



**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ REITORIA DE ENSINO**  
**CAMPUS GUARABIRA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**ALICE AQUINO XAVIER**

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DO**  
**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – CAMPUS GUARABIRA**

**GUARABIRA/PB**

**2020**

Alice Aquino Xavier

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DO  
INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – CAMPUS GUARABIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador(a): Bruna Lyra Alves de Freitas, Ma

GUARABIRA, PB

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

- X4e      Xavier, Alice Aquino  
Um estudo sobre a gestão do conhecimento no âmbito do Instituto Federal Da Paraíba – Campus Guarabira / Alice Aquino Xavier. – Guarabira, 2020. 45 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2020.
- "Orientação: Profa. MSc. Bruna Lyra Alves de Freitas."
- Referências.
1. Gestão do Conhecimento. 2. Estrutura Organizacional. 3. Organizações Públicas. 4. Sistema de Informação. 5. IFPB – Campus Guarabira. I. Título.

CDU 658:005.94

## **CST Gestão Comercial**

### ATA DA DEFESA DE TCC

A o s 15 de dezembro de 2020, às 17:00, por meio de sala virtual do google meet (<https://meet.google.com/ger-ybhi-dxg?pli=1&authuser=3>) do IFPB - Campus Guarabira, reuniram-se os professores **Bruna Lyra Alves de Freitas** (orientadora), **José Augusto Lopes Viana** (examinador interno) e **Helltonn Winicius Patricio Maciel** (examinador externo), para avaliarem a apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna **Alice Aquino Xavier**, intitulado **UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – CAMPUS GUARABIRA**, protocolado para defesa final de acordo com requisitos expostos no Manual de Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Comercial. Após a apresentação, a banca apresentou três pareceres a favor da aprovação do TCC. Desta forma, o TCC foi aprovado e definiu-se as seguintes notas: em relação ao texto básico: equivalente a 100; resultado científico: equivalente a 98; e defesa: equivalente a 96. A média final da disciplina foi, portanto, 98. Nada mais havendo a tratar, às 18:05, encerraram-se os trabalhos, determinando a lavratura desta ata, que, após lida e considerada conforme, será assinada pelos presentes. Eu, **Lusia Mary Rolemberg Menacho**, lavrei esta Ata. IFPB - Campus Guarabira, em 15 de dezembro de 2020.

---

*Bruna Lyra Alves de Freitas*

---

*José Augusto Lopes Viana*

---

*Helltonn Winicius Patricio Maciel*

Documento assinado eletronicamente por:

- **Helltonn Winicius Patricio Maciel**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 09/02/2021 10:46:18.
- **Jose Augusto Lopes Viana**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 08/02/2021 11:30:00.
- **Bruna Lyra Alves de Freitas**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 06/02/2021 20:10:01.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 05/02/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 155101

**Código de Autenticação:** 6438c775b2



*Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me deu força, discernimento e paciência para continuar a minha jornada acadêmica, ao meu pai Avelino e a minha mãe Dalvanira, exemplos de simplicidade e honestidade, que são minha fonte de incentivo para a realização dos meus sonhos e que nunca mediram esforços para estarem presentes nas minhas conquistas e ao meu esposo que esteve presente de maneira ímpar nessa árdua caminhada, me apoiando e me incentivando.*

*“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas.  
Muito conhecimento, que se sintam humildes”.*

**Leonardo da Vinci**

## RESUMO

A Era do Conhecimento iniciou-se no século XIX, quando a Gestão do Conhecimento se tornou uma importante ferramenta de vantagem competitiva para qualquer empresa que precise saber como utilizar da melhor maneira possível o conhecimento inerente aos seus funcionários. Da mesma forma, as organizações públicas precisam fazer a Gestão do Conhecimento de seus colaboradores para entregar a sociedade serviços com maior eficiência, eficácia e qualidade. Sendo assim, o trabalho teve como objetivo investigar a Gestão do Conhecimento no âmbito do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira. Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, através de um estudo na instituição, utilizando como instrumento para coleta de dados um questionário que foi aplicado a 70 servidores, sendo a análise dos dados por meio da estatística descritiva, a partir do software Excel da Microsoft. Os resultados da pesquisa das dimensões analisadas mostraram que a Gestão do Conhecimento no IFPB campus Guarabira, segundo a percepção dos servidores, está sendo colocadas em prática, com as sete dimensões do conhecimento propostas por Terra: Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração, Cultura e Valores Organizacionais, Estrutura Organizacional, Administração de Recursos Humanos, Sistema de Informação, Mensuração de Resultados e Aprendizagem e Aprendizagem com o Ambiente Externo, apresentando resultados positivos em quase todas as variáveis quando comparados os graus de concordância e discordância, porém também percebe-se a necessidade de melhoria em todas as variáveis, principalmente da dimensão Estrutura Organizacional, Administração de Recursos Humanos, Sistema de Informação e Mensuração de Resultados e Aprendizagem que apresentaram discordância parcial em algumas afirmativas.

**Palavras-chave:** Gestão. Conhecimento. Práticas da Gestão do Conhecimento.



## ABSTRACT

The Knowledge Era began in the 19th century, when Knowledge Management became an important tool of competitive advantage for any company that needs to know how to make the best use of the knowledge inherent to its employees. Likewise, public organizations need to do the Knowledge Management of their employees to deliver services to society with greater efficiency, effectiveness and quality. Therefore, the work aimed to investigate Knowledge Management within the scope of the Federal Institute of Paraíba - Campus Guarabira. To achieve this objective, a descriptive research was carried out, through a study at the institution, using a questionnaire as a tool for data collection that was applied to 70 servers, and the analysis of the data through descriptive statistics, using the software Microsoft Excel. The results of the survey of the dimensions analyzed showed that Knowledge Management at the IFPB campus Guarabira, according to the perception of the servers, is being put into practice, with the seven dimensions of knowledge proposed by Terra: Strategic Factors and the Role of Senior Management, Culture and Organizational Values, Organizational Structure, Human Resources Administration, Information System, Measurement of Results and Learning and Learning with the External Environment, presenting positive results in almost all variables when comparing the degrees of agreement and disagreement, however it is also noticed the need for improvement in all variables, mainly in the dimension of Organizational Structure, Human Resources Administration, Information System and Measurement of Results and Learning that showed partial disagreement in some statements.

**Keywords:** Management. Knowledge. Knowledge Management Practices.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 01</b> – Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento.....	26
<b>Gráfico 01</b> – Tempo aproximado de serviço no IFPB.....	28

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> – Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração.....	28
<b>Tabela 02</b> – Cultura e Valores Organizacionais.....	30
<b>Tabela 03</b> – Estrutura Organizacional.....	31
<b>Tabela 04</b> – Administração de Recursos Humanos.....	33
<b>Tabela 05</b> – Sistema de Informação.....	34
<b>Tabela 06</b> – Mensuração de Resultados e Aprendizagem.....	36
<b>Tabela 07</b> – Aprendizagem com o Ambiente Externo.....	38

## **LISTA DE SIGLAS**

CP – Concordo Parcialmente

CT – Concordo Totalmente

DP – Discordo Parcialmente

DT – Discordo Totalmente

I – Indiferente

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 CONHECIMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	15
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	19
2.3 SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	21
2.3.1 Fatores Estratégicos e o Papel Da Alta Administração .....	21
2.3.2 Cultura e Valores Organizacionais .....	22
2.3.3 Estrutura Organizacional .....	23
2.3.4 Administração De Recursos Humanos .....	23
2.3.5 Sistemas De Informação .....	24
2.3.6 Mensuração De Resultados e Aprendizagem .....	25
2.3.7 Aprendizagem Com o Ambiente Externo .....	25
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	26
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	27
4.2 DADOS PESSOAIS .....	27
4.2 ANÁLISE DAS SETE DIMENSÕES DO CONHECIMENTO .....	28
4.2.1 Fatores Estratégicos e o Papel Da Alta Administração .....	28
4.2.2 Cultura E Valores Organizacionais .....	29
4.2.3 Estrutura Organizacional .....	31
4.2.4 Administração De Recursos Humanos .....	32
4.2.5 Sistema De Informação .....	34
4.2.6 Mensuração De Resultados e Aprendizagem .....	36
4.2.7 Aprendizagem Com o Ambiente Externo .....	38
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....	44

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças no foco das organizações ocorreram entre o final do século XX e início do século XXI e tais mudanças “refletem a importância das pessoas e do conhecimento nas organizações” (MACIEL; MARCIS; BORSOI, 2008, p.1). Dessa maneira, o conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90, quando ela deixou de ser uma moda de eficiência operacional e passou a fazer parte da estratégia empresarial (BRITO; MACEDO FILHO, 2017).

Por essa razão, o capital humano representa o maior patrimônio de uma organização por serem criativas, dinâmicas e conquistadoras podendo transformar o potencial de uma organização em realidade (MACIEL; MARCIS; BORSOI, 2008). Além disso, o indivíduo é capaz de aprender e auxiliar nas constantes mudanças ocorridas no mercado fazendo com que a organização seja capaz de ser competitiva e de superar seus desafios internos e externos (MARTINI; ZAMPIN, 2014).

A Gestão do Conhecimento, portanto, é um modo de gerir as organizações por meio da inteligência das pessoas, onde as organizações devem estar focadas na utilização da informação pelo indivíduo como processo de gerar vantagem competitiva (CASTRO; BRITO, 2016).

Por esse motivo, a Gestão do Conhecimento leva a organização a conseguir alcançar seus objetivos do planejamento estratégico por meio de ferramentas tecnológicas que têm como objetivo criar, adquirir e utilizar os ativos do conhecimento. Além disso, os pontos-chaves fundamentais da Gestão do Conhecimento são: os instrumentos, os meios de conhecimento e o propósito da aplicação da Gestão do Conhecimento nas organizações (BRITO; MACEDO FILHO, 2017).

Dessa maneira, se percebe a necessidade da Gestão do Conhecimento nas organizações privadas e, inclusive, nos órgãos públicos. Assim, como ressaltam Flores, Sanceverino e Franzoni (2017), há a necessidade de perceber os elementos que interferem no comportamento dos indivíduos responsáveis pela Gestão do Conhecimento no serviço público, para assim permitir que sejam apontadas as oportunidades e fragilidades na busca de eficácia e eficiência da Gestão do Conhecimento na execução desses serviços.

