

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR DE REGISTRO ACADÊMICO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Quésia Beatris De Abreu Maurer¹;

Dusan Schreiber²;

Vanessa Theis³

Abstract

This paper aims to analyze the knowledge management process of the Academic Registration sector, of a Higher Education Institution. This is a unique case study, with data collected through semi-structured interviews with 12 employees who work in that sector, in addition to analyzing documents and applying questionnaires and observations. The results obtained indicate that the Institution is concerned with carrying out knowledge management effectively. It is emphasized that the registration of activities is indispensable in order to understand the work processes and the internal functioning of the organization. Moreover, knowledge needs to be frequently shared with other employees in the sector.

Keywords: Knowledge management; Higher education institutions; Organizational Learning; Knowledge Sharing.

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o processo de gestão do conhecimento dos núcleos do setor de Registro Acadêmico, de uma Instituição de Ensino Superior. Trata-se de um estudo de caso único, sendo os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 12 colaboradores que atuam no referido setor, além da análise de documentos e aplicação de questionários e observações. Os resultados obtidos indicam que a Instituição se preocupa em realizar a gestão do conhecimento de forma efetiva. Enfatiza-se, que o registro das atividades é indispensável para que se possa entender os processos de trabalho e o funcionamento interno da organização. Além disso, o conhecimento precisa ser frequentemente compartilhado com os demais colaboradores do setor.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Instituições de Ensino Superior; Aprendizado Organizacional; Compartilhamento do conhecimento.

¹ Bacharelado em Administração – Universidade Feevale, Novo Hamburgo – Brasil. E-mail: quesia.beatris@yahoo.com.br

² Indústria Criativa – Universidade Feevale, Novo Hamburgo – Brasil. E-mail: dusan@feevale.br

³ Indústria Criativa – Universidade Feevale, Novo Hamburgo – Brasil. E-mail: vanessat@feevale.br

1. INTRODUÇÃO

O Brasil possui cerca de 2.364 Instituições de Ensino Superior, com uma média de 33 mil cursos de graduação ativos, segundo o Censo da Educação Superior de 2018, realizado pelo INEP. Esses números significam não apenas a evolução do ensino superior brasileiro, mas também a importância do setor para o desenvolvimento nacional. Esse aumento na concorrência, requer das instituições esforços redobrados para a busca da eficiência organizacional. E, o conhecimento bem gerido pode propiciar a garantia de bons resultados.

As Instituições de Ensino Superior lidam tipicamente com o conhecimento, porém, a Gestão do Conhecimento nem sempre está vinculada a sua área de atuação. Takeuchi e Nonaka (2009) afirmam que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, pois uma organização não pode criar o conhecimento sozinha. Por esse motivo, a maioria das organizações tem apoiado os indivíduos criativos ou cria cenários, para que adquiram o conhecimento.

A partir disto, este artigo tem como objetivo analisar o processo de gestão do conhecimento no setor de registro acadêmico de uma instituição de ensino superior no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. O estudo justifica-se pela necessidade de se verificar como ocorre o processo de gestão do conhecimento na Instituição de ensino em estudo, a fim de que as inovações e melhorias implementadas nos processos sejam registradas e disseminadas aos demais colaboradores, não ficando retidas em apenas uma pessoa. Neste sentido, será estudado, principalmente, as formas de transferência e as dinâmicas de compartilhamento do conhecimento, na Instituição.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, sendo os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e um questionário com colaboradores do setor em análise. Após esta introdução, a pesquisa apresenta a seguinte estrutura: a contextualização da Gestão do Conhecimento. A seguir, são elencados os procedimentos metodológicos, e, por fim, expõe-se as análises e discussões dos resultados. Após a descrição e apresentação do *corpus* pesquisado, estão descritas as considerações finais em relação ao objetivo, suas contribuições, limitações e sugestões para investigações futuras.

