



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ- REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSOS DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ARTIGO**

MANOEL JOAQUIM DE OLIVEIRA DANTAS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA PESQUISA
DESENVOLVIDA NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E
ECONOMIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPINA GRANDE-PB.**

**Campina Grande – PB
Junho de 2012**

MANOEL JOAQUIM DE OLIVEIRA DANTAS
08220089-0

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA PESQUISA
DESENVOLVIDA NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E
ECONOMIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPINA GRANDE-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso em forma de artigo apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Mcs. Luís de Sousa Lima

Campina Grande – PB
Junho de 2012

D192g

Dantas, Manoel Joaquim de Oliveira.

Gestão do conhecimento: uma pesquisa desenvolvida no departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba. [manuscrito] /Manoel Joaquim de Oliveira Dantas . – 2012.

40f.; il. Color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012

“Orientação: Prof. Msc. Luís de Sousa Lima ,
Departamento de Administração e Economia ”.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Dimensões Estratégicas
3. Docente do Ensino Superior. I. Título.

21. ed. CDD 658.403 8

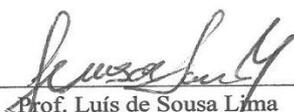
MANOEL JOAQUIM DE OLIVEIRA DANTAS
08220089-0

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA PESQUISA
DESENVOLVIDA NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E
ECONOMIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPINA GRANDE-PB.

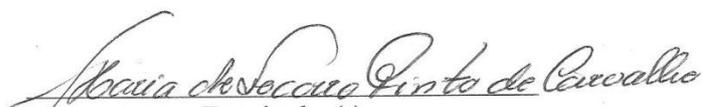
Avaliação 9,0 (Nove)

Aprovada em 03 de Julho de 2012.

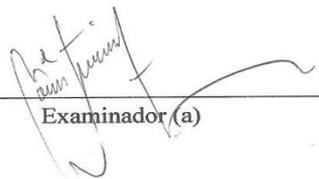
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Luís de Sousa Lima
Orientador



Examinador (a)



Examinador (a)

Campina Grande - PB
Junho de 2012

Dedico este artigo a Deus por ser fonte inesgotável de amor e compreensão, a minha família pela sua compreensão nos momentos de ausência e ensinamentos constantes sobre a vida e aos meus amigos por me fazerem feliz pelas razões certas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a **Deus**, pelo dom da vida, da sabedoria, da perseverança e do amor, dons estes que alicerçaram a minha caminhada.

Aos **meus pais**, pela oportunidade que me deram de buscar o conhecimento, que considero ser, o bem mais precioso que o homem pode adquirir. Ao meu pai **Inácio Nascimento Dantas**, pelo exemplo de ser humano que é... E que mesmo longe, continua me sinalizando, os melhores caminhos. À minha mãe **Inácia Geni de Oliveira Dantas**, que é especializada em lições de vida, mestre em espírito de solidariedade e doutora na arte de fazer a vida melhor...

Aos **meus irmãos Mailson Oliveira Dantas, Maciel Oliveira Dantas e Mateus Raviele de Oliveira Dantas** que são meus primeiros amigos na vida e irei mantê-los em meu coração por toda a eternidade.

As **minhas avós, Maria das Dores Dantas e Rita Ricarte da Silva Oliveira** (*in memoriam*), por sua paciência, carinho e apoio durante esse enorme período de privação de minha atenção e companhia.

A **minha prima Flaviana Dantas da Nóbrega** pela ousadia de vislumbrar, acreditar e me encorajar a perseguir este sonho que se materializou.

Aos **meus amigos** pela paciência, apoio, incentivo e ensinamentos.

Ao **Projeto Social Vagalumes** Campina Grande pela inspiração permanente.

Ao **Nappes** e o **PET Administração UEPB** pela contribuição em minha formação profissional e compartilhamento do conhecimento.

Agradeço aos **meus professores** aqui em especial, o prof. **Geraldo Medeiros Júnior** pelo exemplo de profissionalismo acadêmico, o qual me influenciou e influenciará na longa estrada ainda por trilhar.

Ao **professor Luís de Sousa Lima**. Pela orientação e o tempo disponível.

Obrigado por tudo!

“Eu sou da Paraíba é meu esse lugar
A cara desse povo tem a minha cara
Encanto de beleza que me faz sonhar
Lugar tão lindo assim pra mim é joia rara
[...]
Eu sou muito feliz, eu sou paraibano”.

Ton Oliveira

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Processo SECI	16
Figura 2	- Dimensões da gestão do conhecimento	18
Figura 3	- Atributos que compõem o fator cultura	19
Figura 4	- Atributos que compõem as práticas de R.H	20
Figura 5	- Sub-dimensões que compõem os Sistemas de Informação	21
Figura 6	- Relacionamento entre SECI e as Dimensões Estratégicas	21

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	-	Questão nº 1	25
Gráfico 2	-	Questão nº 2	26
Gráfico 3	-	Questão nº 3	26
Gráfico 4	-	Questão nº 4	27
Gráfico 5	-	Questão nº 5	27
Gráfico 6	-	Questão nº 6	28
Gráfico 7	-	Questão nº 7	28
Gráfico 8	-	Questão nº 8	29
Gráfico 9	-	Questão nº 9	29
Gráfico 10	-	Questão nº 10	30
Gráfico 11	-	Questão nº 11	30
Gráfico 12	-	Questão nº 12	31
Gráfico 13	-	Questão nº 13	31
Gráfico 14	-	Questão nº 14	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Perfil Sócio Acadêmico	24
Quadro 2	- Níveis Decrescentes de concordância na avaliação da GC	32
Quadro 3	- Níveis Decrescentes de discordância na avaliação da GC	33

SUMÁRIO

RESUMO	13
1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	15
2.2 PROCESSO SECI	15
2.2.1 1ª DIMENSÃO SOCIALIZAÇÃO	16
2.2.2 2ª DIMENSÃO EXTERNALIZAÇÃO	16
2.2.3 3ª DIMENSÃO COMBINAÇÃO	17
2.2.4 4ª DIMENSÃO INTERNALIZAÇÃO	17
2.3 DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DA GC TERRA (2001)	17
2.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.3.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	19
2.3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	20
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	22
3.2 A CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	22
3.3 COLETA DE DADOS	23
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	23

4. ANÁLISE DOS DADOS	24
4.1 PARTE A	24
4.2 PARTE B	25
5. CONCLUSÃO	33
5.1 SUGESTÕES	34
6. REFERÊNCIAS	35
7. APÊNDICE I	47
8. APÊNDICE II	40

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA PESQUISA DESENVOLVIDA NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CAMPINA GRANDE-PB.

Manoel Joaquim de Oliveira Dantas
Concluinte do Curso de Bacharelado em Administração
Universidade Estadual da Paraíba
E-mail: manoelldantas@hotmail.com

RESUMO

Em cada época do desenvolvimento da economia, a produção e geração de riqueza sempre foram determinadas por um fator predominante. Atualmente, percebe-se uma transformação nas bases em que a competição e o predomínio econômico são estabelecidos através do surgimento de um novo paradigma de economia: a era da informação. O presente artigo tem como objetivo geral identificar os fatores do processo de gestão do conhecimento e suas relações com as dimensões estratégicas a partir do modelo proposto por Terra (2001), na percepção dos docentes do Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba, Campus I, Campina Grande – PB. A pesquisa desenvolvida é classificada, quanto aos fins, em descritiva e explicativa. Quanto aos meios como bibliográfica e pesquisa de campo. Quanto à forma de análise, o trabalho se caracteriza como pesquisa quantitativa. Para a pesquisa empírica, aplicou-se na coleta de dados um questionário fechado, com os docentes do DAEC/CCSA/UEPB, o qual empregava a escala Likert de 3 pontos. De modo geral, observou-se nos resultados que quase a totalidade dos professores consegue perceber a importância do conhecimento para a organização, isto é possível de ser explicado devido, os conhecimentos existentes na organização são na sua maioria tácitos e, portanto, não estão escritos em nenhum lugar. Portanto, a criação e gerenciamento do conhecimento consistem em um processo complexo e interminável (um ciclo) que necessita de inovação contínua e de um contexto adequado para se desenvolver.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Dimensões Estratégicas, Docente do ensino Superior.

1. INTRODUÇÃO

Em cada época do desenvolvimento da economia, a produção e geração de riqueza sempre foram determinadas por um fator predominante. Notadamente, na era agrícola, a detenção da terra caracterizava-se como fator determinante de ascendência

econômica. Na sociedade Industrial, a posse do capital foi este fator, assim como o trabalho na economia de serviços e economia global.

Atualmente, percebe-se uma transformação nas bases em que a competição e o domínio econômico são estabelecidos através do surgimento de um novo paradigma da economia: a era da informação. Neste novo paradigma, o fator que diferencia as pessoas, empresas, e até mesmo as nações passa a ser a detenção de conhecimento.

