
- d) **Liderança:** a liderança gerencia e conduz as iniciativas de GC na organização. O envolvimento e apoio de uma liderança estratégica são fundamentais para o êxito de iniciativas de GC na organização. Portanto é vital o envolvimento da liderança desde o início.

Sendo assim, o aprimoramento destes quatro elementos condutores e facilitadores da gestão do conhecimento, podem garantir o crescimento da organização, neste sentido, apresentamos a seguir a importância da Tecnologia da informação na GC.

## 2.2 DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a estrutura conceitual de conhecimento, tem as visões tradicionais e não-tradicionais integradas na teoria da criação do conhecimento organizacional e ocorre nas versões epistemológica e ontológica (1997, p. 65)

Na visão ontológica, em termos restritos, o conhecimento é criado por indivíduos e uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos.

A criação do conhecimento organizacional, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma “comunidade de interação” em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Já na visão epistemológica, Polanyi (1966) distingue conhecimento tácito e conhecimento explícito: “Conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e de difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (Polanyi, 1966).

Sendo assim, o conhecimento apresenta-se em duas formas distintas: explícito (formal) e tácito (informal). O conhecimento formal encontra-se armazenado em alguma base física e pode ser recuperado quando necessário. O conhecimento informal consiste em ideias, opiniões e pressupostos dos conhecimentos dos indivíduos e serve de fundamento para a construção do conhecimento formal.

Para que haja a transformação do conhecimento tácito em explícito, é necessário que ocorra uma conversão social, por meio da socialização deste conhecimento entre os indivíduos da organização, utilizando o compartilhamento das experiências ou das habilidades técnicas.

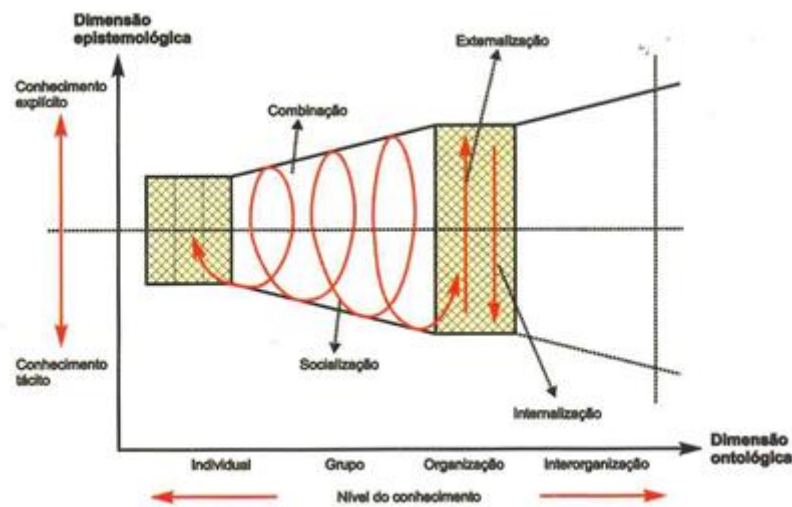
### 2.3 A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A gestão estratégica do conhecimento objetiva maximizar a utilização do conhecimento em conjunto com as ferramentas de tecnologia da informação.

O conhecimento organizacional é criado com a finalidade de impedir que este conhecimento fique apenas no âmbito individual, visto que, se as informações não forem transmitidas à organização, poderão ser perdidas no poder de uma pessoa. Assim, o conhecimento tácito individual mobilizado deve ser ampliado organizacionalmente por meio dos quatro modos de sua conversão, num processo em espiral que começa no nível individual e vai subindo, cruzando seções, departamentos, divisões e organizações (Nonaka & Takeuchi, 1997). A Figura 1 demonstra os modos de conversão do conhecimento.