Contudo, a administração nas organizações públicas é tradicionalmente rotulada como ineficiente e pouco produtiva, sendo um empecilho para o desenvolvimento socioeconômico do país (LEOCÁDIO; SANTOS, 2008). Assim, é necessário utilizar ferramentas administrativas que busquem eliminar a ineficiência e a burocracia na prestação de serviços

públicos através da Gestão do Conhecimento que contribui para a melhoria na qualidade dos serviços e no crescimento de uma organização (ALVES; MACÊDO, 2013).

Além disso, a Gestão do Conhecimento no serviço público é mais ampla, pois tem um caráter social, que tende a contribuir com os serviços de toda a sociedade, reunidos para o desenvolvimento da nação (BEM; PRADO; DELFINO, 2013). Sendo assim, as organizações públicas necessitam compartilhar, incrementar e capturar seus conhecimentos, disseminando suas melhores práticas internas (FRESNEDA *et al.*, 2009).

Portanto, em um ambiente cada vez mais competitivo onde tem que se dar cada vez mais atenção ao conhecimento dos colaboradores de uma organização é de extrema relevância entender mais sobre como a Gestão do Conhecimento pode ajudar uma organização a alcançar seus objetivos, seja ela privada ou pública, por meio da valorização dos profissionais de uma organização, aprendendo como gerenciar os conhecimentos desses indivíduos, pois segundo Martini e Zampin (2014), o ser humano é o único capaz de proporcionar conhecimento através do intelecto e, além disso, segundo Maciel, Marcis e Borsoi (2008), alcançar os objetivos de uma organização depende do conhecimento do indivíduo.

Por essa razão, a problemática do trabalho foi: “Como são percebidas pelos servidores as práticas de Gestão do Conhecimento presentes no âmbito do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira?”. Para responder a problemática do trabalho o objetivo geral da pesquisa foi investigar a Gestão do Conhecimento no âmbito do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira. Para atingir esse objetivo foram investigadas as sete dimensões do conhecimento propostas por Terra (2005) *apud* Rodrigues *et al.*, (2009): Fatores estratégicos e o papel da alta administração; Cultura e valores organizacionais; Estrutura organizacional; Administração de recursos humanos; Sistema de informação; Mensuração de resultados e aprendizagem e Aprendizagem com o ambiente externo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONHECIMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Desde os primórdios da filosofia, na Grécia Antiga, existe a busca do conhecimento, onde os filósofos como Platão, Aristóteles, Descartes, Kant, Locke, Hume, Marx, e muitos outros, buscavam entender melhor o conhecimento para assim conseguir compreender melhor o ser humano. Dessa maneira, os gregos tinham do conhecimento, uma concepção realista. Além disso, o conhecimento sempre esteve presente na vida do ser humano, que sempre o

buscou constantemente, pois quem vencida batalhas e desafios no tempo antigo era aquele que tinha conhecimento (SANTOS, 2012).

A Era do Conhecimento inicia-se no século XIX quando surge uma nova forma de capitalismo, onde o conhecimento e as ideias eram a maior fonte de riquezas e de crescimento econômico, cujo valor era de maior importância do que recursos tangíveis, além das terras e do trabalho em si. Além disso, surgem novas formas de trabalho onde há um novo tipo de trabalhador com diferentes competências, que são um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes (BATISTA, 2016).

Dessa forma, no final do século XVIII e início do século XIX, quando houve a Revolução Industrial, que trouxe a produção industrial em larga escala, inicia-se uma nova Era do Conhecimento, a primeira Era do Conhecimento, onde há um aumento da produção de máquinas e produtos que nunca foram vistas no mundo que era conhecido naquela época. A segunda fase do conhecimento veio com a segunda Revolução Industrial, que ocorreu entre o início do século XIX e início do século XX, e culminou com a Administração Científica de Taylor e Ford, que trouxe grandes invenções como a energia elétrica, o motor a combustão para a indústria automobilística e também outros segmentos produtivos, tudo isso contribuiu para que o século XX tornar-se mais produtivo (SANTOS, 2012).

Já a terceira fase do conhecimento surgiu por causa da Era da Informação, na década de 1970 e 1980, a qual foi auxiliada pela informática, que aumentou de forma considerável o nível de entendimento sobre o conhecimento mundialmente (SANTOS, 2012).

Em meados de 1990 iniciaram-se as diversas abordagens acerca da Gestão do Conhecimento quando a ideia de que as empresas competem por meio de pessoas veio à tona, os compradores de empresas estavam dispostos a pagar mais do que o declarado no patrimônio líquido da empresa, por essa razão veio o pensamento de que as habilidades e competências das pessoas devem ser gerenciadas (MARTINI; ZAMPIN, 2014).

Além disso, os anos de 1990 foram marcado por um cenário cada vez mais competitivo, onde o sucesso dos negócios depende basicamente da qualidade do conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos, sendo assim, o desafio de utilizar o conhecimento presente nas empresas é de extrema importância para criar vantagens competitivas (BARROSO; GOMES, 1999).

Por outro lado, quando as organizações começaram a perceber que o maior ativo de uma empresa era seu capital intelectual, há a grande revolução do conhecimento a partir da década de 2000, ou seja, no século XXI, a qual foi denominada economia do conhecimento, sendo o maior bem intangível de uma organização (SANTOS, 2012).



Assim, o contexto atual se caracteriza pelas mudanças cada vez mais rápidas das tecnologias, do mercado e das formas organizacionais, sendo necessário que as empresas procurem novas capacitações e conhecimento, o que significa intensificar a capacidade de transformar o aprendizado em competitividade para as empresas, países e regiões (LASTRES; ALBAGLI, 1999). Além disso, o significado do que é conhecimento, na Era do Conhecimento, está mudando, ele não é apenas algo na mente de especialistas ou que pode ser acessado por meio de livros e revistas, ou ainda como algo que pode ser obtido pela experiência e compartilhamento, mas como algo que pode fazer as coisas acontecerem, assim, “nesta era, o conhecimento é conceituado e valorizado não pelo que é, mas pelo que pode fazer” (BATISTA, 2016, p.9).

O homem é o principal condutor do conhecimento, pois ele compartilha com os outros o seu aprendizado, nas empresas não é diferente, o fruto das interações no ambiente de negócios são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem, além disso, o conhecimento também pode ser entendido como informação associada à experiência, intuição e valores (CAVALCANTE, 2011).

Visto que Lima, Ziviani e Reis (2014, p.110) conceituam cultura organizacional como “um conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos que são sintetizados numa ideologia organizacional, por meio de conhecimentos específicos”, a Gestão do Conhecimento ganhou um papel central, sendo necessário que as empresas tenham na sua cultura organizacional o aprendizado e inovação contínua para que consigam ter condições básicas para ter competitividade, o que pode garantir vantagem estratégica para a empresa e poder na tomada de decisão (BUENO *et al*, 2004).

Do mesmo modo, a eficiência com que uma organização usa o conhecimento coletivo das pessoas que trabalham na mesma, além da prontidão em adquirir novos conhecimentos e usá-los é o que traz uma vantagem sustentável para a organização (ALVARENGA NETO, 2005). Por conseguinte, a Gestão do Conhecimento em uma organização se torna indispensável à medida que reter, compartilhar e gerar conhecimento entre os colaboradores pode trazer vantagem competitiva para a mesma.

Brito (2008, p.212) traz o seguinte conceito de Gestão do Conhecimento:

É a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado.

Dessa forma, a Gestão do Conhecimento é gerir o conhecimento de uma organização da melhor maneira possível, para que ela consiga vantagem competitiva e consiga se manter e crescer no mercado.

O principal objetivo das ações relacionadas à Gestão do Conhecimento é capacitar as organizações para atingir resultados por meio de ações que visem compartilhar o conhecimento entre os indivíduos (CAVALCANTE, 2011).

Desse modo, no processo de Gestão do Conhecimento, que é contínuo e sistemático, ocorre a transferência e a criação entre os indivíduos e as equipes e, a partir desses, para a organização, maximizando a eficiência da organização e os ativos de conhecimento da mesma (FRESNEDA *et al.*, 2009).

Segundo Valentim (2012), existem dois tipos de conhecimento, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, onde o conhecimento explícito ao ser transformado em informações podem ser reproduzidos, transferidos, adquiridos ou comercializados, enquanto que o conhecimento tácito é extremamente difícil.

Takeuchi e Nonaka (2008, p.19) reforçam tais afirmações com os seguintes trechos:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difícil. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Dessa forma, como afirmam Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento explícito é aquele que pode ser passado para outra pessoa de maneira formal por meio de livros, manuais, etc., enquanto o conhecimento tácito é aquele que não pode ser passado facilmente para outra pessoa, pois faz parte do indivíduo e estão presentes em suas ações, valores e ideias.

Além disso, nas organizações que implementam a Gestão do Conhecimento, alguns dos benefícios visíveis é a melhora da qualidade dos processos e a inovação dos mesmos, pois apenas a redução dos custos não garante um processo de qualidade, assim, a Gestão do Conhecimento identifica e propaga as melhores práticas para a melhoria nos processos da organização, mas para que esses benefícios ocorram é preciso que os processos que são base para a Gestão do Conhecimento realmente aconteçam, sendo o ponto fundamental dos processos da Gestão do Conhecimento a noção de que o recurso mais valioso é o conhecimento que existe nas pessoas (FRESNEDA *et al.*, 2009).

Diante disso, para que a Gestão do Conhecimento seja eficaz é preciso que tenha uma mudança na cultura organizacional, nos valores da organização, no comportamento dos colaboradores e, além disso, um fácil acesso às informações importantes, para gerar e distribuir o conhecimento na organização (FRESNEDA *et al.*, 2009). Portanto, para que a Gestão do Conhecimento seja aplicada de forma eficiente, é necessário que tenha mudanças nos processos que envolvem a criação, disseminação, armazenamento, atualização e utilização do conhecimento, o que vai criar condições organizacionais ideais (BUENO *et al.*, 2004).