De modo análogo aos demais recursos, como máquinas, equipamentos e mão-de-obra, que necessitam de um gerenciamento adequado para que se extraiam todo o seu poder de transformação e de geração de riqueza, assim se dá com o conhecimento, é o caso da gestão do conhecimento. Não é algo totalmente novo, mas inclui um novo olhar para os processos estratégicos, organizacionais e gerenciais, novos métodos, processos e tecnologias aplicadas a gestão organizacional.

José Cláudio Cyrineu Terra afirma que a gestão do conhecimento é um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

Seguindo essa linha de raciocínio demarcada pela importância das pessoas e sua atuação para as organizações bem sucedidas, é preciso atravessar a ponte entre a teoria e a prática. Nesse sentido, a necessidade dos gestores aprenderem o verdadeiro significado das organizações que aprendem, mesmo porque não se deve abdicar do ensinamento de Peter Drucker que diz toda prática se baseia na teoria, mesmo que o próprio praticante não se dê conta disso.

Dessa forma o objetivo geral deste artigo é avaliar a gestão do conhecimento na percepção do docente no Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba, Campus I em Campina Grande – PB.

E os objetivos específicos são:

- **Identificar** o perfil acadêmico do docente no DAEC/CSSA/UEPB;
- **Avaliar** a gestão do conhecimento na percepção do professor do DAEC/CCSA/UEPB, mediante o modelo “Relacionamento dos Fatores do Processo SECI e das Dimensões Estratégicas” de Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2001) apud Cruz (2007) adaptado.
- **Destacar** a variável que apresenta o nível mais elevado de concordância e de maior discordância.

Sabendo do grande desafio do mundo hoje, em gerir o conhecimento nas empresas e, por consequência, as preocupações em fazer dele um diferencial competitivo para suas conquistas e permanência no mercado torna-se importante estudar a presença de tal fenômeno.

Ao mesmo tempo, observa-se que, apesar de haver amplas discussões em torno da importância do conhecimento para as organizações, de modo geral, práticas de gestão do conhecimento não despontam. Consciente desta realidade é relevante o estudo do tema, pois permitirá a análise e descrição da gestão do conhecimento em um departamento de uma universidade pública na cidade de Campina Grande-PB, permitindo explorar os aspectos práticos dos meios utilizados para a conversão de conhecimento, além de um novo referencial teórico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (1997) caracterizam a criação do conhecimento como um processo mutável que envolve interações entre os vários níveis organizacionais, direcionando os indivíduos que amplificam, estendem e disseminam seu conhecimento. Não obstante, a criação do conhecimento é um processo dialético de pensamento e ação, em que várias contradições são sintetizadas através de interações dinâmicas, passíveis de mudança, entre os indivíduos, a organização e o ambiente.

Desse modo, conforme ressalta Grant (1996), a importância do elemento humano tem aumentado, uma vez que o conhecimento tem se tornado um ingrediente crítico para obtenção de vantagem competitiva. A necessidade de administrar o conhecimento surge mediante o fato dele poder conferir para a organização vantagem competitiva, uma vez que por meio de um conjunto de conhecimento e habilidades uma empresa está apta em inovar produtos, processos e serviços, ou ainda aprimorar aqueles existentes de modo eficiente e eficaz.

Segundo Oliveira Jr. (2001), partindo do pressuposto de que o sucesso de uma empresa está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é ponto de partida para um resultado superior. Tendo em vista, a importância da gestão do conhecimento organizacional e das inúmeras variáveis que estão relacionadas com este processo, o presente trabalho irá priorizar o entendimento dos mecanismos que norteiam a criação e conversão do conhecimento, analisando primeiramente os fatores principais do processo de gestão do conhecimento por meio do denominado processo SECI.

2.2 PROCESSO SECI E ATRIBUTOS NONAKA E TAKEUCHI (1997)

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a organização deve ser capaz de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito (pessoal e informal) em conhecimento explícito (formal e sistemático).

O processo de criação de conhecimento denominado SECI, é ilustrado na Figura 1, que ainda segundo os autores uma organização cria conhecimento por meio das interações entre o conhecimento explícito e o tácito, estas interações são denominadas “conversão do conhecimento”. Este processo de criação do conhecimento organizacional é denominado de SECI – *Socialização, Externalização, Combinação e Internalização* – e ocorre mediante a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito (informal e incorporado em valores e crenças) e o conhecimento explícito (formal e codificável).



Figura 1: Processo SECI.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997) apud Cruz (2007).

Quatro modos de conversão do conhecimento podem ser identificados: socialização (de conhecimento tácito para conhecimento tácito); externalização (de conhecimento tácito para conhecimento explícito); combinação (de conhecimento explícito para conhecimento explícito) e a internalização (de conhecimento explícito para conhecimento tácito).

2.2.1 1ª DIMENSÃO SOCIALIZAÇÃO

Este modo de conversão do conhecimento denominado socialização configura o processo de compartilhamento de experiências e viabiliza a criação do conhecimento tácito (Nonaka, 1994). Como o conhecimento tácito é difícil de ser formalizado em tempo e lugar específico, este conhecimento pode ser adquirido somente por meio de troca de experiências, via convivência direta. Por exemplo, como ocorria na produção artesanal com os aprendizes e os mestres. Uma frase que sintetiza esta conversão seria: troca de conhecimentos face-a-face entre as pessoas. Neste estudo a dimensão de socialização é avaliada pelos respondentes na página 25.

2.2.2 2ª DIMENSÃO EXTERNALIZAÇÃO

O processo de externalização consiste na articulação do conhecimento tácito em explícito através de ações que possam ser entendidas pelos outros, seja esta ação um

diálogo ou reflexão coletiva (NONAKA e TAKEUCHI 1997). Desse modo, Silva (2002), caracteriza esta conversão como o registro de conhecimento de um determinado indivíduo feito por ele mesmo. O sucesso da conversão do conhecimento tácito em explícito depende do uso sequencial de metáforas, analogias e modelos. Por exemplo, reflexões para construção do conceito de um novo produto (NONAKA, 1994). Quanto a esta dimensão, as respostas dos pesquisados encontram-se na página 26.

2.2.3 3ª DIMENSÃO COMBINAÇÃO

A combinação é o processo de sistematização do conhecimento explícito em um sistema de conhecimento onde os indivíduos trocam e combinam conhecimento explícito de forma sistemática. O conhecimento explícito é coletado dentro e fora da organização e então combinado, editado ou processado a fim de formar um novo conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A percepção dos docentes do DAEC/CCSA/UEPB sobre esta dimensão está na página 27.

2.2.4 4ª DIMENSÃO INTERNALIZAÇÃO

A internalização consiste na incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito. Este processo ocorre através do “aprender fazendo”, pela verbalização, diagramação e modelos mentais. Quando a maioria dos membros da organização compartilha do novo modelo mental, o conhecimento passa a fazer parte da cultura organizacional. E a cada internalização bem sucedida, o ciclo reinicia, levando ao aperfeiçoamento ou à inovação (NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2000). Esta dimensão esta avaliada pelos respondes na página 28.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), os quatro modos de conversão formam uma espiral, denominada “espiral do conhecimento” e não um círculo, pois ela expande e retrai, a organização mobiliza e amplia o conhecimento individual para toda a organização, cristalizando-o em níveis superiores, como ocorre, por exemplo, nas atividades de desenvolvimento de produto.

Neste âmbito, as empresas devem fornecer um contexto apropriado que facilite as atividades grupais, a fim de que os quatro modos de conversão do conhecimento sejam bem sucedidos, não se restringindo apenas ao estímulo de aprendizagem individual dos funcionários, mas incentivando o compartilhamento de conhecimento em equipes. De acordo com Senge (2004), as organizações somente aprendem por intermédio de indivíduos que aprendem. Entretanto, o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Contudo, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece.

2.3 DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO TERRA (2001)

Terra (2001) desenvolveu uma abordagem em que sob um ponto de vista estratégico, a gestão do conhecimento pode ser entendida, conforme a Figura 2, a partir de sete dimensões: o Papel da Alta Administração; Cultura Organizacional; Estrutura Organizacional; Políticas de Recursos Humanos (R.H); Sistemas de Informação, Mensuração de Resultados e Aprendizizado com Ambiente.