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Teixeira Filho (2000), o conhecimento pode ser definido como um conjunto formado por experiências, valores, informações, criatividade aplicada e avaliação de novas experiências/informações, sendo sua gestão uma sequência de processos que dizem respeito a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos das organizações. Conforme Coelho, Valentim e Almeida (2017), o conhecimento é um recurso que possibilita a criação de novas estratégias competitivas e inovações. Neste sentido, Takeuchi e Nonaka (2009) esclarecem que as organizações aplicam esforços para tratá-lo como recurso gerenciável.

Para Dalkir (2017) a criação do conhecimento ocorre de forma contínua e o que a gestão do conhecimento recomenda é capacitar os colaboradores no intuito de potencializar este processo de criação. Terra (2005), entende a criação do conhecimento como sendo a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a novas tecnologias, produtos, serviços e sistemas”.

Cumprir destacar que o conhecimento não é algo tangível e pode se apresentar de diferentes maneiras, por meios formais ou informais. Para esse entendimento, determina-se a classificação de conhecimento explícito e tácito. Para Fialho et al. (2006) o conhecimento explícito diz respeito à racionalidade que envolve o conhecimento de fatos, sendo adquirido principalmente pela informação. Em contrapartida, para Falsarella, Januzzi e Sugahara (2016), o conhecimento tácito representa uma qualidade pessoal, individual, o que dificulta a formalização e o compartilhamento.

2.1 COMPARTILHAMENTO, TRANSFERÊNCIA E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Takeuchi e Nonaka (2009), para que o compartilhamento ocorra é imprescindível a existência de sincronia corporal e mental dos indivíduos. Neste sentido, os autores entendem que o conhecimento pode ser ampliado em nível de grupo, por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observações. Souto (2014) corrobora que, para

existir o compartilhamento do conhecimento é necessário existir uma habilidade de comunicação adequada associada à utilização de ferramentas cognitivas eficientes.

Conforme Ichijo (2009), a melhor maneira de se alcançar o conhecimento é utilizando o que já existe dentro da empresa, a fim de reduzir custos e se adequar ao que a empresa espera. O conhecimento interno é transferido para a organização por meio do compartilhamento do mesmo, e ocorre a partir do estímulo para aprender. Neste sentido, para evitar que o indivíduo crie conhecimento apenas para si, a empresa deve compilar o conhecimento tácito gerado e adquirido individualmente por seus funcionários, formando uma base do conhecimento. Strauhs et al. (2012), comentam que este repositório de informações também serve de apoio à memória organizacional para alavancar a tomada de decisão.

Para Nunes e Engelman (2013), o papel da Tecnologia da Informação (TI) na Gestão do Conhecimento, é o de disponibilizar o conhecimento adquirido e estruturado, em uma base de dados da organização. Ao longo do tempo surgiram diversas ferramentas que auxiliam na Gestão do Conhecimento, sendo que a principais delas é a Internet, que faculta o acesso a e-mails, nuvens que possibilitam o arquivamento de documentos, implementação de sistemas, conexão externas e internas, pesquisas e estudos à distância (Ramos; May, 2015). Além disto, as empresas contam com auxílio de *softwares* na coleta, armazenamento e gerenciamento dos dados.

Prusak e Davenport (2013), ressaltam que para disseminar ou transferir o conhecimento de forma efetiva é necessário contratar pessoas capacitadas e deixar que elas se comuniquem, e, a tecnologia também pode ajudar neste sentido. A disseminação da informação depende da disponibilização dos documentos e do acesso a estes documentos, que devem estar seguros e arquivados corretamente, a fim de suprir as necessidades informacionais dos indivíduos, que necessitem utilizá-los. Destarte, Vieira (2016) destaca que a gestão de documentos faz parte do processo da gestão do conhecimento.

Prusak e Davenport (2013), acrescentam que o compartilhamento do conhecimento ajuda os indivíduos a se situarem na organização. Na medida em que o conhecimento se movimentam no setor ou na empresa, encontra muitos fatores culturais que impedem sua transferência, impedindo, retardando ou diluindo parcela do conhecimento: principalmente a

falta de tempo e de locais de encontro. Como possível solução, pode-se criar tempo e locais para a disseminação do conhecimento, como feiras, salas de bate-papo e relatos de conferências.

