



Revista Gestão Universitária na América  
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Costa D avila, Jones; Sommer Bilessimo, Simone Meister; Leite Esteves, Paulo Cesar;  
Friderichs Barros, Alberto Felipe; Machado Vargas, Cristiane

PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO FEDERAL

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 10, núm. 3, septiembre,  
2017, pp. 78-96

Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319353448005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO FEDERAL**

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES: A CASE STUDY ON A FEDERAL EDUCATION INSTITUTION**

**Jones Costa D'avila, Mestre**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

[jonescostadavila@gmail.com](mailto:jonescostadavila@gmail.com)

**Simone Meister Sommer Bilessimo, Doutora**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

[simone.bilessimo@ufsc.br](mailto:simone.bilessimo@ufsc.br)

**Paulo Cesar Leite Esteves, Doutor**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

[paulo.esteves@ufsc.br](mailto:paulo.esteves@ufsc.br)

**Alberto Felipe Friderichs Barros, Mestre**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

[alberto.barros@ifsc.edu.br](mailto:alberto.barros@ifsc.edu.br)

**Cristiane Machado Vargas, Mestre**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

[cristianem.v@hotmail.com](mailto:cristianem.v@hotmail.com)

Recebido em 06/abril/2015

Aprovado em 23/junho/2017

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## **RESUMO**

Com a transição do paradigma da Era Industrial para a Era do Conhecimento, a gestão de bens intangíveis se tornou imprescindível para o sucesso e sobrevivência das organizações. Nesse sentido, com o propósito de aprimorar a administração do conhecimento produzido no Instituto Federal de Santa Catarina campus Araranguá, este trabalho tem como foco principal identificar quais práticas de gestão do conhecimento existentes nesta instituição. Assim, com os resultados espera-se que a mesma tenha uma visão mais clara dos procedimentos aplicados para criação, desenvolvimento, armazenamento e compartilhamento de seu conhecimento. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória onde, por meio de um questionário, contendo dezoito práticas de gestão do conhecimento, identificaram-se quais as existentes na organização sob o ponto de vista de seus gestores. Com os resultados foi possível concluir que a instituição faz uso de todas as práticas apontadas, mesmo que de maneira informal, com destaque para Gestão de Marcas e Patentes. Isso evidencia a preocupação do campus com o gerenciamento do seu conhecimento, cujo potencial agrega valor a seus serviços potencializando o desenvolvimento regional e garantindo o cumprimento de sua missão.

**Palavras chave:** Identificação. Práticas de gestão do conhecimento. Instituto Federal. Araranguá.

## **ABSTRACT**

With the transition from the paradigm of the Industrial Age to the Knowledge Age, management of intangible assets has become essential for the success and survival of organizations. In this sense, in order to improve the management of the knowledge produced at the Federal Institute of Santa Catarina campus Araranguá, this work is mainly focused on identifying which knowledge management practices exist in this institution. Thus, with the results expected that it has a clearer view of the procedures for creating, developing, storing and sharing your knowledge. For it was made an exploratory research where by means of a questionnaire, containing eighteen knowledge management practices, we identified which exist in the organization from the point of view of their managers. With the results it was concluded that the institution makes use of all the identified practices, even if informally, especially Patent and Trademark Management. This highlights the concern of the campus with the management of their knowledge, the potential of which adds value to their services enhancing regional development and ensuring the fulfillment of its mission.

**Keywords:** Identification. Knowledge Management Practices. Federal Institute. Araranguá.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com as transformações ocorridas em decorrência das mudanças do paradigma da Era Industrial para a Era do Conhecimento novas oportunidades surgiram. Fatores tradicionais de produção como trabalho, capital econômico e terra perderam espaço para novos ativos alicerçados no conhecimento e informação (STEWART, 1998). Segundo Fialho et al (2008), nesse novo cenário o desenvolvimento, disseminação e armazenamento do conhecimento passaram a exercer grande importância conduzindo as organizações a conquista de espaço, e consequentemente levando a aquisição vantagens competitivas.

De acordo com Galas (2007), com esse novo paradigma, baseado no conhecimento, passou-se a exigir das organizações novas tecnologias, novas estruturas e hodiernas formas de gestão. Nesse sentido Oliveira (2012), defende que as empresas contemporâneas passaram a ter como desafio a gestão das suas bases de conhecimentos. Sendo o capital humano, o principal recurso para definir a vantagem competitiva de uma empresa (CAPPELLI, 2010).