Figura 1 – Modos de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Para que o conhecimento organizacional seja criado e consolidado, é preciso seguir quatro processos de Nonaka e Takeuchi (1997), que irão transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito:

- 1) Socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, o qual é um processo de compartilhamento de experiências que envolvem trabalho em grupo e experiência prática e direta, gerando conhecimento compartilhado;
- 2) Externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através de ações que possam ser entendidas por outros, o qual é um processo de criação do conhecimento perfeito através do diálogo, reflexão coletiva e do uso de metáforas e analogias, gerando conhecimento conceitual;
- 3) Combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, que é um processo de sistematização de conceitos em sistema de conhecimento, no qual, conceitos são formados pelas equipes através da combinação, edição e processamento a fim de formar novo conhecimento, é a sistematização do conhecimento, gerando conhecimento sistêmico;
- 4) Internalização: conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, que é o processo de incorporação do conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito, internalizando o novo conhecimento explícito compartilhado na organização pelos indivíduos, o qual ocorre através do “aprender fazendo”, da verbalização, dos modelos mentais e da diagramação, gerando conhecimento operacional.

## 2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A RELAÇÃO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A tecnologia da informação tem um papel fundamental dentro das organizações, mas na maioria tem sido negligenciado. A tecnologia da informação é uma poderosa ferramenta para controle que permite monitorar e registrar muitos aspectos do desempenho da organização (Rosini & Pamisano, 2012).

De acordo Walton (1994, *apud* Rosini; Pamisano, 2012):

A definição da tecnologia da informação abrange uma gama de produtos de *hardware* e *software* que proliferam rapidamente com a capacidade de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens para o controle de equipamentos e processos de trabalho, e para conectar pessoas, funções e escritórios tanto dentro das organizações quanto entre elas.

A tecnologia da informação, tem um papel a ser desempenhado em nível estratégico nas organizações, ajudando a desenvolver o conhecimento coletivo e o aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções (Rosini & Pamisano, 2012).

A gestão do conhecimento em um aspecto estratégico é definida como um conjunto de atividades responsáveis por criar, disseminar, armazenar, e a utilizar de forma eficiente o conhecimento na organização (Angeloni, 2005).

O papel da área de TI segundo Rosseti e Morales (2007, *apud* Mariano; Carreira, 2010):

É dar suporte à gestão do conhecimento. Seu desafio é identificar, desenvolver e implantar tecnologia e sistemas de informação que deem apoio à comunicação empresarial e à troca de ideias e experiências. O seu avanço constante cria um cenário favorável ao crescimento da Gestão do Conhecimento, viabilizando o acesso às informações de forma instantânea e sem limites geográficos, através de eficiência nas telecomunicações.

Nesse contexto pode-se afirmar que a TI possui papel fundamental para a estratégia organizacional no tocante à gestão do conhecimento organizacional. Tanto no que se refere à criação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, armazenamento do conhecimento e memória organizacional. Vale ressaltar que o desafio se encontra na geração de informação instantânea no momento que ela é consultada e acessada.

### 3 METODOLOGIA

Para este estudo que objetivou identificar a situação atual da implantação de práticas de GC no setor de TI em uma instituição federal de ensino, optou-se por entrevistar os servidores do setor de TI da referida instituição juntamente com o coordenador do setor.

A opção pela instituição e o setor de TI baseou-se em três condições fundamentais: a) ser um setor-chave para o desenvolvimento das atividades de toda a instituição, pois a gestão e processos dependem de um sistema que é informatizado e interligado; b) ser um setor sólido, bem estruturado e com profissionais competentes para o desenvolvimento das atividades demandadas ao setor; e c) e acessibilidade, uma vez em que é necessário acesso às informações e servidores da instituição. Para tanto, foi organizada uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório. Gil (2008) explica que as pesquisas exploratórias são conduzidas com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato.

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa utilizada, o qual de acordo com Yin (2001) é uma das principais opções de investigação “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

A coleta de dados se deu por uma entrevista com roteiro estabelecido, previamente. A qual foi respondida por dois servidores do setor de TI da instituição federal de ensino, sendo um deles o coordenador do setor. A entrevista foi realizada nas dependências da instituição no dia 15 de janeiro de 2018 gravadas e posteriormente transcritas.