Strauhs et al. (2012) ressaltam que o estímulo da conversa entre as pessoas muitas vezes é mais eficaz que complexos sistemas de informação, pois permite o compartilhamento do conhecimento tácito. Neste sentido, a confiança entre as pessoas deve ser promovida constantemente para reforçar os laços e melhorar a comunicação. O autor destaca ainda que, para o ambiente ser propício ao conhecimento, deve estimular a ideia de que o conhecimento deve ser compartilhado para que cresça significativamente.

3. MÉTODO

A IES que deu origem a este estudo, situa-se na região metropolitana de Porto Alegre e foi criada em 1970, por meio da união do poder público, a iniciativa privada e a comunidade regional, sendo que, a partir de 2010 foi reconhecida como Universidade. Cumpre destacar que o Registro Acadêmico, setor em análise, compõe-se por três núcleos: Acervo Institucional, Registro e Ingresso e Matrícula. As atividades desempenhadas por cada núcleo, podem ser verificadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Processos do setor

Núcleo	Atividades/ Processos
Núcleo de Ingresso e Matrícula	Vestibular, Extravestibular, Instrutor de Trânsito, Cadastro de Curso, Alocação de disciplinas, Matrículas, Alocação de Salas, Ingresso e matrícula da Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu.
Núcleo de Registro	Cadastro e Documentação/ Cadastro único, Inconsistências, Estudo de Currículo, Certificados, Colação de Grau, Censo, Enade, Diário, Desistentes.
Núcleo de Acervo Institucional	Organização do acervo acadêmico e institucional, Revisão dos documentos e prazos de guarda, Processo de eliminação de documentos, Identificação e armazenamento final dos documentos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Yin (2015) sinaliza que um ponto importante da coleta de dados é a oportunidade de utilizar diversas fontes para a obtenção de evidências. No caso desta pesquisa, as fontes foram o resultado do referencial teórico e os dados de campo, obtidos por meio de um questionário, entrevistas semiestruturadas e observação não participante. Além disto, foram consultados documentos internos, *folders*, normativas e relatórios de gestão e controle. A coleta de dados foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2019.

A partir da literatura, iniciou-se a construção do instrumento de coleta de dados. O questionário foi elaborado com questões abertas e fechadas, respectivamente cada tipo de questão objetivou: captar a percepção dos indivíduos e avaliar a concordância das forças relativas das respostas. Para as questões fechadas, utilizou-se a escala Likert de cinco pontos, que consiste em um conjunto de afirmações nas quais o respondente demonstra sua opinião em um sistema de cinco categorias de resposta, que variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. O questionário pode ser verificado no Apêndice A. Enviou-se o questionário por e-mail para todos os 29 colaboradores do setor, sendo que 10 retornaram o questionário preenchido. O Quadro 2 sumariza as informações dos profissionais respondentes.

Quadro 2 – Dados gerais sobre os questionados

Respondente	Cargo	Núcleo atual	Tempo de trabalho na Instituição?	Em quantos núcleos do setor já atuou?
R1	Assistente II	Núcleo de Ingresso e Matrícula	3 anos a 4 anos e 11 meses	2
R2	Analista II	Núcleo de Ingresso e Matrícula	Mais de 7 anos	3
R3	Arquivista	Núcleo de Acervo Institucional	3 anos a 4 anos e 11 meses	1
R4	Assistente III	Núcleo de Ingresso e Matrícula	3 anos a 4 anos e 11 meses	1
R5	Analista II	Núcleo de Ingresso e Matrícula	5 anos a 6 anos e 11 meses	1
R6	Auxiliar II	Núcleo de Acervo Institucional	01 a 11 meses	1
R7	Analista II	Núcleo de Registro	5 anos a 6 anos e 11 meses	2
R8	Analista II	Núcleo de Ingresso e Matrícula	Mais de 7 anos	1
R9	Auxiliar II	Núcleo de Acervo Institucional	01 a 11 meses	1
R10	Assistente II	Núcleo de Registro	Mais de 7 anos	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Para realizar as entrevistas, a coordenadora do setor de Registro Acadêmico indicou 3 funcionários, cujas características estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Dados sobre os entrevistados

