



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EDUARDO SOUZA GOMES FILHO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO IFPB: UMA  
ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E SUAS IMPLICAÇÕES  
ESTRATÉGICAS NO CAMPUS JOÃO PESSOA (2016–2024)**

**João Pessoa  
2026**

**EDUARDO SOUZA GOMES FILHO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO IFPB: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS NO CAMPUS JOÃO PESSOA (2016–2024)**



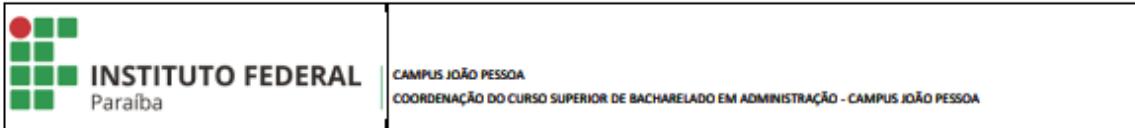
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a): Prof. Dr. Alysson André Régis Oliveira**

**JOÃO PESSOA  
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus João Pessoa*

G633g Souza.	Gomes Filho, Eduardo
Gestão do conhecimento organizacional no IFPB : uma análise da produção científica e suas implicações estratégicas no <i>campus João Pessoa (2016-2024)</i> / Eduardo Souza Gomes Filho . – 2026.	
69 f. : il.	
TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2026.	
Orientação: Profº Dr. Alysson André Régis Oliveira. 1. Gestão da informação. 2. Produção científica. 3. IFPB. 4. Tomada de decisão. 5. Conhecimento organizacional. I. Título.	
CDU 005.57:001.89(043)	



AVALIAÇÃO 18/2026 - CCSBA/UAS/UA/DDE/DG/IP/REITORIA/IFPB

Em 27 de janeiro de 2026.

### FOLHA DE APROVAÇÃO

**Eduardo Souza Gomes Filho**

Matrícula 20212460007

**GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO IFPB: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO  
CIENTÍFICA E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS NO CAMPUS JOÃO PESSOA (2016-2024)**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em 26/01/2026, às 14:30, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 26 de janeiro de 2026.

#### BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

**Alysson André Régis Oliveira (IFPB)**

Orientador(a)

**Andreia Cavalcanti de Oliveira (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Alysson Andre Regis Oliveira, CHEFE DE DEPARTAMENTO - CD4 - DIPPED-JP, em 27/01/2026 08:24:12.
- Andreia Cavalcanti de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 27/01/2026 09:00:12.
- Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 27/01/2026 09:08:09.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 26/01/2026. 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 824479  
Verificador: 1dd8208b48  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparéncia, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho aos meus pais, Hermerson Medrado Lima e Janete Batista da Silva Medrado, que sempre lutaram pelos meus sonhos com amor, confiança e apoio incondicional.

Aos meus irmãos, Júlio Otávio Silva Medrado e Luis Gustavo Silva Medrado, por serem fonte diária de carinho, alegria e motivação. Que este trabalho seja também um exemplo de que sonhar é possível e que o conhecimento pode abrir caminhos. A meu avô, Gerson Floriano, *in memoriam*.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família, especialmente aos meus pais, por todo o esforço, amor e carinho dedicados ao longo da minha trajetória. Vocês sempre acreditaram em mim, mesmo quando eu duvidei, e nunca mediram esforços para que eu pudesse alcançar meus sonhos e metas. Tudo o que sou e tudo o que conquistei carregam a força do apoio de vocês.

Aos meus irmãos, por serem minha fonte diária de amor, leveza e motivação. Vocês tornam qualquer caminhada mais significativa.

Às minhas avós, Antônia Costa e Elizete Batista, pelo amor incondicional, pelas orações e pelo cuidado que atravessa gerações. Estendo esse agradecimento a toda a minha família, que sempre esteve presente de forma carinhosa, oferecendo apoio, incentivo e acolhimento em cada etapa da minha vida.

A Rafaella, minha irmã de coração, cuja amizade ao longo dos anos se transformou em família. Seu cuidado, lealdade e presença constante são um presente imensurável na minha vida.

À família que construí durante a graduação, Yane Beatriz e Lívia Vieira, cujo companheirismo e amizade tornaram os desafios mais leves e os momentos difíceis mais suportáveis. Caminhar ao lado de vocês fez toda a diferença.

À família que encontrei na AIESEC em João Pessoa, Marina, Ane, Brenna, Bianca, Vinícius e Weslley, por compartilharem sonhos, desafios e aprendizados. Desenvolver liderança jovem ao lado de vocês é transformador e marcou profundamente a minha formação pessoal e profissional.

A Raquel, amizade que surgiu no início da minha trajetória profissional e que, desde então, tem sido fonte constante de aprendizado, incentivo e inspiração. Sua amizade é um verdadeiro presente de Deus.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Alysson, por todo o suporte, confiança e parceria ao longo desta jornada. Já compartilhamos duas pesquisas e este trabalho de conclusão de curso. Trabalhar ao lado de alguém tão inteligente, generoso e que acredita no meu potencial tornou esse processo ainda mais significativo.

Por fim, agradeço a todos que, de forma direta ou indireta, estiveram presentes ao longo da minha trajetória acadêmica, contribuindo para que esse caminho fosse construído com aprendizado, amadurecimento e muitas conquistas.

“Tudo o que um sonho precisa para ser  
realizado é alguém que acredite que ele  
possa ser realizado.”  
(Roberto Shinyashiki)

## **RESUMO**

Este trabalho de conclusão de curso apresenta uma análise da gestão do conhecimento organizacional no Instituto Federal da Paraíba (IFPB) – Campus João Pessoa, contextualizando a produção científica entre 2016 e 2024. Parte-se da compreensão do conhecimento como um ativo estratégico nas organizações públicas, especialmente no contexto educacional, no qual a produção de pesquisas assume papel central na geração de valor institucional, na inovação e no suporte à tomada de decisão. Nesse sentido, o estudo busca compreender de que forma tais práticas e seus registros institucionais contribuem para a consolidação do capital intelectual no *campus* analisado. O objetivo geral consistiu em analisar a evolução desse conhecimento organizacional, identificando tendências de produção e suas influências nos aspectos estratégicos da instituição. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem mista, exploratória e descritiva, fundamentada em análise documental de registros do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), combinando análise quantitativa de dados e a técnica qualitativa de Análise de Conteúdo. Os resultados evidenciam um crescimento variável da produção científica ao longo do período analisado, com predominância de áreas tecnológicas, como Engenharias e Tecnologia da Informação. Identificou-se, ainda, discrepância entre projetos cadastrados e aqueles com acompanhamento ou conclusão devidamente comprovados no SUAP, bem como diferenças significativas entre os valores distribuídos e os efetivamente executados. Observou-se também maior participação de discentes de graduação e um percentual reduzido de publicações científicas consolidadas. Conclui-se que, embora apresente avanços relevantes na produção do conhecimento organizacional, persistem desafios relacionados à gestão, ao monitoramento e à utilização estratégica das informações institucionais, impactando a formulação de estratégias mais assertivas.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação; produção científica; IFPB; tomada de decisão.

## **ABSTRACT**

This undergraduate thesis presents an analysis of organizational knowledge management at the Federal Institute of Paraíba (IFPB) – João Pessoa Campus, contextualizing institutional scientific production between 2016 and 2024. The study is grounded in the understanding of knowledge as a strategic asset in public organizations, particularly in the educational context, where research production plays a central role in institutional value creation, innovation, and decision-making support. In this sense, the research seeks to understand how research practices and their institutional records contribute to the consolidation of intellectual capital at the analyzed campus. The main objective was to analyze the evolution of organizational knowledge, identifying production trends and their influence on the institution's strategic aspects. Methodologically, the study adopts a mixed, exploratory, and descriptive approach, based on documentary analysis of records extracted from the Unified Public Administration System (SUAP), combining quantitative data analysis with qualitative Content Analysis techniques. The results indicate variable growth in scientific production throughout the analyzed period, with a predominance of technological areas, such as Engineering and Information Technology. Discrepancies were identified between registered projects and those with proven monitoring or completion in the SUAP system, as well as significant differences between allocated and executed financial resources. Additionally, a greater participation of undergraduate students and a limited proportion of consolidated scientific publications were observed. The study concludes that, despite relevant advances in organizational knowledge production, challenges remain regarding the management, monitoring, and strategic use of institutional information, directly affecting the formulation of more effective institutional strategies.

**Keywords:** Knowledge management; scientific production; IFPB; decision-making.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1	Produção anual.....	42
Gráfico 2	SUAP X válidos para o TCC.....	43
Gráfico 3	Projetos do Edital “01/2025 - Interconecta”.....	44
Gráfico 4	Discentes x ano.....	51
Gráfico 5	Bolsistas x voluntários.....	55
Gráfico 6	Valores distribuídos vs executados.....	57
Gráfico 7	Publicação.....	59
Gráfico 8	Veículos de publicação.....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
DIPPED	Departamento de Inovação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão, Cultura e Desafios Acadêmicos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.1.1	Objetivo Geral.....	16
1.1.2	Objetivos Específicos.....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	CONHECIMENTO: DO ANONIMATO ÀS POSSIBILIDADES.....	18
2.1.1	Evolução do conhecimento como ativo estratégico nas organizações....	18
2.1.2	Ciclos e Processos da Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	21
2.1.3	Cultura Organizacional e Compartilhamento de Saberes.....	23
2.1.4	Organizações que Aprendem: da Teoria à Prática.....	25
2.1.5	Conhecimento como Fonte de Inovação e Vantagem Competitiva.....	27
2.2	O CONHECIMENTO COMO ATIVO ESTRATÉTICO NA TOMADA DE DECISÕES.....	29
2.2.1	Fundamentos clássicos da gestão do conhecimento.....	30
2.2.2	Gestão do conhecimento e memória organizacional.....	31
2.2.3	A gestão do conhecimento na administração pública.....	34
2.2.4	Considerações analíticas: o conhecimento como princípio transformador.....	35
2.3	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA TOMADA DE DECISÃO.....	36
2.3.1	Conhecimento e Processos Decisórios Estratégicos.....	37
2.3.2	Ferramentas e Práticas de Apoio à Decisão.....	39
2.3.3	Impactos da Gestão do Conhecimento na Competitividade.....	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>41</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	41
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	42
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	43
<b>4</b>	<b>INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1	EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO.....	44
4.2	MAPEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DAS PESQUISAS 4.2.1 DESENVOLVIDAS.....	47

4.2.2	Área Temática.....	50
4.3	PERFIL DOS DISCENTES.....	53
4.3.1	Nível de Graduação.....	53
4.3.1.1	Limitações e inconsistências.....	55
4.3.2	Bolsistas e voluntários.....	56
4.4	FINANCEIRO.....	58
4.5	PUBLICAÇÕES.....	60
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário organizacional marcado por transformações constantes e crescente complexidade, as instituições são desafiadas a estruturar estratégias que assegurem não apenas sua adaptação, mas também a continuidade e a eficiência de suas ações. Nesse contexto, a capacidade de produzir, registrar, sistematizar e utilizar informações e conhecimentos torna-se um fator determinante para a sustentabilidade institucional e para a qualidade dos processos decisórios, especialmente no setor público.

Com o avanço tecnológico e a intensificação das demandas por transparência, eficiência e inovação na administração pública, o conhecimento organizacional consolida-se como um ativo estratégico fundamental. A forma como as organizações públicas lidam com a produção e a gestão do conhecimento influencia diretamente sua capacidade de planejar, monitorar e avaliar políticas, programas e ações institucionais. No âmbito educacional, essa dinâmica assume relevância ainda maior, uma vez que a pesquisa científica constitui um dos principais meios de geração de conhecimento e de fortalecimento do capital intelectual institucional.

Apesar disso, observa-se que muitas organizações públicas ainda enfrentam dificuldades relacionadas à sistematização de informações, à consolidação da memória institucional e à utilização estratégica dos dados produzidos. A ausência de processos estruturados para o acompanhamento e a análise da produção científica pode comprometer a efetividade da gestão e limitar o uso do conhecimento acumulado como subsídio à tomada de decisão. Nesse sentido, analisar a produção científica institucional torna-se um caminho relevante para compreender como o conhecimento organizacional é construído, registrado e mobilizado no contexto da gestão pública.

É nesse cenário que se insere o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), instituição cuja missão integra ensino, pesquisa e extensão como pilares indissociáveis de sua atuação. No Campus João Pessoa, a produção científica apresenta volume e diversidade significativos, sendo operacionalizada e registrada por meio de sistemas institucionais, como o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), que reúne informações sobre projetos, recursos, equipes envolvidas e resultados das pesquisas desenvolvidas. Entretanto, a existência desses registros não garante, por si só, sua utilização estratégica,

tornando necessário compreender a qualidade, a consistência e a efetividade dessas informações no apoio aos processos decisórios.

Diante disso, este trabalho de conclusão de curso propõe uma análise da gestão do conhecimento organizacional no IFPB – Campus João Pessoa, a partir da evolução da produção científica institucional no período de 2016 a 2024. Ao examinar dados relacionados aos projetos de pesquisa, áreas de conhecimento, participação de discentes, execução de recursos financeiros e publicações científicas, o estudo busca identificar tendências, fragilidades e potencialidades da produção do conhecimento organizacional, bem como suas implicações para os aspectos estratégicos da instituição.

Assim, ao articular a análise empírica dos registros institucionais com os fundamentos teóricos da gestão do conhecimento, este estudo contribui para a compreensão do papel da produção científica como elemento estruturante da memória organizacional e como suporte à tomada de decisão no âmbito da gestão pública educacional.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a evolução do conhecimento organizacional (produção do conhecimento) do IFPB, Campus João Pessoa, no período de 2016 a 2024, destacando as nuances da realidade, as tendências contemporâneas e sua influência nos aspectos estratégicos da instituição.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais produções acadêmicas e científicas relacionadas às práticas de pesquisa no âmbito do IFPB, Campus João Pessoa, nos anos de 2016 a 2024;
- Mapear e caracterizar os diversos tipos de atividades de pesquisa desenvolvidas no *campus* durante o período da pesquisa, analisando suas contribuições para a gestão institucional;

- Investigar os múltiplos enfoques e perspectivas referentes às práticas de pesquisa no contexto do IFPB, Campus João Pessoa, considerando sua aplicação nos processos decisórios e estratégicos da instituição.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONHECIMENTO: DO ANONIMATO ÀS POSSIBILIDADES

No cenário organizacional atual, marcado por desafios crescentes e incertezas, a habilidade de gerenciar a complexidade não se restringe a bens físicos ou avanços da tecnologia. O que realmente destaca as organizações de hoje é um bem valioso, ainda que não palpável: o saber. De maneira discreta, e muitas vezes sem ser catalogado ou oficializado, esse saber se manifesta nas instituições por meio de vivências, percepções, práticas comuns, métodos não oficiais, costumes e aprendizados em grupo, permanecendo, em geral, despercebido.

Pensar sobre esse “saber desconhecido” é admitir que, mesmo quando não é evidente ou documentado, ele já representa um recurso estratégico com um grande potencial de mudança. À medida que as empresas começam a dar valor e a organizar esse saber implícito e distribuído, surgem novas oportunidades de inovação, aprendizado e geração de valor. O saber deixa de ser apenas um apoio às ações de gestão e se torna o próprio foco em torno do qual decisões, estratégias e a identidade da empresa são formadas.