Os dados obtidos na entrevista foram analisados conforme metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011), que analisa as mensagens implícitas transmitidas na comunicação. O roteiro de entrevista estabeleceu 4 questões referentes a Gestão do Conhecimento: 1) Como o setor de TI socializa as informações com as pessoas dos outros setores? 2) Qual o meio utilizado para socializar/compartilhar este conhecimento? 3) Quais ganhos foram obtidos com esta prática? 4) Há orçamento efetivo para tratar gestão do conhecimento de maneira compatível com os objetivos traçados?

O intuito da entrevista foi verificar como os envolvidos, diretamente, no setor percebiam a GC, seu compartilhamento com os demais setores, a forma como é difundido e os resultados do procedimento por eles adotado.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados das entrevistas realizadas acompanha a sequência do roteiro de entrevista, seguida pela análise das respostas diante da teoria.

A importância da GC na instituição objeto de estudo, é percebida devido a eficiência no desempenho organizacional, a mesma promove a construção de um ambiente equilibrado, no qual consegue obter o desenvolvimento humano e tecnológico e seus processos.

No primeiro quesito apresentado no roteiro de entrevista, a instituição expôs que realiza a socialização das informações do setor de TI com os demais setores, repassando primeiramente às pessoas chaves do grupo de usuários afetados para um pré-teste, e num segundo momento é difundido por meio de manuais e/ou pequenas oficinas, conforme a complexidade das mudanças implantadas, visando a integração da informação entre os usuários, visando a eficiência organizacional.

No segundo questionamento, verificou-se que a instituição utiliza de diversos multiplicadores do conhecimento, os quais, tornam-se importantes instrumentos para a difusão de novas ferramentas, tornando as ações do setor efetivas e dinâmicas. Entre elas, a forma documental, é utilizado de manuais para auxiliar na disseminação do conhecimento e na memória organizacional. Embora estas sejam ações de GC, foi constatado que ocorrem de forma espontânea sem a intenção ou visão de que isto já é uma ferramenta para administrar o conhecimento gerado pelo setor. Esse resultado corrobora com Choo (2003) quando afirma que uma organização que possui informações e conhecimentos, isso a tornam bem informada e lhe conferem vantagens.

Quanto ao compartilhamento do conhecimento, a resposta anterior introduz parte do que é realizado, dentro desta esfera de difusão do conhecimento, os manuais são disponibilizados no site do Campus para consultas a qualquer tempo. Uma ferramenta chamada *Help Desk* é utilizada para realizar os chamados de manutenção ou dúvidas em relação ao sistema ou telefonia, qualquer chamado efetuado por esta ferramenta fica arquivado e registrado, com o detalhamento do problema e a solução adotada para resolver o problema, corroborando com Davenport (1998) e Choo (2003) na afirmativa que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, contribuindo na construção do conhecimento adequado, relacionando conhecimento tácito e conhecimento explícito pessoal ou organizacional, visando à criação de mais conhecimentos. Essa mistura

proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações.

Na terceira indagação realizada à organização, verificou-se que os benefícios obtidos com as práticas do setor estão atrelados ao histórico disponível no setor para a transmissão e resolução de demandas recorrentes, além da padronização dos processos. Tanto para os novos servidores do TI como de outro setor, tem-se o conhecimento do processo para a resolução de problemas, onde utiliza-se da didática de a abertura de chamados ou a realização de busca de informações em manuais. A instituição ainda oferece oficinas quando há implantação de novos serviços ou procedimentos, auxiliando seus servidores no desenvolvimento de suas atividades, visando minimizar o risco na eficiência organizacional.

A agilidade na resolução de problemas e identificação dos responsáveis por tais demandas é chave para o sucesso na transmissão do conhecimento interno do setor e para a instituição como um todo.

