



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

Quésia Beatriz de Abreu Maurer

Especialista em Administração pela Universidade Feevale Brasil. Analista de projetos de TI pleno na empresa Techne, Brasil.

E-mail: quesia.beatris@yahoo.com.br

Dusan Schreiber

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Professor da Universidade Feevale, Brasil.

E-mail: dusan@feevale.br

Vanessa Theis

Doutora em Qualidade Ambiental pela Universidade Feevale, Brasil.
Professora da Instituição Evangélica de Novo Hamburgo, Brasil.

E-mail: nessa.theis@gmail.com

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, 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.

ANALYSIS OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS IN THE ACADEMIC REGISTRATION SECTOR OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

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.

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. Sob a perspectiva de contribuição para o avanço do conhecimento no tema abordado, o estudo também se justifica, devido à escassez de pesquisas que analisam a gestão do conhecimento em setores de suporte à administração das instituições de ensino superior, conforme destacaram Barros et al. (2020), Ramjeawon e Rowley (2017) e Donate e Pablo (2015). Conforme os autores evidenciaram, maioria dos estudos sobre gestão de conhecimento em instituições de ensino superior visa identificar e analisar o conjunto de processos que viam o compartilhamento do conhecimento gerado dentro da universidade, para organizações externas, dos setores industriais, comerciais ou de prestação de serviços. No entanto, sem a consolidação de práticas de gestão do conhecimento dentro das próprias instituições de ensino superior, o processo de compartilhamento do conhecimento gerado internamente, para organizações externas, pode ficar comprometido. Destarte, emerge a segunda justificativa, na ótica de possível aplicação em campo, a partir de resultados obtidos, por meio deste estudo. 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 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, discute-se a gestão do conhecimento, com destaque ao compartilhamento, transferência e disseminação do conhecimento.

2.1 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”.

A gestão do conhecimento refere-se a aquisição de conhecimento, criação de conhecimento, transferência de conhecimento, armazenamento de conhecimento e aplicação de conhecimento, que visam contribuir para aos objetivos do negócios (TAN; WONG, 2015; COSTA; MONTEIRO, 2016; INKINEN, 2016). Os benefícios mais amplamente associados à gestão do conhecimento são o aprimoramento do desempenho organizacional e do desenvolvimento de recursos humanos (YAHYAPOUR; SHAMIZANJANI; MOSAKHANI, 2015). No entanto, Goldoni e Oliveira (2010) destacam que o aprimoramento do relacionamento com clientes e fornecedores.

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.

2.2 Geração, compartilhamento, transferência e disseminação do conhecimento

Para Grigoriou e Rothaermel (2017), a geração do conhecimento está relacionada a um sistema de melhoria permanente, pois quando se encontra um problema, age-se para buscar sua resolução. Contudo, os autores recomendam trabalhar em ações para a resolução de problemas no sentido de evitar que apareçam novamente. A evolução está na criação de um sistema de apoio ao invés de somente um plano de ação. Neste contexto, Prusak e Davenport (1998) ressaltam que a geração do conhecimento trata-se de atividades e iniciativas específicas, que as organizações empreendem para aumentar seu conhecimento corporativo. Os referidos autores elencam cinco modos para geração de conhecimento: aquisição; recursos dedicados; fusão; adaptação; e redes de conhecimento.

Sobre aquisição, Davenport e Prusak (1998), esclarecem que esta é uma maneira direta e eficaz de adquirir conhecimento por meio da compra, proveniente da aquisição de uma organização ou contratação de profissionais que possuam determinado conhecimento. Os recursos dedicados referem-se ao estabelecimento de unidades, centros, áreas ou setores focados no desenvolvimento do conhecimento, com intuito de obter conhecimento novo e de

novas formas de se fazerem as coisas. Bons exemplos são áreas de Pesquisa e Desenvolvimento e laboratórios.