Por consequência, as organizações passaram a investir em novas ferramentas para dar o suporte adequado ao gerenciamento de suas bases de conhecimento, buscando dessa forma fornecer condições para potencializar os saberes, habilidades e competências de seus colaboradores.

Logo, percebe-se que a gestão do conhecimento, juntamente com suas respectivas práticas, fornecem notáveis mecanismos para gerência do recurso estratégico mais envolvente de uma organização, o conhecimento. Nonaka & Takeuchi (2008), advogam que esse recurso se destaca como valor para a conquista e sustentação de vantagens competitivas ratificando sua importância para empresas contemporâneas.

Todavia, tendo em vista a importância da gestão do conhecimento e suas ferramentas para as organizações e levando-se em consideração que muitas já a utilizam, porém, não de forma explícita (Davenport e Prusak, 1999). Esse trabalho tem como objetivo identificar através das dezoito práticas de gestão do conhecimento, com maior destaque na literatura consultada, quais as existentes no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) campus Araranguá.

De acordo com (Sveiby, 2001) ao abordar o conhecimento na dimensão organizacional não se pode deixar de destacar a opinião dos líderes, especialmente quando se considera o processo de gestão do conhecimento. Assim, para identificação das práticas, foi levada em consideração a visão dos gestores do campus, visto que os mesmos gerenciam toda

a instituição e, portanto possuem um olhar mais amplo sobre os procedimentos administrativos realizados no campus.

Com os resultados da pesquisa, espera-se que a instituição tenha uma visão sistêmica acerca de quais são as práticas de gestão do conhecimento existentes e efetivamente utilizadas, e quais necessitam de alinhamento para aperfeiçoar o gerenciamento e disseminação do conhecimento na instituição.

Além desta introdução, o presente artigo desdobra-se em mais quatro seções. Na segunda seção, é apresentada a revisão bibliográfica e as teorias que dão embasamento ao trabalho; na sequência tem-se a metodologia utilizada para a elaboração e apresentação dos resultados; a quarta seção traz a análise dos resultados da revisão bibliográfica e, finalmente, têm-se as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

Segundo Lucci (2011, p.1), “atualmente vivemos na era do Conhecimento, um novo mundo, onde o trabalho físico é feito pelas máquinas e o mental, pelos computadores”. Nesse contexto o gestor assume uma nova tarefa, a de ser criativo e estar atento a novas oportunidades. Para Quandt (2014, p.2) esse ambiente competitivo “caracterizado por rápidas mudanças, as empresas dependem cada vez mais da capacidade de explorar seus ativos intelectuais para gerar ideias e transformá-las em produtos e serviços inovadores”.

Corroborando com essa perspectiva Drucker (1999), afirma que nesse novo cenário as empresas buscam a inovação constantemente para permanecerem competitivas. Assim, veem-se obrigadas a desenvolver ferramentas para geração de novos produtos, processos, mercados e práticas organizacionais com o propósito de manter sua competitividade.

Para Leuch (2006), conectado a essas transformações surge à preocupação de extrair o melhor proveito do conhecimento, tendo em vista que ele se transformou em um grande agregador de valor para as instituições. Nesse sentido, buscar entender à circulação do conhecimento dentro das empresas contemporâneas torna-se extremamente relevante.

Na visão de Lee e Kang (2005), o processo de circulação do conhecimento se desenvolve em cinco etapas que são: criação onde os indivíduos se inter-relacionam desenvolvendo novos conhecimentos; acúmulo no qual ocorre o armazenamento, compartilhamento e difusão do conhecimento concebido na organização; utilização onde o

conhecimento é aplicado e, a partir da aplicação, são criadas as melhores práticas; e por fim a internalização do conhecimento quando os indivíduos adotam o novo conhecimento no seu dia-a-dia. Segundo Goldoni (2007, p.1), “esse conjunto de processos deve considerar tanto os conhecimentos explícitos quanto os conhecimentos tácitos, escondidos através das experiências e insights das pessoas”. Segue abaixo figura 01 com os passos do processo de circulação do conhecimento.

**Figura 1** Processo de circulação do conhecimento



Fonte: Elaboração própria, fonte Lee, Lee e Kang (2005)

No entanto, saber como gerenciar o conhecimento em uma organização ao longo dos anos tem sido um desafio para os gestores. Nesse sentido, a gestão do conhecimento tem tido grande relevância de forma que diversas organizações estão investindo nessa prática.

De acordo com Terra (2000, p.30), a gestão do conhecimento pode ser entendida como a organização das “principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos”. Segundo o autor, isso permite a geração de resultados para organização e proporciona benefícios para todos os colaboradores.