Pesquisadores como Nonaka e Takeuchi (2008), Davenport e Prusak (1998), entre outros, mostram que o saber deve ser visto como algo social, em constante mudança e que depende das relações, surgindo da interação entre as pessoas, a cultura, o ambiente e o objetivo. Não é suficiente guardá-lo em sistemas: é fundamental criá-lo, compartilhá-lo e, acima de tudo, dar-lhe significado. É sob essa ótica que surge um novo modelo de instituição, no qual conhecimentos antes ignorados ganham importância nas atividades diárias, e o aprendizado conjunto se transforma em inovação.

#### 2.1.1 Evolução do Conhecimento como Ativo Estratégico nas Organizações

Durante grande parte do século XX, as organizações estavam centradas em ativos tangíveis como fator de produção e competitividade. O foco era a produtividade, a eficiência operacional e a expansão física das operações. No entanto, a ascensão da economia da informação e da globalização provocou uma reconfiguração profunda no que diz respeito ao que se considera “estratégico” dentro das organizações. De

acordo com Stewart (1998), o capital intelectual tornou-se o recurso mais valioso de uma empresa, superando ativos tradicionais como fábricas, máquinas e estoques. Essa transformação estrutural alterou não apenas os modelos de negócio, mas também os próprios fundamentos da gestão estratégica.

Na virada para o século XXI, o conhecimento passou a ser entendido como um recurso organizacional dinâmico, capaz de gerar valor, inovação e vantagem competitiva sustentável. Davenport e Prusak (1998), em sua obra seminal *Working Knowledge*, destacam que o conhecimento organizacional não é apenas um acúmulo de dados ou informações, mas um conjunto de experiências, valores, informações e *know-how* contextualizados, que servem de base para a ação e a tomada de decisões. A definição proposta pelos autores rompe com a noção reducionista de conhecimento como um recurso técnico e pontual, ressaltando seu caráter relacional, interpretativo e cultural.

Esse entendimento dá origem a uma nova lógica organizacional: aquela em que o valor não está mais apenas em ter, mas em saber usar o que se tem. Nesse sentido, o conhecimento deixa de ser um elemento periférico e se torna o epicentro da estratégia organizacional. Empresas que reconhecem, mobilizam e sistematizam o conhecimento de seus colaboradores ampliam sua capacidade de aprender, inovar e se adaptar — competências indispensáveis em contextos de volatilidade e complexidade crescentes.

Uma contribuição significativa nesse campo é o conceito de capital intelectual, sistematizado por autores, como Edvinsson e Malone (1997). Segundo eles, o capital intelectual de uma organização é composto por três elementos fundamentais: o capital humano, que abrange as competências, habilidades e experiências dos colaboradores; o capital estrutural, que envolve os processos, sistemas, banco de dados e a cultura institucional, e o capital relacional, que diz respeito às relações com clientes, fornecedores, parceiros e à reputação da organização no ambiente externo.

Essa abordagem amplia a visão sobre o conhecimento, mostrando que ele não está restrito às pessoas (capital humano), mas também se manifesta na infraestrutura organizacional e nas redes de relacionamento que sustentam a empresa. Ou seja, o conhecimento deixa de ser visto como um recurso isolado e passa a ser compreendido como uma malha complexa de interações entre indivíduos, estruturas e ambientes.

É nesse cenário que emerge a importância de identificar e valorizar o chamado conhecimento tácito, aquele que está presente na prática cotidiana dos indivíduos, mas que ainda não foi formalizado ou sistematizado. Nonaka e Takeuchi (2008), em seu modelo de criação do conhecimento organizacional, argumentam que o processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (e vice-versa) é a base da inovação contínua nas empresas. Para os autores, o ciclo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) explica como o conhecimento é criado, ampliado e aplicado, destacando a interação entre sujeitos como força propulsora da aprendizagem coletiva.

Mesmo quando “anônimo”, ou seja, não mapeado, não compartilhado e não reconhecido formalmente, o conhecimento já existe na organização, inserido nas experiências, nos erros, nos improvisos e nas soluções empíricas desenvolvidas no cotidiano do trabalho. A chave estratégica está em criar mecanismos que tornem esse conhecimento visível, acessível e utilizável. Como observa Cho (2006), o valor do conhecimento reside não apenas em sua existência, mas em sua capacidade de circulação e ressignificação dentro de um contexto organizacional.

Essa perspectiva exige uma mudança cultural profunda. Não basta apenas investir em tecnologias de informação ou criar bancos de dados: é necessário construir um ambiente que estimule a confiança, a colaboração, o aprendizado mútuo e o reconhecimento das múltiplas formas de saber. Senge (2017), ao tratar das organizações que aprendem, destaca que o verdadeiro diferencial competitivo está na capacidade de aprender continuamente, tanto com o sucesso quanto com o fracasso, e de integrar o aprendizado ao cotidiano organizacional.

Além disso, Campos, Medeiros e Melo (2018) reforçam que o conhecimento, enquanto ativo intangível, é um dos recursos que mais agregam valor, qualidade e lucratividade às organizações contemporâneas. Isso se deve ao fato de que, ao ser compartilhado e mobilizado de forma estratégica, o conhecimento impulsiona a inovação, a melhoria contínua dos processos e a criação de soluções originais e contextualizadas.

Por fim, é importante destacar que o conhecimento como ativo estratégico não é algo estático ou dado, mas, sim, um processo vivo de construção social, constantemente renovado pelas interações, pelas mudanças no ambiente externo e pelas transformações internas das organizações. Reconhecer isso é o primeiro passo

para construir sistemas de gestão e culturas organizacionais mais resilientes, adaptáveis e orientadas ao futuro.

### 2.1.2 Ciclos e Processos da Gestão do Conhecimento nas Organizações

Reconhecer o conhecimento como um ativo estratégico é apenas o primeiro passo. Para que esse ativo se transforme em vantagem competitiva real, é necessário compreender e gerir os ciclos que envolvem sua criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação. A gestão do conhecimento surge, nesse contexto, como uma disciplina fundamental para as organizações que desejam se manter competitivas e inovadoras em ambientes complexos e incertos.

A obra de Nonaka e Takeuchi (2008) é considerada um marco nesse campo, ao propor o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) como uma explicação para o processo contínuo de criação de conhecimento nas organizações. Segundo os autores, a dinâmica entre o conhecimento tácito (subjetivo, não codificado, ligado à experiência) e o conhecimento explícito (formalizado, articulável e documentado) gera novos conhecimentos organizacionais por meio de ciclos que envolvem pessoas, cultura e estrutura. Socialização refere-se à troca de conhecimento tácito entre indivíduos, geralmente por meio da observação, imitação e prática compartilhada. Externalização consiste na conversão do conhecimento tácito em explícito, por meio de metáforas, analogias ou modelos. Combinação ocorre quando diferentes fragmentos de conhecimento explícito são reunidos, reorganizados e sistematizados para criar novas formas de conhecimento codificado. Já a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao tácito, muitas vezes pela experimentação ou pela aplicação prática.

Essa espiral do conhecimento mostra que a criação de conhecimento não é linear, mas, sim, um movimento contínuo e cíclico de conversão e integração, sustentado por ambientes organizacionais propícios ao aprendizado.

Contudo, a dinâmica do conhecimento vai além da criação. É preciso que ele seja significativo para quem o utiliza. Aqui, a contribuição de Choo (1998) é essencial. O autor propõe que as organizações bem-sucedidas são aquelas que desenvolvem três capacidades fundamentais: construção de significado (*sensemaking*), criação de conhecimento e tomada de decisão informada.

Na visão de Choo, o conhecimento só se torna útil quando os indivíduos conseguem interpretar informações à luz de seus contextos, experiências e objetivos organizacionais. Isso significa que a gestão do conhecimento deve considerar não apenas os aspectos técnicos da informação, mas também os fatores culturais, subjetivos e relacionais que mediam a sua compreensão e aplicação.

Complementando essa abordagem, Wiig (1997) defende que a gestão eficaz do conhecimento requer uma visão sistêmica, que integre processos, pessoas e tecnologia. Para o autor, o conhecimento precisa ser “organizado, acessível, relevante e utilizável”, e isso só é possível quando a organização desenvolve quatro pilares fundamentais: uma gestão eficaz do conhecimento exige uma liderança comprometida com a valorização do conhecimento, uma infraestrutura tecnológica que permita o armazenamento e o acesso à informação, uma cultura organizacional que favoreça o aprendizado e a colaboração, além de processos estruturados para a captura, validação e disseminação do saber.

Um aspecto crítico nessa discussão é que muitas organizações falham ao tentar implantar sistemas de gestão do conhecimento de forma meramente tecnológica. O equívoco comum está em associar gestão do conhecimento apenas a softwares, bancos de dados ou repositórios digitais, ignorando que o conhecimento é, antes de tudo, um fenômeno social. Como destaca Alavi e Leidner (2001), a eficácia da gestão do conhecimento depende fortemente de fatores como confiança, comprometimento, valores compartilhados e clima organizacional favorável ao compartilhamento.

Ademais, a gestão do conhecimento também demanda um entendimento claro de quais tipos de conhecimento estão em jogo e quais objetivos se quer alcançar com sua mobilização. Wiig (1997) classifica o conhecimento em categorias como conhecimento factual, conceitual, expectacional e metodológico, cada um com diferentes implicações para a tomada de decisão, a inovação e a eficiência organizacional. Essa tipologia reforça a necessidade de abordagens específicas para diferentes formas de conhecimento.

Por fim, é necessário destacar que os ciclos da gestão do conhecimento não se encerram em si mesmos. Seu valor máximo só é atingido quando os conhecimentos gerados são aplicados de forma estratégica para resolver problemas, antecipar tendências, desenvolver produtos, melhorar serviços e inovar nos modelos

de gestão. Nesse sentido, o conhecimento não pode ser tratado como um fim, mas como meio para a ação inteligente e criativa dentro das organizações.

A construção de uma arquitetura de conhecimento sólida e viva – em que processos de criação, conversão, retenção e disseminação estejam integrados à cultura e à estratégia da organização – é um dos maiores desafios contemporâneos para líderes e gestores. Porém, também é, como mostram as evidências, um dos caminhos mais promissores para a criação de valor sustentável e para a longevidade organizacional.

### 2.1.3 Cultura Organizacional e Compartilhamento de Saberes

A gestão do conhecimento não ocorre no vácuo. Ela depende da existência de uma cultura organizacional que favoreça o compartilhamento, a confiança mútua e o aprendizado coletivo. De nada adianta desenvolver sistemas tecnológicos sofisticados de armazenamento de informação se a cultura institucional não estimula os indivíduos a compartilhar saberes, a construir conhecimento de forma colaborativa e a aprender com os erros e acertos do cotidiano. Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimento, em especial, o tácito, é menos uma questão técnica e mais uma questão social, emocional e simbólica.

O conceito de “BA”, introduzido por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), é central para entender esse processo. BA é definido como um espaço compartilhado, físico ou virtual, onde indivíduos interagem, trocam experiências e co-criam conhecimento. Ele não é apenas um local físico (como uma sala de reunião), mas um espaço ontológico, no qual as subjetividades dos indivíduos se encontram e geram novas possibilidades de significado. Segundo os autores, o BA pode ser originário (criado espontaneamente nas relações), interativo (alimentado por debates e trocas), sistêmico (mediado por estruturas organizacionais) ou exercitativo (vinculado à prática e experimentação). A criação deliberada de BA nas organizações é, portanto, uma estratégia essencial para estimular o fluxo de conhecimento tácito e sua conversão em conhecimento organizacional.

Contudo, a simples existência desses espaços não garante que o conhecimento será efetivamente compartilhado. Há barreiras culturais, comportamentais e estruturais que muitas vezes dificultam ou inibem o compartilhamento. Alavi e Leidner (2001) destacam que fatores como a falta de

confiança, o medo de julgamento, a competição interna, a ausência de reconhecimento ou recompensas simbólicas, bem como a centralização excessiva da informação, são obstáculos significativos para a fluidez do conhecimento nas organizações. Em outras palavras, o compartilhamento de saberes exige segurança psicológica, isto é, um ambiente em que os indivíduos se sintam confortáveis para expor suas ideias, dúvidas e experiências sem receio de serem punidos ou desvalorizados.

Além disso, o comportamento organizacional em relação ao conhecimento está diretamente ligado ao que se valoriza como “saberes legítimos”. Organizações excessivamente hierarquizadas ou tecnocráticas tendem a privilegiar o conhecimento formalizado, técnico e acadêmico, marginalizando formas de saber vinculadas à experiência, à intuição ou ao conhecimento empírico. Isso reforça desigualdades e silencia vozes importantes no processo de criação coletiva. Portanto, uma cultura de compartilhamento também implica reconhecer a diversidade de saberes e ampliar o repertório epistemológico da organização.

Hislop (2013) é incisivo ao afirmar que muitas organizações falham não por desconhecer a importância do conhecimento, mas por não conseguirem criar uma cultura que verdadeiramente o valorize. É comum encontrar empresas com sistemas de gestão do conhecimento bem estruturados, mas que operam em ambientes de baixa colaboração, com silos informacionais, departamentos isolados e lideranças que desencorajam a iniciativa e o diálogo horizontal. Isso evidencia um descompasso entre a estrutura formal e a cultura real, que precisa ser diagnosticado e enfrentado.

Nessa perspectiva, o papel da liderança é central. Líderes que cultivam o exemplo, promovem o aprendizado, reconhecem publicamente a contribuição dos membros e constroem ambientes de abertura tendem a influenciar positivamente a cultura do compartilhamento. Mais do que gestores técnicos, as organizações precisam de facilitadores de conhecimento, capazes de construir pontes entre pessoas, áreas e ideias. Esse tipo de liderança atua como “curadora de sentido”, ajudando os colaboradores a compreenderem o valor de suas experiências e como elas se conectam com os objetivos organizacionais.

Outra dimensão crítica é a recompensa simbólica e o reconhecimento. O compartilhamento de conhecimento é, muitas vezes, um ato voluntário e altruísta. Logo, sistemas que valorizam apenas resultados individuais ou competitividade interna podem desencorajar o comportamento colaborativo. Nesse ponto, a cultura

precisa operar com base em incentivos intangíveis, como prestígio, pertencimento, contribuição coletiva e construção de legado.

A construção de uma cultura orientada ao conhecimento é um processo contínuo, que envolve desconstruções, reaprendizagens e redirecionamentos institucionais. Organizações que se limitam a “projetos de gestão do conhecimento” sem rever seus valores, estruturas de poder, linguagem organizacional e práticas cotidianas correm o risco de implementar soluções superficiais e ineficazes.

Portanto, a gestão eficaz do conhecimento só se concretiza quando está entranhada na cultura. E cultura, como se sabe, não se impõe: constrói-se. A construção dessa cultura requer a criação de espaços de interação, o estímulo à confiança mútua, o respeito às diferenças cognitivas e a promoção de uma visão organizacional que valorize o aprendizado como um fim em si mesmo, não apenas como um meio para produzir resultados.

#### 2.1.4 Organizações que Aprendem: da Teoria à Prática

A simples presença de conhecimento em uma organização não garante sua aplicação eficaz. Para que o conhecimento gere impacto real, ele precisa ser integrado às práticas, processos e valores organizacionais. É nesse ponto que se insere o conceito de organizações que aprendem estruturas capazes de adaptar-se continuamente, revisando crenças, corrigindo rotas e desenvolvendo novas competências com base na aprendizagem coletiva.