Entrevistado	Cargo	Núcleo atual	Tempo de trabalho na Instituição?
E1	Arquivista	Núcleo de Acervo Institucional	3 anos a 4 anos e 11 meses
E2	Analista II	Núcleo de Ingresso e Matrícula	Mais de 7 anos
E3	Analista II	Núcleo de Registro	Mais de 7 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas aconteceram presencialmente, sendo gravadas e posteriormente transcritas e encaminhadas para os entrevistados, a fim de complementarem as questões. As entrevistas caracterizam-se como semiestruturadas e continham as seguintes questões:

1. O que você entende por gestão do conhecimento?
2. A empresa disponibiliza algum momento para que os colaboradores troquem experiências e conhecimentos?
3. Quais são as atividades realizadas no setor de registro acadêmico?
4. Como é feito o gerenciamento e armazenamento do conhecimento no setor?
5. Quando um novo funcionário é admitido, de que forma é compartilhado o conhecimento que ele necessita para realizar sua função?
6. Quais são as formas de compartilhamento do conhecimento no setor?
7. Descreva detalhadamente as funções/atividades do seu núcleo.

A observação não participante ocorreu em concomitante com as entrevistas, buscando analisar o processo de comunicação do setor e o compartilhamento de informações entre os colaboradores. Como cada entrevista durou em torno de 45 minutos, em dias alternados, pôde-se ter uma melhor percepção do setor como um todo. O Quadro 4 apresenta uma síntese dos instrumentos que foram utilizados, como ocorreu o processo e quais dados foram coletados.

Quadro 4 - Síntese dos instrumentos de coleta de dados

Tipo de Instrumento	Como ocorreu a coleta	Dados coletados
Pesquisa documental	Site institucional e documentos disponibilizados no sistema interno.	Informações sobre as atividades realizadas, número de funcionários e procedimentos internos.
Questionários	Encaminhados por e-mail para todos os funcionários do setor.	Entendimento sobre o tema, nível de concordância sobre as questões apresentadas.
Observação não participante	Observação no setor durante a realização das entrevistas.	Verificar quais são as rotinas do setor e como são feitas as trocas de informações entre os colaboradores.
Entrevistas semiestruturadas	Entrevistar uma pessoa de cada núcleo em horários previamente agendados.	Detalhamento sobre as atividades do setor, formas de compartilhamento do conhecimento e entendimento sobre o tema.

Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo recomendações de Bardin (2011), os dados foram submetidos à análise de conteúdo, que consiste em levantar inferências válidas, buscando classificar palavras, frases, dados ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. As categorias foram criadas *a priori*, ou seja, nortearam-se pelos conceitos definidos no referencial teórico, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias de Análise

Categorias de análise	Produção e obtenção de novo conhecimento	Manutenção do conhecimento	Compartilhamento do conhecimento
Autores	Prusak e Davenport (2013), Takeuchi e Nonaka (2009).	Prusak e Davenport (2013), Ichijo (2008), Ramos e May (2015).	Probst, Raub e Romhardt (2002), Prusak e Davenport (2013), Ichijo (2009), Takeuchi e Nonaka (2009), Souto (2014), Strauhs et al. (2012), Ramos e May (2015), Prusak e Davenport (2013).

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, utilizando-se o método descrito, desenvolveu-se uma reflexão baseada na relação entre as evidências empíricas que emergiram a partir dos dados coletados e a base conceitual das teorias pesquisadas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, buscou-se identificar o entendimento dos profissionais quanto a gestão do conhecimento. As respostas obtidas nas entrevistas, mostraram que o entendimento sobre esse tema refere-se mais a forma que o gerenciamento do conhecimento é feito e como as pessoas transferem e compartilham o conhecimento. A entrevistada 3 demonstrou maior conhecimento, dizendo que, por trabalhar a gestão documental, entende que a mesma está mais relacionada ao conhecimento, onde é possível registrar, tratar e disponibilizar as informações para a tomada de decisões.

Em três das questões aplicadas, por meio do questionário, foi possível perceber, que o retorno dos colaboradores referente ao conhecimento adquirido e a gestão deste, foram quase que exclusivamente indicados como “concordo totalmente”, conforme o quadro abaixo.