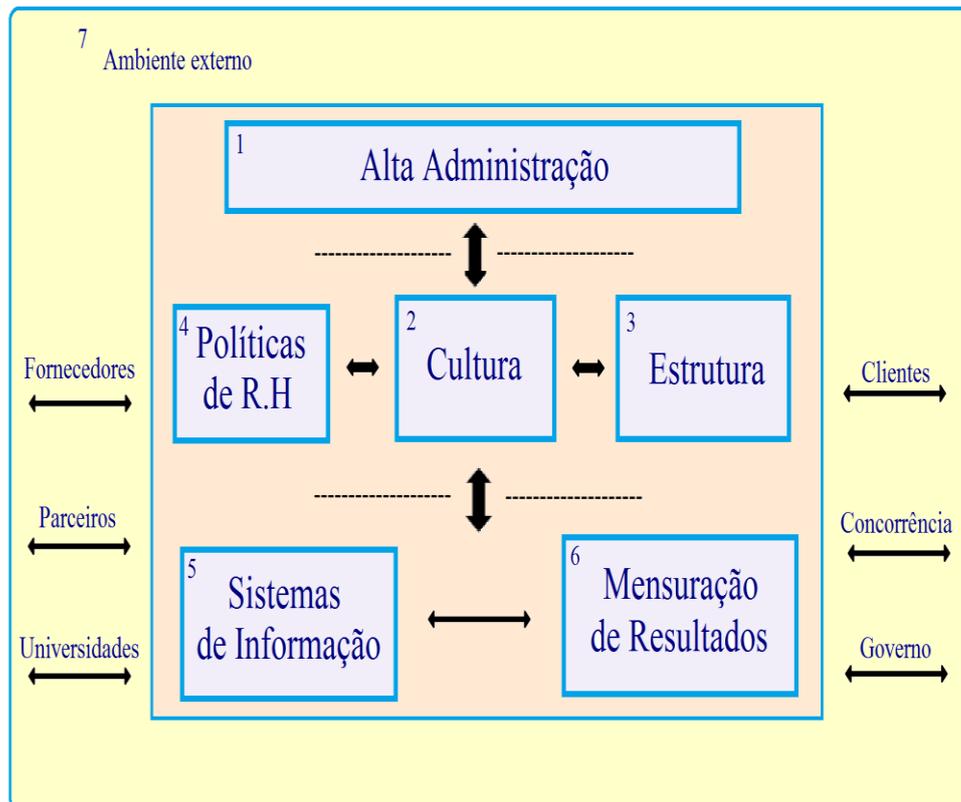


Figura 2: Dimensões da gestão do conhecimento.
Fonte: Adaptado de Terra (2001).

De agora em diante entende-se Políticas de R.H como Práticas de Gestão de Pessoas por se tratar de um estudo onde é observado o dia a dia das relações entre os docentes, ou seja, ambiente em que se vivencia a execução das Políticas de R.H que são as práticas usadas no cotidiano.

De acordo com Vasconcelos (2001), a complexidade não surge do conhecimento preciso para construir um objeto, mas da ignorância em determinar as variáveis fundamentais que governam determinada situação.

Neste âmbito, tendo-se como base todo o estudo apresentado anteriormente, e os possíveis enfoques estratégicos que podem ser pesquisados o presente trabalho identifica: **Cultura Organizacional**, **Práticas de Gestão de Pessoas** e **Sistemas de Informação**, como as dimensões estratégicas principais que estão diretamente relacionadas com a gestão do conhecimento, as quais foram selecionadas com base na fundamentação teórica e apoiadas na dissertação de CRUZ (2007).

2.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos grandes entraves ao compartilhamento do conhecimento é o comportamento natural das pessoas em querer guardar os seus conhecimentos, dificultando sobremaneira o ato de compartilhamento. Fato que sem o apropriado gerenciamento estratégico, dificilmente fará do conhecimento um diferencial competitivo.

Nesse sentido, a cultura deve voltar-se para conscientização dos empregados, incentivo e reconhecimento. A cultura tem como função viabilizar: a clareza da missão e valores organizacionais por meio de atos simbólicos; o compartilhamento de conhecimento e experimentação a partir do comprometimento e reconhecimento dos funcionários. Estabelecendo uma cultura de confiança e liberdade, satisfazendo assim as necessidades e aspirações dos membros da organização, incentivando a exploração de territórios desconhecidos, tais como: novos mercados, novos clientes, produtos e novas tecnologias de manufatura (NONAKA, 1994). O que conduz a Figura 3.



Figura 3: Atributos que compõem o fator cultura.
Fonte: Adaptado de CRUZ (2007).

Desse modo, a Figura 3 apresenta as sub-dimensões que melhor sintetizam a dimensão estratégica cultura. Uma vez que esclarecer os valores e a missão da empresa configura a conscientização dos membros organizacionais sobre o papel da empresa, o comprometimento e incentivo a experimentação favorece uma cultura de liberdade aos funcionários na tomada de decisão.

De acordo com Schein (2001), a cultura organizacional é um conjunto de valores, e pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de integração interna e adaptação externa e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e assim serem ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Neste contexto, a seleção da variável cultura para posterior análise no presente trabalho remete à sua importância estratégica, e, portanto fundamental no relacionamento com o processo de gestão do conhecimento.

2.3.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Terra (2001), as práticas de gestão de pessoas envolvem, principalmente, reconhecimento, recompensa por meio de políticas de compensação, treinamento e admissão de novas competências, como pode ser observado na Figura 4.

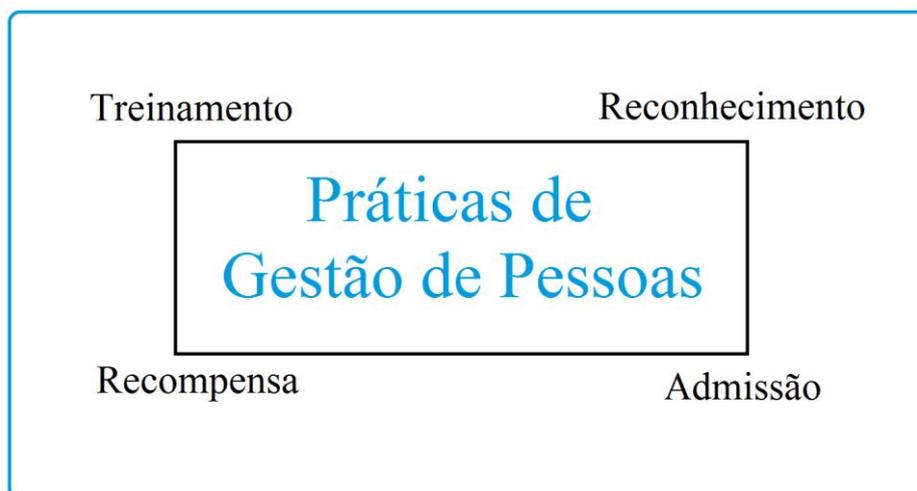


Figura 4: Atributos que compõem as práticas de R.H.
Fonte: CRUZ (2007).

Storey e Quintas (2001) afirmam que para obter-se uma gestão do conhecimento efetiva é necessário um alto comprometimento da empresa com estratégias de inovação, para tanto, as estruturas organizacionais devem ser redesenhadas, e isso perante as práticas de gestão de pessoas implicam em: novas prioridades em recrutamento/seleção/equipes; nova ênfase no aprendizado organizacional; revisão completa da gestão de desempenho e sistemas de recompensas. Estas práticas visam atrair, reter, motivar e encorajar os membros da organização (TERRA, 2001).

2.3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Devido ao suporte técnico e toda funcionalidade que os sistemas de informação oferecem ao processo de gestão do conhecimento, considera-se aqui os sistemas de informação como uma dimensão estratégica.

Os recursos da tecnologia de informação podem otimizar fases do processo SECI, seja por: facilitar que as pessoas sejam encontradas, podendo ocorrer então a socialização e externalização; auxiliar no registro do conhecimento, na combinação; além de agilizar o acesso ao conhecimento, na internalização (SILVA, 2002).

Portanto, a integração dos sistemas de informação e redes de comunicação, principalmente, são elementos indispensáveis para sistematizar todo o processo de coleta, armazenamento e disseminação de informação e conhecimento. Por consequência, para viabilizar este processo é requerido investimentos em tecnologia de informação.

Desse modo, a Figura 5 sintetiza as principais sub-dimensões que compõem os sistemas de informação.

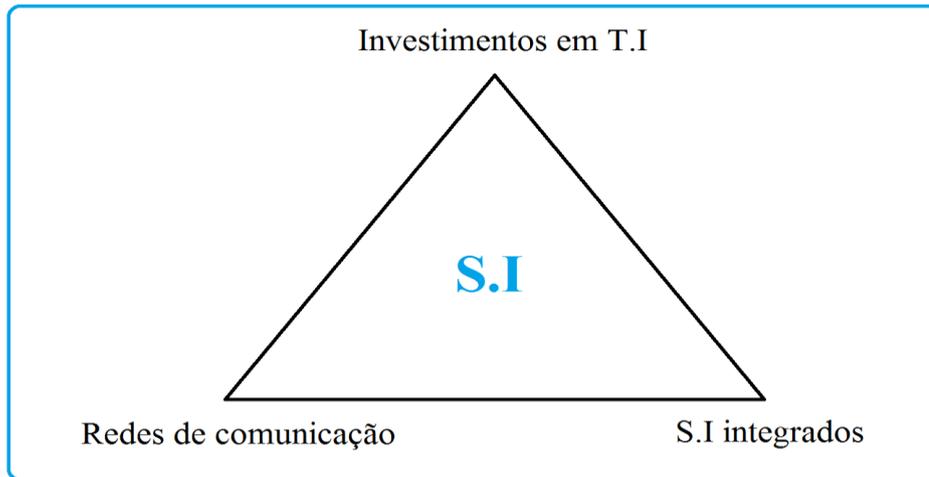


Figura 5: Sub-dimensões que compõem os Sistemas de Informação.
Fonte: CRUZ (2007).