Esse conceito foi amplamente difundido por Peter Senge (2017) em sua obra *A Quinta Disciplina*, na qual o autor argumenta que o sucesso sustentável das organizações depende da capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes. Senge propõe cinco disciplinas essenciais para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional:

1. Domínio pessoal: o comprometimento individual com o aprendizado contínuo;
2. Modelos mentais: a reflexão crítica sobre crenças, pressupostos e paradigmas enraizados;
3. Visão compartilhada: a construção coletiva de propósitos e metas organizacionais;
4. Aprendizagem em equipe: a sinergia do pensamento coletivo e da inteligência grupal;

## 5. Pensamento sistêmico: a capacidade de compreender inter-relações e padrões ao invés de eventos isolados.

Essas cinco disciplinas não são técnicas isoladas, mas, sim, hábitos e práticas interdependentes que, quando cultivadas, geram uma cultura organizacional baseada no aprendizado e na inovação. Como destaca Senge (2017), a organização que aprende é aquela que trata seus desafios não como problemas a serem resolvidos pontualmente, mas como sintomas de sistemas mais amplos que precisam ser compreendidos e aprimorados.

Entretanto, para que o aprendizado se consolide, é necessário ir além da simples correção de erros operacionais. É aqui que entra a contribuição seminal de Argyris e Schön (1978; 1996), que distinguem três tipos de aprendizagem organizacional: a aprendizagem de *loop simples* corrige erros sem modificar normas ou estratégias básicas, mantendo a estrutura vigente. Já a aprendizagem de *loop duplo* vai além, ao revisar pressupostos e regras subjacentes, questionando a lógica das decisões tomadas. Por fim, a aprendizagem de *loop triplo*, um conceito mais recente e profundo, propõe a reflexão crítica sobre os próprios processos de aprendizagem e os valores que os sustentam, promovendo transformações mais amplas e significativas.

Essa classificação evidencia que a aprendizagem organizacional pode se dar em níveis superficiais ou profundos. Organizações maduras são aquelas capazes de aprender não apenas com os resultados, mas com os próprios mecanismos que produzem os resultados e, mais importante: são capazes de mudar quando percebem que seus modelos mentais se tornaram obsoletos.

Garvin (1993) acrescenta que uma organização que aprende não se constrói apenas com boas intenções ou declarações institucionais. É preciso desenvolver práticas concretas para incentivar o aprendizado contínuo, como: experimentação sistemática, análise crítica de erros, avaliação constante de desempenho, incentivo ao diálogo, transparência na comunicação e compartilhamento aberto de informações.

Para avaliar o quanto desenvolvida está uma empresa no que diz respeito ao aprendizado, Marsick e Watkins (2003) sugeriram a ferramenta Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ). Esse questionário destaca sete áreas fundamentais: o incentivo ao aprendizado constante, a promoção do debate e da investigação, a formação de grupos de aprendizado, a existência de um sistema para registrar e disseminar o conhecimento, a interação com o mundo fora da empresa,

uma gestão que valoriza o aprendizado e uma estratégia que acompanha o aprendizado da organização.

Essas dimensões funcionam como um espelho organizacional: permitem verificar se, de fato, a instituição está criando as condições para transformar conhecimento em prática, e prática em conhecimento. Além disso, ajudam a romper com a ideia de que aprender é um evento pontual (como treinamentos ou capacitações), reafirmando que o aprendizado é um processo contínuo, coletivo e enraizado nas atividades cotidianas.

No contexto contemporâneo, em que mudanças são rápidas e constantes, a capacidade de aprender tornou-se uma das principais vantagens competitivas. Organizações que aprendem possuem maior resiliência, maior capacidade de inovação e uma cultura que valoriza a experimentação, a adaptabilidade e o protagonismo dos indivíduos.

Cabe ressaltar que construir uma organização que aprende é, ao mesmo tempo, um desafio técnico e humano. Envolve rever práticas de gestão, democratizar o acesso à informação, valorizar a diversidade de saberes e criar uma governança que promova a escuta ativa, o erro como oportunidade e o aprendizado como valor institucional.

Em síntese, o conhecimento organizacional atinge seu máximo potencial quando incorporado às rotinas de aprendizagem. A organização que aprende é aquela que transforma experiências em repertório, informações em significado e conhecimento em ação estratégica. E é, sobretudo, aquela que entende que aprender é um fim em si mesmo uma prática que molda a identidade da organização e sustenta seu futuro.

#### 2.1.5 Conhecimento como Fonte de Inovação e Vantagem Competitiva

Em um ambiente marcado por transformações rápidas, avanços tecnológicos e crescente complexidade nos mercados, a inovação tornou-se o principal motor da competitividade organizacional. Nesse cenário, o conhecimento sobretudo aquele que é capturado, compartilhado e convertido em soluções criativas se apresenta como matéria-prima da inovação e principal ativo diferencial de longo prazo.

Para Tidd e Bessant (2014), a inovação não é um evento isolado ou um *insight* espontâneo, mas, sim, o resultado de um processo sistemático que depende,

fundamentalmente, da capacidade da organização de gerar, integrar e aplicar conhecimentos novos e existentes. Em outras palavras, organizações inovadoras são, por definição, organizações que aprendem continuamente e que sabem transformar conhecimento em valor. Isso vale tanto para inovações de produto e serviço quanto para mudanças em processos, modelos de negócio e formas de gestão.

Nesse processo, o conhecimento atua em diversas dimensões. No estágio inicial, ele permite a identificação de oportunidades e o reconhecimento de padrões. Em seguida, fornece as bases conceituais e técnicas para o desenvolvimento de soluções, sendo também essencial na fase de experimentação, validação e aplicação. Dessa forma, o conhecimento não apenas sustenta a inovação ele é a própria base sobre a qual ela se constrói.

Leonard-Barton (1995) reforça essa visão ao afirmar que a inovação está diretamente ligada às capacidades essenciais das organizações, que por sua vez são formadas pelo acúmulo de conhecimento tácito, rotinas organizacionais e valores compartilhados. Segundo a autora, as “fontes do conhecimento”, como experiências passadas, competências técnicas, redes de relacionamento e cultura organizacional, constituem os verdadeiros poços de inovação (*wellsprings of knowledge*), frequentemente subestimados pelas empresas. Assim, a inovação bem-sucedida exige mais do que criatividade individual: ela requer a mobilização estruturada do conhecimento organizacional existente, aliado à abertura para novos aprendizados.

No contexto brasileiro, Campos, Medeiros e Melo (2018) reforçam que o conhecimento organizacional, ao ser devidamente gerido, atua como um dos principais vetores de valor, qualidade e lucratividade. O artigo evidencia que as organizações que reconhecem o conhecimento como capital estratégico são mais propensas a adotar práticas inovadoras, melhorar sua performance e desenvolver soluções contextualizadas às necessidades de seus públicos e territórios.

Além disso, a inovação baseada em conhecimento tende a ser mais sustentável e replicável, uma vez que não depende apenas de recursos financeiros ou tecnológicos, mas da construção de competências internas e de uma cultura de aprendizagem contínua. Empresas que investem na sistematização de seus saberes, no estímulo à criatividade coletiva e na articulação entre diferentes áreas conseguem inovar de maneira mais consistente e alinhada com suas estratégias organizacionais.

Contudo, é importante destacar que o conhecimento só gera vantagem competitiva se for protegido, aplicado e continuamente renovado. Em um mundo onde

a obsolescência é rápida, o desafio não está apenas em acumular conhecimento, mas em mantê-lo atualizado, relevante e adaptável. Isso exige uma gestão ativa do ciclo do conhecimento, como discutido anteriormente, bem como lideranças capazes de criar ambientes seguros para o risco, a experimentação e o erro.

Ademais, o diferencial competitivo não reside exclusivamente no que a organização sabe, mas em como ela usa esse saber para gerar soluções únicas, experiências memoráveis e impactos positivos em seu ecossistema. A combinação entre conhecimento, cultura de inovação e propósito estratégico torna-se, então, o alicerce de organizações resilientes e relevantes.

Portanto, encarar o conhecimento como fonte de inovação é reconhecer que a vantagem competitiva no século XXI não está em ativos físicos, nem mesmo em tecnologia pura, mas, sim, na capacidade humana de interpretar o mundo, aprender com ele e transformá-lo continuamente por meio de ideias mobilizadoras. A inovação, nesse sentido, deixa de ser apenas uma resposta às pressões do mercado e passa a ser uma expressão da identidade organizacional em constante evolução.

## 2.2 O CONHECIMENTO COMO ATIVO ESTRATÉGICO NA TOMADA DE DECISÕES

A sociedade contemporânea é caracterizada por uma dinâmica intensa de transformações políticas, tecnológicas e culturais, em que o conhecimento emerge como principal recurso estratégico das organizações. No contexto da economia do conhecimento, a competitividade e a sustentabilidade institucional não dependem apenas de recursos materiais, mas sobretudo da capacidade de aprender, inovar e compartilhar saberes. Drucker (1999) já apontava o conhecimento como o novo fator de produção, capaz de redefinir a estrutura e o desempenho organizacional.

De acordo com Davenport e Prusak (2003, p. 6), o conhecimento é “uma mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado”, o que significa dizer que ele se manifesta tanto em dimensões tangíveis quanto intangíveis, envolvendo contextos culturais e relações humanas. O conhecimento, portanto, não se restringe a dados ou informações, ele representa um recurso vivo, continuamente reinterpretado e reconstruído pelos sujeitos organizacionais.

Deslocando o foco da gestão tradicional para uma lógica de aprendizado organizacional contínuo, onde o conhecimento deixa de ser um produto e passa a ser

um processo socialmente construído. Como afirma Senge (2006), organizações que aprendem são aquelas capazes de expandir continuamente sua capacidade de criar o futuro, transformando experiências individuais em capital coletivo. Essa concepção de aprendizado organizacional reforça a importância de compreender o conhecimento como um ativo estratégico e elemento estruturante da gestão contemporânea.

No contexto público, o conhecimento também se converte em instrumento de democratização e eficiência administrativa. A capacidade de mobilizar saberes institucionais, sistematizar experiências e disseminar práticas inovadoras torna-se um diferencial para o alcance da eficácia das políticas públicas e para a melhoria da governança institucional.

### 2.2.1 Fundamentos clássicos da gestão do conhecimento

Duarte (2003, p. 283) define a gestão do conhecimento como “a integração de processos simultâneos, desde a criação ao uso pleno do conhecimento no ambiente das organizações”. Essa definição ressalta que a GC não é uma prática isolada, mas um sistema complexo, que envolve processos técnicos e humanos em constante interação. Almeida e Porto (2014) complementam que a GC se estrutura na convergência entre conhecimento, aprendizado e memória, o que reforça a natureza relacional e interdisciplinar desse campo.

Sob a ótica da administração pública, essa visão representa uma mudança paradigmática. A GC deixa de ser apenas um instrumento de eficiência gerencial e passa a ser uma estratégia para consolidar instituições inteligentes, capazes de aprender com suas próprias experiências, de preservar sua memória institucional e de construir decisões sustentadas em evidências e saberes acumulados.

A partir dos anos 2000, a gestão do conhecimento passou a incorporar dimensões mais amplas, considerando não apenas a transferência e o armazenamento de saberes, mas também sua relação com cultura, poder e inovação. Terra (2005) destaca que o desafio central está em transformar o conhecimento em ação, integrando práticas de gestão, tecnologias e comportamentos organizacionais. Tarapanoff (2006) argumenta que a GC deve ser compreendida como um processo sistêmico, articulando dimensões tecnológicas, cognitivas e sociais. O autor defende que o conhecimento precisa ser gerenciado como um recurso dinâmico, influenciado por fatores institucionais, culturais e políticos. Batista (2012), por sua vez, propõe a

GC como uma política pública transversal, que potencializa a governança e a transparência, especialmente nas instituições públicas.

As abordagens contemporâneas ampliam a noção clássica, reconhecendo que o conhecimento é um fenômeno complexo e contextualizado, cuja gestão requer não apenas ferramentas, mas uma cultura organizacional orientada à aprendizagem. Fleury e Fleury (2001) reforçam essa visão ao relacionar competência organizacional e conhecimento, afirmando que o aprendizado é o elo que conecta a estratégia e o desenvolvimento institucional. Desse modo, a gestão do conhecimento contemporâneo transcende o nível técnico, assumindo caráter epistemológico e político. Em um ambiente de rápidas transformações, a capacidade de absorver e reinterpretar o conhecimento se torna um fator de sobrevivência organizacional. Isso é particularmente relevante no setor público, onde o desafio é equilibrar inovação e accountability, garantindo que o conhecimento produzido sirva tanto à eficiência quanto ao interesse coletivo.

## 2.2.2 Gestão do conhecimento e memória organizacional

A relação entre conhecimento e memória organizacional constitui um dos pilares centrais da gestão do conhecimento, pois conecta experiências passadas às decisões futuras, promovendo aprendizado coletivo, continuidade institucional e inovação. Loureiro (2016, p. 74) enfatiza que “garantir o registro das memórias individuais e coletivas ao longo da vida institucional pode ser de extrema valia para usos que não são totalmente passíveis de serem previstos”, ressaltando a dimensão estratégica da memória organizacional para organizações que buscam sustentabilidade, adaptabilidade e vantagem competitiva. Nessa perspectiva, a memória organizacional não deve ser entendida apenas como um repositório de documentos ou informações, mas como um instrumento dinâmico de registro, recuperação e aplicação do conhecimento, capaz de orientar processos decisórios e consolidar a identidade institucional ao longo do tempo.

Desde os estudos clássicos de Walsh e Ungson (1991), a memória organizacional tem sido conceituada como o conjunto de subsistemas, individuais, grupais, estruturais e sistêmicos que armazenam informações influenciando decisões futuras. Os indivíduos detêm o conhecimento tácito, acumulado por meio de experiências pessoais, vivências profissionais e habilidades específicas, enquanto os

grupos e equipes consolidam práticas coletivas e procedimentos compartilhados. As estruturas organizacionais, por sua vez, compreendem regulamentos, políticas internas, manuais e fluxos processuais, garantindo consistência e previsibilidade nas ações. Por fim, os sistemas de memória englobam bancos de dados, arquivos digitais e repositórios institucionais, que permitem o armazenamento e a recuperação de informações essenciais. Dessa forma, a memória organizacional é multidimensional, integrando elementos humanos, tecnológicos e estruturais, e funcionando como um mecanismo estratégico de aprendizado organizacional.

Em um contexto contemporâneo marcado por alta rotatividade de gestores e mudanças constantes no ambiente institucional, como é o caso do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), a memória organizacional adquire relevância ainda maior. A rotatividade administrativa, característica de instituições públicas sujeitas a processos eleitorais ou designações periódicas, pode gerar descontinuidade nos projetos, perda de conhecimento tácito e fragilização da gestão. Nesse cenário, a sistematização do conhecimento organizacional por meio da memória institucional não apenas previne a perda de saberes estratégicos, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar a novos contextos, tomar decisões baseadas em evidências e implementar melhorias contínuas. Corrêa e Ferreira (2017) reforçam que a memória institucional, quando adequadamente gerida, sustenta a continuidade administrativa e organiza experiências acumuladas, prevenindo a repetição de erros e aumentando a eficiência das práticas institucionais.

O caráter estratégico da memória organizacional também está ligado à capacidade de gerar vantagem competitiva e inovação. Choo (2006, p. 179) argumenta que o conhecimento é “um elemento estratégico, essencial e que se configura como uma propriedade de vantagem competitiva e duradoura para uma organização”. Nesse sentido, a memória organizacional fornece o substrato necessário para que o conhecimento existente seja mobilizado de forma inteligente, permitindo que decisões não sejam tomadas de maneira isolada, mas com base em aprendizados passados, experiências consolidadas e dados confiáveis. No caso do IFPB, por exemplo, a memória institucional pode apoiar a gestão de projetos de pesquisa, extensão e inovação, garantindo que boas práticas sejam replicadas, erros anteriores não se repitam e novos projetos se beneficiem de experiências acumuladas.