Quadro 6 – O gerenciamento do conhecimento.

Afirmção	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo e nem discordo
O conhecimento adquirido deve ser aplicado para que se tenha resultados.	9	1	0
O conhecimento bem gerido é um bom recurso para identificar oportunidades e maneiras de concretizar novas ideias.	9	1	0
É importante que o colaborador busque o conhecimento dentro e fora da organização.	7	3	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Pôde-se verificar que os colaboradores corroboram os preceitos teóricos de Terra (2005), Takeuchi e Nonaka (2009) e Coelho, Valentim e Almeida (2017), no sentido de que o conhecimento é um recurso gerenciável que possibilita a criação de novas estratégias competitivas e inovações.

Quando questionados sobre qual a maior dificuldade encontrada ao compartilhar o conhecimento com os colegas, a respondente 3, relatou que o conhecimento tácito é de difícil compartilhamento, por ser altamente pessoal. Quanto a isto, os autores Takeuchi e Nonaka (2009), ressaltam que o compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos faz parte do processo de construção do conhecimento, porém é mais difícil de ser compartilhado por se tratar do compartilhamento de experiências, emoções, sentimentos e modelos mentais.

No Núcleo de Registro, R7 disse que a maior dificuldade está no tempo que esse compartilhamento leva para ser feito, e também o interesse dos colegas em aprender a demanda, de forma efetiva. R10 apresentou uma percepção similar sobre essa questão, ressaltando que a falta de um entendimento geral do processo impede que as informações, sobre uma demanda específica, sejam interpretadas adequadamente. Sobre a falta de tempo, os autores Prusak e Davenport (2013), sugerem, como possível solução, criar locais para a disseminação do conhecimento, como fóruns, salas de bate-papo e relatos de conferências.

Ainda na temática sobre compartilhamento do conhecimento, mais especificadamente sobre a empresa disponibilizar algum momento para que os colaboradores troquem experiências e conhecimentos, a R3 afirmou que existe a prática de se fazer capacitações internas, onde os núcleos se reúnem e depois as informações da reunião são repassadas para todo o grupo. Também ressaltou que nem todos tem a informação de como é o processo em detalhe, mas sabem que existe, como faz, quem é responsável e quem está à frente daquele processo. Para manterem-se atualizados, o setor faz reuniões de 15 em 15 dias ou uma vez ao mês. As mudanças nos processos e informações repassadas na reunião também são encaminhadas por e-mail para registro e ciência.

A entrevistada 1 reforça que as informações são registradas na intranet, com acesso de todos os colaboradores da Instituição, onde cada setor coloca as informações das suas demandas e disponibiliza normativas, regras, e informações sobre o processo. Os entrevistados 2 e 3 complementam que realizam ainda o registro das informações sobre as demandas, em

checklists. Conforme E2, “se tiver uma coisa muito específica, como teve a questão das legislações novas, a gente marca uma reunião internamente e faz a capacitação.” Conforme relatado por E3, “teve uma época onde a coordenação pedia que fizéssemos os procedimentos bem completos de todos os processos, até com *prints* de tela, com informações de onde se tira, e de onde busca a informação”. Contudo relata que nem sempre os colaboradores consultam o checklist quando precisam de uma informação rápida ou até mesmo de um entendimento maior sobre a demanda.

Além disso, como vão surgindo diversas situações sobre os documentos dos alunos e sobre os processos, o registro por e-mail ou o repasse dessas informações sobre as situações específicas para os demais colegas, torna-se importante, para que todos possam entender e, se necessário, auxiliar nessa questão. Na Instituição já está consolidada a prática de envio de textos, links, notícias, entre outros, para o setor de marketing, que compila as informações e compartilha semanalmente com os funcionários. Ressalta-se que, as práticas evidenciadas corroboram Ramos e May (2015), que afirmaram que as ferramentas de TI possibilitam a gestão do conhecimento.