Percebe-se que as atitudes e ações definidas no setor de TI buscam impedir que este conhecimento fique apenas no âmbito individual, visto que, se as informações não forem transmitidas à organização, poderão ser perdidas no poder de uma pessoa. Assim, o conhecimento tácito individual será mobilizado e ampliado organizacionalmente, num processo em espiral que começa no nível individual e vai subindo, cruzando seções, departamentos, divisões e organizações (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Por fim, foi levantada a questão do orçamento disponibilizado para que o setor consiga fazer a GC de acordo com seus objetivos. Ficou evidente que as ações tomadas pelo setor não possuem um orçamento específico para implantação ou utilização da GC, o que se faz é a otimização de recursos (intelectuais ou materiais) já disponíveis, como o conhecimento dos servidores, os equipamentos e *softwares* para a transmissão e memorização do conhecimento gerado na instituição.

Uma realidade recorrente em inúmeras organizações é a incapacidade de perceber a Gestão do Conhecimento como ferramenta gerencial agregadora decorrendo em falta de investimento (financeiro e tempo) em questões muitas vezes simples que poderiam eliminar custos de retrabalhos para eliminação de problemas recorrentes com soluções prontas e rotineiras. O responsável pelo TI da instituição demonstra engajamento pessoal de seus servidores para formalizar e agilizar a transmissão de informações, soluções e demandas que o setor enfrenta com frequência, tornando-se mais eficazes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aponta que a GC está sendo realizada pelo setor de TI de forma espontânea sem ser algo implementado a todo o campus, porém apresenta grande relevância para a instituição como um todo. Ficou evidente que ações pontuais como esta agregam valor à organização, no entanto, o envolvimento de todos os setores e a destinação de um orçamento específico para tal finalidade é indispensável para a promoção e profissionalização do processo.

O conhecimento tácito, ainda, impera na formação do conhecimento do setor, há um trabalho pela internalização do conhecimento. No entanto, o conhecimento explícito carece de apoio, manuais bem estruturados e divulgados são a forma de transmitir ao grupo maior soluções simples e rápidas para vários dos problemas cotidianos.

O empenho dos cargos diretivos bem como um o planejamento e estruturação da Gestão do Conhecimento dentro da organização é imprescindível para a disseminação eficiente do conhecimento gerado e do aproveitamento intelectual dos servidores.

Analisar a Gestão do Conhecimento de forma isolada em apenas um setor da instituição de ensino é um limitador para a análise da Gestão do Conhecimento. Fica como sugestão de estudos futuros, expandir o estudo aos demais setores ou ao setor de TI de todos os campus da instituição de ensino que concretizará ou retificará os resultados obtidos nesta pesquisa.

## AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Estudos em Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento – GECID.

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac.

Corrêa, F. (2014). *A Gestão do Conhecimento Aplicada ao Setor de Tecnologia da Informação*. 173f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento) Curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. FUMEC, Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2553>. Acesso em: 15 jan 2018.

Davenport, T.H.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Firestone, J. M.; Mcelroy, M. W. (2001). *Key issues in the new knowledge management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann; Boston, MA: KMCI.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Hernandes, C.A.; Cruz, C.S. da; Falcão, S.D. (2000). Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, vol. 01, n. 12.

Mitri, M. A. (2003). Knowledge management framework for curriculum assessment. *Journal of Computer Information Systems*, [S.l.], v. 43, n. 4, p. 15-24.

Lucas, D.R.; Lucas, D.S. (2010). Capital Intelectual: Conhecimento, Habilidade e Competências que Geram Receitas. *Revista Mineira de Contabilidade*. Minas Gerais, vol. 2, n. 38.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 358 p.

Rosini, A.M.; Palmisano, A.(2011) *Administração de Sistemas de informação e a Gestão do Conhecimento*. 2 Ed. São Paulo: Cengage Learning.

Santiago Jr., J. R. S. (2004). *Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial*. São Paulo: Novatec.

Song, M.; Bij, H. van der; Weggeman, M. (2006). Factors for improving the level of knowledge generation in new product development. *R & D Management*, [S.l.], v. 36, n. 2, p. 173-87, Mar.

Stewart, T.A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das Instituições*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins celeste. – Rio de Janeiro: Campus, 237 p.

Yin, R.K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.