De modo que a sistematização da memória organizacional requer a construção de repositórios de conhecimento que sejam acessíveis, atualizados e integrados aos processos decisórios. A implementação de tecnologias de informação é apenas um componente dessa estratégia; igualmente importante é criar uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento de experiências, estimule a colaboração entre equipes e reconheça o conhecimento tácito como um recurso estratégico. Senge (2017) enfatiza que a aprendizagem organizacional depende de uma cultura de confiança, abertura e valorização do aprendizado contínuo, elementos que são intrinsecamente relacionados à memória institucional. Dessa forma, memória organizacional e gestão do conhecimento se tornam indissociáveis, fortalecendo a capacidade da organização de inovar, se adaptar e sustentar resultados ao longo do tempo.

No âmbito do IFPB, o Departamento de Inovação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão, Cultura e Desafios Acadêmicos (DIPPED) representa um caso emblemático da necessidade de integrar conhecimento e memória organizacional. A ausência de um repositório estruturado de informações sobre projetos de pesquisa, extensão e produção acadêmica compromete a capacitação de gestores e colaboradores, além de limitar a tomada de decisões baseada em evidências. A gestão da memória institucional nesse contexto possibilitaria não apenas o registro de experiências e resultados, mas também o fortalecimento de políticas estratégicas de inovação, a melhoria contínua dos processos administrativos e acadêmicos e a consolidação de uma cultura orientada ao aprendizado coletivo. Nesse sentido, a memória organizacional deixa de ser um recurso passivo e se transforma em um instrumento ativo de gestão estratégica, integrando conhecimento tácito e explícito, preservando saberes e promovendo inovação institucional.

Por fim, a literatura especializada enfatiza que a eficácia da memória organizacional depende da interação entre pessoas, processos e tecnologia. Alavi e Leidner (2001) destacam que fatores como confiança, comprometimento, valores compartilhados e clima organizacional favorável ao compartilhamento são tão importantes quanto sistemas de informação sofisticados. A memória organizacional, portanto, não é apenas uma questão de tecnologia ou de registro documental, mas um processo social, cultural e estratégico, que sustenta a continuidade, a inovação e a competitividade da organização. Dessa forma, compreender, estruturar e gerir a memória organizacional constitui um passo indispensável para transformar o

conhecimento existente em vantagem estratégica duradoura, especialmente em instituições públicas de ensino e pesquisa como o IFPB, nas quais a complexidade administrativa e a diversidade de saberes exigem práticas robustas de gestão do conhecimento.

### 2.2.3 A gestão do conhecimento na administração pública

A gestão do conhecimento no setor público enfrenta desafios específicos, ligados à burocracia, à descontinuidade política e à falta de cultura organizacional voltada à aprendizagem. Segundo Batista (2012), muitas instituições públicas ainda não reconhecem o conhecimento como ativo estratégico, tratando-o apenas como produto documental ou informação arquivística. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) é um marco importante nesse processo, ao introduzir práticas de qualidade e eficiência baseadas na valorização do conhecimento. No entanto, conforme Lima e Faria (2018), o desafio central continua sendo institucionalizar uma cultura de gestão do conhecimento, capaz de transcender gestões e gerar valor público.

Nesse contexto, a GC pública assume também um papel ético e social. Ela é um instrumento de cidadania, pois democratiza o acesso à informação e aprimora os processos decisórios. A sistematização do conhecimento institucional permite transparência, continuidade e inovação, reduzindo a dependência de pessoas específicas e fortalecendo as bases da governança pública.

Em síntese, a gestão do conhecimento no setor público brasileiro é ainda um campo em construção, exigindo políticas de incentivo, tecnologias adequadas e, sobretudo, uma mudança cultural. O desafio é transformar instituições hierárquicas e normativas em organizações que aprendem, capazes de lidar com a complexidade das demandas sociais contemporâneas.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) configura-se como um espaço privilegiado para a produção e circulação de conhecimento. Sua missão institucional de articular ensino, pesquisa e extensão o coloca no centro do debate sobre inovação e desenvolvimento organizacional. O Departamento de Inovação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão, Cultura e Desafios Acadêmicos (DIPPED) do Campus João Pessoa é responsável por gerir a produção científica e as ações de pesquisa, desempenhando papel estratégico na consolidação

do conhecimento organizacional. No entanto, conforme apontam estudos recentes (Dantas, 2024), há carência de mecanismos sistematizados para o registro, disseminação e uso do conhecimento produzido, o que compromete a eficiência e a continuidade das práticas de gestão.

A ausência de uma estrutura consolidada de GC no DIPPED revela uma lacuna entre a geração de conhecimento e sua aplicação estratégica. Como argumenta Nonaka (2008), o valor do conhecimento está em seu fluxo, e não apenas em seu estoque; por isso, é essencial criar ambientes organizacionais que favoreçam a interação entre conhecimento tácito e explícito, conectando o saber produzido nas pesquisas às práticas administrativas e pedagógicas.

Nesse sentido, o IFPB tem o desafio de integrar sua rica produção acadêmica ao processo decisório, transformando conhecimento em instrumento de gestão. A construção de um repositório institucional e de uma política de memória organizacional é um passo fundamental para consolidar uma cultura de conhecimento que sustente a inovação e a melhoria contínua.

#### 2.2.4 Considerações analíticas: o conhecimento como princípio transformador

A gestão do conhecimento, enquanto campo teórico e prático, transcende o mero gerenciamento de informações. Ela representa uma nova epistemologia da gestão, centrada na valorização do saber como recurso político, econômico e simbólico.

Em uma instituição como o IFPB, que atua na fronteira entre educação e administração pública, o conhecimento assume uma dupla dimensão: é tanto objeto de produção científica quanto instrumento de gestão estratégica. Essa característica confere ao estudo do conhecimento organizacional uma relevância singular, pois ele permite compreender como o saber institucional se transforma em poder decisório e inovação organizacional.

A consolidação da gestão do conhecimento requer, portanto, o desenvolvimento de sistemas de aprendizagem institucional, sustentados por políticas de registro, compartilhamento e valorização das experiências. Quando o conhecimento é reconhecido como ativo coletivo, ele potencializa a governança, amplia a eficiência e fortalece a identidade institucional.

Desse modo, compreender e implementar a gestão do conhecimento no contexto do IFPB não é apenas uma exigência técnica, mas um ato estratégico e político, capaz de redefinir a forma como o setor público aprende, inova e se sustenta. O conhecimento, quando sistematizado e compartilhado, converte-se em vetor de transformação, impulsionando o desenvolvimento institucional e social.

### 2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA TOMADA DE DECISÃO

A gestão do conhecimento emerge como elemento estratégico central na tomada de decisão dentro das organizações, especialmente em ambientes complexos como instituições públicas de ensino. O conhecimento organizacional não se limita à acumulação de informações, mas constitui um recurso dinâmico capaz de orientar práticas, decisões e políticas, contribuindo para a sustentabilidade institucional e a inovação (Davenport; Prusak, 2003). Maximiano (2011) aponta que as decisões organizacionais surgem diante de situações que provocam frustração, interesse, desafio ou curiosidade, exigindo a definição de objetivos, a superação de obstáculos e a identificação de oportunidades estratégicas. Assim, o processo decisório transcende o caráter reativo e se configura como proativo, orientado pelo aproveitamento de oportunidades e pelo aprendizado contínuo.

No entanto, a disponibilização isolada de informações não é suficiente para garantir decisões eficazes. É imprescindível que o conhecimento seja sistematizado, interpretado e disponibilizado de forma a reduzir incertezas, permitindo análises críticas fundamentadas (Bazzotti; Garcia, 2006). Oliveira (1992) enfatiza que a integração da informação aos subsistemas organizacionais possibilita a coordenação de ações e a concretização de objetivos institucionais, fortalecendo o alinhamento estratégico e operacional. Alvarenga Neto (2005) complementa, destacando que a manipulação adequada de dados possibilita a transformação de informações em conhecimento, promovendo competências organizacionais e vantagem competitiva sustentável.

No contexto de instituições públicas como o Instituto Federal da Paraíba (IFPB), a gestão do conhecimento desempenha um papel ainda mais crítico. A rotatividade de gestores, a complexidade dos processos acadêmicos e administrativos, e as exigências legais exigem sistemas robustos de registro, análise e aplicação de conhecimento, permitindo decisões consistentes, fundamentadas e replicáveis. Nesse

cenário, a gestão do conhecimento se constitui não apenas como ferramenta de suporte à decisão, mas como mecanismo de preservação da memória organizacional e de valorização do capital intelectual institucional (Loureiro, 2016).

### 2.3.1 Conhecimento e Processos Decisórios Estratégicos

A tomada de decisão nas organizações contemporâneas é indissociável do conhecimento organizacional, pois decisões eficazes exigem acesso a informações confiáveis, contextualizadas e oportunas. Segundo Maximiano (2011), decisões emergem de situações que provocam frustração, interesse, desafio ou curiosidade, sendo necessário estabelecer objetivos e identificar obstáculos, ou então explorar oportunidades estratégicas. Nesse sentido, o processo decisório não se limita a respostas reativas a problemas, mas envolve ações proativas de planejamento e antecipação.

Choo (1998) propõe que organizações bem-sucedidas desenvolvem três capacidades interdependentes: construção de significado (*sensemaking*), criação de conhecimento e tomada de decisão informada. A construção de significado permite aos gestores interpretar dados complexos e ambíguos, criando uma compreensão compartilhada das situações; a criação de conhecimento garante a geração de novos insights e soluções; e a tomada de decisão informada integra essas etapas, possibilitando decisões estratégicas robustas. Essas capacidades são essenciais para instituições complexas como o Instituto Federal da Paraíba (IFPB), onde decisões acadêmicas, administrativas e estratégicas demandam o alinhamento entre conhecimento formal — presente em normas, regulamentos e indicadores — e conhecimento tácito, acumulado nas experiências dos gestores (Nonaka; Takeuchi, 1997).

O modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) demonstra como o conhecimento tácito, muitas vezes incorporado na prática cotidiana, pode ser transformado em conhecimento explícito, sistematizado e compartilhado, permitindo que decisões estratégicas sejam baseadas em repertório sólido. Estudos recentes sobre capacidades dinâmicas organizacionais evidenciam que organizações que estruturam seus processos de gestão do conhecimento possuem maior agilidade na adaptação a mudanças e maior capacidade de inovação (Wang; Ahmed, 2007; Teece, 2014). No

contexto do IFPB, isso se traduz na possibilidade de transformar experiências e aprendizados de gestores em políticas e procedimentos que reforcem a qualidade acadêmica e a eficiência administrativa.

Além disso, evidências empíricas sugerem que fluxos organizacionais claros e sistemas estruturados de registro e análise de informações são determinantes para a eficácia da tomada de decisão (Alavi; Leidner, 2001). Organizações públicas frequentemente enfrentam desafios relacionados à fragmentação de informações e à rotatividade de gestores, o que pode comprometer a continuidade e a consistência das decisões. Nesse contexto, a gestão do conhecimento atua como facilitadora, convertendo dados dispersos e experiências individuais em ativos estratégicos coletivos, que apoiam decisões táticas, operacionais e estratégicas (Choo, 2006).

O conceito de “BA”, introduzido por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), reforça a importância de espaços físicos ou virtuais compartilhados para a criação e circulação do conhecimento. No caso do IFPB, a implementação de comunidades de prática, grupos de discussão colaborativa e dashboards gerenciais pode estruturar o conhecimento tácito, ampliando a base informational utilizada para decisões estratégicas e permitindo maior alinhamento entre os diferentes níveis da instituição. Tais práticas não apenas sustentam decisões, mas também promovem aprendizado institucional contínuo, fortalecendo a cultura organizacional e contribuindo para a resiliência e inovação (Senge, 2017).

A pesquisa empírica conduzida por Campos, Medeiros e Melo (2018) corrobora que organizações que tratam o conhecimento como capital estratégico aumentam significativamente a qualidade e a eficácia de suas decisões. Nos contextos públicos, isso se manifesta na formulação de políticas acadêmicas e administrativas mais consistentes, que consideram histórico institucional, indicadores de desempenho e experiências acumuladas pelos gestores. A integração entre conhecimento formal e tácito, aliada a processos estruturados de gestão, permite que decisões estratégicas não sejam apenas reativas, mas orientadas por evidências e experiências acumuladas, fortalecendo a capacidade da instituição de inovar e se adaptar às demandas externas.

Dessa forma, a gestão do conhecimento na tomada de decisão transcende o simples acesso a informações. Ela envolve a interpretação contextualizada de dados, a sistematização de experiências e a criação de mecanismos que garantam que o conhecimento tácito e explícito seja mobilizado de forma estratégica. Em instituições

como o IFPB, essa abordagem contribui diretamente para a eficiência administrativa, a qualidade do ensino e a capacidade de inovação, configurando-se como um recurso estratégico de sustentação das decisões institucionais (Alvarenga Neto, 2005; Bazzotti; Garcia, 2006; Oliveira, 1992).

### 2.3.2 Ferramentas e Práticas de Apoio à Decisão

A aplicação do conhecimento na tomada de decisão não se restringe à análise de informações; ela exige ferramentas, processos e práticas que viabilizem a transformação de dados em conhecimento estratégico. Entre os instrumentos mais utilizados estão sistemas de gestão do conhecimento (SGC), dashboards gerenciais, indicadores de desempenho e plataformas colaborativas. Esses mecanismos permitem consolidar informações dispersas e fornecer aos gestores dados estruturados e contextualizados, potencializando a objetividade e a precisão das decisões (Alavi; Leidner, 2001).

No entanto, a eficácia dessas ferramentas depende de uma cultura organizacional orientada ao compartilhamento do conhecimento. Instituições que implementam SGCs sem fomentar colaboração, confiança e aprendizado contínuo frequentemente enfrentam subutilização dos sistemas, tornando-os repositórios passivos de informação. Choo (2006) reforça que a GC deve ser acompanhada de processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, integrando tecnologia e interação humana.

Além da tecnologia, práticas colaborativas são essenciais para mobilizar o conhecimento tácito. Reuniões de aprendizado, comunidades de prática, grupos de discussão e mentorias promovem a troca de experiências entre gestores e servidores, permitindo que o conhecimento individual se transforme em capital organizacional (Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2000). O conceito de “Ba” reforça que ambientes compartilhados, físicos ou virtuais, estimulam a cocriação de conhecimento, aumentando a base informacional para decisões mais fundamentadas.

No IFPB, a aplicação dessas práticas auxilia na integração de informações provenientes de diferentes unidades acadêmicas e setores administrativos, promovendo maior consistência, transparência e alinhamento das decisões com a missão institucional. Além disso, a combinação de ferramentas tecnológicas e práticas

colaborativas contribui para a memória organizacional, prevenindo perdas de conhecimento e garantindo continuidade na gestão acadêmica e administrativa.

### 2.3.3 Impactos da Gestão do Conhecimento na Competitividade

A gestão estratégica do conhecimento impacta diretamente a competitividade e a capacidade de inovação de organizações públicas e privadas. Tidd e Bessant (2014) destacam que a inovação é resultado de processos sistemáticos de integração e aplicação do conhecimento, transformando informações em soluções estratégicas e diferenciais institucionais. Leonard-Barton (1995) complementa, afirmando que as fontes de conhecimento — experiências passadas, competências técnicas e cultura organizacional — constituem os alicerces da inovação e da diferenciação.