Na concepção de Nonaka e Takeuchi (2008), a gestão do conhecimento é vista como a capacidade da organização desenvolver competências e capacidade inovadora que resulte constantemente em novos produtos, processos, tecnologias, mercados e práticas organizacionais com o propósito de gerar diferenciais competitivos.

Bontis et. al. (1999), advogam que as organizações mais bem sucedidas são aquelas que possuem uma gestão mais eficiente de seus ativos intangíveis. Assim, com base no referencial teórico exposto se percebe a relevância da utilização das práticas de Gestão de Conhecimento nas instituições contemporâneas. Portanto, a emprego dessas permitem a construção de estratégias para melhor gerenciamento dos ativos intangíveis transformando o conhecimento e a informação em uma vantagem competitiva para a organização.

## 2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Batista (2004, p.8), práticas de gestão do conhecimento “são práticas de gestão organizacional, voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”.

Percebe-se na visão desse autor que as práticas de gestão do conhecimento são similares às identificadas para explicar o conceito de gestão do conhecimento como sugerido por Teixeira Filho (2000, p. 220), que vê esse o processo de gestão de conhecimento como “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

No entanto, segundo Coser (2008), o termo gestão do conhecimento continua nebuloso em diversas organizações indo ao encontro com Davenport e Prusak, que consideram que esse tipo de gestão é utilizado, porém de forma implícita nas instituições. Para os autores as empresas não conhecem ou utilizam o termo “Gestão do conhecimento”, entretanto, executam processos, com a utilização de técnicas e ferramentas, que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento.

Ainda de acordo com Coser (2008, p.3), os maiores desafios para as organizações modernas são “criar condições para armazenar e desenvolver novos conhecimentos, em vez de ignorá-los ou amordaçá-los”. Todavia, o conhecimento já está disponível, é utilizado e transferido nas organizações, quer gerenciamos ou não esse processo (DAVENPORT E PRUSAK, 1998). Portanto, mesmo sendo um conceito novo, práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem em muitas organizações.

Para Leuch (2006), as organizações vêm se adequando e avançando muito na aplicação dessas ferramentas, entre as mais utilizadas pelas empresas, e/ou destacadas na literatura são as dezoito elencadas no quadro 01 logo abaixo.

**Quadro 1** Conceitos de Práticas de gestão do conhecimento

Descrição / Autores	Conceito
Aprendizagem Organizacional (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.
Benchmarking (Spendolini, 1994)	É um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.
Coaching (Minor, 1997)	É um processo através do qual o coordenador auxilia seu subordinado a compreender o pleno propósito do seu trabalho e a identificar as



	forças e fraquezas.
Comunidades de Prática (Terra, 2000)	Elas se referem a algo que já existe nas organizações, pessoas com interesses comuns, desenvolvem meios para de algum modo se encontrar e permutar experiências em suas áreas de prática, elas têm identificação do ponto de vista do conhecimento.
Comunicação Institucional (Rego, 1986)	É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas. Permitindo enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.
Educação Corporativa/ Universidade Corporativa (Batista et al, 2004)	Consiste em processos de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
Gestão de Competências (Brandão e Guimarães, 2001)	Consiste na forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio.
Gestão de Marcas e Patentes (Kotler, 2000)	A gestão de marcas objetiva criar uma identidade amplamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir e a gestão de patentes visa proteger a propriedade intelectual da instituição.
Gestão do Relacionamento com os Clientes (Plata, 2001)	Não é um produto ou serviço específico, mas uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes.
Inteligência Competitiva (Gomes e Braga, 2004)	É sinônimo de capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento e validade para a tomada de decisão.
Lições Aprendidas (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico. As instituições as utilizam para criticar e incorporar atividades passadas e para aprender com seus sucessos e erros.
Mapeamento de Conhecimentos (Davenport e Prusak, 1998)	É um retrato daquilo que existe dentro da instituição e sua localização. Indica quem sabe o que na organização. Ele indica o conhecimento, porém, não o contém, funciona como um guia.
Mapeamento de Processos (Chiavenato, 1995)	É uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para os processos dentro da organização.
Melhores Práticas (Batista et al 2004)	São aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação.
Memória Organizacional (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	É um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente.
Mentoring (Hillesheim, 2006)	Consiste em reunir uma pessoa com mais experiência e habilidades em uma área específica, com outra menos experiente com o objetivo acordado de que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas.
Normalização e Padronização (Almacinha, 2013).(Campus,1992)	A normalização busca a definição, a unificação e a simplificação, de forma racional, quer dos serviços quer dos elementos que se empregam para produzir através do estabelecimento de documentos chamados normas. A padronização consiste na atividade sistêmica de estabelecer e utilizar padrão.
Portal Corporativo (Terra 2005)	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Leuch (2006)