A fusão é utilizada para a expansão dos negócios, geograficamente e em competências, e talvez um dos mais delicados, pois, reúne pessoas de diferentes perspectivas para trabalhar na resolução de um problema ou projeto, instigando-as a chegar em uma resposta de forma conjunta. A adaptação é a flexibilidade necessária para a sobrevivência e dinâmica imposta pelo mercado, no qual novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração do conhecimento. Desta forma, os recursos adaptativos mais importantes são funcionários que tenham facilidade de adquirir conhecimento e habilidades novas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Sobre rede de conhecimento, pode-se afirmar que equipes ou grupos (formais ou informais) adquirem e produzem conhecimento por meio de inter-relação. Davenport e Prusak (1998, p. 79) citam que “quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações”. É importante que o conhecimento, depois de discutido e definido, seja armazenado e documentado, e um meio de ampliar a geração é a transferência por meio de facilitadores ou multiplicadores 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.

Para Ipê (2003) o compartilhamento do conhecimento consiste no ato de tornar o conhecimento disponível para outros dentro de uma organização e denota um processo de aprendizagem. Ademais, Nesheim e Hunskaar (2015) corroboram que o compartilhamento do conhecimento é um processo que permite a transformação da aprendizagem individual em capacidade organizacional. De acordo com Davenport e Prusak (1998), há uma abundância de conhecimento nas organizações, entretanto, essa existência não assegura seu uso. Esta indicação reforça a ideia da transferência, quer seja motivada ou não, e sugere também a necessidade de gestão, pois o *modus operandi* das organizações leva a isso, mas não garante a eficiência.

Probst, Raub e Romhardt (2002) corroboram que informação e experiência só podem ser usadas em benefício de toda a organização se estiverem disponíveis para aqueles que têm de tomar as decisões. Neste contexto, Barão et al. (2017) complementam que a base da transferência está no relacionamento interpessoal, mediante atividades como conversas e trocas de experiências. No entanto, há problemas nestes processos que impedem a movimentação do conhecimento: existência de rotinas pesadas, excesso de atividades, falta de espaços e momentos específicos.

Conforme Takeuchi e Nonaka (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.

Segundo 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 facilita 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 movimenta 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.

Tan e Wong (2015) 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.

Quando se pesquisa sobre a gestão do conhecimento nas universidades, evidencia-se, conforme destacaram Barros et. al. (2020) a ênfase na transferência do conhecimento, gerado no ambiente universitário, para as organizações, principalmente as industriais, com o propósito de facultar a sua aplicação e, conseqüente geração de benefícios para a sociedade. Para que a transferência do conhecimento seja assegurada, faz-se mister organizar processos na instituição de ensino, para facultar o registro sistemático e detalhado de informações e dados, subjacentes ao conhecimento técnico específico. Nesta perspectiva o modelo da gestão universitária deve priorizar a organização de processos internos.

Para Donate e Pablo (2015) a organização baseada em conhecimento (intensiva em conhecimento), como é o caso da universidade, necessita criar uma estrutura interna voltada para a captura e registro sistemático do conhecimento, para promover a inovação interna de seus processos, e assim assegurar a melhoria contínua de produtos/ serviços. Autores destacaram na sua pesquisa, a relevância de liderança organizacional, para mobilização de recursos internos, sensibilizar e motivar pessoas e organizar processos, para facultar a gestão do conhecimento.

Sabino *et al.* (2019) realizaram o diagnóstico de maturidade de gestão do conhecimento nos cursos EAD, evidenciando que mesmo sendo uma estrutura interna de uma instituição de ensino superior, de renome e de alto nível de qualidade de conhecimentos gerados e transferidos para o ecossistema produtivo local, os processos subjacentes carecem de modelo de gestão que propicie condições adequadas para gestão do conhecimento intra institucional. Os autores consideram que a gestão do conhecimento em ambiente universitário representa ainda um desafio relevante.