No IFPB, a GC possibilita que decisões sobre planejamento acadêmico, políticas institucionais e desenvolvimento administrativo sejam baseadas em evidências, aumentando a consistência, a qualidade e a relevância das ações. Campos, Medeiros e Melo (2018) enfatizam que organizações que estruturam seu conhecimento como capital estratégico obtêm resultados replicáveis, sustentáveis e alinhados às metas institucionais. Essa abordagem fortalece a capacidade adaptativa, permitindo que a instituição responda de forma eficiente a desafios externos, como mudanças regulatórias, demandas sociais e novas tendências educacionais.

Adicionalmente, a mobilização estratégica do conhecimento promove inovação e vantagem competitiva ao permitir que decisões se baseiem em insights derivados de experiências passadas, indicadores de desempenho e melhores práticas institucionais. Ao integrar conhecimento tácito e explícito, o IFPB cria um ciclo contínuo de aprendizagem organizacional: decisões baseadas em evidências geram novas experiências, que são registradas, compartilhadas e aplicadas em futuras decisões, consolidando a instituição como um ambiente de aprendizagem permanente e inovação contínua.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A principal função da metodologia da pesquisa é esclarecer os métodos e procedimentos científicos que serão utilizados para atingir os objetivos estabelecidos no estudo. Ela detalha como a pesquisa será realizada, abrangendo a definição do tipo de estudo, as ferramentas e métodos para coleta e análise dos dados, bem como os processos para assegurar a validade e a confiabilidade das informações adquiridas. Com base nisso, serão especificados os elementos relacionados à caracterização da pesquisa, escolha do universo e da amostra, instrumentos de coleta e métodos para a análise dos dados, assegurando a coerência e o rigor necessários para a elaboração do estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Creswell (2010), a metodologia mista combina técnicas que permitem a coleta e análise simultânea de dados quantitativos e qualitativos, o que enriquece a pesquisa ao captar tanto a dimensão numérica quanto a subjetiva do fenômeno estudado. Assim, a utilização integrada desses métodos possibilita uma abordagem mais completa e contextualizada, capaz de articular dados numéricos e interpretações qualitativas, fruto de uma reflexão crítica e fundamentada das práticas institucionais analisadas.

Na abordagem qualitativa, foram utilizados os métodos exploratórios, descritivos e documentais para compreender o impacto das práticas de pesquisa nos processos institucionais. A pesquisa documental, foi responsável por mapear e analisar os registros da produção científica e organizacional gerados no Instituto Federal da Paraíba (IFPB), *campus João Pessoa*. Como destacam Gil (2008) e Minayo (2016), as análises de caráter descritivo e exploratório são fundamentais para identificar padrões, tendências e nuances em áreas pouco estudadas ou quando se busca um detalhamento reflexivo sobre práticas institucionais. De modo que foram essenciais para identificar e detalhar as características da produção acadêmica e seu impacto nos processos organizacionais do IFPB. Por fim, também foi utilizada a Análise de Conteúdo de Bardin (2016), que permitiu a identificação de categorias e padrões relevantes dentro dos registros analisados.

No método quantitativo, os dados foram organizados e analisados por meio de planilhas eletrônicas. A integração possibilitou que os dados quantitativos produzissem uma visão geral e estatisticamente significativa das produções acadêmicas, enquanto os dados qualitativos aprofundaram a compreensão das dinâmicas, percepções e contextos relacionados à gestão do conhecimento, criando uma interlocução produtiva entre as duas formas de análise (Dal-Farra; Lopes, 2014).

### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa comprehende a totalidade dos projetos de pesquisa gerados no IFPB, *campus* João Pessoa, tendo como recorte temporal o período de 2016 a 2024, configurando o conjunto completo de elementos que serão objeto de estudo (Vergara, 1997). A amostragem adotada neste estudo é de caráter intencional, como defendem Gil (2008) e Dal-Farra e Lopes (2014), é essencial para evitar dispersão de dados e focar em evidências que comprovem sua relevância para a análise de dados. De modo, que teve como produto final os projetos com status de "selecionados" no sistema SUAP (Sistema Unificado de Administração Pública) e que possuam documentação comprobatória tanto do andamento quanto da conclusão da pesquisa, viabilizando a avaliação da efetividade dos projetos na estrutura institucional, garantindo a confiabilidade dos resultados e fornecendo subsídios para decisões estratégicas na gestão do conhecimento. Por meio dessa abordagem, este estudo não busca a generalização estatística, mas uma compreensão rica e contextualizada das produções acadêmicas do Campus João Pessoa.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados, neste estudo, foi fundamentada na análise documental sistemática. Essa abordagem forneceu dados primários e oficiais sobre a produção do conhecimento organizacional. A opção por essa técnica justifica-se pela relevância dos registros institucionais como fontes confiáveis e válidas para o entendimento do contexto organizacional, das práticas e dos resultados alcançados, sem a necessidade de intervenção direta nos sujeitos da pesquisa, o que é coerente com

estudos que priorizam dados já consolidados e de natureza oficial (Cellard, 2008; Marconi; Lakatos, 2009).

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado uma análise documental, nos documentos disponíveis no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), plataforma oficial de gestão administrativa e acadêmica do IFPB. O SUAP foi consultado para acessar registros relacionados a projetos, publicações, atividades de pesquisa e demais informações que evidenciem a produção de conhecimento organizacional do *campus*.

Adicionalmente, os dados extraídos do SUAP e de outros documentos oficiais serão organizados em bases informatizadas e planilhas eletrônicas, viabilizando a tabulação e o tratamento quantitativo das informações, permitindo identificar aspectos como frequência, área temática, orçamento, quantidade de pessoas, nível de escolaridade e número de projetos publicados ao longo do período analisado.

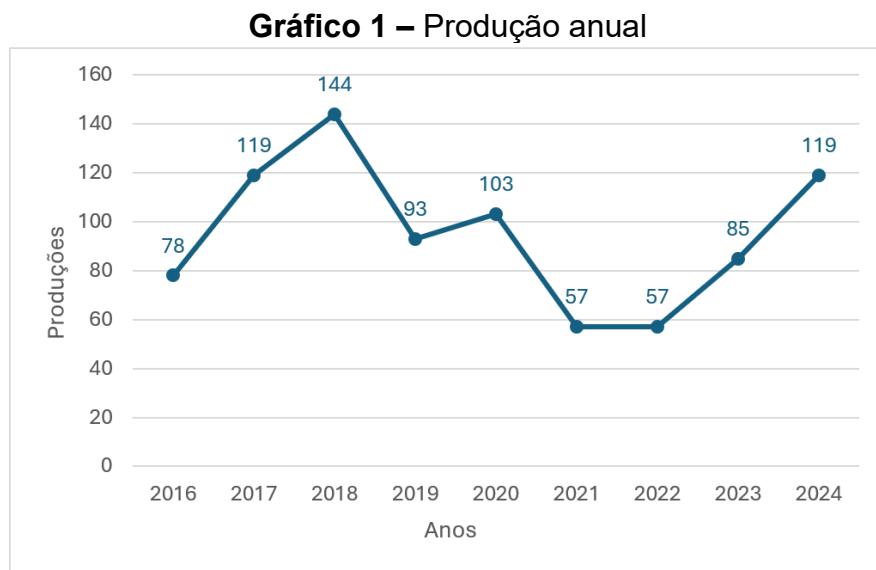
### 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi conduzida por meio de uma abordagem integrada. Os dados quantitativos foram tratados utilizando o Microsoft Excel, que possibilitou a organização, tabulação e cálculo de frequências, bem como a identificação de padrões e tendências ao longo do período estudado. Técnicas como gráficos e tabelas foram empregadas para evidenciar a evolução da produção de conhecimento institucional. No âmbito qualitativo, a Análise de Conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin, permitiu a categorização sistemática das informações extraídas dos documentos institucionais. Esse procedimento contribuiu para revelar características, práticas e nuances associadas à produção do conhecimento organizacional. Essa combinação de técnicas assegurou uma análise rigorosa, multidimensional e coerente com a natureza dos dados, favorecendo interpretações mais amplas e consistentes acerca do fenômeno investigado.

## 4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

Nesta seção, realizou-se a análise da produção anual das práticas de pesquisa executadas no âmbito do IFPB – Campus João Pessoa.



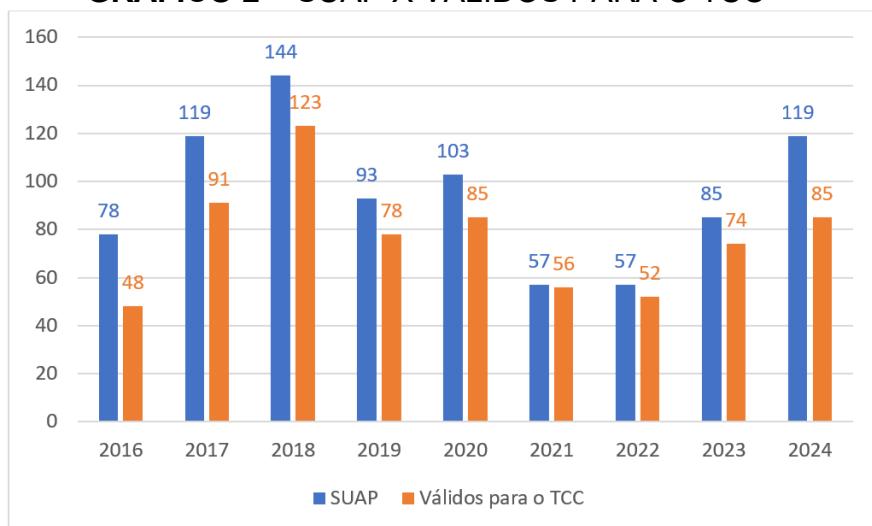
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise dos dados referentes ao período de 2016 a 2024 revela um panorama de crescimento não linear, caracterizado por oscilações que refletem tanto condicionantes externos quanto aspectos internos à instituição. De acordo com o Gráfico 1, identifica-se uma expansão expressiva nos anos iniciais, com o quantitativo de projetos passando de 78, em 2016, para 144, em 2018. Tal avanço está inserido em um contexto institucional de fortalecimento das políticas de fomento à pesquisa, indicando maior amadurecimento das iniciativas científicas e ampliação do acesso a recursos financeiros, conforme informações extraídas do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) do IFPB (IFPB, 2025).

Entretanto, a partir de 2018, observa-se uma retração gradual da produção científica, que se intensifica a partir de 2020. O período coincide com a eclosão da pandemia de COVID-19, evento que provocou profundas alterações nas rotinas institucionais e acadêmicas. As restrições às atividades presenciais nas unidades impactaram diretamente à execução das pesquisas, especialmente aquelas que dependiam de infraestrutura física, como laboratórios e bibliotecas.

No intervalo posterior, os dados indicam uma retomada consistente, com o registro de 85 projetos em 2023, sinalizando a reorganização das práticas acadêmicas, e 119 em 2024, o que consolida um cenário de recuperação e expansão da produção científica. Diante da análise da trajetória da pesquisa institucional entre 2016 e 2024, torna-se pertinente aprofundar a investigação sobre a relação entre os projetos cadastrados no SUAP e aqueles efetivamente validados, considerando que eventuais discrepâncias podem comprometer a confiabilidade das informações utilizadas nos processos de tomada de decisão institucional.

**GRÁFICO 2 – SUAP X VÁLIDOS PARA O TCC**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com base nos dados apresentados no gráfico, evidencia-se uma discrepância recorrente entre o quantitativo de projetos cadastrados e aqueles efetivamente validados. Em todos os intervalos analisados, observa-se que o número de registros no sistema é superior ao de projetos com validação confirmada. Consideram-se validados aqueles que dispõem de documentação comprobatória de execução ou conclusão, tais como relatório final ou parcial, bem como comprovantes de submissão para publicação ou apresentação em eventos científicos.

A magnitude dessa diferença apresenta variações ao longo dos anos, alcançando 30 projetos em 2016, 28 em 2017 e 21 em 2018. Em períodos posteriores, nota-se uma redução dessa defasagem, a exemplo de 2021, quando a diferença foi de apenas um projeto. Contudo, esse cenário volta a se agravar em 2024, ano em que a discrepancia atinge 34 projetos, configurando o maior descompasso de toda a série histórica analisada. Esses resultados indicam que, embora existam momentos de

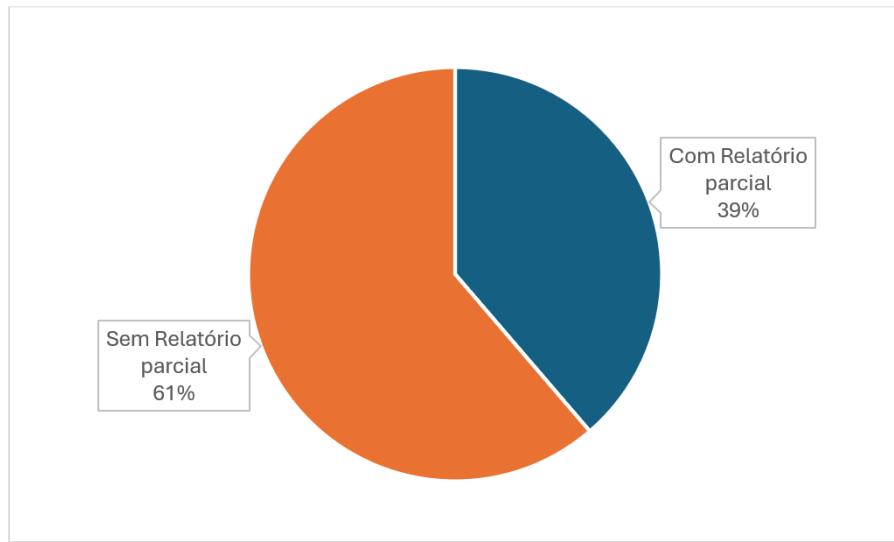
maior convergência entre o registro e a efetiva execução dos projetos, permanecem inconsistências estruturais relacionadas à conclusão, acompanhamento e comprovação das atividades desenvolvidas.

Durante o processo de validação dos dados, foi possível identificar uma problemática central que impacta diretamente o quantitativo anual de projetos validados: a existência de projetos classificados como “em execução” sem qualquer documentação comprobatória que sustente esse *status* no sistema.

Além dessa questão principal, foram diagnosticadas outras inconsistências que dificultam análises mais aprofundadas sobre a situação real dos projetos, especialmente no que se refere às categorias “pendente”, “em execução”, “concluído” e “cancelado”. Entre os principais achados, destacam-se:

1. **Descompasso temporal:** projetos que permanecem com status de “em execução” mesmo após o término do período de vigência estabelecido nos respectivos editais;
2. **Inconsistência de *status*:** projetos que apresentam documentação indicativa de conclusão, mas que continuam registrados no SUAP como “em execução” ou “pendentes”.

**GRÁFICO 3 – Projetos do Edital “01/2025 – Interconecta”**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico em questão refere-se às pesquisas cadastradas no âmbito do edital “Chamada 01/2025 – Interconecta – Coordenador de Projeto – Edital de Pesquisa”, cujos projetos tiveram início entre os meses de abril e maio de 2025. A análise desses

dados evidencia que 61% das iniciativas não possuem relatório parcial anexado ao sistema até o momento de elaboração do gráfico, em dezembro de 2025.