A decisão de apresentar as práticas de gestão do conhecimento aos gestores do IFSC campus Araranguá se deu pelo fato de serem as principais encontradas na literatura analisada. Sendo assim, através do questionário foram apuradas junto aos mesmos quais suas percepções em relação à existência e uso dessas na instituição. A próxima seção traz de forma mais detalhada os métodos e procedimentos realizados na pesquisa bem como se procedeu com a interpretação dos resultados.

### **3 METODOLOGIA**

Essa seção tem como principal objetivo descrever as estratégias aplicadas na condução da pesquisa em evidência, os métodos utilizados, sua classificação, os critérios para seleção da amostra da população bem como as ferramentas empregadas para coleta dos dados e inferência dos resultados.

Nesse sentido, a fim de alcançar os objetivos propostos pelo presente estudo, utilizou-se a classificação elaborada por Miguel et al. (2010), que considera que uma pesquisa científica pode ser classificada a partir de quatro aspectos: quanto à natureza da pesquisa; à forma de abordagem do problema; aos objetivos; e aos procedimentos técnicos.

Em relação à natureza da pesquisa pode-se dizer que a mesma se enquadra como uma pesquisa aplicada. Segundo Silva e Menezes (2001, p.20), esse tipo de pesquisa “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos”. Por conseguinte, espera-se que esses dados sejam de utilidade e que sirvam futuramente para a instituição como informações relevantes no planejamento dos gestores em relação ao gerenciamento do capital intangível gerado no campus.

Ainda em relação à classificação proposta, à pesquisa enquadra-se como sendo de uma abordagem qualitativa, tendo como critério principal para a análise e inferência dos resultados sua subjetividade. Esse tipo de abordagem “parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito”. Visto que, “o conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos atribuindo-lhes um significado”(CHIZZOTTI,1998, p. 83).

Quanto ao objetivo proposto no trabalho a pesquisa caracterizou-se por exploratória, uma vez que o estudo sobre as práticas de gestão do conhecimento no IFSC campus Araranguá é inédito. Na Concepção de Santos (2000), esse tipo de pesquisa visa proporcionar

maior familiaridade e profundidade de entendimento do comportamento do fenômeno em estudo no ambiente real, com vista a torná-lo mais explícito para construção de hipóteses.

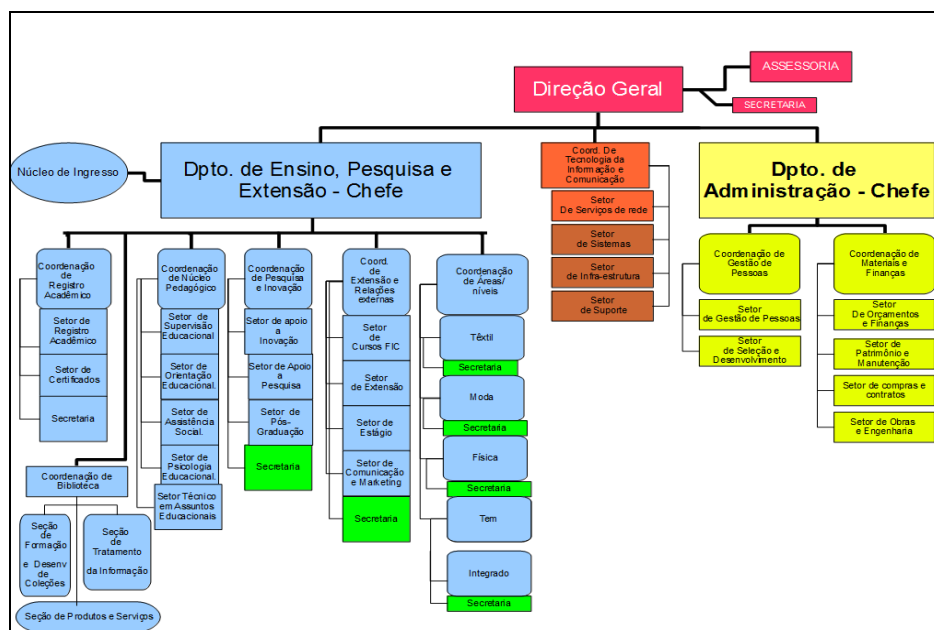
No que se refere à elaboração da pesquisa como primeiro passo foi construído um referencial teórico. Nesse sentido, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (1991), esse tipo de pesquisa é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, permitindo que o observador tenha uma visão mais ampla acerca do tema, possibilitando analisar e elaborar conclusões mais concisas sobre a pesquisa.