A cultura organizacional da empresa precisa ser centrada no compartilhamento de conhecimentos e no aprendizado contínuo para que assim a empresa consiga ter sucesso na sua estratégia, sendo a cultura organizacional ligada ao um processo contínuo de experiências coletivas e individuais que são trocadas entre os indivíduos, assim é necessário que haja um comprometimento de toda a organização (BUENO *et al.*, 2004). Para isso é necessário que a organização implemente práticas de Gestão do Conhecimento que possam fazer com que essa estratégia seja efetivamente colocada em prática por todas as pessoas que trabalham na mesma.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Para uma empresa ser competitiva ela precisa gerenciar o conhecimento como sendo um dos fatores de produção mais importantes dentro da organização. Além disso, o processo de criar, adquirir e identificar novos conhecimentos tem como objetivo agregar valor na organização (SOUZA *et al.*, 2013). Dessa maneira, o compartilhamento do conhecimento faz com que a organização cresça e se transforme, o que reforça a importância dessa prática nas organizações e faz com que se construa um conhecimento coletivo e, em consequência, aprendizagem organizacional (BEM; AMBONI, 2013).

Como instituição de ensino, um instituto federal produz conhecimento diariamente, mas, muitas vezes, pode se perder na burocracia em uma sociedade da informação em plena era da tecnologia, o que faz com que o conhecimento dos servidores se fragilize, assim, o desafio de prestar um serviço de qualidade à sociedade e produzir mais e melhor, vai sendo deixado em segundo plano pelo desafio de “criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais” (LIMA; ZIVIANI; REIS, 2014, p.107). Como também, a Gestão do Conhecimento nas organizações públicas busca diferentes motivações, pois a área pública não visa o lucro, mas sim melhor servir e atender os interesses da sociedade, buscando um aumento na eficiência de

seus processos, na qualidade de seus serviços e na geração dos resultados para os cidadãos (FRESNEDA *et al.*, 2009).

Dessa forma, há a necessidade de se buscar formas mais eficientes de administrar as organizações públicas para oferecer um serviço de maior produtividade e maior qualidade à sociedade, oferecendo assim um ambiente que possibilite aos servidores o compartilhamento do conhecimento como também o aprendizado contínuo (LIMA; ZIVIANI; REIS, 2014).

É necessário, assim, ter práticas de Gestão do Conhecimento, que segundo Oliveira e Souza (2018, p.4), nas instituições públicas de ensino superior, consiste em “uma série de processos pelos quais o conhecimento dos acadêmicos é gerado, capturado, codificado, armazenado e compartilhado”. Além disso, as práticas da Gestão do Conhecimento são as atividades ligadas à área que têm como objetivo, de alguma forma, a “produção antecipada ou posterior de algum ativo a ser utilizado nos demais processos organizacionais” (CAVALCANTE, 2011, p.4).

Para serem consideradas práticas de Gestão do Conhecimento convém reunir, nas suas atividades, as seguintes características: “I) são executadas regularmente; II) sua finalidade é gerir a organização; III) baseiam-se em padrões de trabalho; IV) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior” (CAVALCANTE, 2011, p.4). Essas práticas de Gestão do Conhecimento são consideradas um dos principais desafios das organizações na Era do Conhecimento (SÁ *et al.*, 2013).

Além disso, para um projeto de Gestão do Conhecimento bem sucedido é necessário que esteja disseminada até a base da organização, porém, no serviço público, a maioria dos servidores não mostra ter muita informação ou estarem comprometidos com a Gestão do Conhecimento (BEM; PRADO; DELFINO, 2013). Dessa forma, a cultura organizacional é um dos pontos chaves da Gestão do Conhecimento e está presente em fatores como comunicação, estrutura, gestão e recursos humanos, que são os principais obstáculos à implementação da Gestão do Conhecimento no âmbito da vantagem competitiva, inovação e demais objetivos (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

Assim, para que as práticas da Gestão do Conhecimento sejam bem sucedidas e avancem é preciso que tenha o envolvimento da alta administração, que possui um papel importante no gerenciamento do conhecimento (OLIVEIRA; SOUZA, 2018), requerendo um envolvimento de toda a organização, não sendo fácil de ser implementada, mas trazendo segundo Sá *et al.* (2013), resultados significativos para a competitividade da organização. Se não houver o envolvimento e a participação de todas as pessoas que trabalham na organização

na implementação da Gestão do Conhecimento, pode haver a não colaboração por parte dos funcionários por pensarem que o compartilhamento do conhecimento que possuem significa perder a propriedade intelectual de suas ideias, o que ocorre quando as pessoas não entendem a importância da Gestão do Conhecimento (SÁ *et al.*, 2013).

É fundamental que haja um espírito colaborativo, uma aprendizagem coletiva, motivação, etc. para que as melhorias nas práticas de Gestão do Conhecimento sejam válidas, dessa maneira, os servidores têm que mudar suas atitudes para incorporar a Gestão do Conhecimento no cotidiano e não apenas como um projeto (BEM; PRADO; DELFINO, 2013). Sendo também “a gestão das práticas do conhecimento e as características dos principais facilitadores estratégicos vitais para assegurar a implementação bem sucedida da gestão de conhecimento em instituições de ensino superior” (OLIVEIRA; SOUZA, 2018, p.4).

Sendo que as práticas de Gestão do Conhecimento em uma organização mostram resultados como um todo através de benefícios pontuais, sendo uma boa alternativa para introduzir a filosofia da Gestão do Conhecimento. Entre essas práticas estão:

A construção de portais corporativos; páginas amarelas; repositórios institucionais; bases de dados; memória organizacional; aquisição de conhecimento; distribuição de conhecimento; comunidades de prática; compartilhamento de conhecimento; mapeamento de competências; entre outros (BEM; AMBONI, 2013, p. 737).

Portanto, é necessário que a organização saiba quais são as práticas que envolvem a Gestão do Conhecimento para que consigam implementá-las da melhor maneira possível.

## 2.3 SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento deve ser feita de forma integrada com as estratégias de negócios e os processos organizacionais, como também, com o ambiente externo (MARINHO, 2010). Por essa razão, Terra (2005) *apud* Marinho (2010) identifica um modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento que contribui para identificar o modo como as empresas criam condições para que se crie e compartilhe conhecimento dentro da organização.

### 2.3.1 Fatores Estratégicos e o Papel Da Alta Administração

Segundo Costa e Silva (2013) a alta administração tem o papel de suma importância para a liderança dos funcionários, uma vez que estabelece metas e estratégias para conseguir alcançar o objetivo da organização, sendo essencial que os funcionários compartilhem a visão

de crescimento. Dessa forma, o incentivo às habilidades dos funcionários e o enfrentamento de riscos são atividades de ação que a alta administração também deve realizar (MIRANDA PILLATI, 2014).

Segundo Marinho (2010), a alta administração defini metas desafiadoras, que motivem os funcionários e indica onde os colaboradores devem focalizar seus esforços de aprendizado, como também, esclarece qual é estratégia empresarial.

Um alto nível de consenso sobre as habilidades e competências necessárias para o desenvolvimento de estratégias de negócio é um dos aspectos que devem ser trabalhados pela alta administração (SATO, SILVA E DRAGO, 2013).

A alta administração, segundo Soares *et. al.* (2013) defini os campos de conhecimento que devem ser trabalhados, o que possibilita que os funcionários foquem no aprendizado contínuo e estejam engajados no propósito da organização, criando também a necessidade de inovação dentro da organização.

### 2.3.2 Cultura e Valores Organizacionais

É preciso que a cultura e os valores organizacionais sejam promovidos internamente, sendo assim, é essencial que haja confiança entre os colaboradores e compartilhamento de informações tanto pelos funcionários quanto pela própria organização, agindo sempre pensando no longo prazo, já que essa é uma condição importante para a produção intelectual (COSTA; SILVA, 2013). Portanto, Miranda Pillatti (2014) ressalta que a visão e missão deve ser conhecida amplamente e incorporada pelos que trabalham na organização, sendo que a cultura deve ser voltada para a inovação, o aprendizado e a experimentação.

Como uma de suas preocupações fundamentais, a administração deve desenvolver uma cultura voltada para o crescimento a longo prazo, sempre prezando pela otimização de todas as áreas da organização, sendo isso fundamental para o desenvolvimento estratégico (MARINHO, 2010). Sendo assim, é importante que os colaboradores tenham um ambiente organizacional com abertura para a comunicação, trocas de experiências, tanto do mesmo nível hierárquico como de outros, tempo hábil para o aprendizado e relações informais entre os funcionários. Dessa forma, a alta organização cria um ambiente propício ao compartilhamento que faz parte do dia a dia na empresa e o conhecimento organizacional é criado (SATO, SILVA E DRAGO, 2013).

Uma organização voltada para o aprendizado contínuo faz com que novas ideias sejam criadas e exploradas, como também propicia o compartilhamento de conhecimento, sendo papel

da alta administração criar esse ambiente onde a estratégia seja a criação de conhecimento organizacional, tendo como alguns dos pontos importantes a divulgação de resultados, a troca de experiências tanto de sucessos como de erros, e a discussão dos valores organizacionais (SOARES *et al.*, 2013).

### 2.3.3 Estrutura Organizacional

Nas estruturas organizacionais que são menos hierárquicas e burocráticas destaca-se a formação de equipes multidisciplinares e temporárias, a delegação de responsabilidades, a avaliação de desempenho feita por outros integrantes de equipe e o revezamento de lideranças (COSTA; SILVA, 2013). Por essa razão, para uma estrutura organizacional ser menos burocrática e hierárquica deve dar alto grau de autonomia para o trabalho de equipes multidisciplinares e sua estrutura organizacional deve ser flexível em seu modelo de gestão (MIRANDA PILLATI, 2014).

Espaços mais fechados no ambiente de trabalho, que simbolizam a hierarquia, dão lugar a espaços mais abertos que contribuem para a comunicação entre os colaboradores e contatos mais informais, contribuindo para o aprendizado organizacional e o aumento da criatividade e inovação (SATO, SILVA E DRAGO, 2013). Portanto, com um modelo de gestão de estruturas flexíveis a organização estimula o trabalho em equipes e consegue favorecer a inovação e o aprendizado (SOARES *et al.*, 2013).