Sobre o processo de comunicação das atividades para os colegas e o que é necessário para que o receptor compreenda de forma clara o que está sendo compartilhado, R4 elucida:

Costumamos enviar por e-mail para o setor ou demais setores da instituição o que é necessário compartilhar. O detalhamento dessas atividades fica centralizado em cada núcleo ou processo, devido às inúmeras particularidades, porém, é uma prática do Núcleo de Matrículas ter os processos mapeados e procedimentos com orientações detalhadas para a realização das atividades.

Neste sentido, para R1 o compartilhamento do conhecimento dentro do setor de Registro Acadêmico é muito didático, e sempre “houve esforço, de um modo geral, de quem está ensinando, em transmitir o que está querendo ser dito para que haja entendimento claro e exato.” Além disto, E2 e E3 disseram que ao ingressar no setor, o procedimento padrão é fazer uma capacitação sobre todos os processos. O novo colaborador senta junto com um analista para entender o que cada um faz e como essas atividades impactam no setor como um todo. Isso condiz com a ideia de Strauhs (2015), que ressalta que o estímulo da conversa entre as pessoas muitas vezes é mais eficaz que complexos sistemas de informação, pois permite o compartilhamento do conhecimento tácito. Os *checklists* e fluxos do setor são muito

importantes para o entendimento da demanda de uma forma geral, e mais detalhada também, “mas a gente absorve muito mais informações com a prática (E2).”

Na pergunta do questionário sobre a maior dificuldade encontrada ao compartilhar o conhecimento com os colegas, R8, explica que é necessário o entendimento e empenho dos colegas ao receber o conhecimento compartilhado. Esta mesma percepção foi apresentada por R2, que explicou que apesar do conhecimento ser compartilhado a todo momento, nem todos os funcionários absorvem tudo o que foi explicado sobre as demandas. Portanto, a dificuldade não está em compartilhar o conhecimento e sim, em fazer com que o receptor entenda, de forma efetiva, todas as informações repassadas. Ademais, os respondentes 3, 6 e 9, entendem que a compreensão do receptor das informações depende da própria pessoa, pois é necessário ter interesse em aprender aquilo que está sendo transmitido.

Neste sentido, R10 e R5 explicaram que o receptor deve ter um entendimento do contexto geral do setor e dos processos macros, para que o conhecimento compartilhado faça sentido e facilite a aprendizagem. Isso é importante também para que “em situações de atendimento se saiba direcionar para a área/processo que responde sobre o assunto (R2).” Isto evidencia a importância da efetiva transferência de conhecimento, considerando, conforme afirmaram Prusak e Davenport (2013), a mera disponibilização do conhecimento não é a transferência. Portanto, se não ocorrer a absorção do conhecimento, ele não terá sido transferido e internalizado.

Os colaboradores demonstram possuir competências, entendimento e capacidade para fazer com que o conhecimento seja disseminado e internalizado, de forma efetiva. A terceira pergunta aberta do roteiro de perguntas foi sobre sugestões ou comentários que os funcionários poderiam dar, referente à forma de disseminação do conhecimento para o setor e para a Instituição. Os comentários indicam que, de modo geral, as formas de disseminação das informações no setor, estão alinhadas com os preceitos teóricos. A referida constatação encontra respaldo no teor das entrevistas, com destaque para a afirmação da R6, segundo a qual são realizadas “reuniões periódicas para o alinhamento das demandas”, que são produtivas. Por isso, R7 ressalta que “momentos de compartilhamento de ideias e de demandas, auxiliam no entendimento do todo”. Isso reforça a ideia de Probst, Raub e Romhardt (2002), que dizem que a eficiência no compartilhamento é maior através de contatos pessoais.

Além disso, conforme R4, o setor possui muitos processos dinâmicos, que exigem o constante compartilhamento de conhecimento e atualização do mesmo. Quanto a isto, a colaboradora sugere que sejam elaboradas apresentações, trazendo informações relevantes para conhecimento de todos. Além disso, se todo o setor possuir detalhamento dos processos em forma de procedimentos e checklists, em constante atualização, a informação estará disponível para quem precisar consultar ou utilizar, tendo em vista que no dia a dia não se tem tempo hábil para trocar ou compartilhar a informação, sendo praticamente impossível saber os detalhes de todos os processos devido à grande dimensão e particularidades.