Como ferramenta de coleta de dados foi aplicada um questionário contendo dezoito questões fechadas relacionadas às práticas de gestão do conhecimento. O questionário foi adaptado para a realidade da organização em estudo, pois se trata de uma instituição de ensino, sem fins lucrativos, confeccionado a partir do trabalho elaborado por Verônica Leuch em sua dissertação de mestrado “Práticas de gestão de conhecimento em indústria de grande porte dos Campos Gerais” contendo ao todo dezoito perguntas fechadas. O levantamento das informações aconteceu no mês de dezembro de 2014, onde foi entregue o questionário diretamente as chefias dos setores de Ensino, Administrativo e também ao Diretor Geral da instituição.

As chefias foram selecionadas pelo fato de serem responsáveis pela administração de todo o campus. Sendo todos os outros servidores e gestores subordinados de alguma forma aos mesmos. Nesse sentido, presume-se que esses gestores possuam uma visão mais sistêmica do funcionamento de todo processo administrativo da organização. Segundo Alves (2012), é necessário que as organizações tenham uma visão sistêmica, para que possam construir uma visão de mundo ou do próprio sistema atualizada para que possam adaptar-se de forma mais adequada ao sistema como um todo.

Portanto, a pesquisa se deu em nível gerencial e teve como respondentes a Chefe do departamento de Ensino que responde pelos setores de Ensino, Pesquisa, Extensão, Secretaria, Registro Acadêmico, Ingresso, Núcleo pedagógico, Relações Externas e Coordenação dos cursos, o Chefe do departamento Administrativo que responde pelos setores de Almoxarifado, Patrimônio, Compras, Gestão de Pessoas, Contratos e o setor de Engenharia e por fim o Diretor Geral, responsável pela gerência de toda a instituição. Abaixo segue figura 02 com organograma do campus.

**Figura 01** Organograma do campus IFSC Araranguá



Fonte: Elaboração própria dados do IFSC

No que se refere aos resultados da pesquisa, para uma melhor visualização das respostas dentro dos quadros, foi desenvolvida uma legenda onde o nome dos gestores foi convertido em siglas. O quadro 02 apresenta como se deu a conversão dos nomes das chefias para siglas.

**Quadro 02** Conversão dos nomes para siglas

Gestor	Sigla
Direção geral	D
Chefe dep. de Ensino	E
Chefe dep. Administrativo	A

Fonte: Elaboração própria

Ainda em relação aos resultados, também foram utilizadas siglas para abreviação das possíveis respostas do questionário. Isso facilitou a criação dos quadros e gráficos expostos na pesquisa. O quadro 03 evidencia as abreviações utilizadas. Assim, para responder as questões relacionadas às práticas de gestão do conhecimento foram utilizadas as seguintes opções:

**Quadro 03** Opções de respostas e suas abreviações

Resposta	Abreviação
Existe e está formalizada em programas ou atividades na organização.	E

---

Existe e está em fase de implantação.	EI
Existem ações relacionadas à prática, mas elas não estão formalizadas na organização.	ENF
Não Existe.	NE

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Leuch (2006)

No que se trata da interpretação dos resultados os mesmos foram separados entre duas categorias visto que o campus pertence à rede do IFSC, e devido sua expansão acelerada dos últimos anos, muitos de seus processos encontram-se em fase de implementação.

Dessa forma, as repostas foram divididas em duas categorias para melhor adequação aos objetivos do estudo que são: categoria 01, composta pelas práticas existentes na organização e que estão formalizadas em programas ou atividades e/ou em fase de implantação; e categoria 02, composta pelas práticas que existem apenas ações relacionadas, porém não estão formalizadas. Um detalhe importante é que não foi considerada às práticas não existentes, isso devido todas serem de alguma forma, na percepção dos gestores, empregadas na instituição.