O uso de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia é um dos aspectos das novas estruturas, que são utilizadas para superar os obstáculos à inovação e ao aprendizado e geração de novos conhecimentos em diferentes setores e países (MARINHO, 2010).

### 2.3.4 Administração De Recursos Humanos

A seleção de pessoas é um ponto importante em uma empresa, pois trata-se de um investimento no conhecimento da organização que deve ser bem planejado, assim é essencial analisar em um candidato suas capacidades potenciais para criar, adquirir e compartilhar conhecimento (COSTA; SILVA, 2013).

A administração dos recursos humanos diz respeito a atrair e reter profissionais capacitados, dessa forma, o foco de uma organização deve ser voltado para o desenvolvimento dos seus profissionais, com a busca pela diversidade, o estímulo ao aprendizado, o desempenho

das equipes e da organização como um todo, uma política de remuneração e a aquisição de competências individuais (MIRANDA PILLATI, 2014).

As iniciativas que destacam-se para a administração dos recursos humanos são:

- Seleção de pessoas mais rigorosa que vise perfis diferenciados para agregar valor ao conhecimento da organização, tendo como objetivo principal o de atrair e manter os funcionários;

- Estimular o fortalecimento das competências individuais que contribuam para as estratégias da organização a curto e longo prazo, como com planos de carreira, treinamentos que ampliam as experiências e interação com outras pessoas de dentro e fora da organização;

- Adotar um esquema de remuneração adequado de acordo com as competências individuais, o desempenho de equipe e a organização como um todo (MARINHO. 2010).

Na Era Industrial o foco era na descrição detalhada de cada cargo, porém, com a Era do Conhecimento o foco passa a ser nas pessoas, em suas competências, habilidades e experiências, por essa razão, torna-se indispensável ter uma seleção de pessoas que leve em consideração a necessidade da criação de conhecimentos quando contratar, pois é um importante ponto para o futuro de uma organização (SATO, SILVA E DRAGO, 2013).

Como um dos aspectos da administração de recursos humanos está o recrutamento, seleção, treinamento e recompensas dos colaboradores (SOARES *et al.*, 2013).

### 2.3.5 Sistemas De Informação

As tecnologias de informações são ferramentas muito úteis para auxiliar no compartilhamento de conhecimentos e informações dentro de uma empresa (COSTA; SILVA, 2013). Sendo assim, o avanço da tecnologia de informação afeta a forma de gerar, difundir e armazenar conhecimento nas organizações, tendo um papel importante, porém é essencial o contanto pessoal para o aprendizado organizacional em um ambiente colaborativo, de elevada confiança e transparência (MARINHO, 2010).

O ambiente organizacional deve ser de confiança, colaboração e transparência para que os sistemas de informações possam ser utilizados de maneira a facilitar o processo de criação, difusão e compartilhamento do conhecimento, sendo necessário o estímulo à comunicação em todos os níveis hierárquicos (MIRANDA PILLATI, 2014).

Por serem usadas como facilitadoras para o compartilhamento de conhecimentos, as tecnologias de informação devem ser utilizadas para facilitar o acesso, identificação, organização e distribuição das informações relevantes, que podem ser pertinentes ao trabalho



de determinado profissional (SATO, SILVA E DRAGO, 2013). Segundo Soares *et al.* (2013), as tecnologias de informação são usadas para gerar, difundir e armazenar conhecimento, mas para criar um ambiente propício ao compartilhamento e aprendizado organizacional de maneira transparente, com confiança e colaboração só depende dos indivíduos.

### 2.3.6 Mensuração De Resultados e Aprendizagem

Ampliar a forma de avaliar projetos e resultados da atividade empresarial é mais importante do que a mensuração dos resultados. Além disso, segundo o mesmo autor, não se pode confundir a gestão do conhecimento com a mensuração do capital intelectual de uma organização (COSTA; SILVA, 2013). Sendo assim, Soares *et al* (2013) salienta que avaliar o capital intelectual de várias maneiras é uma necessidade dentro de uma organização.

A mensuração de resultados visa avaliar o capital intelectual de uma empresa, o que deve ser uma preocupação constante e deve ser feita sob diversas perspectivas, como a financeira, de divulgação, estratégica e operacional (MIRANDA PILLATI, 2014). Segundo Marinho (2010), é preciso que a organização se preocupe em analisar o capital intelectual de diversas maneiras e da melhor forma possível.

Com a mudança para a Era do Conhecimento, avaliar a evolução das competências dos colaboradores é um dos principais pontos que devem ser trabalhados na mensuração dos resultados em uma organização baseada em conhecimento, sendo essa uma demanda para as empresas que colocam a gestão do conhecimento e seus ativos intangíveis como algo estratégico (SATO, SILVA E DRAGO, 2013).

### 2.3.7 Aprendizagem Com o Ambiente Externo

O aprendizado com o ambiente externo é importante e para aumentá-lo ainda mais é preciso fazer alianças, para isso Costa e Silva (2013) cita as *organizações em rede*, que são várias organizações em uma rede de colaboração onde cada uma contribui com as competências que possuem.

O aprendizado com o ambiente acontece a partir de alianças com outras organizações ou ainda universidades e institutos e do relacionamento mais próximo com os clientes, sendo essencial que o aprendizado com o ambiente seja uma preocupação permanente da organização (MIRANDA PILLATI, 2014).

Há uma necessidade crescente de que as organizações aprendam com o ambiente por meio de uma relação mais estreita com os clientes e de alianças com outras empresas (MARINHO, 2010).

As organizações que conseguem avaliar melhor e de forma constante qual seu posicionamento no mercado têm mais condições de ter sucesso, sendo esse um método estratégico proativo (SATO, SILVA E DRAGO, 2013).

### 3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, a partir de um estudo no Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira. Esta tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população e suas variáveis e tem como característica a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados (GIL, 2002). A abordagem da mesma foi quantitativa, onde se “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.69).

A coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionário, o qual foi aplicado a 70 servidores do Instituto Federal da Paraíba no Campus Guarabira, sendo 41 docentes e 29 técnicos administrativos. O questionário foi aplicado em setembro e outubro de 2019.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário adaptado de Lima, Ziviani e Reis (2014) para fins de modificações da instituição, composto por sete dimensões: Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração, Cultura e Valores Organizacionais, Estrutura Organizacional, Administração de Recursos Humanos, Sistema de Informação, Mensuração de Resultados e Aprendizagem e Aprendizagem com o Ambiente Externo. Cada qual com cinco assertivas, utilizando-se de uma escala tipo *Likert* de 5 graus: Discordo Totalmente (DT), Discordo Parcialmente (DP), Indiferente (I), Concordo Parcialmente (CP) e Concordo Totalmente (CT). A descrição de cada dimensão se encontra no quadro 1.

#### Quadro 1- Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento

Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração	O papel da alta administração apresenta um caráter mais de ação, de alavancagem de habilidades centrais e de incentivo ao enfrentamento de riscos.
--	--

Cultura e Valores Organizacionais	Missão e os valores da organização deveriam ser amplamente conhecidos e incorporados por todos, deveria também haver um elevado sentimento de confiança entre a empresa e os funcionários.
Estrutura Organizacional	Discute a importância de se romper com o modelo de gestão amparado na burocracia e, a implementação de um ambiente de busca permanente por modelos flexíveis e adaptáveis as atuais características do atual paradigma.
Administração de Recursos Humanos	As organizações na esfera dos recursos humanos deveriam focalizar o desenvolvimento organizacional com base também nas pessoas.
Sistema de Informação	Não se limita apenas ao uso de Tecnologias da Informação, mas também ao estímulo à comunicação eficiente em todos os sentidos hierarquicamente falando, o acesso à base de dados e conhecimento da corporação e a disciplina na documentação do <i>know-how</i> existente na empresa.
Mensuração de Resultados e Aprendizagem	Apresenta a importância para as organizações da existência de procedimentos de mensuração de resultados sob variadas perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, etc.) e de divulgação deles para toda a organização como forma de fornecer <i>feedback</i> permanente.
Aprendizagem com o Ambiente Externo	As organizações devem se preocupar permanentemente em aprender seja no relacionamento com clientes, seja no âmbito de parcerias com outras empresas ou universidades e institutos de pesquisa.

Fonte: Terra (2005) *apud* Rodrigues *et al.*, (2009,p. 3-4).

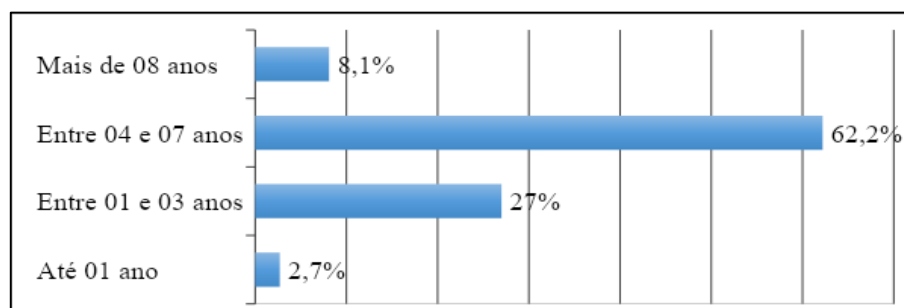
A pesquisa de Lima, Ziviani e Reis (2014) foi quantitativa e descritiva por meio de um estudo de caso no Instituto Federal do Maranhão (IFMA) e teve como objetivo, analisar as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas no IFMA. Para alcançar o objetivo foi aplicado um questionário a um universo de 328 servidores convidados a participarem da pesquisa, onde apenas 60% responderam a pesquisa, equivalendo a um total de 196 respondentes.

A análise dos dados foi do tipo estatística descritiva, “cujo objetivo básico é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas” (GUEDES *et al.*, 2005). Os dados foram analisados, a partir do software Excel da Microsoft.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.2 DADOS PESSOAIS

A partir dos dados coletados, observa-se que dos servidores respondentes 22 são do sexo feminino e 15 do sexo masculino. Já com relação ao tempo de serviço (gráfico 1), mais de 60% respondeu que tem entre 4 a 7 anos e, um pouco menos de 30%, entre 1 a 3 anos.