A lacuna documental aponta fragilidades tanto no processo de atualização do status dos projetos quanto na garantia da precisão e fidedignidade das informações registradas. Como consequência, observa-se um comprometimento da qualidade e da confiabilidade dos dados institucionais relacionados à produção científica desenvolvida no Campus João Pessoa. Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998) ressaltam que os dados somente se transformam em informação relevante quando apresentam atributos como acurácia, completude e confiabilidade, elementos essenciais para a realização de análises consistentes. De forma convergente, Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que o conhecimento organizacional está diretamente associado à capacidade das instituições de registrar, validar e sistematizar suas práticas, assegurando a rastreabilidade e a veracidade das informações produzidas.

Dessa forma, as inconsistências documentais, aliadas ao descompasso temporal e às divergências de status identificadas nos registros, evidenciam não apenas desafios de ordem operacional e metodológica, mas também a necessidade de fortalecimento dos processos de monitoramento, acompanhamento e formalização das ações institucionais. A confiabilidade dessas informações não se limita à legitimação do conhecimento científico produzido, mas constitui um elemento fundamental para tornar a tomada de decisão estratégica e organizacional mais assertiva e alinhada aos objetivos institucionais.

## 4.2 MAPEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DAS PESQUISAS DESENVOLVIDAS

### 4.2.1 Área do conhecimento

A distribuição dos projetos de pesquisa segundo as áreas do conhecimento configura-se como um importante indicador para a compreensão das prioridades científicas, vocações institucionais e direcionamento estratégico da produção acadêmica no IFPB – Campus João Pessoa. Nesse sentido, a Tabela 1 apresenta o quantitativo absoluto e percentual dos projetos registrados entre 2016 e 2024, organizados conforme suas respectivas áreas do conhecimento, possibilitando a identificação de padrões de concentração, diversidade e especialização temática.

**Tabela 1 – Área de conhecimento**

<b>ÁREA DE CONHECIMENTO</b>	<b>QUANTIDADE (N)</b>	<b>PORCENTAGEM (%)</b>
Engenharia Elétrica (Engenharias)	179	25,9%
Ciência da Computação (Ciências Exatas e da Terra)	77	11,1%
Engenharia Civil (Engenharias )	57	8,2%
Interdisciplinar (Multidisciplinar)	57	8,2%
Química (Ciências Exatas e da Terra)	38	5,5%
Ensino (Multidisciplinar)	31	4,5%
Administração (Ciências Sociais Aplicadas)	30	4,3%
Engenharia Mecânica (Engenharias)	28	4,0%
Educação (Ciências Humanas)	22	3,2%
Educação Física (Ciências da Saúde)	18	2,6%
Artes (Linguística, Letras e Artes)	15	2,2%
Letras (Linguística, Letras e Artes)	15	2,2%
Linguística (Linguística, Letras e Artes )	12	1,7%
Geociências (Ciências Exatas e da Terra)	10	1,4%
Saúde Coletiva (Ciências da Saúde)	9	1,3%
Agronomia (Ciências Agrárias)	8	1,2%
Arquitetura e Urbanismo (Ciências Sociais Aplicadas)	8	1,2%
Engenharia de Materiais e Metalúrgica ( Engenharias )	7	1,0%
História (Ciências Humanas)	7	1,0%
Botânica (Ciências Biológicas)	6	0,9%
Matemática (Ciências Exatas e da Terra)	6	0,9%
Biotecnologia (Multidisciplinar)	5	0,7%
Engenharia Sanitária (Engenharias)	5	0,7%
Sociologia (Ciências Humanas)	5	0,7%
Biologia Geral (Ciências Biológicas)	4	0,6%
Engenharia Biomédica (Engenharias)	4	0,6%
Física (Ciências Exatas e da Terra)	4	0,6%
Ciência da Informação (Ciências Sociais Aplicadas)	3	0,4%
Engenharia de Produção (Engenharias)	3	0,4%
Filosofia (Ciências Humanas)	3	0,4%
Ciência e Tecnologia de Alimentos (Ciências Agrárias)	2	0,3%
Probabilidade e Estatística (Ciências Exatas e da Terra)	2	0,3%
Recursos Florestais e Engenharia Florestal (Ciências Agrárias)	2	0,3%
Antropologia (Ciências Humanas)	1	0,1%
Arqueologia (Ciências Humanas)	1	0,1%
Ecologia (Ciências Biológicas)	1	0,1%
Engenharia Agrícola (Ciências Agrárias)	1	0,1%
Engenharia de Transportes (Engenharias)	1	0,1%
Genética (Ciências Biológicas)	1	0,1%
Materiais (Multidisciplinar )	1	0,1%
Microbiologia (Ciências Biológicas)	1	0,1%
Oceanografia (Ciências Biológicas)	1	0,1%
Planejamento Urbano e Regional (Ciências Sociais Aplicadas)	1	0,1%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise desse conjunto de dados evidencia uma forte concentração da produção científica nas áreas de base tecnológica, com destaque para o campo das Engenharias. A Engenharia Elétrica desponta como a área com maior número de projetos, totalizando 179 pesquisas, o que corresponde a 25,9% do universo analisado. A expressiva participação está diretamente relacionada à tradição do *campus* na oferta de cursos dessa natureza, bem como à disponibilidade de infraestrutura acadêmica e laboratorial adequada ao desenvolvimento de iniciativas tecnológicas e inovadoras, fatores que contribuem para o fortalecimento dessa área como eixo central da pesquisa institucional.

Além da Engenharia Elétrica, outras subáreas das Engenharias também apresentam relevância significativa, como a Engenharia Civil, com 57 projetos (8,2%), a Engenharia Mecânica, com 28 projetos (4,0%), e a Engenharia de Materiais e Metalúrgica, ainda que com menor representatividade. Em conjunto, esses dados reforçam o papel estruturante das Engenharias na consolidação da pesquisa no *campus*, evidenciando uma orientação predominante para áreas aplicadas e de caráter tecnológico.

Outro campo que merece destaque é o da Ciência da Computação, inserido nas Ciências Exatas e da Terra, que reúne 77 projetos, correspondendo a 11,1% do total. O resultado indica a crescente relevância da computação e das tecnologias da informação no cenário acadêmico contemporâneo, em consonância com as demandas do mercado e com os processos de transformação digital que permeiam diferentes setores da sociedade. Ainda nesse grupo, áreas como Química, Geociências, Matemática e Física estão presentes, porém com participação mais moderada, refletindo uma distribuição menos concentrada da produção científica.

As áreas Interdisciplinar e Ensino, ambas pertencentes ao campo Multidisciplinar, também merecem atenção. A primeira contabiliza 57 projetos (8,2%), enquanto a segunda reúne 31 pesquisas (4,5%). Os números indicam uma tendência à realização de estudos que integram diferentes campos do saber, além de sinalizarem uma preocupação institucional com investigações voltadas aos processos educativos, favorecendo a transversalidade e a articulação entre ensino, pesquisa e extensão.

Em contrapartida, observa-se que as Ciências Humanas, as Ciências da Saúde, as Ciências Biológicas e as Ciências Agrárias apresentam menor participação no conjunto da produção científica. Áreas como Educação, História, Sociologia e

Filosofia concentram percentuais reduzidos, variando entre 0,4% e 3,2% do total de projetos. De modo semelhante, campos como Biologia Geral, Botânica, Genética e Oceanografia registram apenas ocorrências pontuais, o que evidencia desafios relacionados à consolidação dessas áreas no âmbito da pesquisa institucional.

Por fim, as áreas com representatividade mínima, como Antropologia, Arqueologia, Planejamento Urbano e Regional, além de algumas engenharias específicas, representam apenas um projeto cada (0,1%), apontando para possibilidades de expansão e diversificação da produção científica. A baixa incidência de pesquisas nesses campos pode estar associada à menor oferta de cursos regulares, à escassez de docentes especializados ou à limitação de recursos direcionados ao desenvolvimento de investigações nessas áreas.

De modo geral, os dados analisados revelam uma predominância da produção científica do IFPB – Campus João Pessoa em áreas tecnológicas e aplicadas, especialmente nas Engenharias e nas Ciências Exatas, enquanto outros campos do conhecimento, embora presentes, enfrentam maiores dificuldades de consolidação. O cenário evidencia a necessidade de políticas institucionais voltadas à promoção de maior equilíbrio e diversidade na pesquisa, de forma a fortalecer áreas menos representadas e ampliar o alcance e o impacto do conhecimento produzido.

#### 4.2.2 Área Temática

A Tabela 2 apresenta a distribuição das pesquisas desenvolvidas de acordo com as áreas temáticas registradas no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). A análise dessas temáticas possibilita compreender os principais eixos de atuação da produção científica do *campus*, além de identificar tendências, concentrações e lacunas que refletem tanto as prioridades institucionais quanto o perfil acadêmico das pesquisas realizadas.

**Tabela 2 – Área temática**

<b>ÁREA TEMÁTICA</b>	<b>QUANTIDADE (N)</b>	<b>PORCENTAGEM (%)</b>
Engenharias e Automação Industrial	122	17,6%
Tecnologia da Informação e Comunicação	116	16,8%
Processos pedagógicos e metodológicos educacionais	78	11,3%
Saúde	61	8,8%
Construção civil	52	7,5%
Programa Gestão Sustentável	40	5,8%
Programa Inovação	40	5,8%
Arte e cultura	33	4,8%
Biotecnologia	24	3,5%
Programa Despertando Vocações	19	2,7%
Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	15	2,2%
Programa Jaguaribe em Foco	12	1,7%
Educação e processo de ensino-aprendizagem	10	1,4%
Desenvolvimento Tecnológico e Inovação	7	1,0%
Fruticultura	7	1,0%
Setor de alimentos	7	1,0%
Educação	5	0,7%
Gestão e Empreendedorismo	5	0,7%
Meio Ambiente	5	0,7%
Desenvolvimento Sustentável	4	0,6%
Engenharia Elétrica	4	0,6%
Engenharias e Automação Industrial	2	0,3%
Construção civil e desenvolvimento sustentável	2	0,3%
Modelagem de sistemas formais e computação científica	2	0,3%
Programa Esferas	2	0,3%
Tecnologia e Produção	2	0,3%
Turismo	2	0,3%
Processos pedagógicos e metodológicos educacionais	1	0,1%
Administração (Ciências Sociais Aplicadas)	1	0,1%
Aquisição da linguagem	1	0,1%
Artes (Linguística, Letras e Artes)	1	0,1%
Ciência da Computação (Ciências Exatas e da Terra)	1	0,1%
Couros e Calçados	1	0,1%
Desenvolvimento Humano e Educação	1	0,1%
Materiais e Componentes para construção civil	1	0,1%
Minerais industriais /ornamentais	1	0,1%
Propagação de Ondas Eletromagnéticas	1	0,1%
Sociedade e Cultura	1	0,1%
Sustentabilidade socioambiental	1	0,1%
Trabalho	1	0,1%
-	1	0,1%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os dados evidenciam uma expressiva concentração em temáticas vinculadas às áreas tecnológicas e de inovação. Destacam-se, nesse contexto, as áreas de Engenharias e Automação Industrial, com 122 projetos (17,6%), e Tecnologia da Informação e Comunicação, com 116 projetos (16,8%). Juntas, essas temáticas representam mais de um terço da produção científica do *campus*, sinalizando a centralidade das tecnologias na agenda institucional de pesquisa e sua consonância com a vocação formativa e tecnológica da unidade.

Outro eixo de destaque refere-se às temáticas relacionadas à educação e aos processos pedagógicos. A área de Processos Pedagógicos e Metodológicos Educacionais contabiliza 78 pesquisas (11,3%), evidenciando a preocupação institucional com a análise, o aprimoramento e a inovação das práticas educacionais. Resultado que reforça a articulação entre pesquisa e ensino, característica fundamental de uma instituição de educação profissional, científica e tecnológica.

As temáticas associadas à Saúde, com 61 projetos (8,8%), e à Construção Civil, com 52 pesquisas (7,5%), também apresentam participação relevante, demonstrando a diversidade dos objetos de investigação e a presença de estudos voltados tanto para demandas sociais quanto para setores estratégicos da economia. De forma complementar, programas institucionais como Gestão Sustentável e Inovação, ambos com 40 projetos (5,8%), indicam esforços direcionados à sustentabilidade, à modernização dos processos institucionais e à promoção de soluções inovadoras no ambiente acadêmico.

Observa-se ainda a presença de áreas como Arte e Cultura (4,8%), Biotecnologia (3,5%) e o Programa Despertando Vocações (2,7%), que, apesar de apresentarem menor representatividade numérica, contribuem para a ampliação e diversificação temática da produção científica. Iniciativas que refletem ações voltadas à formação integral, ao estímulo à pesquisa científica e ao incentivo à inovação desde os estágios iniciais da formação acadêmica.

Por outro lado, verifica-se que diversas áreas temáticas apresentam baixa incidência de projetos, com percentuais inferiores a 1%, como Turismo, Meio Ambiente, Gestão e Empreendedorismo, Desenvolvimento Sustentável, Sociedade e Cultura, entre outras. Essa dispersão temática com reduzido volume de pesquisas pode estar associada à menor oferta de cursos correlatos, à limitação de recursos humanos especializados ou à priorização institucional de determinadas áreas consideradas estratégicas ao longo do período analisado.

Em síntese, a distribuição das pesquisas por área temática revela uma produção científica fortemente orientada para os campos tecnológico, educacional e de inovação, ao mesmo tempo em que evidencia oportunidades para o fortalecimento e a ampliação de investigações em temáticas sociais, ambientais e culturais. Achados que reforçam a importância de políticas institucionais voltadas à diversificação temática da pesquisa, ampliando o alcance e o impacto do conhecimento produzido no IFPB – Campus João Pessoa.

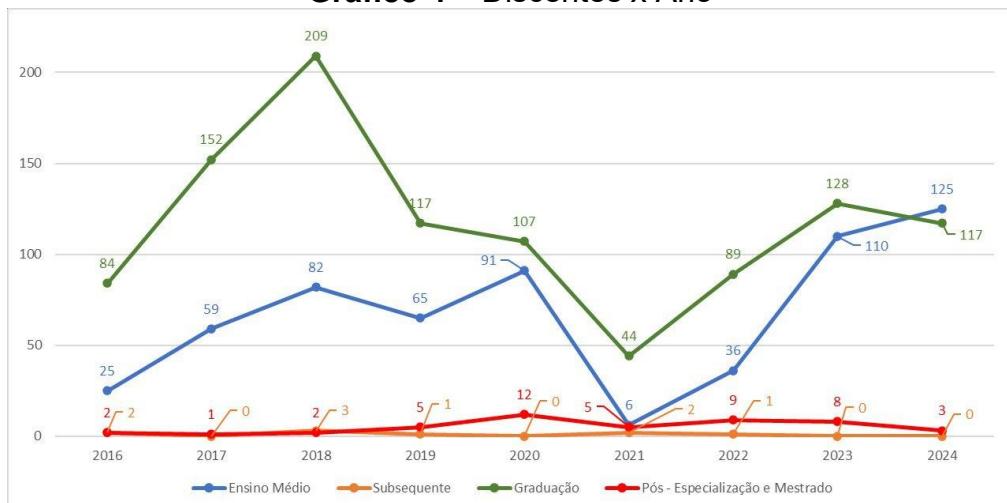
### 4.3 PERFIL DOS DISCENTES

#### 4.3.1 Nível de graduação

As ações de pesquisa desenvolvidas assumem caráter estratégico ao promover a integração entre a formação acadêmica e as demandas sociais, incentivando o envolvimento discente em projetos voltados à produção e à aplicação do conhecimento científico. Nesse contexto, a participação dos estudantes ocorre tanto na condição de bolsistas, com apoio financeiro institucional, quanto como voluntários, cuja inserção se dá predominantemente por motivação acadêmica, formativa e científica.