Para o enquadramento das práticas nas categorias citadas acima (categorias 01 e 02), se levou em consideração a visão de mais de um gestor. Portanto, para que uma prática seja classificada em uma das duas categorias acima citadas a mesma deve ser assinalada por mais de um gestor no questionário. Por fim, com os dados obtidos iniciou-se o tratamento dos mesmos cujas etapas envolveram um processo de seleção, codificação e tabulação seguindo da análise onde os resultados e discussões serão evidenciadas na próxima seção.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A seguir são apresentados os resultados obtidos com as entrevistas através do questionário. Nesse sentido, para uma compreensão mais adequada dos dados os mesmos foram distribuídos em quadros e gráficos. Assim, logo abaixo o quadro 04, traz às respostas compiladas e organizadas dos gestores, dentro das possíveis disponíveis no questionário, com relação a cada uma das práticas de gestão do conhecimento.

**Quadro 04** Respostas dos gestores

	Práticas GC	Categoria 01 (E + EI)		Categoria 02 (ENF)	
		E	EI	ENF	NE
1.	Aprendizagem Organizacional	D	E, A		
2.	Benchmarking		E	D, A	
3.	Coaching		E	D, A	
4.	Comunidades de Prática	D	E	A	
5.	Comunicação Institucional		D, E, A		
6.	Educação Corporativa/ Universidade Corporativa		D, E	A	
7.	Gestão de Competências	D	E	A	
8.	Gestão de Marcas e Patentes	D, E, A			
9.	Gestão do Relacionamento Com os Clientes		E	D, A	
10.	Inteligência Competitiva		D, E	A	
11.	Lições Aprendidas		D	E, A	
12.	Mapeamento de Conhecimentos	D	E	A	
13.	Mapeamento de Processos	D, A	E		
14.	Melhores Práticas			D, E, A	
15.	Memória Organizacional		E	D, A	
16.	Mentoring	D	E	A	
17.	Normalização e Padronização	A	D, E		
18.	Portal Corporativo	D, A	E		

Fonte: Elaboração própria dados da pesquisa

Os dados mostram que na percepção dos gestores todas as práticas são existentes na instituição, mesmo que em alguns casos apenas em ações não formalizadas. Esse resultado vai ao encontro com a ideia de Davenport e Prusak (1998, p.46), que afirmam que a gestão do conhecimento é vista como algo que já acontece implicitamente nas organizações, porém não de forma explícita como segue:

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos

humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento.

Com relação aos resultados sobre as práticas da categoria 01, vale destacar a de Gestão de Marcas e Patentes, sendo que a mesma obteve o maior nível de concordância entre as existentes e formalizadas. Isso mostra que há uma preocupação da instituição em relação à proteção de sua identidade e propriedade intelectual. Para Kootler (2000), essas práticas buscam desenvolver simultaneamente o reconhecimento da identidade da organização e proteção de sua propriedade intelectual.

Conforme Lima (2003, p.2) a “Propriedade Industrial tem na patente e no registro a condição essencial para sua existência e validade, ou seja, uma criação só passa a ser protegida pelo direito industrial se for patenteada e registrada”. Corroborando com essa afirmação, Leuch (2006, p.54) advoga que “marcas e patentes compõem os ativos intangíveis das empresas” e por isso patenteá-los se torna uma força segura de protegê-los.

Outro destaque em relação às respostas é o alto grau de concordância sobre a categoria 01, tendo em vista que das dezoito práticas apresentadas, doze são enquadradas nesse grupo, ou seja, existentes e formalizadas na organização e/ou estão em fase de implantação na visão de mais de um gestor conforme evidenciado no quadro 05.

**Quadro 05** Práticas enquadradas na categoria 01 na visão de mais de um gestor

	Práticas gestão do conhecimento	Categoria 01 (E + EI)	
	-	E	EI
1.	Aprendizagem Organizacional	D	E, A
4.	Comunidades de Prática	D	E
5.	Comunicação Institucional		D, E, A
6.	Educação Corporativa/ Universidade Corporativa		D, E
7.	Gestão de Competências	D	E
8.	Gestão de Marcas e Patentes	D, E, A	
10.	Inteligência Competitiva		D, E
12.	Mapeamento de Conhecimentos	D	E

13.	Mapeamento de Processos	D, A	E
16.	Mentoring	D	E
17.	Normalização e Padronização	A	D, E
18.	Portal Corporativo	D, A	E

Fonte: Elaboração própria dados da pesquisa

Outro resultado importante foi em relação às práticas pertencentes à categoria 02. Os resultados apresentados indicam que elas se encontram muito presente na organização, possuindo ações facilmente percebidas, vivenciadas e praticadas na percepção dos respondentes, porém não de forma formalizada.

Em vista disso, pode-se dizer que esta categoria comporta práticas de gestão do conhecimento, que gradualmente ganham importância. No entanto, encontram-se em uma fase de implementação e ajustes para de fato serem de uso efetivo na organização. De acordo com Klein (1998), as práticas classificadas nesta categoria dão indícios de integrarem um rol de processos com gradual valorização nas instituições onde são apontadas.