**Gráfico 1 - Tempo Aproximado de Serviço no IFPB**

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Dessa forma, pode-se inferir que a maioria dos respondentes tem experiência em trabalhar no IFPB Campus Guarabira e tem a percepção do que está ou não sendo realizado. Portanto, a pesquisa pode responder de forma a entender e descobrir sobre os aspectos relacionados às práticas da Gestão do Conhecimento que estão sendo realizadas e as que não estão de acordo com a percepção dos servidores, assim como demonstra as sete dimensões analisadas nos próximos tópicos.

## 4.2 ANÁLISE DAS SETE DIMENSÕES DO CONHECIMENTO

### 4.2.1 Fatores Estratégicos e o Papel Da Alta Administração

Nas variáveis que compõem a dimensão “**Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração**” (tabela 1), pode-se verificar, de maneira geral, que todas as variáveis são significativamente positivas se comparadas com as afirmações de discordância.

**Tabela 1 - Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração**

AFIRMAÇÕES	DT	DP	I	CP	CT
1. O conhecimento no IFPB está alinhado à sua estratégia de ação	11%	13%	0%	62%	14%
2. O planejamento estratégico é comunicado amplamente	16%	33%	0%	43%	8%
3. A direção geral estabelece, frequentemente, metas desafiadoras	24%	19%	3%	38%	16%
4. A direção geral apoia atividade de inovação	3%	0%	11%	46%	40%
5. A missão, os valores e as estratégias são divulgados	11%	24%	16%	33%	16%

Fonte: Elaboração Própria (2020)

A primeira variável da dimensão “O conhecimento no IFPB está alinhado à sua estratégia de ação” apresenta concordância parcial por mais da metade dos servidores

pesquisados, o que indica que a estratégia de ação do IFPB Campus Guarabira está alinhada com o conhecimento do Instituto.

A segunda variável “O planejamento estratégico é comunicado amplamente” demonstra que grande parte dos servidores concorda parcialmente com a afirmação, o que pode significar que o planejamento estratégico é divulgado, mas não de forma tão ampla.

A terceira variável “A direção geral estabelece, frequentemente, metas desafiadoras” demonstra que uma parte maior dos respondentes concorda parcialmente com a afirmação, apresentando também a maior discordância total de todas as variáveis da dimensão analisada. Isso pode significar que a direção geral estabelece metas que são percebidas como desafiadoras para a maioria, mas não para uma parte dos servidores.

A quarta variável “A direção geral apoia atividade de inovação” apresenta o maior percentual na concordância parcial, porém é um valor próximo à concordância total, cujo valor é o maior percentual da mesma quando comparado às demais variáveis. Dessa forma, os resultados indicam que a percepção dos servidores é de que a direção geral apoia a atividade de inovação, mas pode, em algum momento, não oferecer esse apoio.

Já a quinta variável “A missão, os valores e as estratégias são divulgados” mostra a concordância parcial como maioria, o que significa que a missão, os valores e as estratégias do IFPB Campus Guarabira são divulgados.

Portanto, pode-se concluir que todas as variáveis da dimensão “**Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração**” são realizadas no IFPB Campus Guarabira, mas segundo a percepção dos servidores ainda há margem para melhorias em todos os aspectos analisados.

Tendo em vista a importância, como afirmam Oliveira e Souza (2018), da Alta Administração para o sucesso das práticas da Gestão do Conhecimento, é relevante que a direção geral do IFPB Campus Guarabira analise os pontos a serem melhorados e trabalhe neles, pois assim como confirmam Miranda e Pilatti (2014), é uma dimensão indispensável para definir as metas da organização e deixar clara a estratégia empresarial, sendo esse um papel fundamental da Alta Administração, como corroboram Costa e Silva (2013), para fazer com que os objetivos da organização sejam alcançados.

#### 4.2.2 Cultura e Valores Organizacionais

Em relação às variáveis da dimensão “**Cultura e Valores Organizacionais**” (tabela 2), verificou-se que todas as variáveis podem ser consideradas como sendo positivas porque trouxeram um número significativo de concordância.

**Tabela 2 - Cultura e Valores Organizacionais**

<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
1. O IFPB deixa claros seus objetivos, valores e competências	11%	3%	5%	59%	22%
2. No IFPB campus Guarabira estimula-se a experimentação	8%	8%	8%	49%	27%
3. Existe honestidade intelectual	11%	16%	8%	38%	27%
4. Os servidores estão preocupados com o IFPB	11%	24%	8%	41%	16%
5. Layouts são conducentes à troca informal de informação	5%	13%	22%	49%	11%

Fonte: Elaboração Própria (2020)

A primeira variável “O IFPB deixa claro seus objetivos, valores e competências” tem como maior percentual a concordância parcial, o que significa que no IFPB Campus Guarabira os servidores percebem que os objetivos, valores e competências são deixados claros de forma consistente.

A segunda variável “No IFPB campus Guarabira estimula-se a experimentação” demonstra que a maior parte dos servidores concorda parcialmente com a afirmação, o que significa que os servidores percebem que o instituto estimula a experimentação, tendo certa liberdade para tentar, falhar e inovar.

A terceira variável “Existe honestidade intelectual” apresenta a concordância parcial como o maior percentual, assim, no IFPB Campus Guarabira a maioria dos servidores são honestos sobre aquilo que sabem ou não.

A quarta variável “Os servidores estão preocupados com o IFPB” tem o maior percentual na concordância parcial, o que demonstra que a grande maioria dos servidores estão preocupados com o IFPB Campus Guarabira, isso significa, como afirma Miranda e Pilatti (2014), que a missão e os valores do IFPB são conhecidos e incorporados, elevando assim um sentimento de confiança entre os colaboradores e a organização.

A quinta variável “Layouts são conducentes à troca informal de informação” também tem a concordância parcial com o maior número de respondentes, o que deixa claro que os layouts (arranjo físico) são de alguma forma, conducentes à troca informal de informação, o que facilita essa troca de informações entre os servidores.

Portanto, pode-se inferir que todas as variáveis da dimensão “**Cultura e Valores Organizacionais**” são colocadas em prática no IFPB Campus Guarabira, mas segundo a percepção dos servidores há ainda margem para serem melhorados.

Sendo assim, é importante que o instituto analise os pontos onde os servidores percebem que podem ser melhorados, perguntando aos mesmos, o que acreditam serem essenciais para que os pontos analisados nessa dimensão possam ser aperfeiçoados, pois, como corroboram

Ferreira *et al.* (2012), é necessário conhecer os valores que os indivíduos valorizam e acreditam para que assim possa ser possível traçar planos para fortalecer o que os une e resolver o que possa causar choques culturais prejudiciais para a organização, tendo em vista, como reforça Soares (2015), de que a cultura organizacional influencia os colaboradores, mas também é influenciada por eles.

Dessa forma, pode-se perceber o porquê é uma dimensão importante a ser trabalhada pela alta administração, assim como ratificam Bem, Prado e Delfino (2013) quando afirmam que a cultura organizacional é um dos pontos chaves da Gestão do Conhecimento, como também um dos principais obstáculos para a implementação da mesma em campos como a inovação e a vantagem competitiva.

#### 4.2.3 Estrutura Organizacional

Para as variáveis que compõem a dimensão “**Estrutura Organizacional**” (tabela 3), verificou-se que nas variáveis 1, 2 e 4 os percentuais de concordância são percebidas como convenientes. Já em relação às variáveis 3 e 5 foi verificado um alto índice de discordância.

**Tabela 3 - Estrutura Organizacional**

<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
1. Servidores possuem uma visão sistêmica e dinâmica	8%	35%	8%	41%	8%
2. Há uso constante de equipes multidisciplinares e formais	5%	30%	14%	46%	5%
3. Há uso constante de equipes temporárias	8%	46%	14%	27%	5%
4. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência	13%	16%	8%	49%	14%
5. No IFPB as decisões são tomadas no nível mais baixo possível	24%	38%	6%	27%	5%

Fonte: Elaboração Própria (2020)

A primeira variável “Servidores possuem uma visão sistêmica e dinâmica” apresenta a concordância parcial com o maior número de respondentes, indicando que os servidores possuem uma visão sistêmica e dinâmica dos processos e da estrutura organizacional, mas percebem que não é de uma maneira plena.

A segunda variável “Há uso constante de equipes multidisciplinares e formais” mostra que os servidores respondentes concordam parcialmente com a afirmação, o que demonstra que há o uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobreponham à estrutura tradicional e hierárquica.

A terceira variável “Há uso constante de equipes temporárias” tem como maior percentual a discordância parcial, o que indica que os servidores percebem que não há o uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia e totalmente dedicadas a projetos inovadores, que como testifica Miranda e Pilatti (2014), é uma percepção negativa, pois uma estrutura organizacional deve ser flexível.

A quarta variável “Pequenas reorganizações ocorrem com frequência” tem na concordância parcial seu maior percentual, podendo indicar que pequenas reorganizações ocorrem, mas não com tanta frequência, ou de forma muito natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo, essa resistência a mudanças, como corrobora Bernardo (2017), tem a ver com o modo rotinizado, padronizado e previsto usado no setor público.

A quinta variável “No IFPB as decisões são tomadas no nível mais baixo possível” apresenta a discordância parcial com o maior percentual da afirmação, o que indica que as decisões não são tomadas no nível mais baixo possível e que o processo decisório e a burocracia não é mínima. Como Bernardo (2017) enfatiza, em um modelo de gestão burocrático a hierarquia é muito enraizada, sendo as decisões tomadas pelo superior hierárquico, apesar de que esse superior pode não ter conhecimento técnico para isso, o que pode levar a decisões equivocadas.

Portanto, pode-se perceber que os servidores se mostraram favoráveis em quase todas as variáveis da dimensão “**Estrutura Organizacional**” no IFPB Campus Guarabira, mas há margem para melhorias.