Assim, investimentos em tecnologias de informação e integração dos sistemas tornam-se indispensáveis na facilitação de transferência de informações, e, principalmente, conhecimento, sem contar o modo como facilitam o processo de codificação do conhecimento, configurando um importante aspecto estratégico (TERRA, 2001; VASCONCELOS, 2001).

Neste contexto, a fim de adequar a empresa estrategicamente no desenvolvimento de uma gestão do conhecimento mais efetiva, a Figura 6 apresenta uma síntese dos fatores do processo SECI e as dimensões estratégicas que serão consideradas ao longo do estudo empírico.

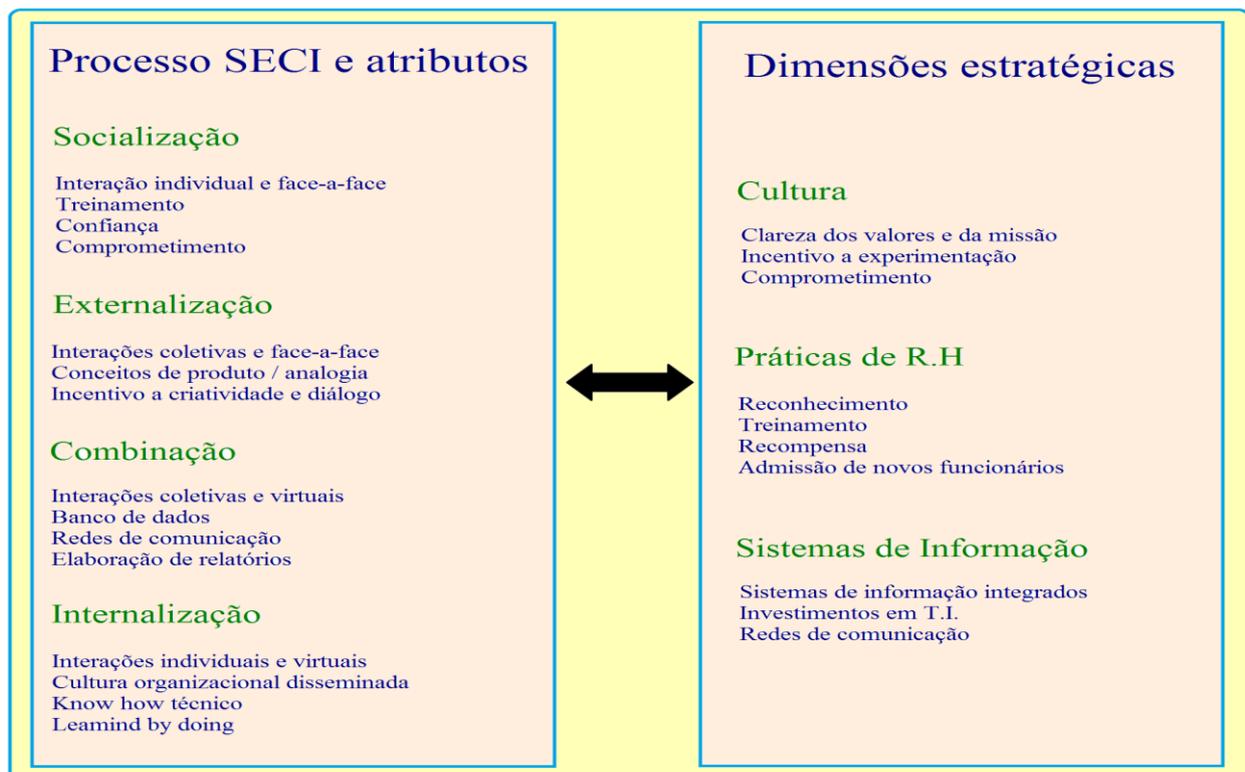


Figura 6: Relacionamento entre SECI e as dimensões estratégicas.
Fonte: CRUZ (2007).

A Figura 6 configura o relacionamento que provém de um cruzamento entre os fatores do processo SECI e as dimensões estratégicas, por isso o duplo sentido de relação indicado pela seta que os relacionam.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O departamento é a base da estrutura da universidade. Ele reúne os professores por área de conhecimento e as atividades-fins, como ensino, pesquisa e extensão. Todo professor faz parte de um departamento. Todos os departamentos estão vinculados, por afinidade temática, a um Centro de Ensino. Dessa maneira o Departamento de Administração e Economia - DAEC está vinculado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UEPB. Pode-se sugerir o organograma do apêndice II na página 40.

No DAEC existem 26 professores entre efetivos e substitutos, mas 6 destes estão afastados. Dessa maneira 20 professores caracterizam o universo da pesquisa, no entanto a pesquisa foi feita com apenas 16 deles, o que corresponde a 80% dos docentes em plena execução de suas atividades, sendo assim a pesquisa foi feita através de uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, os elementos são selecionados conforme conveniência do pesquisador. A amostra pesquisada muitas vezes está disponível no local e no momento onde a pesquisa estava sendo realizada (GIL, 1996).

3.2 A CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo a abordagem de Vergara (1997), a pesquisa aqui desenvolvida pode ser classificada, quanto aos fins, em descritiva e explicativa. Sendo classificada como descritiva na medida em que descreve a forma de captar, armazenar e transmitir conhecimento no Curso de Administração da UEPB em Campina Grande - PB.

Quanto aos meios de pesquisa, pode ser classificada como bibliográfica e pesquisa de campo. Sendo uma pesquisa bibliográfica enquanto se apoia em informações e conhecimento obtidos em fontes primárias da coordenação do curso, além de fontes secundárias como: consulta a documentos internos, externos e consulta a jornais, revistas, periódicos e livros, permitindo, deste modo, fundamentar a pesquisa de campo. A pesquisa caracteriza-se como de campo por extrapolar os limites da exploração teórica e laboratorial, buscando observar o objeto de estudo na realidade onde se desenvolve.

Quanto à forma de análise, o trabalho se caracteriza como pesquisa quantitativa, uma vez que, segundo Beuren (2003, p. 92) “na pesquisa quantitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem quantitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo”. A pesquisa quantitativa não busca enumerar ou medir os eventos pesquisados, pois, o ponto de partida são questões, ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

3.3 COLETA DE DADOS

O primeiro passo do processo de coleta de dados deu-se a partir da construção do referencial teórico através da pesquisa bibliográfica, que trouxe embasamento para a elaboração do instrumento empregado na pesquisa de campo. O passo seguinte foi o levantamento de informações do curso através do site da própria Universidade, em seguida foi aplicado o questionário subdividido em duas partes:

Na Parte A do questionário procura-se identificar o perfil acadêmico do(a) docente com questões direcionais, não sendo requisitada a identificação pessoal dos respondentes.

A Parte B é composta por um bloco de questões que apontam as formas de conversões e a gestão do conhecimento no Departamento. Nesta seção, foi utilizada uma escala do tipo *Likert* composta por três pontos de respostas: **discordância, neutralidade e concordância**. Nesse aspecto, levou-se em consideração a afirmação de Gil (1996) de que as escalas sociais apresentam as mais diversas formas, mas consistem, essencialmente, em pedir ao indivíduo pesquisado, dentro de uma série graduada de itens, que marque aqueles que correspondem a sua melhor percepção acerca do fato pesquisado.

Foram utilizados na pesquisa questionários previamente testados e que serviram de base para outros estudos com finalidade similares, o questionário é uma adaptação do elaborado por Claudia Andressa Cruz na sua dissertação de mestrado - **Gestão estratégica do conhecimento: estudo exploratório em empresas instaladas nos parques tecnológicos do Estado de São Paulo**, 2007.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Como se trata de pesquisa quantitativa, os dados foram analisados indutivamente, além disso, compararam-se algumas informações obtidas nos questionários com aquilo que preconiza a literatura sobre a Gestão do Conhecimento. Os questionários produziram dados que foram tabulados em planilha do *software* Microsoft Excel, tendo as perguntas agrupadas às dimensões às quais pertencem.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PARTE A - PERFIL ACADÊMICO DO(A) DOCENTE DO DAEC/CCSA/UEPB.

Objetivo Especifico nº 1

Composto por 7 indicadores: 1) Sexo; 2) Faixa Etária; 3) Tempo de serviço na UEPB; 4) Graduação; 5) Pós-Graduação; 6)Produção Acadêmica...; 7) Cargos Administrativos...

A.1 Sexo		
Feminino	9	56,3
Masculino	7	43,8
Total		100,0
A.2 Faixa Etária		
31 a 40	5	31,3
41 a 50	4	25,0
51 a 60	3	18,8
61...	3	18,8
18 a 30	1	6,3
Total		100,0
A.3 Tempo de serviço na UEPB		
01 a 05	5	31,3
06 a 10	4	25,0
11 a 15	3	18,8
21 a 25	2	12,5
26a 30	1	6,3
36...	1	6,3
16 a 20	0	0,0
31 a 35	0	0,0
Total		100,0
A.4 Graduação		
Administração	12	57,1
Economia	5	23,8
Outra Graduação	4	19,1
Total		100,0
A.5 Pós-Graduação		
Mestrado	13	76,5
Especialização	3	17,7
Doutorado	1	5,9
Pós-Doutorado	0	0
Total		100,0

Quadro1: Perfil Acadêmico.

Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

Com relação ao sexo, a amostra foi formada por 56,3% de mulheres e 43,8% de homens. A faixa etária da amostra está assim representada: 6,3% estão na faixa etária de 18 a 30 anos, 31,3% entre 31 e 40 anos, 25% de 41 a 50 anos, 18,8% de 51 a 60 anos e 18,8% acima da faixa etária de 61 anos.

No que diz respeito ao tempo de serviço na UEPB a maioria (31,3%) dos docentes estão trabalhando há no máximo cinco anos, deve-se destacar também aqueles que estão de 06 a 10 anos (25%), os de 11 a 15 anos (18,8%) e de 21 a 25 anos (12,5%), além dos que estão de 26 a 30 anos e acima de 36 anos que representam 6,3% cada.

Em relação à graduação e pós-graduação alguns dos respondentes assinalou mais de uma opção, o que justifica um número maior de respostas onde só estão sendo pesquisados 16 professores. No quesito graduação 75% dos docentes são formados em administração, 23,8% em economia e 1,2% dos pesquisados possuem além desses dois cursos outra graduação. Mesmo existindo cinco doutores no Departamento, 6% dos docentes que participaram da pesquisa, o que corresponde a um professor, possui o título de doutor, pelo que demonstra a pesquisa não existe pós-doutor no DAEC. Onde 18% do corpo docente são especialistas em uma das áreas do curso, sendo a predominância de mestres (76%).

Apenas 43,8% dos docentes ocuparam cargos administrativos de 2007 a 2012. Terra (2001) diz que numa empresa, é de suma importância a capacidade de liderança. Pois é nesse ambiente que a alta administração pode definir “áreas de conhecimento” a serem exploradas, como também estabelecer macrovisões visando à orientação de projetos inovadores.

4.2 PARTE B - AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Objetivo Específico nº 2

Composto por 7 dimensões: 1ª) Socialização, 2ª) Externalização, 3ª) Combinação, 4ª) Internalização, 5ª) Cultura Organizacional, 6ª) Práticas de Gestão de Pessoas, 7ª) Sistemas de Informação.

1ª Dimensão: SOCIALIZAÇÃO

Q.1- Quando o docente está em dúvida sobre determinada atividade de trabalho, uma de suas primeiras ações é recorrer a um colega de trabalho.

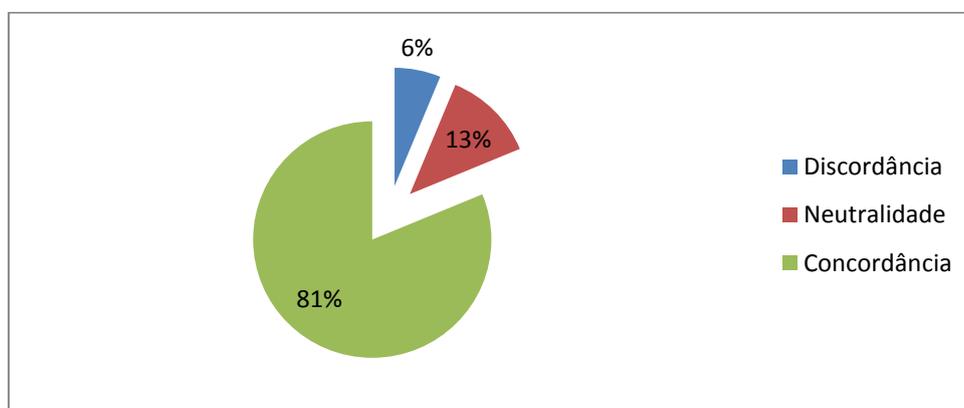


Gráfico 1: Questão nº 1.

Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

De acordo com o observado no gráfico 2 a maioria (81%) expressou concordar que quando um docente está em duvida uma de suas primeiras ações é recorrer a um colega de trabalho, demonstrando que o conhecimento é socializado na medida em que o conhecimento é repassado entre os colegas de trabalho através de tutoria entre os mesmos.

Q.2 - Após aprimorarem seus conhecimentos em cursos e treinamentos, o docente interage sobre os conceitos aprendidos.

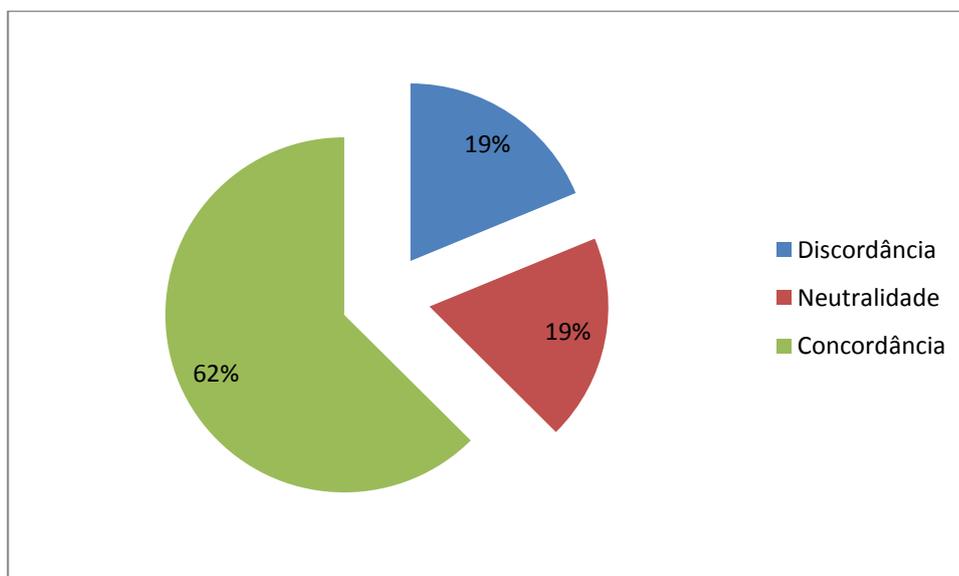


Gráfico 2: Questão nº 2.
Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

62% dos docentes concordaram existir a prática de socialização do conhecimento no DAEC, onde 19% discordaram dessa prática de interação dos conhecimentos aprendidos entre os colegas e 19% demonstraram neutralidade.

2ª Dimensão: EXTERNALIZAÇÃO

Q.3 - Os projetos de trabalho são realizados em sua maioria por equipes que executam suas atividades e análises, através de interações conjuntas.

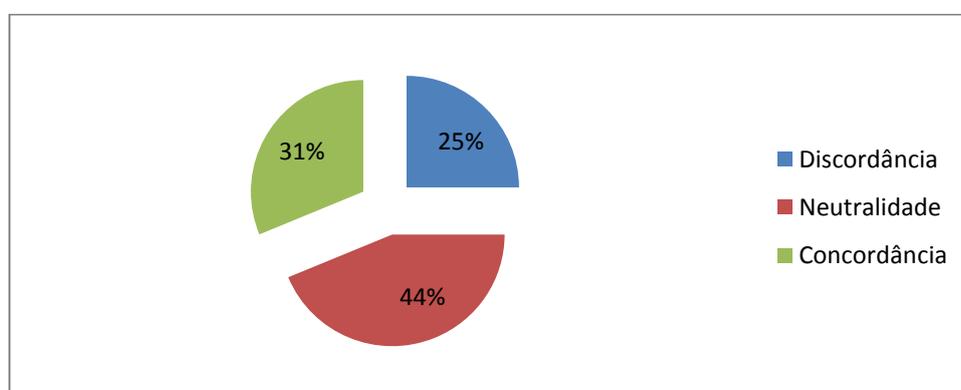


Gráfico 3: Questão nº 3.
Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

É por meio de interações coletivas que a externalização do conhecimento pode ser melhor praticada, pois é nesse momento que ocorre a “troca de conhecimentos face-a-face entre as pessoas” (SILVA, 2002, p.46), 44% dos respondentes optaram por ficarem neutros quanto esse contato face-a-face, 31% concordaram que os trabalhos são realizados em equipe, e 25% discordam desse trabalho conjunto entre os docentes.

Q.4 - Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discussão de ideias que a princípio pareçam irrelevantes.

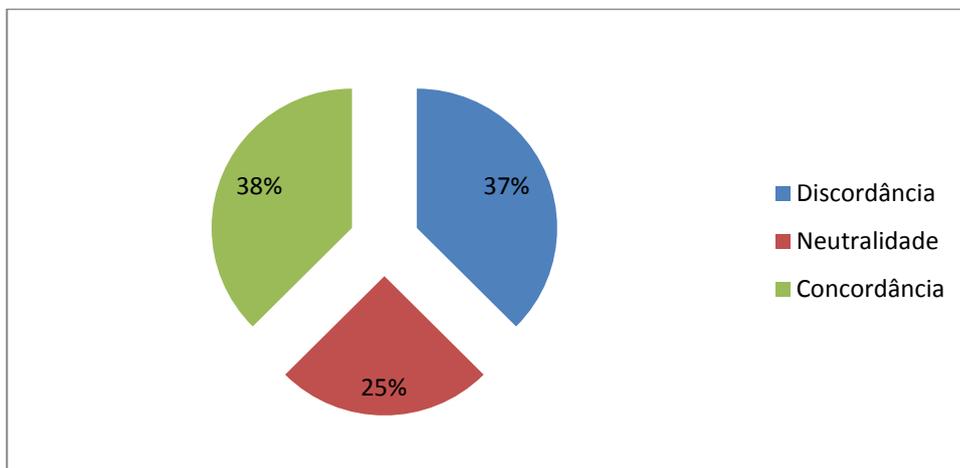


Gráfico 4: Questão nº 4.
Fonte: autoria própria, jun. de 2012.