A pesquisa conduzida por Laurindo, Camargo e Rocha (2019) identificou o conjunto de práticas de gestão do conhecimento adotadas pelo SENAI/ SESI do Paraná. Autores perceberam a relevância de infraestrutura adequada, representada por ferramentas, tecnologias embarcadas e organização interna, para assegurar alcance de resultados positivos

da gestão do conhecimento. Também foi evidenciada a importância das relações interpessoais e da integração de colaboradores no processo de gestão do conhecimento, reduzindo a assimetria informacional, mitigando as barreiras e fortalecendo os canais de comunicação e consolidação dos conhecimentos assimilados.

Klein, Pereira e Cogo (2021) pesquisaram os fatores facilitadores e dificultadores do processo de disseminação do conhecimento em uma instituição de ensino pública brasileira e evidenciaram como dificultadores a frequente troca de pessoas na liderança, o que compromete a continuidade do modelo de gestão, bem como a resistência de alguns servidores em compartilhar o conhecimento. Como fatores facilitadores os autores identificaram a cultura organizacional, a estrutura, ferramentas e conjunto de práticas de gestão do conhecimento já consolidadas, com destaque para participação de congressos, treinamentos, workshops, acesso a literatura técnica de qualidade sobre o tema, sugerindo estes como relevantes para promover, com sucesso, a gestão do conhecimento nas instituições de ensino.

A pesquisa conduzida com as principais universidades públicas e privadas em Mauritius, por Ramjeawon e Rowley (2017), evidenciou a prevalência de dificuldades e barreiras no processo de gestão do conhecimento nas instituições investigadas. Dentre as barreiras constatadas destacaram-se a ausência de políticas institucionais para suportar a gestão do conhecimento, bem como de quaisquer formas de recompensa para a sua adoção. Também foi evidenciada a falta de apoio institucional, caracterizada por investimentos financeiros, materiais e humanos inexistentes ou escassos, troca frequente de lideranças, repositórios de conhecimento não constituídos, bem como fraca interação com o mercado e cultura organizacional não orientada para o compartilhamento do conhecimento. Por outro lado, as instituições possuem robustos sistemas informatizados, com investimentos constantes voltados tanto para hardware como software, e incentivos para a criatividade e inovação no âmbito institucional.

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 (2021)

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. Os textos, do capítulo de revisão teórica, que ofereceram mais subsídios para a elaboração do instrumento de coleta de dados empíricos, referem-se à taxonomia do conhecimento, do processo de criação, registro (manutenção) e compartilhamento do conhecimento, os aspectos comportamentais que motivam/desmotivam o colaborador para compartilhar o conhecimento e as práticas recomendadas para o processo de gestão do conhecimento. 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.

O construto elaborado foi submetido para validação para três experts, doutores em administração, professores titulares e pesquisadores do tema “gestão do conhecimento”. A validação do instrumento ocorreu em duas rodadas. Na primeira os experts apontaram aspectos, relacionados basicamente com a redação das questões, que julgaram frágeis ou que poderiam suscitar interpretação equivocada ou ambígua. O construto foi ajustado, conforme as sugestões recebidas, e devolvido para os três especialistas, os quais, logo na sequência, validaram o instrumento para o envio. 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 (2021)

Para realizar as entrevistas, a coordenadora do setor de Registro Acadêmico indicou três 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 (2021)

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 (2021)

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), Takeuchi e Nonaka (2009), Ramos e May (2015).	Probst, Raub e Romhardt (2002), Prusak e Davenport (2013), Takeuchi e Nonaka (2009), Souto (2014), Tan e Wong (2015), Ramos e May (2015), Prusak e Davenport (2013).

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

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 à 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. A relevância destas práticas, no âmbito do modelo de gestão do conhecimento, foi destacado por diversos autores, notadamente por Prusak e Davenport (2015), Ramos e May (2015), Barros et. al. (2020) e Ramjeawon e Rowley (2017).

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 6:

Quadro 6 – O gerenciamento do conhecimento

Afirmiação	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 (2021)

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. Além disso, o resultado corrobora os achados empíricos de Laurindo, Camargo e Rocha (2019) e Klein, Pereira e Cogo (2021), que evidenciaram a relevância de fontes externas de conhecimento, acessado por meio de congressos, treinamentos, workshops, bem como incentivos institucionais para seu compartilhamento interno.