No geral os resultados mostram que na visão dos gestores, todas as práticas apresentadas estão presentes na instituição, mesmo que em ações informais. Isso pode ser deduzido, levando-se em conta das 54 respostas possíveis 13, ou seja, 24,07% indicavam que essas práticas existem e estão formalizadas em programas ou atividade na instituição, 22, ou 40,74% existem e estão em fase de implantação e 19, ou 35,19% existem ações relacionadas, mas elas não estão formalizadas na organização. O quadro 06 evidencia as informações de forma mais clara.

**Quadro 06** Total geral das repostas

Categorias	Respostas possíveis	Resposta D	Resposta E	Resposta A	Total Respostas	Média Geral por Respostas	% Total de Respostas
Categoria 01	E	8	1	4	13	4,33	24,07%
	EI	5	15	2	22	7,33	40,74%
Categoria 02	ENF	5	2	12	19	6,33	35,19%
-	NE	0	0	0	0	0,00	0%
Totais Respostas	-	18	18	18	54	-	100%

Fonte: Elaboração própria dados da pesquisa



Com os dados, percebe-se um uso expressivo em relação às práticas apresentadas sendo que em nenhuma das respostas foi evidenciada a inexistência das dezoito apresentadas na pesquisa. Para Drucker (1999) na economia do conhecimento as organizações devem aprender a definir o desempenho de modo não financeiro, sendo que as estratégias organizacionais terão de estar, cada vez mais, relacionadas ao gerenciamento do conhecimento e da informação. Sendo as organizações obrigadas a saber qual o conhecimento possui para formular estratégias em busca da conquista de seus objetivos.

Assim, percebe-se que a instituição reconhece a importância da gestão do conhecimento, principalmente no âmbito estratégico uma vez que a adoção de suas práticas busca trazer melhorias nos principais processos serviços e atividades da instituição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como principal objetivo identificar as práticas de Gestão de Conhecimento existentes no IFSC campus Araranguá. Para isso utilizou-se um questionário contendo as dezoito práticas mais citadas na bibliográfica consultada. Assim, através de uma visão a nível gerencial, foi possível identificar quais são as existentes e mais empregadas na instituição.

Os resultados mostram o uso expressivo das práticas na instituição. Isso pode ser deduzido levando-se em consideração que, 64,81% das práticas, na visão dos gestores pertencem à categoria 01, ou seja, existem e estão formalizadas em programas ou atividades na instituição e/ou estão em fase de implantação. E apenas 35,19%, não estão formalizadas, porém apresentam ações claramente perceptíveis.

Isso pode ser explicado pela presença de uma diretoria de gestão do conhecimento na reitoria da instituição onde são implementadas práticas de gestão do conhecimento e externalizadas para os diversos campus da rede do IFSC. Portanto, percebe-se que essa diretoria está atenta às novas demandas dos campi fomentando e compartilhando o uso dessas ferramentas por toda a rede do IFSC.

Como destaque nas práticas vale destacar a preocupação da instituição em proteger os ativos de propriedade intelectual tais como: know-how, segredos de mercado, direitos de comercialização e as marcas e patentes. Esse aspecto é deduzido levando-se ao fato que a prática de

Gestão de Marcas e Patentes encontra-se entre as práticas com maior concordância entre as existentes e formalizadas na instituição. Dessa forma, percebe-se a relevância dessa prática na instituição que acompanha a tendência das grandes instituições de ensino mundiais que é incluir o empreendedorismo acadêmico e o desenvolvimento de regiões as suas atividades tradicionais de ensino, pesquisa e extensão.

## REFERÊNCIAS

ALMACINHA, José António. **Introdução ao Conceito de Normalização em Geral e sua Importância na Engenharia**. 2013. Disponível em:

<[http://www.inegi.up.pt/instituicao/ons/pdf/16\\_jasa-1\\_3v.pdf](http://www.inegi.up.pt/instituicao/ons/pdf/16_jasa-1_3v.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2015.

ALVES, João Bosco da Mota. **Teoria geral de sistemas: em busca da interdisciplinaridade**. Florianópolis: Instituto Stela, 2012. 179 p.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende: Gestão do conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. Texto para Discussão nº 1022. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em:<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056692.PDF>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.C.; JACOBSEN, K.; ROOS, G. **The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources**. European Management Journal, v.17, n.4, 1999, p.391-402.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE – Revista de Administração de Empresas. FAESP/FGV, São Paulo, Brasil. Jan./mar. 2001. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAPPELLI, P. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro: Record, 2010.