38% dos professores concordaram e 37% discordaram revelando não existir um consenso quando a valorização de novas ideias no departamento, além destes 25% representam aqueles neutros quanto ao assunto.

3ª Dimensão: COMBINAÇÃO

Q.5 - A UEPB provê sistemas integrados que incentivam diálogos por meio de intranet e internet, tais como: emails e MSN.

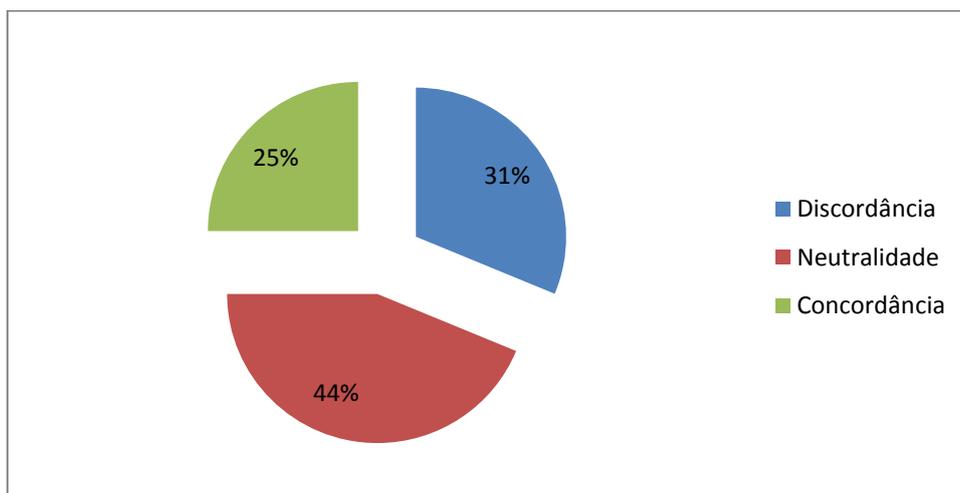


Gráfico 5: Questão nº 5.
Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

Pode-se observar que 44% optaram pela neutralidade, 31% discordam que a UEPB promove sistemas que incentivem diálogos pela internet, e apenas 25% concordam. Alberto Ruggiero (2002) diz que não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

Q.6 - A UEPB exige que, após a conclusão de projetos e atividades, o docente redija relatórios.

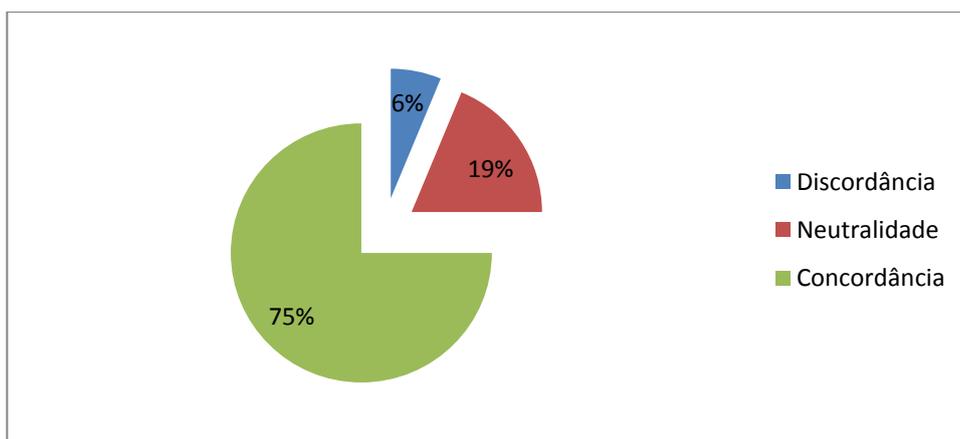


Gráfico 6: Questão nº 6.

Fonte: autoria própria, jun. de 2012.

75% dos professores responderam que há exigência de se redigir relatório ao fim de atividades por parte da UEPB, mostrando existir o registro dos conhecimentos adquirido em uma atividade, facilitando posteriores buscas de informações acerca desta atividade já executada.

4ª Dimensão: INTERNALIZAÇÃO

Q.7 - O docente apresenta mais *knowhow* técnico, ou seja, é mais especialista do que generalista.

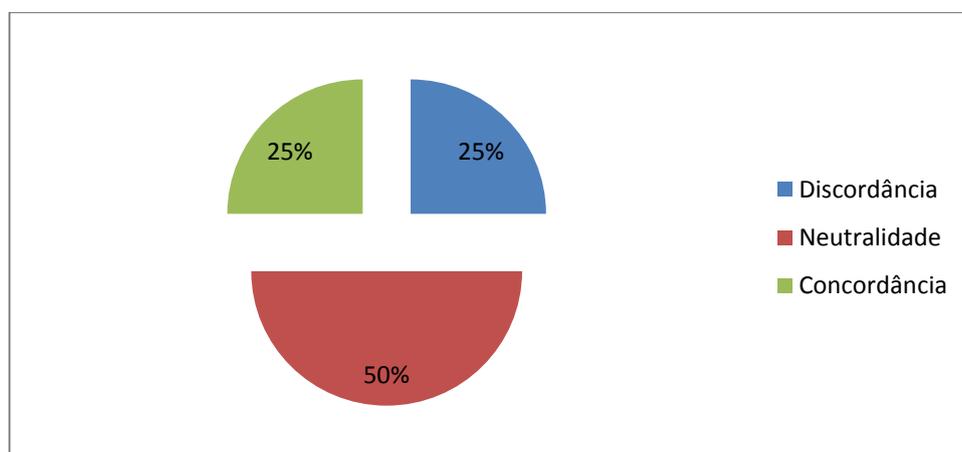


Gráfico 7: Questão nº 7

Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

A metade dos professores (50%) apontou neutralidade no que diz respeito se o docente do DAEC é mais especialista do que generalista, e o número daqueles que concordaram e discordaram foram iguais com 25%.

Q.8 - Quando o docente começa a realizar uma nova atividade que ele nunca exerceu, ele tenta desempenhá-la, primeiramente, por meio da prática, isto é, "aprender-fazendo".

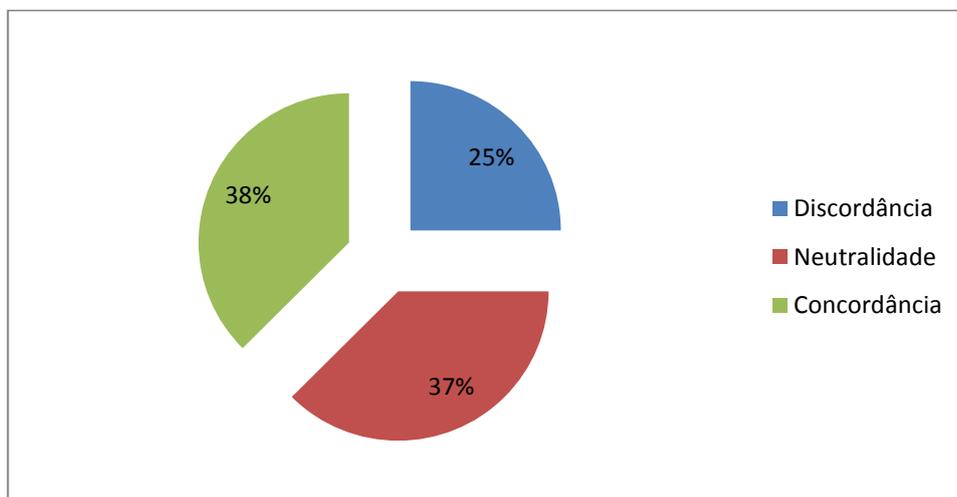


Gráfico 8: Questão nº 8.
Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

Aprender-fazendo é uma prática comum na sociedade hoje em dia dentre os respondentes 38% dos docentes apontaram existir essa prática no DAEC/CSSAUEPB, outros 37% se posicionaram com neutralidade, e 25% discordaram da prática.

5ª Dimensão: CULTURA ORGANIZACIONAL

Q.9 - A experimentação é estimulada. Há liberdade para tentar e falhar.