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. Já em relação à possível interpretação equivocada e ambígua, os autores Souto (2014), Ramos e May (2015) e Ramjeawon e Rowley (2017), que convergiram ao constatar a mesma dificuldade em organizações que analisaram, recomendaram adoção de padrões e normalização de procedimentos, que podem reduzir a ambiguidade interpretativa citada.

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, evidenciando a convergência com os achados de Laurindo, Camargo e Rocha (2019). 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 destacada prática, que reforça a importância da comunicação para a gestão do conhecimento, foi recomendada também por Prusak e Davenport (2013) e Tan e Wong (2015).

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 (DONATE; PABLO, 2015). 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, evidenciando o baixo nível de maturidade do modelo de gestão do conhecimento, que foi constatado, também, por Sabino et al. (2019).

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 Tan e Wong (2015) que 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. 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. Esta situação também foi identificada em pesquisas conduzidas por Klein, Pereira e Cogo (2021) e Ramjeawon e Rowley (2017). 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. A percepção da R4 vai ao encontro de recomendações de autores Tan e Wong (2015), Sabino *et al.* (2019) e Barros *et al.* (2020).

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 7:

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 (2021)

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 Nesheim e Hunskaar (2015), 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.

Nesta perspectiva é possível destacar as evidências centrais e estruturantes que demonstram o alcance do objetivo proposto para o estudo: (i) existência de uma cultura organizacional favorável para a colaboração e troca de conhecimento entre os colaboradores, mesmo sem normas e regras padronizadas para a sua efetivação; (ii) processo de comunicação frágil que não oferece suporte necessário para a adoção de ferramentas e práticas de gestão do conhecimento; (iii) liderança organizacional sem expressão, com evidente dificuldade de gerenciar a equipe, para organizar a rotina e instituir as práticas de gestão do conhecimento.

Considerando a síntese dos pontos mais destacados da pesquisa, é possível formular algumas sugestões para a aplicação prática: (i) escolher lideranças identificadas e comprometidas com a gestão do conhecimento; (ii) disponibilizar os recursos necessários para a gestão do conhecimento, como espaço físico adequado, investimentos em hardware e software; (iii) prover treinamentos para os colaboradores, tanto para sensibilizar para o tema gestão do conhecimento, como para capacitá-los em práticas operacionais, que possam dar o suporte adequado para tal; (iv) criar e padronizar processos internos, visando a criação, retenção, manutenção e compartilhamento do conhecimento.

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 se refere 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.

REFERÊNCIAS

BARÃO, Alexandre; DE VASCONCELOS, José Braga; ROCHA, Álvaro; PEREIRA, Ruben. A knowledge management approach to capture organizational learning networks. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 6, p. 735-740, 2017.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Ed. **Revista Ampliada**, 2011.

BARROS, Murilo Veltroni; FERREIRA, Mariane Bigarelli; DO PRADO, Guilherme Francisco; PIEKARSKI, Cassiano Moro; PICININ, Cláudia Tânia. The interaction between knowledge management and technology transfer: a current literature review between 2013 and 2018. **The Journal of Technology Transfer**, v. 45, p. 1585–1606, 2020.

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. (2018). **Portal INEP**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 30 set. 2019.

COELHO, Tatiane Martins; POMIM, Marta Lígia Valentim; CÂNDIDO, Antônio Carlos. A construção do conhecimento organizacional segundo a abordagem da semiótica peirceana. **Biblios**, n. 66, p. 37-46, 2017.

COSTA, Vitor; MONTEIRO, Samuel. Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2016.

DALKIR, Kimiz et al. **Knowledge Management in Theory and Practice**. 2017.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro. Campus. Francisco, USA, Morgan Kaufmann, 1998.

DONATE, Mario J.; PABLO, Jesús D. Sánchez. de. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 360-370, 2015. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.06.022.