O gráfico abaixo apresenta a participação de discentes em atividades de pesquisa distribuída por modalidade de ensino: Ensino Médio Integrado ao Técnico, Ensino Subsequente, Ensino Superior e Pós-graduação (especialização e mestrado).

**Gráfico 4 – Discentes x Ano**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No Ensino Médio Integrado ao Técnico, observa-se um crescimento expressivo da participação discente ao longo do recorte temporal analisado. Em 2016, apenas 25 estudantes estavam envolvidos em atividades de pesquisa. Entretanto, esse número aumentou progressivamente, atingindo 82 discentes em 2018 e alcançando 110 em 2023, chegando a 125 em 2024. Apesar de oscilações pontuais em alguns anos, a tendência geral é de expansão, especialmente a partir de 2022. Comportamento que sugere o fortalecimento da cultura de pesquisa nesse nível de ensino, possivelmente associado à ampliação de políticas institucionais e programas de iniciação científica.

Em relação ao Ensino Subsequente, os dados revelam os menores índices de participação em atividades de pesquisa durante todo o período analisado. Os quantitativos variam entre zero e três discentes, com o maior registro observado em 2018. Em diversos anos, como 2017, 2020, 2023 e 2024, não houve participação registrada. Tal cenário evidencia a necessidade de planejamento e implementação de estratégias institucionais mais eficazes para ampliar o engajamento desse público em atividades de pesquisa científica.

O Ensino Superior concentra o maior número de discentes envolvidos em atividades de pesquisa ao longo de todo o período analisado, reafirmando seu papel central na produção científica institucional. O pico de participação ocorreu em 2018, com 209 discentes de graduação envolvidos em pesquisas. A partir de 2019, observa-se uma redução significativa, que pode estar associada a fatores institucionais, bem como aos impactos decorrentes da pandemia de COVID-19, especialmente nos anos de 2020 e 2021. Nos anos subsequentes, há uma retomada gradual, com relativa estabilização entre 2022 e 2024, quando os números variam entre 89 e 128 discentes.

No que se refere à Pós-graduação, embora os números absolutos sejam inferiores aos da graduação, observa-se certa regularidade na participação discente, com tendência de crescimento em alguns momentos. A partir de 2019, há um aumento gradual, atingindo o ápice em 2020, com 12 discentes envolvidos em atividades de pesquisa. Entre 2021 e 2023, os quantitativos mantêm-se relativamente estáveis, seguidos por uma redução em 2024. Esse comportamento pode estar relacionado à dinâmica de oferta dos cursos, ao número de vagas disponíveis, à conclusão de turmas específicas e à conciliação das atividades acadêmicas com compromissos profissionais, realidade comum entre estudantes de pós-graduação.

De forma geral, a análise do perfil dos discentes participantes de atividades de pesquisa evidencia avanços significativos, especialmente no Ensino Médio Integrado ao Técnico e no Ensino Superior, refletindo a relevância da pesquisa como componente essencial da formação acadêmica e técnica. Por outro lado, a baixa participação dos estudantes do Ensino Subsequente e os quantitativos ainda limitados na Pós-graduação apontam para a necessidade de estratégias institucionais mais alinhadas às características, demandas e realidades de cada modalidade de ensino. O fortalecimento dessas ações é fundamental para ampliar a integração dos discentes nas atividades de pesquisa e garantir que tais iniciativas contribuam de forma efetiva para a formação integral e para a produção de conhecimento científico na instituição.

#### *4.3.1.1 Limitações e inconsistências*

Durante a análise da participação discente em atividades de pesquisa, foram identificadas algumas limitações e inconsistências, as quais impactam diretamente a precisão e a confiabilidade das informações analisadas. Reconhecimento fundamental para a interpretação adequada dos resultados e para o aprimoramento dos processos de gestão e monitoramento das atividades de pesquisa institucional.

Uma das principais dificuldades encontradas refere-se ao acesso ao nível de ensino dos discentes participantes dos projetos de pesquisa. Em diversos registros, essa informação não se encontra claramente identificada ou sistematizada, o que dificultou a categorização precisa dos estudantes por modalidade de ensino. Tal limitação compromete análises mais detalhadas e comparativas, especialmente no que diz respeito à avaliação do engajamento discente em cada nível educacional, além de restringir a possibilidade de cruzamento de dados mais robustos sobre o perfil dos participantes.

Outro aspecto relevante diz respeito à divergência entre o quantitativo de discentes apresentados nos relatórios de pesquisa e aqueles efetivamente cadastrados no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). Em alguns casos, o sistema institucional registra estudantes vinculados aos projetos que não constam nos relatórios parciais ou finais, evidenciando divergências nos dados consolidados sobre a participação discente. Essa inconsistência sugere falhas no registro, na atualização ou na padronização das informações inseridas pelos

coordenadores de projetos, o que pode resultar em distorções nos dados consolidados e dificultar a gestão e o acompanhamento das ações de pesquisa.

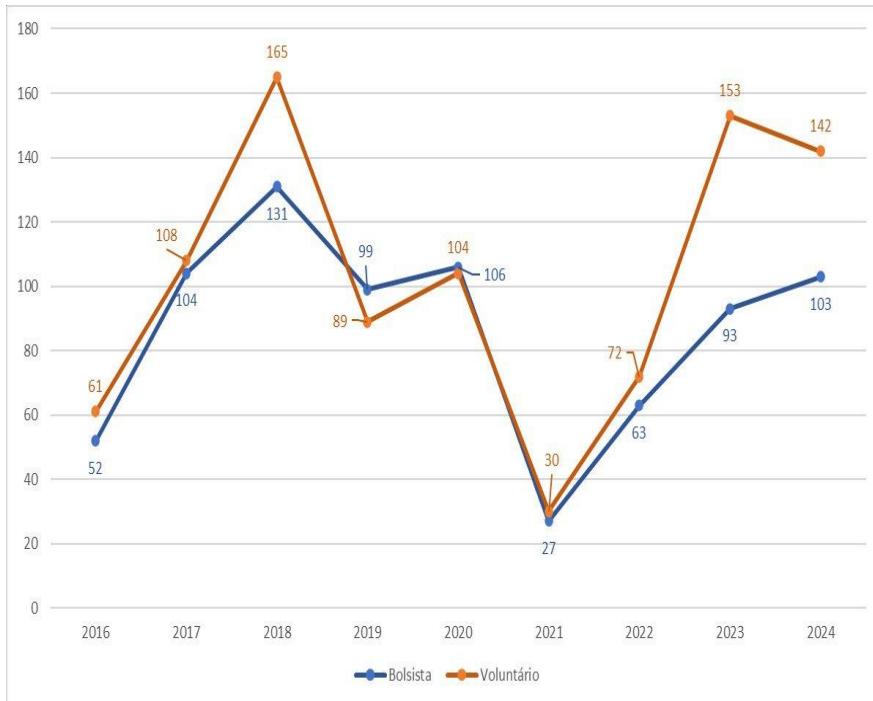
Além disso, foram identificadas divergências entre as informações financeiras dos projetos e os dados registrados na aba de equipe do SUAP. Em determinados projetos, consta o recebimento de bolsas na seção financeira, indicando a existência de discentes bolsistas. Entretanto, na composição da equipe, aparecem apenas estudantes cadastrados como voluntários, sem o devido vínculo como bolsistas. Tal divergência aponta para fragilidades no processo de registro e atualização das informações, podendo comprometer a transparência, o controle institucional e a correta identificação das modalidades de participação discente.

Essas inconsistências evidenciam a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de registro, validação e integração das informações relacionadas aos projetos de pesquisa, bem como de maior orientação e acompanhamento dos coordenadores quanto ao correto preenchimento dos dados no sistema institucional. O fortalecimento dessas práticas é essencial não apenas para garantir maior fidedignidade aos dados utilizados em análises acadêmicas e institucionais, mas também para subsidiar a formulação de políticas mais eficazes de incentivo à pesquisa, assegurando a adequada gestão dos recursos e a valorização da participação discente nas atividades científicas.

#### 4.3.2 Bolsistas e voluntários

A evolução da participação discente em atividades de pesquisa, discriminada entre estudantes bolsistas e voluntários, evidencia padrões distintos de engajamento ao longo do período, refletindo tanto dinâmicas institucionais quanto condicionantes estruturais da política de fomento à pesquisa. Assim o gráfico apresenta a evolução da participação discente em atividades de pesquisa com a distinção entre estudantes bolsistas e voluntários.

**Gráfico 5 – Bolsistas x voluntários**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Desse modo, observa-se que, em todos os anos analisados, o quantitativo de estudantes voluntários supera o número de bolsistas. Indicando que a participação discente em projetos de pesquisa não se restringe ao acesso a bolsas, mas também é sustentada por motivações acadêmicas, formativas e curriculares.

No período inicial da série histórica, entre 2016 e 2018, verifica-se um crescimento expressivo em ambas as modalidades. Em 2016, registraram-se 52 bolsistas e 61 voluntários; já em 2018, os números alcançam seu primeiro ápice, com 131 bolsistas e 165 voluntários. Movimento ascendente que indica um contexto institucional favorável à expansão das atividades de pesquisa, marcado por maior adesão discente e fortalecimento da cultura investigativa no *campus*.

A partir de 2019, observa-se uma inflexão nessa tendência. O número de voluntários apresenta queda mais acentuada, passando de 165 em 2018 para 89 em 2019, enquanto entre os bolsistas a redução é mais moderada, de 131 para 99. Essa diferença de comportamento sugere que a participação voluntária tende a ser mais sensível a fatores externos e institucionais, como reorganizações administrativas, carga acadêmica ou mudanças nas condições de execução dos projetos.

Em 2020, os dados apontam relativa estabilidade entre as duas modalidades, com 106 bolsistas e 104 voluntários, indicando um esforço institucional para manter a participação discente mesmo em um contexto de transição. Contudo, em 2021,

registra-se a maior retração de toda a série histórica, com apenas 27 bolsistas e 30 voluntários. O resultado reflete de forma clara os impactos da pandemia de COVID-19, afetando diretamente a execução de projetos de pesquisa, especialmente aqueles dependentes de atividades presenciais, laboratórios e interação direta entre equipes.

Nos anos subsequentes, observa-se um processo de recuperação gradual. Em 2022, os números voltam a crescer, com 63 bolsistas e 72 voluntários, sinalizando a retomada progressiva das atividades de pesquisa. Recuperação que se torna mais expressiva em 2023, sobretudo entre os voluntários, que alcançam 153 participantes, enquanto os bolsistas somam 93. Em 2024, embora haja uma leve redução no número de voluntários (142), o quantitativo de bolsistas continua em crescimento, chegando a 103 estudantes.

Assim, a análise revela que a dinâmica entre bolsistas e voluntários é marcada por uma relação de complementaridade, na qual o engajamento discente se mantém elevado mesmo diante de limitações financeiras. Essa constatação estabelece um elo direto com a próxima seção, que analisará os valores financeiros distribuídos e executados pelos projetos de pesquisa, permitindo compreender de que forma a disponibilidade, a execução e o registro dos recursos influenciam a composição das equipes, a oferta de bolsas e a sustentabilidade das atividades científicas.

#### 4.4 FINANCEIRO

A análise dos dados financeiros referentes aos projetos de pesquisa registrados no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) evidencia uma discrepância recorrente entre os valores distribuídos e os valores efetivamente executados ao longo do período de 2016 a 2024. Conforme os dados apresentados, observa-se que, em todos os anos analisados, o montante financeiro distribuído supera de forma significativa o valor executado, indicando um padrão de subexecução dos recursos destinados às atividades de pesquisa no âmbito do IFPB – Campus João Pessoa.

A **Tabela 3** sistematiza os valores anuais distribuídos e executados, permitindo uma análise objetiva e comparativa dos montantes financeiros envolvidos em cada exercício. De forma complementar, o **Gráfico 6** representa visualmente esses mesmos dados, evidenciando o comportamento temporal da distribuição e da execução dos recursos, bem como a distância recorrente entre ambas ao longo da

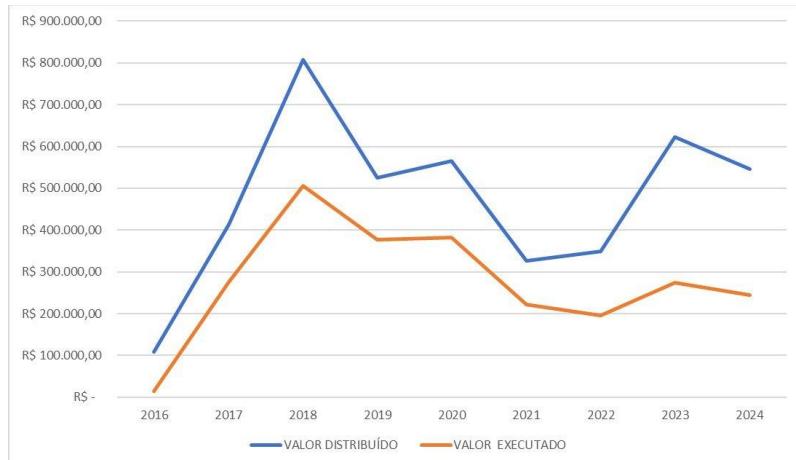
série histórica. A leitura conjunta da tabela e do gráfico possibilita uma compreensão mais ampla do fenômeno, ao articular a precisão dos valores absolutos com a visualização das tendências e oscilações no período analisado.

**Tabela 3 – Valores distribuídos X executados**

ANOS	VALOR DISTRIBUÍDO	VALOR EXECUTADO
2016	R\$ 108.400,00	R\$ 13.900,00
2017	R\$ 413.796,26	R\$ 275.860,23
2018	R\$ 806.709,62	R\$ 505.363,52
2019	R\$ 524.619,21	R\$ 377.270,28
2020	R\$ 564.985,57	R\$ 383.050,61
2021	R\$ 326.597,39	R\$ 221.961,61
2022	R\$ 348.682,70	R\$ 195.738,85
2023	R\$ 623.614,33	R\$ 274.604,98
2024	R\$ 545.484,60	R\$ 244.544,51

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

**Gráfico 6 – Valores distribuídos vs executados**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No ano de 2016, por exemplo, dos R\$ 108.400,00 distribuídos, apenas R\$ 13.900,00 foram registrados como executados, representando um percentual reduzido de utilização dos recursos. Embora nos anos subsequentes haja um aumento progressivo tanto nos valores distribuídos quanto nos executados, com destaque para 2018, que apresentou o maior volume de recursos distribuídos (R\$

806.709,62) e executados (R\$ 505.363,52), a diferença entre esses valores permanece expressiva, evidenciando que parte significativa dos recursos não é refletida como execução financeira no sistema.

A discrepância pode ser parcialmente compreendida a partir de problemáticas operacionais identificadas no SUAP. Dentre elas, destacam-se projetos que possuem valores distribuídos, porém apresentam o campo de valor executado zerado, bem como projetos que dispõem de anexos de comprovação de despesa, como notas fiscais ou recibos, mas que não apresentam a devida atualização do valor executado na aba financeira do sistema. Essas inconsistências sugerem falhas no processo de registro, acompanhamento e atualização das informações financeiras, comprometendo a confiabilidade dos dados disponíveis.