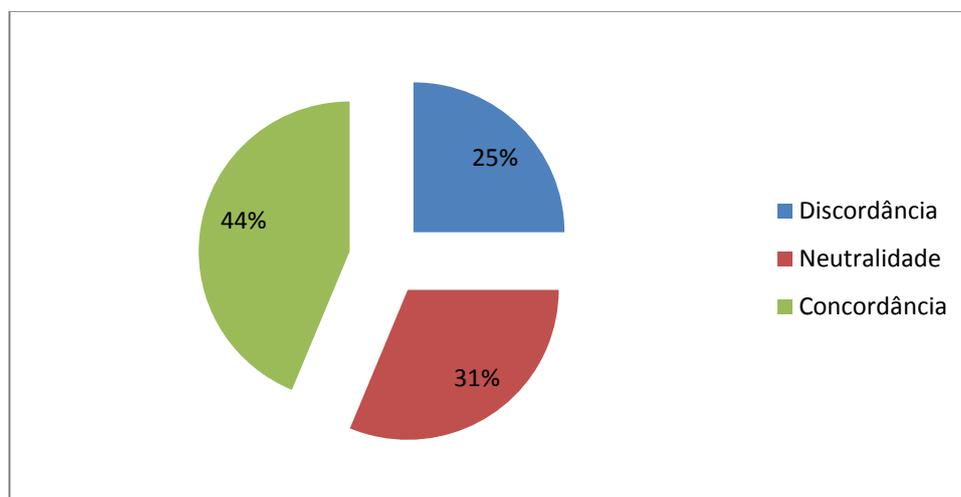


Gráfico 9: Questão nº 9.
Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

De acordo com 44% dos docentes a experimentação é estimulada, 31% ficaram neutros e 25% discordam dessa liberdade de tentar e falhar. Segundo Cruz (2007) para que um comportamento seja realmente incorporado pelas pessoas é preciso que a organização ofereça condições adequadas.

Q. 10 - O docente está preocupado com toda a UEPB e não apenas com o departamento, buscando soluções conjuntas.

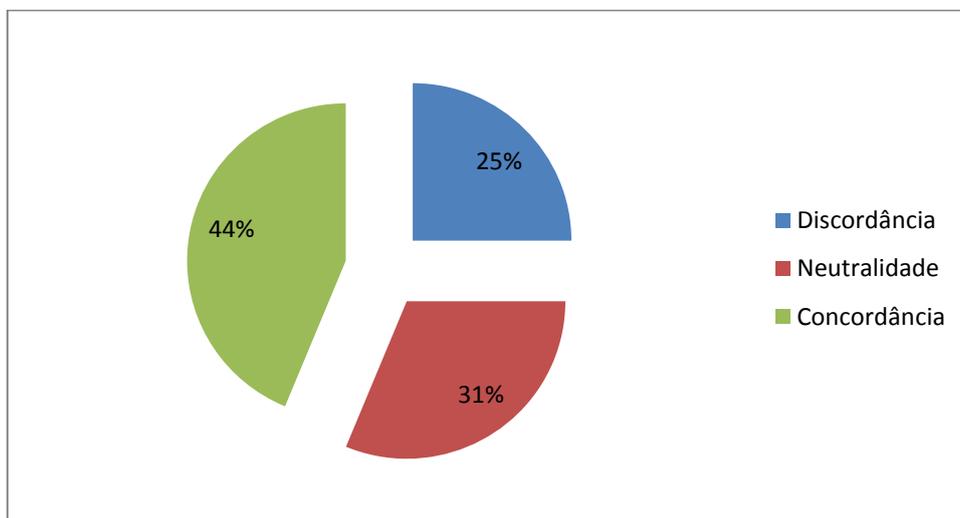


Gráfico 10: Questão nº 10.

Fonte: autoria própria, jun. de 2012.

44% concordam que os esforços de trabalhos são voltados para o bem da UEPB como um todo, 31% apontam neutralidade e 25% discordam, isso demonstra que os docentes não estão focados apenas no curto prazo.

6ª Dimensão: PRATICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Q.11 - Os cursos, especializações e títulos obtidos pelo docente são valorizados.

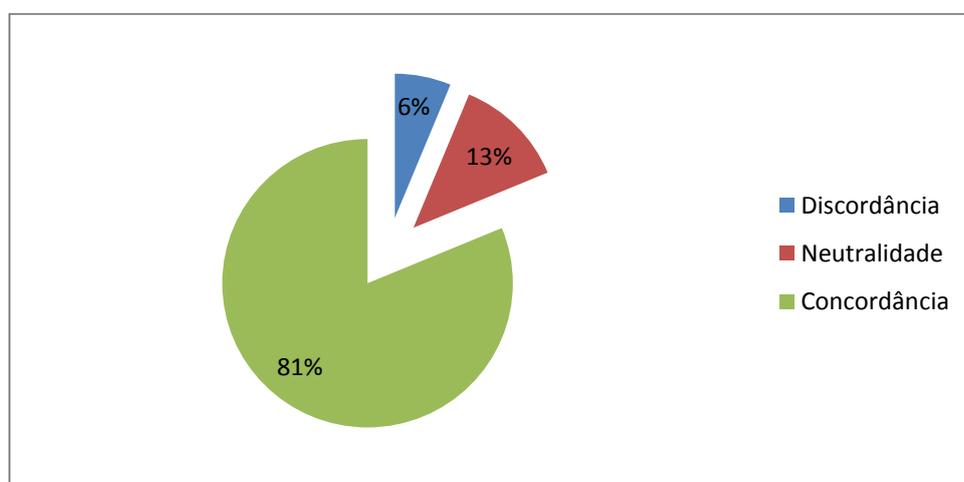


Gráfico 11: Questão nº 11.

Fonte: Autoria própria, jun. De 2012.

81% concordam que os cursos e especializações são valorizados, o que estimula de certa forma o docente a estar sempre em busca de novos conhecimentos que possam contribuir para o aprimoramento da sua formação.

Q.12 - Os recém-contratados, antes de iniciarem suas atividades, são treinados pelos colegas docentes mais antigos na UEPB.

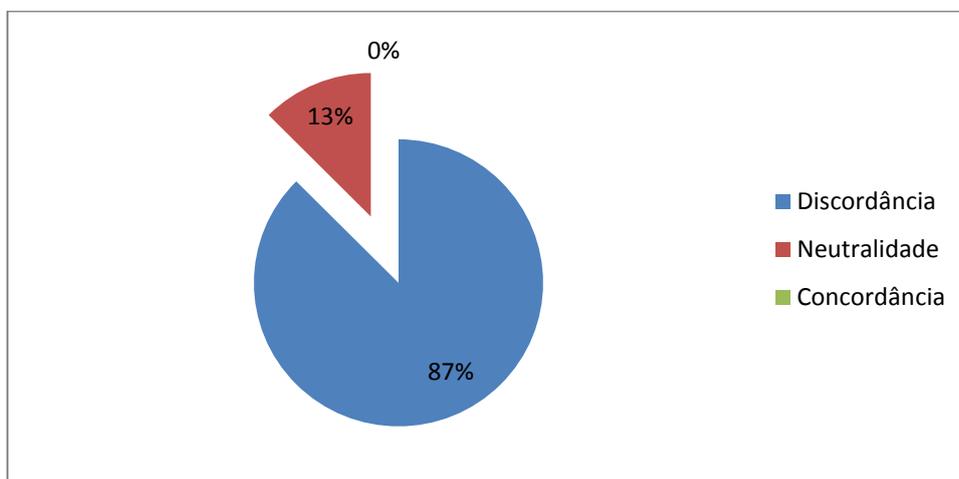


Gráfico 12: Questão nº 12.
Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

87% dos docentes discordaram que exista treinamento para os recém-contratados, nenhum dos respondentes apontou concordar que existe este treinamento. E 13% apontaram neutralidade. Cruz (2007) diz que para se ter um colaborador motivado, comprometido com o trabalho e com o resultado da empresa, é necessário que ele seja bem recebido, acolhido, informado. Ele deve ser integrado na organização, e não somente colocado nela.

7ª Dimensão: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Q.13 - Todos os sistemas de informação estão integrados, assim é possível que qualquer área da UEPB tenha acesso ao conteúdo das demais via intranet.

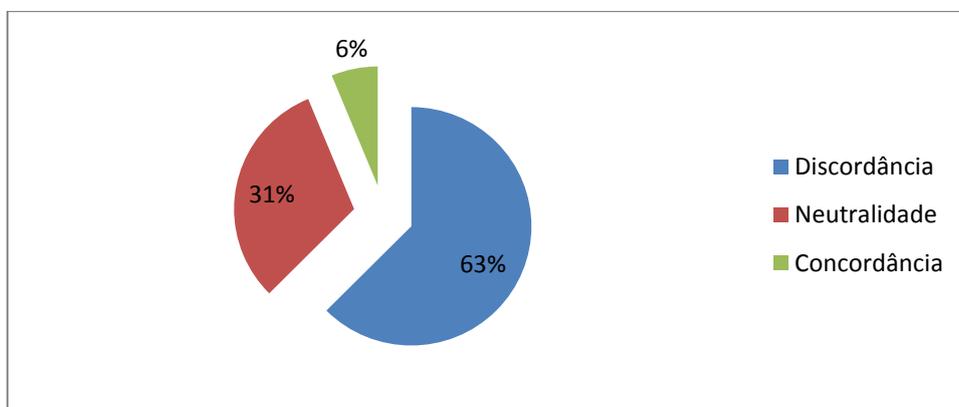


Gráfico 13: Questão nº 13.
Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

Quando se trata de informações sobre outras áreas da universidade 31% foram neutros, 6% concordaram e 63% discordam existir essa ponte via internet dentro da UEPB, demonstrando ser um ponto negativo, pois não se tem informações sobre outras partes da instituição ao alcance de um clique, e vale salientar que o uso crescente da TI potencializa a capacidade das organizações em obter, manter ou combater vantagens competitivas.