Tendo em vista que a estrutura organizacional, como valida Miranda e Pilatti (2014), deve ser voltada para o alto grau de autonomia, possuindo equipes multidisciplinares e que, como revalida ainda Soares *et al.*(2013), deve ser flexível para que estimule o trabalho em equipe, o aprendizado e a inovação, sugere-se que a alta administração do IFPB Campus Guarabira procure saber quais são os pontos que os servidores percebem que podem ser melhorados nessa dimensão, principalmente com relação à implementação de mais equipes multidisciplinares, para maximizarem, como afirma Fresneda *et al.* (2009), a eficiência da organização e os ativos do conhecimento da mesma, sendo alguns dos pontos que devem ser trabalhados para que isso aconteça, como corrobora Santos (2001), o incentivo ao trabalho em equipe e o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores.

#### 4.2.4 Administração De Recursos Humanos



Nas variáveis que compõem a dimensão “**Administração de Recursos Humanos**” (tabela 4), percebeu-se que as variáveis 2, 3 e 4 obtiveram valores positivos, enquanto as variáveis 1 e 5 obtiveram resultados bastante negativos.

**Tabela 4 - Administração de Recursos Humanos**

<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
1. O IFPB tem política de recursos humano eficaz e eficiente	22%	30%	13%	24%	11%
2. O treinamento está associado às necessidades da área	8%	30%	11%	40%	11%
3. Os servidores são estimulados a trocar conhecimentos	16%	25%	8%	43%	8%
4. Há elevado investimento e incentivo ao treinamento	22%	19%	8%	51%	0%
5. Esquemas de premiação e reconhecimento por resultados	51%	19%	16%	11%	3%

Fonte:Elaboração Própria (2020)

A variável “O IFPB tem política de recursos humano eficaz e eficiente” tem a discordância parcial como maior percentual, podendo-se perceber que a maioria dos servidores não percebe a política de recursos humanos como algo que é eficaz e eficiente no IFPB Campus Guarabira. Bernardo (2017) afirma que essa associação de ineficiência aos serviços públicos está ligada a falta de políticas e diretrizes para os recursos humanos, combinado a falta de informação nas organizações públicas.

A variável “O treinamento está associado às necessidades da área” apresenta um percentual maior na concordância parcial, mostrando que no IFPB Campus Guarabira, em grande parte das vezes, o treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho dos servidores e/ou necessidades estratégicas do Instituto.

A variável “Os servidores são estimulados a trocar conhecimentos” tem como maior número de respondentes a concordância parcial, o que significa que os servidores são estimulados a discutirem e trocar seus conhecimentos através de seminários, palestras, encontros entre si ou com outros profissionais.

A variável “Há elevado investimento e incentivo ao treinamento” mostra que um pouco mais da metade dos servidores concordam parcialmente, podendo significar que no IFPB Campus Guarabira há investimento e incentivo ao treinamento, mas não de maneira tão elevada como está sendo afirmado.

Já a variável “Esquemas de premiação e reconhecimento por resultados” apresenta o maior número de discordância total de todas as dimensões e variáveis pesquisadas, o que

significa que no IFPB Campus Guarabira não há esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias na percepção da maioria dos servidores.

Portanto, pode-se concluir que as variáveis 1 e 2, sobre política de recursos humanos e esquemas de premiação, respectivamente, da dimensão “**Administração de Recursos Humanos**”, não são percebidas como favoráveis pela maioria dos servidores do Campus Guarabira. Com relação às demais variáveis, elas estão sendo percebidas como sendo praticadas no instituto, mas há margem para melhorias.

Dessa forma, sugere-se que o pessoal responsável pelos recursos humanos no IFPB Campus Guarabira tente perceber os pontos identificados pelos servidores que podem ser melhorados e implemente essas práticas no instituto para aperfeiçoar, principalmente, a política de recursos humanos de forma a ser mais eficaz e eficiente, como também, maneiras de tornar as recompensas por reconhecimento mais frequentes, contribuindo, assim, para aumentar a motivação dos colaboradores realizarem um trabalho cada vez melhor, pois, como corroboram Fernandes *et al.* (2017), todas essas práticas são uma forma de valorizar o capital humano na organização, contribuindo para que os indivíduos cumpram metas e alcancem os resultados desejados por estarem orientados por um objetivo em comum, que no caso do serviço público, como reforça Soares (2015), deve ter clara a importância do serviço para a vida das pessoas e sociedade como um todo.

#### 4.2.5 Sistema De Informação

Nas variáveis que compõem a dimensão “**Sistema de Informação**” (tabela 5), observou-se que quase todas as variáveis apresentam concordância parcial como sua maior porcentagem, sendo a variável 1 a que apresenta igualdade entre a discordância e concordância parcial.

**Tabela 5 - Sistema de Informação**

<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
1. A comunicação é eficiente em todos os sentidos	16%	35%	11%	35%	3%
2. Os trabalhos deixam de ser realizados ou são de forma	13%	24%	11%	41%	11%
3. As informações são compartilhadas por todos servidores	8%	22%	8%	43%	19%
4. O STI e o fluxo de informação atendem às necessidades	0%	30%	8%	51%	11%
5. Oferece incentivo para registro das experiências adquiridas	14%	32%	8%	41%	5%

Fonte: Elaboração Própria (2020)

A variável “A comunicação é eficiente em todos os sentidos” apresenta uma igualdade entre a concordância parcial e a discordância parcial, indicando que na percepção dos servidores a comunicação no IFPB campus Guarabira não é eficiente em todos os sentidos.

A variável “Os trabalhos deixam de ser realizados ou são de forma” demonstra que grande parte dos servidores concorda parcialmente com a afirmação, o que nesse caso representa a discordância com relação à afirmativa, já que a questão foi colocada de modo inverso, seguindo um padrão diferente das demais afirmativas, o que significa que os trabalhos não deixam de ser realizados ou são feitos de forma precária.

A variável “As informações são compartilhadas por todos servidores” demonstra que uma parte maior dos respondentes concordam parcialmente com a afirmação, o que indica que as informações no IFPB campus Guarabira são compartilhadas por todos os servidores e existe amplo acesso para todos os servidores à base de dados.

A variável “O STI e o fluxo de informação atendem às necessidades” tem o maior número de servidores respondendo estarem concordando parcialmente com a afirmação, demonstrando que o Sistema de Tecnologia e Informação (STI) e o fluxo de informação utilizados no IFPB campus Guarabira atendem de alguma forma às suas reais necessidades.

Já a variável “Oferece incentivo para registro das experiências adquiridas” mostra a concordância parcial como maioria, o que significa que o IFPB campus Guarabira oferece certos incentivos para registro das experiências adquiridas no desenvolver de seu trabalho, de modo que todos fiquem estimulados a divulgar seus conhecimentos e a buscar a socialização desses conhecimentos.

Portanto, pode-se concluir que quase todas as variáveis da dimensão “**Sistema de Informação**” são colocadas em prática no IFPB Campus Guarabira de acordo com a percepção dos servidores, tendo ainda margem para melhorias, porém, a variável 1, sobre a eficiência da comunicação, não está sendo percebida como realizada.

Dessa forma, o IFPB Campus Guarabira pode tentar procurar perceber o que pode ser aperfeiçoado de acordo com o que os colaboradores compreendem serem necessários para um melhor serviço, pois, como corroboram Sato, Silva e Drago (2013), é indispensável que a organização saiba gerenciar o conhecimento de sua organização para se tornar proativo com relação às mudanças cada vez mais recorrentes, sendo necessário para isso que tenha um sistema de informação eficiente, pois, como afirmam Rosetti e Morales (2007), é cada vez mais notável que a tecnologia da informação não pode ser dissociada das atividades relacionadas a

incorporação do conhecimento para entregar um serviço cada vez melhor, porém é necessário também os fatores inerentes aos seres humanos.

Por essa razão, os colaboradores devem estar cientes, como certifica Sá *et al.* (2013), da importância do compartilhamento do conhecimento, pois, quando mal compreendida, os colaboradores podem pensar que estão perdendo a propriedade de suas ideias, processos e métodos. Assim, o IFPB Campus Guarabira deve se ater em criar um ambiente propício a colaboração e comunicação entre os servidores, já que esse é um dos pontos apontados como não evidenciados pelos colaboradores respondentes, pois assim como admite Bem e Amboni (2013), o compartilhamento do conhecimento faz com que a organização cresça e se transforme, o que reforça a importância dessa prática nas organizações por fazer com que se construa um conhecimento coletivo e, em consequência, aprendizagem organizacional.

#### 4.2.6 Mensuração De Resultados e Aprendizagem

Nas variáveis que compõem a dimensão “**Mensuração de Resultados e Aprendizagem**” (tabela 6), percebeu-se a concordância na variáveis 1 e 3, igualdade entre discordância e concordância na 2, indiferença na 4 e certa concordância da 5.

**Tabela 6 - Mensuração de Resultados e Aprendizagem**

<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
1. No IFPB há uma política de divulgação de resultados	13%	22%	13%	41%	11%
2. Possui indicadores para auxiliar onde e quando pode melhorar	27%	22%	19%	27%	5%
3. Existe uma conexão direta entre a missão, objetivos e resultados	8%	16%	27%	43%	6%
4. Os resultados organizacionais são avaliados	19%	19%	27%	24%	11%
5. Esforços para avaliar competências, conhecimentos, usuários	22%	24%	19%	32%	3%

Fonte: Elaboração Própria (2020)

A variável “No IFPB há uma política de divulgação de resultados” apresenta concordância parcial pela maioria dos servidores pesquisados, o que pode significar que há uma política de divulgação de resultados obtidos, mas não de todo projeto executado.

A variável “Possui indicadores para auxiliar onde e quando pode melhorar” demonstra uma igualdade entre a discordância total e a concordância parcial, indicando que uma parte dos servidores percebe que o IFPB Campus Guarabira até possui indicadores para auxiliar na

identificação de onde e quando pode melhorar a gestão de sua prestação de serviços, mas para a maior parte deles essa não é uma afirmação verdadeira.

A variável “Existe uma conexão direta entre a missão, objetivos e resultados” demonstra que uma parte maior dos respondentes concorda parcialmente com a afirmação, indicando que existe certa conexão direta entre a missão, os objetivos propostos e os resultados alcançados no Instituto.

Na variável “Os resultados organizacionais são avaliados” o maior número de respondentes foram indiferentes com relação a afirmativa, o que pode significar uma falta de acesso a informação de como os resultados organizacionais são avaliados e se são feitos sob várias perspectivas, como a financeira, estratégica, mercadológica, operacional e aquisição do conhecimento.