Do ponto de vista estratégico, as divergências tornam significativamente mais desafiadora a formulação de estratégias institucionais eficazes para a gestão da pesquisa. A ausência de dados financeiros confiáveis e atualizados dificulta a avaliação precisa da eficiência na aplicação dos recursos públicos, limita a capacidade de mensurar o retorno dos investimentos em pesquisa e compromete a tomada de decisão baseada em evidências. Ademais, a realização aparente ou o registro incompleto da execução financeira pode levar a interpretações equivocadas sobre a capacidade do *campus* em executar recursos, influenciando negativamente o planejamento de editais futuros, a definição de prioridades institucionais e a alocação estratégica de investimentos.

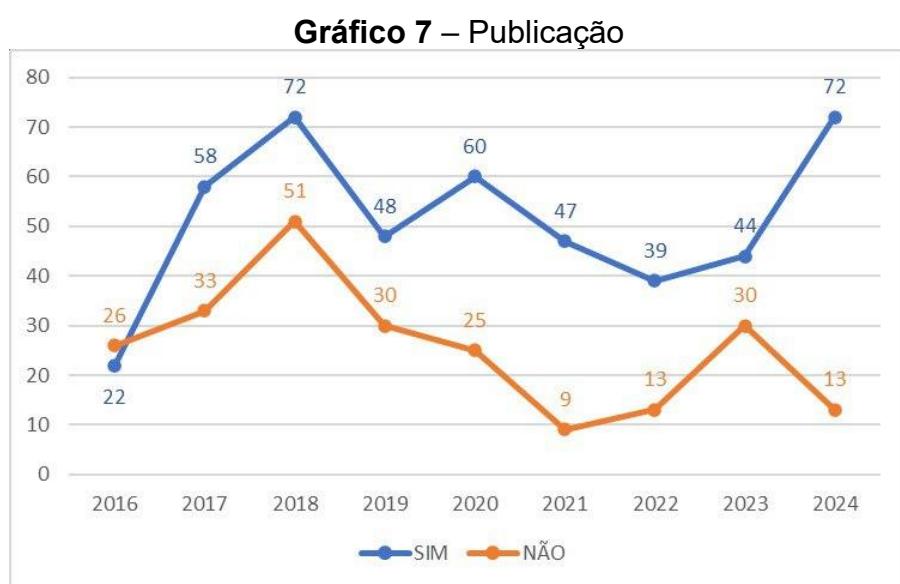
Nesse sentido, os resultados reforçam a importância do SUAP não apenas como ferramenta de registro administrativo, mas como um instrumento estratégico de gestão do conhecimento organizacional. A qualidade, a completude e a fidedignidade das informações financeiras registradas no sistema são elementos essenciais para subsidiar decisões estratégicas, fortalecer a governança da pesquisa institucional e assegurar maior transparência e eficiência na gestão dos recursos destinados à produção científica.

#### 4.5 PUBLICAÇÕES

Esta seção tem o objetivo de discutir a produção científica vinculada aos projetos de pesquisa desenvolvidos, considerando tanto a existência ou não de

publicações decorrentes desses projetos quanto os principais veículos utilizados para sua divulgação.

O Gráfico 7 apresenta a distribuição anual dos projetos de pesquisa que resultaram em publicações e daqueles que não geraram produtos científicos entre 2016 e 2024. Observa-se um crescimento expressivo no número de projetos com publicações até 2018, ano em que se atinge um dos maiores patamares da série histórica. Esse desempenho sugere um período de fortalecimento das práticas de pesquisa e de maior estímulo institucional à produção e divulgação científica.



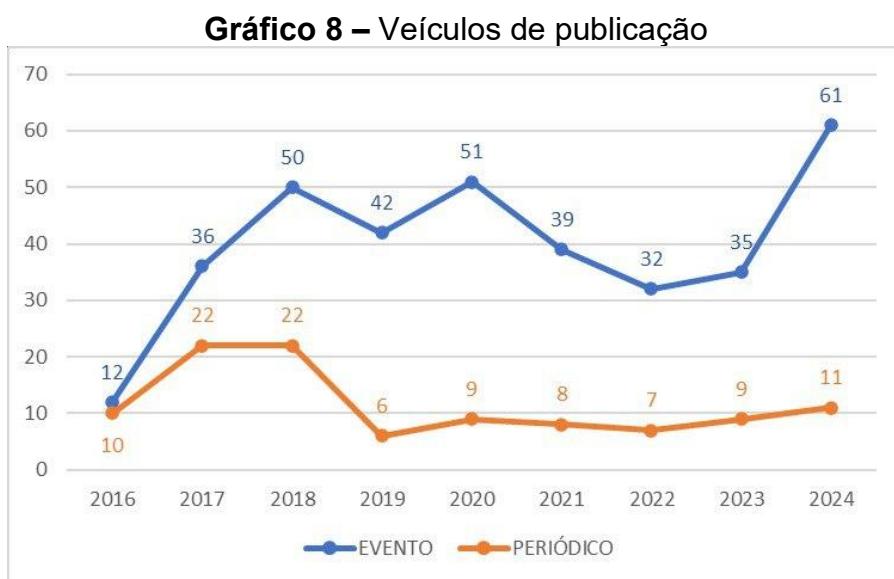
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir de 2019, verifica-se uma redução no número de projetos com publicações, com oscilações nos anos subsequentes e queda mais acentuada até 2022. Comportamento que pode ter sido influenciado por fatores internos e externos, como mudanças institucionais, limitações de recursos, reorientações nas políticas de pesquisa e, de forma mais ampla, os impactos da pandemia de COVID-19 sobre o desenvolvimento e a continuidade das atividades acadêmicas. Em 2023 e, especialmente, em 2024, observa-se uma retomada significativa do crescimento das publicações, indicando um possível processo de reestruturação e consolidação das práticas de pesquisa no *campus*.

Em relação aos projetos que não resultaram em publicações, os dados indicam um comportamento parcialmente inverso. Após um crescimento inicial até 2018, observa-se uma redução considerável nos anos seguintes, atingindo os menores valores da série em 2021. Nos anos posteriores, há oscilações, mas os números

permanecem inferiores aos observados no início do período analisado. Tal cenário pode indicar tanto uma maior efetividade dos projetos em gerar produtos científicos quanto uma redução no volume de projetos que não avançam para a etapa de publicação.

O Gráfico 8 complementa essa análise ao apresentar os principais veículos de publicação utilizados pelos projetos que resultaram em produção científica, distinguindo entre eventos acadêmicos e periódicos científicos no período de 2016 a 2024. Os dados evidenciam a predominância das publicações em eventos, configurando-se como o principal meio de divulgação das pesquisas desenvolvidas no *campus*. Observa-se crescimento expressivo desse tipo de publicação até 2019, seguido de uma redução até 2022 e posterior retomada em 2023 e 2024, possivelmente associada à normalização das atividades acadêmicas presenciais e híbridas no período pós-pandemia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Por outro lado, as publicações em periódicos científicos apresentam quantitativos inferiores quando comparadas às de eventos, mantendo-se relativamente estáveis ao longo do período analisado, ainda que com variações pontuais. Padrão que pode estar relacionado às exigências mais rigorosas dos periódicos, ao maior tempo necessário para avaliação e publicação e às demandas metodológicas e teóricas envolvidas, fatores que podem dificultar a submissão e aprovação dos trabalhos oriundos dos projetos de pesquisa.

De forma integrada, a análise dos dois gráficos revela que, embora uma parcela significativa dos projetos de pesquisa resulte em publicações, há uma concentração dessas produções em eventos acadêmicos, enquanto os periódicos científicos permanecem como um canal menos explorado. Isso reforça a necessidade de políticas institucionais voltadas ao fortalecimento da cultura de publicação em periódicos, por meio de ações de incentivo, capacitação e apoio aos pesquisadores, visando ampliar o impacto, a visibilidade e a consolidação científica das pesquisas desenvolvidas no IFPB – Campus João Pessoa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de analisar a evolução do conhecimento organizacional no Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa, no período de 2016 a 2024, com ênfase na produção do conhecimento, nas tendências observadas ao longo da série histórica e em suas implicações para os processos estratégicos institucionais.

No que se refere ao alcance dos objetivos propostos, constata-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, uma vez que a análise realizada permitiu compreender a evolução da produção do conhecimento organizacional, identificar tendências contemporâneas e discutir suas repercussões nos aspectos estratégicos da instituição. Da mesma forma, os objetivos específicos foram contemplados, na medida em que foram identificadas as principais produções acadêmicas e científicas vinculadas aos projetos de pesquisa, mapear e caracterizar as atividades desenvolvidas no *campus* e analisar os múltiplos enfoques das práticas de pesquisa, considerando sua relação com os processos decisórios e a gestão institucional.

A análise dos dados revelou, ainda, a predominância de publicações em eventos acadêmicos como principal meio de disseminação científica, enquanto as publicações em periódicos apresentaram quantitativos inferiores e maior estabilidade ao longo do tempo. Esse padrão sugere a existência de condicionantes institucionais e estruturais que influenciam as escolhas dos pesquisadores, como os critérios de avaliação, o tempo de publicação e as exigências editoriais dos periódicos científicos. Além disso, constatou-se uma concentração da produção científica em áreas tecnológicas e aplicadas, especialmente nas Engenharias e nas Ciências Exatas, o que evidencia a necessidade de estratégias institucionais voltadas à diversificação temática da pesquisa.

Apesar do alcance dos objetivos propostos e da consistência analítica dos resultados obtidos, a pesquisa evidencia limitações que merecem ser explicitadas, as quais, longe de comprometerem a validade do estudo, reforçam o argumento central desta investigação. A principal limitação refere-se às inconsistências observadas nos registros do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), particularmente no que diz respeito à classificação dos projetos nos diferentes *status* de execução, conclusão ou pendência, bem como aos descompassos temporais entre a vigência dos editais e a situação registrada no sistema. Tais fragilidades não constituem

apenas entraves metodológicos, mas configuram-se como achados relevantes, uma vez que revelam lacunas estruturais nos processos de gestão, monitoramento e validação da produção do conhecimento organizacional.

Adicionalmente, as limitações relacionadas à participação discente, como a ausência de informações sistematizadas acerca do nível de ensino dos estudantes e as divergências entre os dados financeiros e a composição das equipes cadastradas, evidenciam fragilidades na integração e na confiabilidade das bases de dados institucionais. Essas inconsistências restringiram análises mais aprofundadas sobre a efetividade dos projetos, a aplicação dos recursos e o perfil dos sujeitos envolvidos na produção do conhecimento, ao mesmo tempo em que confirmam a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de gestão da informação, elemento central discutido ao longo deste trabalho.

Dessa forma, as limitações identificadas não invalidam os resultados alcançados, mas conferem maior densidade analítica às conclusões, ao demonstrar que os desafios enfrentados na análise dos dados são, em si, parte constitutiva da realidade institucional investigada. Esse cenário reforça a importância de investimentos contínuos em sistemas de registro, validação e integração das informações relacionadas aos projetos de pesquisa, condição indispensável para assegurar maior fidedignidade aos dados, subsidiar a formulação de políticas institucionais baseadas em evidências e fortalecer a gestão do conhecimento organizacional no IFPB – Campus João Pessoa.

Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo de análise para outros *campi* do IFPB, possibilitando comparações interinstitucionais e uma compreensão mais ampla da produção do conhecimento organizacional na instituição. Recomenda-se, ainda, o desenvolvimento de estudos qualitativos que incorporem a percepção de gestores, pesquisadores e discentes, bem como investigações que avaliem o impacto das publicações científicas, considerando critérios, como indexação, classificação de periódicos e alcance social. Tais abordagens podem contribuir para o aprofundamento do debate sobre a gestão do conhecimento e para o fortalecimento das políticas institucionais de pesquisa.

Por fim, conclui-se que a produção do conhecimento organizacional no IFPB – Campus João Pessoa desempenha papel estratégico no fortalecimento institucional, sendo fundamental para a qualificação das práticas acadêmicas, a inovação e o desenvolvimento científico. A consolidação de uma cultura institucional voltada à

pesquisa e à publicação científica, aliada ao aprimoramento dos sistemas de gestão e monitoramento, constitui um elemento central para ampliar o impacto, a visibilidade e a relevância social do conhecimento produzido.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 25, n. 1, p. 107–136, mar. 2001. DOI: <https://doi.org/10.2307/3250961>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/200772522\\_Review\\_Knowledge\\_Management\\_and\\_Knowledge\\_Management\\_Systems\\_Conceptual\\_Foundations\\_and\\_Research\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/200772522_Review_Knowledge_Management_and_Knowledge_Management_Systems_Conceptual_Foundations_and_Research_Issues). Acesso em: 17 dez. 2025.
- ALMEIDA, M. B.; PORTO, R. M. A. B. Manutenção de Expertise: uma abordagem interdisciplinar baseada em aprendizado, conhecimento e memória organizacionais. **Revista Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 24, n. 2, p. 19-33, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/18528/11488>. Acesso em: 17 dez. 2025.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/items/9066e399-64c0-4f17-900e-8f3ec795f7b4>. Acesso em: 17 dez. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento no setor público:** a busca pelo valor público. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/items/1cdf4976-4c7a-413b-9e02-019b72bf4378>. Acesso em: 17 dez. 2025.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **Pesquisa qualitativa:** enfoques epistemológicos e metodológicos. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.
- CHO, T. S. **Knowledge conversion processes and organizational learning:** an integrative view and empirical examination. 2006. Tese (Doutorado em Filosofia) – The University of Texas at Austin, Austin, 2006.
- CHOO, C. W. **The knowing organization:** how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 2006.
- CORRÊA, R.; FERREIRA, L. Memória organizacional e sustentabilidade do conhecimento: implicações para a gestão pública. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 3, p. 455–473, maio/jun. 2017.
- CRESWELL, J. W. **Research design:** qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

- DAL-FARRA, R. A.; LOPES, P. T. C. Métodos mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 14, n. 43, p. 699-718, set./dez. 2014.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DUARTE, N. **Gestão do conhecimento nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Intellectual capital**: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York: Harper Business, 1997.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 dez. 2025.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 4, p. 78–91, jul./ago. 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. Acesso em: 17 dez. 2025.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HISLOP, D. **Knowledge management in organizations**: a critical introduction. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- LOUREIRO, R. M. **Memória institucional e conhecimento organizacional**. Cadernos ENAP, 45. Brasília: ENAP, 2016.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, Thousand Oaks, v. 5, n. 2, p. 132–151, maio 2003.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2006.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline**: The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

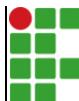
TARAPANOFF, K. **Gestão do conhecimento e inovação**. Brasília: IBICT, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing Innovation**: integrating technological, market and organizational change. 5. ed. Chichester: Wiley, 2014.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation**: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford: Oxford University Press, 2000.

WALSH, J.; UNGSON, G. Organizational memory. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 1, p. 57-91, jan. 1991.

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÉNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850	
Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)	
CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200	

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### EDUARDO SOUZA GOMES FILHO - Gestão do Conhecimento Organizacional - TCC CSBA 25.2

<b>Assunto:</b>	EDUARDO SOUZA GOMES FILHO - Gestão do Conhecimento Organizacional - TCC CSBA 25.2
<b>Assinado por:</b>	Eduardo Gomes
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Eduardo Souza Gomes Filho, DISCENTE (20212460007) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 30/01/2026 09:13:43.

Este documento foi armazenado no SUAP em 30/01/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1748305

Código de Autenticação: 27b56832ab