CHIAVENATO, I. **Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas**. São Paulo: Makron, 1995.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3oed. São Paulo: Cortez, 1998.

COSER, Maria Angela; REIS, Dalcio Roberto dos; CARVALHO, Hélio Gomes de. **Práticas de gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação: Nível de “conhecimento” e “experiência” dos engenheiros de software**. 2008. Disponível em:<<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2008/CONGRESSOS/Nacionais/2008 - enegep/11.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FIALHO, F. A. P. et al. **Gestão da Sustentabilidade na Era do Conhecimento**. Visual Books. Florianópolis, 2008.

GALAS, Eduardo Santos; BARROS, Francisco Sávio de Oliveira; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. **Gestão do conhecimento em uma instituição pública de pesquisa: um estudo no centro de informações tecnológicas e comerciais para fruticultura tropical**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 13, n. 55, p.49-84, abr. 2007. Quadrimestral. Disponível em: < <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39909/25443>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDONI, Vanessa; OLIVEIRA, Mirian. **Indicadores para a gestão do conhecimento na visão de especialistas**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 13, n. 57, p.478-501, set. 2007. Quadrimestral. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/39958>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

GOMES, E. B. P.; BRAGA, F. R. **Um sistema de inteligência competitiva para a Renault Brasil** In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004, Florianópolis/SC. Anais. ENEGEP 2004. Santa Catarina/SC: UFSC, 2004. 1CD. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004\\_enegep0904\\_0370.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0904_0370.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2014.

HILLESHEIM, S. W. **Coaching e mentoring: igualando as diferenças**. Disponível em: <[http://www.m2all.com.br/uploads/site\\_artigos/5865\\_Coaching%20e%20Mentoring.pdf](http://www.m2all.com.br/uploads/site_artigos/5865_Coaching%20e%20Mentoring.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LEUCH, V. **Práticas de GC em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, 2006.

LIMA, J. A. A. **A Propriedade intelectual como diferencial na gestão empresarial**. In: X Simpósio de Engenharia de Produção, 2003, Bauru/SP. SIMPEP 2003. Anais. São Paulo/SP: UNESP, 2003. Disponível em: < [http://www.researchgate.net/publication/264895286\\_A\\_Propriedade\\_Intelectual\\_como\\_difere](http://www.researchgate.net/publication/264895286_A_Propriedade_Intelectual_como_difere) ncial\_na\_gesto\_empresarial>. Acesso em: 01 mar. 2015

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I.W. **KMPI: Measuring knowledge management performance**. Information and Management, v.42, n.3, 2005, p.469-482. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720604000473>>. Acesso em: 11 Nov. 2014.

LUCCI, Elian Alabi. **A Era Pós-Industrial, a Sociedade do Conhecimento e a Educação para o Pensar**. 2011. Disponível em: <<http://sites.editorasaraiva.com.br/portatgeografia/default.aspx?mn=184&c=206&s=0&friendly=textos-de-apoio>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D. N.; TURRIONI, J. B.; HO, L. L.; MORABITO, R.; MARTINS, R. A.; PUREZA, V. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINOR, M. **Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1997.

NONAKA, I.; Takeuchi, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 314 p. Tradução de: Ana Thorell.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de et al. **Gestão do conhecimento orientada para a estratégia de inovação de produtos tecnológicos: o caso da invent vision**. Rai- Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 4, p.153-176, dez. 2012. Disponível em: <[http://www.revistarai.org/rai/article/viewFile/842/pdf\\_1](http://www.revistarai.org/rai/article/viewFile/842/pdf_1)>. Acesso em: 01 mar. 2015.

PLATA, S. **De acordo com a vontade do cliente**. 2001. Disponível em: <<http://www.ncaconsultoria.com.br/Artigos/pdf/De%20acordo%20com%20a%20vontade%20do%20cliente.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUANDT, Carlos Olavo et al. **Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil**. Rai- Revista de Administração e Inovação, São Paulo - Sp, v. 11, n. 3, p.176-199, 05 mar. 2015. Disponível em: <<http://revistarai.org/rai/article/view/1112>>. Acesso em: 01 mar. 2015.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. (Novas buscas em comunicação: v.11).

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. (2001) **A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation**. Journal of Intellectual Capital, 2(4), 1-16. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/ref/10.1108/14691930110409651>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

TEIXEIRA FILHO, J. (2000) **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.