Já a variável “Esforços para avaliar competências, conhecimentos, usuários” mostra a concordância parcial como maioria, porém, quando soma-se a discordância total e parcial o resultado é de 46%, maior do que a soma da concordância total e parcial, que é de 35%. Sendo assim, o resultado pode indicar que os esforços para avaliar competências, os conhecimentos dos colaboradores, usuários e clientes da organização não são realizados e divulgados com frequência.

Portanto, pode-se inferir que a variável 2, sobre os indicadores de melhoria, da dimensão **“Mensuração de Resultados e Aprendizagem”**, não foi evidenciada como sendo colocada em prática no IFPB Campus Guarabira. Com relação a variável 4, sobre a avaliação dos resultados organizacionais, o resultado pode indicar de que há falta de comunicação entre os servidores de como é feita a avaliação dos resultados obtidos na organização e de que forma essa avaliação é realizada. Já com relação as demais variáveis (1, 3 e 5), os resultados demonstram que são colocadas em prática, mas pode haver pontos a serem melhorados de acordo com a percepção dos servidores.

Dessa forma, sugere-se que o IFPB Campus Guarabira leve em consideração a percepção de seus colaboradores e aprimore a mensuração dos resultados e indicadores de melhoria, pois como afirma Rodrigues (2009), a mensuração de resultados é indispensável para definir como está à situação atual da organização e assim tomar decisões mais acertadas de maneira qualitativa e quantitativa, sendo importante para definir ações corretivas, como também, em uma organização pública fica evidente, como afirma Pacheco (2009), que a mensuração de resultados traz maior transparência da utilização dos recursos públicos e dos resultados alcançados para os servidores e para a sociedade como um todo.

Outro aspecto a ser considerado, como corrobora Soares *et al.*(2013), é que para que a Gestão do Conhecimento seja eficaz a gestão deve passar o conhecimento de alguns privilegiados para toda a organização, assim sugere-se que a alta administração deixe claro como mensura os resultados e que aspectos leva em consideração quando faz isso para que assim os colaboradores percebam como é realizada essa prática, tendo acesso a esse tipo de informação e consigam dirigir seus esforços para melhor atender os objetivos da organização, pois como afirmam Sá *et al.* (2013), a Gestão do Conhecimento precisa do envolvimento de toda a organização.

#### 4.2.7 Aprendizagem Com o Ambiente Externo

Nas variáveis que compõem a dimensão “**Aprendizagem com o Ambiente Externo**” (tabela 7), pode-se verificar que todas as variáveis são significativamente positivas.

**Tabela 7 - Aprendizagem com o Ambiente Externo**

<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
1. O IFPB campus Guarabira tem habilidade na gestão de parcerias	11%	30%	13%	32%	14%
2. O IFPB campus Guarabira aprende muito com seus usuários	16%	27%	8%	38%	11%
3. A inovação, a capacidade de colaboração e interesse	19%	14%	5%	51%	11%
4. As sugestões dos usuários que demandam os serviços prestados	14%	11%	5%	62%	8%
5. Realizar alianças está relacionada a decisões estratégicas	14%	22%	16%	43%	5%

Fonte: Elaboração Própria (2020)

A variável “O IFPB campus Guarabira tem habilidade na gestão de parcerias” tem como maior percentual a concordância parcial, mas seu valor está muito próximo da discordância parcial, o que pode significar que os servidores percebem que há habilidade na gestão de parcerias com outras organizações públicas e institutos de pesquisa, mas há pontos que podem ser melhorados.

A variável “O IFPB campus Guarabira aprende muito com seus usuários” demonstra que a maior parte dos servidores concorda parcialmente com a afirmação, o que significa que o IFPB Campus Guarabira aprende com seus usuários, existe mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.

A variável “A inovação, a capacidade de colaboração e interesse” apresenta a concordância parcial como sendo a resposta de um pouco mais de metade dos servidores,

indicando que a inovação, a capacidade de colaboração e o interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes considerados no IFPB Campus Guarabira para a seleção e manutenção de seus usuários e colaboradores.

A variável “As sugestões dos usuários que demandam os serviços prestados” tem o maior percentual em concordância parcial de todas as afirmativas com mais de 60%, o que deixa claro que as sugestões dos usuários que demandam os serviços prestados pelo IFPB campus Guarabira são consideradas e aceitas para reavaliação de seus planos e projetos.

A variável “Realizar alianças está relacionada a decisões estratégicas” também tem a concordância parcial com o maior número de respondentes, o que demonstra que a decisão de realizar alianças está frequentemente relacionada a decisões estratégicas e aprendizados importantes, e os servidores do Instituto percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.

Portanto, pode-se concluir que todas as variáveis da dimensão “**Aprendizagem com o Ambiente Externo**” estão percebidas como colocadas em prática no IFPB Campus Guarabira, que como valida Sá *et al.* (2013) tem a ver com a avaliação e comunicação da organização em diferentes aspectos, porém ainda há margem para ser melhor trabalhada em todos os pontos pesquisados na dimensão, como foi percebido pelos servidores.

Dessa forma, como corroboram Miranda e Pilatti (2014), o aprendizado com o ambiente está relacionado com a colaboração com outras organizações, sendo assim, sugere-se que a direção geral do IFPB Campus Guarabira procure fazer ainda mais parcerias com outros institutos federais para que assim consiga melhor atender os seus objetivos organizacionais, pois como ratificam Lima, Ziviani e Reis (2014), há a necessidade de se buscar formas mais eficientes de administrar as organizações públicas para oferecer um serviço de maior produtividade e maior qualidade à sociedade, tendo em vista que as organizações públicas, como afirmam Fresneda *et al.* (2009), não buscam o lucro e sim melhores resultados para entregar um serviço de maior qualidade para os cidadãos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento é um tema considerado novo para muitas organizações e para a sociedade, seu objetivo é gerir o conhecimento nas organizações, com intuito que a empresa obtenha vantagem competitiva e se mantenha no mercado.

Tendo como objetivo investigar a Gestão do Conhecimento no âmbito do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira, foi realizada uma pesquisa para atingi-lo onde se investigou as sete dimensões do conhecimento propostas por Terra (2005) *apud* Marinho (2010) onde como resultados obteve-se que as dimensões mais percebidas pelos servidores, e que tiveram em todas as assertivas o valor de concordância superior ao de discordância, foram Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração, Cultura e Valores Organizacionais e Aprendizagem com o Ambiente Externo. Já em relação as dimensões Estrutura Organizacional, Administração de Recursos Humanos, Sistema de Informação e Mensuração de Resultados e Aprendizagem, os valores obtidos foram significativamente negativos, principalmente no que se diz respeito a Administração de Recursos Humanos.

Dessa forma, pode-se concluir que a Gestão do Conhecimento no Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira é percebida pelos servidores, mas que existe uma margem de melhoria em todas as dimensões.

A pesquisa teve como limitação verificar o resultado obtido de acordo com a ocupação dos entrevistados, por essa razão, novas pesquisas podem ser realizadas dentro do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira com o intuito de verificar se existe variação de percepção em relação a natureza de atividade exercida pelos participantes (docentes e técnicos administrativos) para que se possa fazer comparações de como a Gestão do Conhecimento é percebida de acordo com a ocupação dos servidores.



## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: Proposta De Mapeamento Conceitual Integrativo. 2005. 400 p. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ALVES, Williana Carla Silva; MACÊDO, Ana Catarina. Gestão do Conhecimento Como Ferramenta Administrativa. In: XXV CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25, 2013, Florianópolis. Florianópolis: Febab, 2013. 16 p.
- BARROSO, Antônio Carlo de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. **Tentando Entender a Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, p. 147-170, 1999.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Experiências Internacionais de Implementação da Gestão do Conhecimento no Setor Público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. 182 p.
- BEM, Roberta de; AMBONI, Narcisa de Fátima. Práticas de Gestão do Conhecimento: O Caso da Biblioteca Universitária da UFSC. **Revista Acb: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 18, n. 1, p.736-751, 2013.
- BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à Implantação da Gestão do Conhecimento: A Questão Cultural Nas Organizações Públicas Federais Brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 2, p.123-135, 2013.
- BERNARDO, Ana Paula Paiva. **Absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência**. 2017. 120 f. Trabalho de Projeto (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017.
- BRITO, Alexandra Antonia Freitas de; FILHO, Darbio Rubem de Macedo. A Importância do Modelo de Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 07. Ano 02, Vol. 01. p. 77-88, 2017.
- BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem - Instrumentos de Apropriação Pelo Capital do Saber do Trabalhador**. Cadernos de Educação (UFPel) , v. 31, p. 203-225, 2008.
- BUENO, Giovatan de Souza *et al.* Gestão estratégica do conhecimento. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 7, n. 1, p.89-102, 2004.
- CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; BRITO, Lydia Maria Pinto. Gestão Do Conhecimento: Como As Organizações Públicas Do Brasil Percebem Esse Modelo? **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 12, n. 2, p. 59-72, 2016.
- CAVALCANTE, Jacqueline. Análise das práticas de Gestão do Conhecimento em uma empresa de serviços de assessoria e educação profissional. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 12, n. 2, p.1-17, 2011.
- COSTA, Sávio Ricardo Muniz Aires da; SILVA, Ricardo Moreira. As Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento Aplicada a Uma Concessionária de Energia Elétrica. **Latin American Journal of Business Management**, v. 4, p. 18-41, 2013.

FERNANDES, Eunice Rabelo *et al.* Práticas de RH em Empresas do Segmento de Vestuário da Cidade de Divinópolis-MG: Um Estudo de Caso. **Ciências Gerenciais em Foco**, Minas Gerais, v. 8, n. 5, p.1-19, 2017.

FERREIRA, Kamilla Alves Rodrigues. Cultura e Valores Organizacionais em Uma Universidade Federal Brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p.69-87, set. 2012.