Com relação ao registro dos fluxos das atividades, em documentos e checklist, os colaboradores foram questionados sobre a disponibilização dos documentos para todo o setor. As respostas de três questões relacionadas a importância do registro das atividades, estão exemplificadas no quadro abaixo.

Quadro 7 – Registro dos processos.

Afirmação	1 - Concordo totalmente	2 - Concordo	3 - Nem concordo e nem discordo
Utilizamos um checklist ou fluxo das atividades.	8	2	1
As informações relativas à operação são registradas no sistema e disponibilizadas para acesso a todos os envolvidos na operação.	6	2	2
É importante que todos conheçam as atividades do setor, de forma geral, para que as informações não fiquem centralizadas em um único colaborador.	7	3	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados se são adotadas práticas e processos que visam o compartilhamento do conhecimento entre setores da Instituição, os colaboradores ficaram divididos em suas respostas, mostrando que, nem sempre o conhecimento é compartilhado com os demais setores da Instituição: (3) concordo totalmente; (4) concordo e (3) nem concordo e nem discordo. Isso se deve também ao fato, de que existem muitas informações sobre as demandas que não podem ser compartilhadas ou que não há essa necessidade. Conforme Strauhs (2012), após o registro de todas as experiências, incluindo o aprendizado oriundo disso, é preciso disponibilizar esse conteúdo para toda a organização e, nesse caso, a criação de ambientes de compartilhamento é muito importante para a socialização do novo conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar o processo de gestão do conhecimento no setor de registro acadêmico de uma instituição de ensino superior no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Por meio das análises, verificou-se que os colaboradores possuem o hábito de trocar informações constantemente, por meio da comunicação verbal e escrita, que é facilitada pela estrutura organizacional constituída. A conversa informal que acontece durante o período de trabalho e as reuniões periódicas auxiliam os colegas no entendimento das atividades que são realizadas, além do estímulo ao surgimento de ideias e melhorias nos processos. Ademais, verificou-se que os colaboradores entendem que o conhecimento é um recurso gerenciável que possibilita a criação de novas estratégias competitivas e inovações.

Entretanto, constatou-se que alguns colaboradores têm dificuldade em transferir o conhecimento sobre as demandas, para os colegas, pois os mesmos nem sempre estão dispostos a aprender tudo que é ensinado, e isso pode gerar falhas no processo. Ademais, os colaboradores ressaltam que o processo de comunicação das demandas do setor ainda deve ser melhorado, visto que, se mais pessoas souberem sobre as atividades que estão sendo encaminhadas pelos núcleos, poderão contribuir para solução e melhoria das situações provenientes das demandas.

Ainda que esta pesquisa tenha atingido o objetivo proposto e que o rigor metodológico tenha sido perseguido, não pode-se eximir da existência de limitações. A primeira delas, diz respeito ao viés e influência dos autores na interpretação das evidências que emergiram do processo de análise. Outro fator limitante refere-se à impossibilidade de generalização analítica dos resultados obtidos, estando restrita à realidade investigada.

Por fim, destaca-se que a gestão do conhecimento é um processo que precisa ser trabalhado para suprir as necessidades da organização. Por este motivo, sugere-se, para as próximas pesquisas, investigar quais são as competências que seriam relevantes para desenvolver, contribuindo para maior eficiência dos processos, beneficiando-se também, com o conhecimento adquirido pelos colaboradores. Este novo estudo poderá trazer para a Instituição uma qualidade maior na execução dos seus processos, proporcionando para a organização, um diferencial competitivo.

6. REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Censo da Educação Superior. (2018). *Portal INEP*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 30 set. 2019.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.
- Coelho, M. T., Pomim Valentim, M. L., & Cândido de Almeida, C. (2017). A construção do conhecimento organizacional segundo a abordagem da semiótica peirceana. *Biblios*, (66), 37-46.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.
- Fialho, F. A. P., Macedo, M., Santos, N., & Mitidieri, T. D. C. (2006). Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. *Florianópolis: Visualbooks*.
- Falsarella, O. M., & Roberta, C. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 97-118.
- Ichijo in: Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2009). *Gestão do conhecimento*. Bookman Editora.
- Nunes, B. S., & Engelman, R. (2013). *Gestão Do Conhecimento e tecnologia da informação: o uso da intranet na empresa artecola*. In: Schreiber, Dusan. Inovação e Aprendizagem Organizacional. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2013. 488 - 512.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2009). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Bookman Editora.
- Prusak, L., & Davenport, T. H. (2013). Knowledge after the Knowledge Creating Company: A Practitioner Perspective. In *Towards Organizational Knowledge* (pp. 255-262). Palgrave Macmillan, London.
- Ramos, M. C. L. & May, P. (2015). *Gestão do conhecimento e inovação nas instituições de Ensino Superior*. UFSC - Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), dez.
- Santoro, S. (2019). Ensaio teórico sobre a relação entre Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual no contexto brasileiro. *Brazilian Journal of Management & Innovation*. v.6, n.2, Janeiro/Abril 2019.
- Souto, L. F. (2014). Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões.
- Strauhs, F. D. R., Pietrovski, E. F., Santos, G. D., Carvalho, H. G. D., Pimenta, R. B., & Pentead, R. D. F. S. (2012). Gestão do conhecimento nas organizações.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2009). *Gestão do conhecimento*. Bookman Editora.
- Teixeira Filho, J. (2001). *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC.
- Terra, J. C. C. (2005). Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.

Vieira, R. (2016). *Gestão do conhecimento*. 1. Edição. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário foi criado para coletar dados empíricos de uma pesquisa que objetiva analisar como ocorre a Gestão do Conhecimento no setor de registro acadêmico de uma instituição de ensino superior no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, a fim de conhecer como ocorre a gestão, transferência, compartilhamento e armazenamento do conhecimento.

1) Cargo:

2) Núcleo atual:

3) Indique seu sexo: () Masculino () Feminino

4) Qual seu tempo de trabalho na Instituição?

() 01 a 11 meses

() 1 ano a 2 anos e 11 meses

() 3 anos a 4 anos e 11 meses

() 5 anos a 6 anos e 11 meses

() Mais de 7 anos

5) Em quantos núcleos do setor de registro acadêmico você já atuou?

() 1

() 2

() 3

() Mais de 3

Descreva quais os núcleos:

6) Na sua opinião, qual a maior dificuldade encontrada ao compartilhar o conhecimento para os colegas?

Resposta:

7) Na sua opinião, no processo de comunicação das atividades para os colegas, o que é necessário para que o receptor compreenda de forma clara o que está sendo compartilhado?

Resposta:

8) No geral, quais as suas sugestões/comentários sobre a forma de compartilhamento do conhecimento no setor de registro acadêmico.

Resposta:

Responda as questões abaixo marcando um X nas questões, considerando 1 para concordo totalmente, 2 para concordo, 3 para nem concordo e nem discordo, 4 para discordo, 5 para discordo totalmente.

		1	2	3	4	5
1	Eu compartilho meu conhecimento com os colegas que trabalham comigo no setor.					
2	Utilizamos um checklist ou fluxo das atividades.					
3	Ter um registro das atividades facilita a compreensão das mesmas.					
4	As informações relativas à operação são registradas no sistema e disponibilizadas para acesso a todos os envolvidos na operação.					
5	São adotadas práticas e processos que visam o compartilhamento do conhecimento entre setores da instituição.					

6	Considero a forma que me ensinaram sobre as demandas do núcleo ideais.					
7	Surgem inovações, ideias e melhorias nos processos de transferência do conhecimento.					
8	É importante que todos conheçam as atividades do setor, de forma geral, para que as informações não fiquem centralizadas em um único colaborador.					
9	O conhecimento adquirido deve ser bem aplicado para que se tenha bons resultados.					
10	O conhecimento bem gerido é um bom recurso para identificar oportunidades e maneiras de concretizar novas ideias.					
11	É importante que o colaborador busque o conhecimento dentro da organização e fora dela.					
12	As rotinas administrativas são necessárias para a padronização do funcionamento da empresa.					