FALSARELLA, Orandi Mina., JANNUZZI, Celeste S. Correa; SUGAHARA, Cibele Roberta. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, n. 21, p. 97-118, 2016.

FERREIRA LEAL SABINO, Mileide Marlete; TODESCAT, Marilda; SANTOS, Neri; COSTA, Alexandre Marino. Análise De Maturidade Da Gestão Do Conhecimento Em Uma Tutoria De Cursos De Graduação a Distância. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 55, p. 69–85, 2019. DOI 10.5007/2175-8077.2019.e61580.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira; MACEDO, Marcelo, SANTOS, Neri, MITIDIÉRI, Tibério da Costa. Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. **Florianópolis**: Visualbooks, 2006.

GOLDONI, Vanessa; OLIVEIRA, Miriam. Knowledge management metrics in software development companies in Brazil. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. 301–313, 2010.

GRIGORIOU, Konstantinos; ROTHÄRMEL, Frank T. Organizing for knowledge generation: Internal knowledge networks and the contingent effect of external knowledge sourcing. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 395–414, 2017.

INKINEN, Henri Hussinski. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 230–257, 2016.

IPE, Minu. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human resource development review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

LUIZ KLEIN, Leander.; DINIZ PEREIRA, Breno Augusto.; PIVETTA COGO, Moisés. Gestão Do Conhecimento Em Uma Ifes: uma análise de fatores facilitadores de dificultadores. **Revista de Administração da UNIMEP**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 73–98, 2021.

NESHEIM, Torstein.; HUNSKAAR, Haavard Morch. When employees and external consultants work together on projects: Challenges of knowledge sharing. **International Journal of Project Management**, v.33, n. 7, p. 1417–1424, 2015.

NUNES, Bruna Schuck.; ENGELMAN, Raquel; SCHMIDT, Serje. 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. p. 488-512.

ONEDA CAMARGO, Maricler.; MARCELO LAURINDO, Alisson; GUEDES ROCHA, Esther. Práticas De Gestão Do Conhecimento No Senai/Sesi Paraná: Uma Abordagem Empírica Relacionada À Competitividade. **Administração de Empresas em Revista**, v. 19, n. 1, p. 1–12, 2019. DOI 10.21902/adminrev.2316-7548.v1i15.3614.

PROBST, Gilberto; RAUB, Stefen.; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman Editora, 2009.

PRUSAK, Laurence; DAVENPORT, Thomas H. Knowledge after the Knowledge Creating Company: A Practitioner Perspective. *In*: **Towards Organizational Knowledge**. Palgrave Macmillan, London, 2013. p. 255-262.

RAMJEAWON, Poonam Veer; ROWLEY, Jennifer. Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius. **Learning Organization**, v. 24, p. 366-377. 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-03-2017-0030/full/html>.

RAMOS, Magda Camargo Lange; MAY, Paulo. **Gestão do conhecimento e inovação nas instituições de Ensino Superior**. UFSC - Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), dez, 2015.

SANTORO, Sergio. 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, Leonardo Fernandes. **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**, 2014.

TAKEUCHI, Hirotaka.; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman Editora, 2009.

TAN, Li Pin.; WONG, Kuan Yew. Linkage between knowledge management and manufacturing performance: a structural equation modeling approach. **Journal of knowledge management**, 2015.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial, 2005.

VIEIRA, Ronaldo. **Gestão do conhecimento**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

YAHYAPOUR, Shiva; SHAMIZANJANI, Mehdi; MOSAKHANI, Mohammad. A conceptual breakdown structure for knowledge management benefits using meta-synthesis method. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, p. 1295–1309, 2015.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.

Recebido em/Received: 09/06/2021 | Aprovado em/Approved: 31/03/2022

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.

	Eu compartilho meu conhecimento com os colegas que trabalham comigo no setor.					
	Utilizamos um checklist ou fluxo das atividades.					
	Ter um registro das atividades facilita a compreensão das mesmas.					
	As informações relativas à operação são registradas no sistema e disponibilizadas para acesso a todos os envolvidos na operação.					

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