FLORES, Heriberto Alzerino; SANCEVERINO, Carlos Alberto Pereira; FRANZONI, Ana Maria Benciveni. Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: O Papel da Cultura Organizacional. In: VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 7., 2017, Ponta Grossa. Ponta Grossa: Conbrep, 2017. 11 p.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches *et al.* Diagnóstico da Gestão do Conhecimento Nas Organizações Públicas Utilizando O Método Organizational Knowledge Assessment (OKA). In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. Brasília: Consad, 2009. 23 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GUEDES, Terezinha Aparecida; MARTINS, Ana Beatriz Tozzo; ACORSI, Clédina Regina Lonardan; JANEIRO, Vanderly. **Projeto de Ensino Aprender Fazendo Estatística**. Universidade Estadual de Maringá, 2005.

LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999. 163 p.

LEOCÁDIO, Leonardo; SANTOS, Jane Lucia. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: Transferência de Conhecimento Suportada Por Tecnologias da Informação e Comunicação**. 11 p., Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.

LIMA, Nilzete Melo; ZIVIANI, Fabricio; REIS, Roberts Vinicius de Melo. Estudo das Práticas de Gestão do Conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Maranhão, v. 19, n. 41, p.105-126, dez. 2014.

MARCIEL, Flavia; MARCIS, Jaqueline; BORSOI, Jean Ricardo. **A Importância da Gestão do Conhecimento Para as Organizações**. 4 p., Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, Paraná, 2008.

MARINHO, Paula Pantoja Loureiro. **Gestão do Conhecimento: Estudo Das Sete Dimensões, Propostas Por Terra (2005), Em Uma Instituição de Ensino de Campina Grande - PB**. 2010. 93 f. Relatório de Pesquisa - Curso de Administração, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2010.

MARTINI, Claudinei José; ZAMPIN, Ivan Carlos. **A Gestão do Conhecimento e Sua Importância no Contexto Empresarial**. *Gestão em foco*, v. 1, p. 133-145, 2014.

MIRANDA, Isabella Tamine Parra; PILATTI, Luiz Alberto. Análise Das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento em Uma Indústria do Setor Metal-Mecânico. **Revista Tecnologia e Sociedade**, [s.l.], v. 10, n. 20, p.121-135, 13 dez. 2014. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). <http://dx.doi.org/10.3895/rts.v10n20.2646>.

OLIVEIRA, Luiz Carlos da Silva; SOUZA, Eda Castro Lucas de. A Utilização Das Práticas de Gestão do Conhecimento e Facilitadores Estratégicos em Uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [s.l.], v. 11, n. 2, p.319-341, 11 jun. 2018.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p319>.

PACHECO, Regina Sílvia. Mensuração de Desempenho no Setor Público: Os Termos do Debate. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 14, n. 55, p.149-161, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

RODRIGUES, Jaqueline Fonseca *et al.* **A Percepção Dos Gestores Sobre as Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento e Das Práticas Gerenciais: Um Estudo de Caso em Uma Indústria Metalmeccânica**, 2009. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O Papel da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p.124-135, 2007.

SÁ, Fabiano Bento de; BENTO, Karina Gomes dos Reis ; ZIVIANI, Fabrício ; FERREIRA, Marta Araújo Tavares . Práticas de Gestão do Conhecimento: Um Estudo em Organizações Mineiras. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, p. 114-131, 2013.

SANTOS, Antônio Raimundo dos *et al.* Gestão do Conhecimento Como Modelo Empresarial. In: SANTOS, Antônio Raimundo dos *et al.* **Gestão do Conhecimento: Uma Experiência Para o Sucesso Empresarial**. Curitiba: Editora Champagnat, 2001. p. 11-48.

SANTOS, Valério Givisiez Vilete. A Gestão do Conhecimento e as Organizações Que Aprendem. **Revista Eletrônica FACE**, Aracruz, p.16, nov. 2012.

SATO, Karoline Aparecida Scroch; SILVA, Helena Nunes; DRAGO, Isabela. A Gestão do Conhecimento Sob a Perspectiva Das Sete Dimensões: O Caso do Projeto Perfis Profissionais Para o Futuro da Indústria. **Informação & Informação**, [s.l.], v. 18, n. 1, p.142-168, 12 jun. 2013. Universidade Estadual de Londrina. <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2013v18n1p142>.

SOARES, Luiz Felipe. Serviço Público: Cultura Organizacional e Terceirização do Trabalho. **Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE**, Recife, p.72-92, 2015.

SOARES, Adriano Mesquita *et al.* Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento Sob a Percepção de Gestores: Estudo de Caso em Empresas Madeireiras. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais [...]**. Salvador: Enegep, 2013. p. 1 – 12.

SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de *et al.* Estratégias de Inovação e Crescimento Sustentadas Por Práticas da Gestão do Conhecimento. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, Santa Catarina, v. 3, n. 2, p.89-104, jul. 2013.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 315 p.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: Dado, Informação e Conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**, Brasília, v. 3, n. 4, p.1-10, ago. 2002.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) servidor(a),

Este questionário tem como objetivo coletar dados para a pesquisa que estou desenvolvendo sobre a Gestão do Conhecimento no Âmbito do Instituto Federal da Paraíba - Campus Guarabira.

O questionário é dividido em sete grupos de perguntas (dimensões), que são: Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração, Cultura e Valores Organizacionais, Estrutura Organizacional, Administração e Recursos Humanos, Sistema de Informação, Mensuração de Resultados e Aprendizagem com o Ambiente Externo, cada qual contendo cinco assertivas.

Você deverá responder cada assertiva de acordo com o seu grau de concordância, conforme os itens, Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Indiferente, Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente. O tempo médio para responder o questionário é de 10 minutos.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração, assegurando-lhe que a sua identidade será preservada.

### Dados Pessoais

#### 1. Sexo:

1.1 ( ) Feminino

1.2 ( ) Masculino

#### 4. Tempo aproximado de Serviço no IFPB:

4.1 ( ) Até 01 ano

4.2 ( ) Entre 01 e 03 Anos

4.3 ( ) Entre 04 e 07 anos

4.4 ( ) Mais de 08 anos

Com relação às questões abaixo indique seu grau de concordância:

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração	1	2	3	4	5
1. O conhecimento no IFPB campus Guarabira está alinhado à sua estratégia de ação, bem como é construído mediante cumprimento dos objetivos que a Instituição se propõe por meio dos seus planos de ação.					
2. O Planejamento Estratégico do IFPB campus Guarabira é comunicado amplamente para todos os níveis organizacionais.					
3. A Direção Geral do IFPB campus Guarabira estabelece, frequentemente, metas desafiadoras/mudanças direcionadas.					
4. A Direção Geral está comprometida e apoia atividade de inovação no campus Guarabira.					

5. A missão, os valores e as estratégias do IFPB são frequentemente divulgados.					
---	--	--	--	--	--

<b>Cultura e Valores Organizacionais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. O IFPB deixa claro seus objetivos, valores e competências de forma consistente, por atos simbólicos e ações.					
2. No IFPB campus Guarabira estimula-se a experimentação, há liberdade para tentar e falhar e a capacidade de inovação é valorizada.					
3. Existe honestidade intelectual, isto é, os servidores deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.					
4. Os servidores estão preocupados com o IFPB, buscam uma otimização conjunta.					
5. Layouts (arranjo físico) são conducentes à troca informal de informação, que facilite a troca de informação.					

<b>Estrutura Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Servidores possuem uma visão sistêmica e dinâmica dos processos e da estrutura organizacional.					
2. Há uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobreponham à estrutura formal tradicional e hierárquica.					
3. Há uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.					
4. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.					
5. No IFPB campus Guarabira, as decisões são tomadas no nível mais baixo possível, o processo decisório é ágil e a burocracia é mínima.					

<b>Administração de Recursos Humanos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. O IFPB campus Guarabira tem política de recursos humanos eficaz e eficiente.					
2. O treinamento no IFPB campus Guarabira está associado às necessidades da área imediata de trabalho dos servidores e/ou às necessidades estratégicas do Instituto.					
3. Os servidores são estimulados a discutirem e trocar seus conhecimentos através de seminários, palestras, encontros entre si ou com outros profissionais.					
4. No IFPB campus Guarabira há elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores.					
5. No IFPB campus Guarabira existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.					

<b>Sistema de Informação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A comunicação no IFPB campus Guarabira é eficiente em todos os sentidos.					
2. Os trabalhos deixam de ser realizados ou são de forma precária devido a falta de informações técnicas no IFPB campus Guarabira.					
3. As informações no IFPB campus Guarabira são compartilhadas por todos servidores, existe amplo acesso para todos os servidores à base de dados e conhecimento do Instituto.					
4. O Sistema de Tecnologia da Informação e o fluxo de informação utilizados no IFPB campus Guarabira atendem às suas reais necessidades.					

5. IFPB campus Guarabira oferece incentivos para registro das experiências adquiridas no desenvolver de seu trabalho, de modo que todos fiquem estimulados a divulgar seus conhecimentos e a buscar a socialização desses conhecimentos.					
--	--	--	--	--	--

<b>Mensuração de Resultados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. No IFPB campus Guarabira há uma política de divulgação de resultados obtidos a cada projeto executado.					
2. O IFPB campus Guarabira possui indicadores para auxiliar na identificação de onde e quando pode melhorar a gestão de sua prestação de serviços.					
3. Existe uma conexão direta entre a missão, os objetivos propostos e os resultados alcançados no Instituto.					
4. Os resultados organizacionais são avaliados sob várias perspectivas (financeira, estratégica, mercadológica, operacional, aquisição do conhecimento).					
5. Os esforços para avaliar competências, os conhecimentos dos colaboradores, usuários e clientes da organização são realizados e divulgados com frequência.					

<b>Aprendizagem com o Ambiente Externo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. O IFPB campus Guarabira tem habilidade na gestão de parcerias com outras organizações públicas e institutos de pesquisa.					
2. O IFPB campus Guarabira aprende muito com seus usuários, existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.					
3. A inovação, a capacidade de colaboração e o interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes considerados no IFPB para a seleção e manutenção de seus usuários e colaboradores.					
4. As sugestões dos usuários que demandam os serviços prestados pelo IFPB campus Guarabira são consideradas e aceitas para reavaliação de seus planos e projetos.					
5. A decisão de realizar alianças está frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes, e os servidores do Instituto percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.					