Q.14 – A comunicação, por meio das redes de comunicação, é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as diferentes áreas da UEPB).

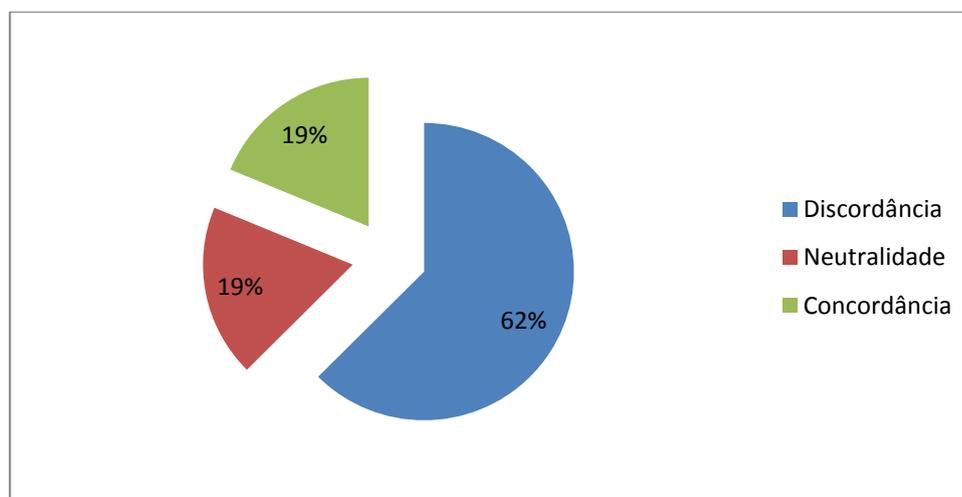


Gráfico 14: Questão nº 14.

Fonte: Autoria própria, jun. de 2012.

62% discordam existir uma comunicação eficiente de cima para baixo e de baixo para cima de informações na UEPB, e aqueles que concordaram e são neutros foi igual com 19%. O que isola os centros, consequentemente isola também os departamentos e cursos, ou seja, há uma inversão do fluxo desejado que é de interação e disseminação do conhecimentos dentro da Universidade.

Na interpretação de Costa e Gouvins (2011, p. 98) “dependendo do tipo de cultura organizacional, o processo de transformação (ruptura da barreira cultural) pode ser longo e tortuoso”.

Objetivo Especifico nº 3

1ª	Socialização	Q.1 e Q.2	71,9%
2ª	Combinação	Q.5 e Q.6	50,0%
3ª	Cultura Organizacional	Q.9 e Q.10	43,8%
4ª	Práticas de Gestão de pessoas	Q.11 e Q.12	40,6%
5ª	Externalização	Q.3 e Q.4	34,4%
6ª	Internalização	Q.7 e Q.8	31,3%
7ª	Sistemas de Informação	Q.13 e Q.14	12,5%

Quadro 2: Níveis decrescentes de concordância na avaliação da gestão do conhecimento.

Fonte: Autoria Própria, jun. de 2012.

Conforme verifica-se no quadro 2 acima, a dimensão “Socialização” obteve o índice de concordância de 71,9%, ou seja, o mais alto de toda a pesquisa. Conclui-se

que na percepção dos pesquisados prevalece o senso de democratização, pois a produção do conhecimento é disseminada no Departamento e em toda a UEPB.

1ª	Sistemas de Informação	Q.13 e Q.14	62,50%
1ª	Práticas de Gestão de pessoas	Q.11 e Q.12	46,9%
2ª	Externalização	Q.3 e Q.4	31,8%
3ª	Cultura Organizacional	Q.9 e Q.10	25,0%
4ª	Internalização	Q.7 e Q.8	25,0%
4ª	Combinação	Q.5 e Q.6	18,8%
5ª	Socialização	Q.1 e Q.2	12,5%

Quadro 3: Níveis decrescente de discordância na avaliação da gestão do conhecimento.

Fonte: Autoria Própria, jun. de 2012.

Quanto ao quadro numero 3 constata-se que a dimensão “Sistema de Informação” importou em 62,5% de discordância concluindo-se que no entendimento dos(as) docentes existe dificuldade institucional na busca de informações e na disseminação dos resultados da atuação acadêmica do professor. Coincidentemente contata-se que no quadro 2 de concordância esta dimensão está em último lugar e no quadro 3 em primeiro lugar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo constata-se que o objetivo geral desdobrado em três objetivos específicos foi alcançado conforme verifica-se adiante.

Objetivo Geral - Avaliar a gestão do conhecimento na percepção dos docentes no Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba, Campus I em Campina Grande – PB.

Objetivo Específico nº1 - Identificar o perfil acadêmico dos docente do DAEC/CSSA/UEPB;

O perfil sócio acadêmico do docente do DAEC/CCSA/UEPB é: Em maioria gênero feminino com faixa etária de 31 a 50 anos, com tempo de serviço na UEPB de até 10 anos com graduação em Administração, pós-graduação em mestrado, onde 43,8% dos docentes no período de 2007 a 2012 ocuparam cargos administrativos nesta instituição.

Objetivo Específico nº2 - Avaliar a gestão do conhecimento na percepção dos professores do DAEC/CCSA/UEPB, mediante o modelo “Relacionamento dos Fatores do Processo SECI e das Dimensões Estratégicas” de Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2001) apud Cruz (2007) adaptado.

De acordo com a pesquisa os quatro modos de conversão do conhecimento são utilizados no Departamento, uns de forma mais intensa que outros, como é o caso da socialização. Também pode-se observar que as dimensões estratégicas auxiliam a identificar, na prática, as barreiras à implementação da gestão do conhecimento.

Mas de uma forma geral os professores conseguem perceber a importância do conhecimento para a organização, isto é possível de ser explicado devido, o conhecimento tácito ser tão creditado pelos docentes, quanto o explícito. Falta persuadir os docentes do DAEC/CSSA/UEPB a materializar esses conhecimentos, o que trará um

enriquecimento à UEPB. Registrar os conhecimentos tácitos irá permitir a criação de uma memória organizacional que concretiza a retenção deste conhecimento.

Objetivo Específico nº3 - Destacar a variável que apresenta o nível mais elevado de concordância e de maior discordância.

Observa-se que como decorrência desta pesquisa a dimensão socialização obteve o índice de concordância de 71,9% demonstrando ser a forma mais utilizada entres os docentes do DAEC/CSSA/UEPB na conversão do conhecimento, ou seja, transformar os conhecimentos tácitos em explícitos. A dimensão sistemas de informação obteve o índice de 62,5% de discordância sinalizando o ponto fraco da gestão do conhecimento no Departamento.

Neste contexto pode-se perceber que a gestão do conhecimento no Departamento não é um problema de tecnologia, mas passa pela tecnologia. Também parece faltar uma sólida base conceitual que abranja a organização, proporcionando, a todos os colaboradores, clara compreensão do que significa GC. Provavelmente por isso, muitas delas ainda não têm uma visão clara de como incorporá-la em sua cultura, de modo a transformá-la em grande fator de sucesso.

Sendo assim, validar a Gestão do Conhecimento no contexto organizacional significa valorizar a grande bagagem de conhecimento existente em cada indivíduo dentro da empresa (funcionários) e até mesmo fora da empresa (clientes, fornecedores, concorrentes etc.), transformando tal conhecimento individual tácito em conhecimento organizacional explícito. Valorizando assim, não só o conhecimento científico, mas também o não científico.

Portanto, a criação e o gerenciamento do conhecimento consistem em um processo complexo e interminável (um ciclo) que necessita de inovação contínua e de um contexto adequado para se desenvolver, tanto na atuação no âmbito individual quanto no âmbito organizacional. Como o ambiente competitivo e as preferências dos clientes que mudam constantemente, o conhecimento existente logo se torna obsoleto. Cabe então, a cada organização o papel de estar sempre formando estratégias de adaptação e inovação para garantir assim sua sobrevivência ao longo dos anos.

5.1 SUGESTÕES

O conhecimento nas organizações vem tomando importância à medida que os chamados ativos intangíveis e a inovação tornam-se os ativos de maior valor e de diferenciação estratégica para as empresas. Neste ambiente, de competitividade acirrada e de diferenciação pela informação acumulada, principalmente, nas pessoas, a gestão do conhecimento torna-se uma ferramenta fundamental para, inicialmente, diagnosticar os conhecimentos importantes da organização.

Portanto a gestão do conhecimento pode ser aplicada no todo da empresa ou em partes, em seus departamentos, com o propósito de melhorar seus processos internos e tornar-se mais eficiente, nesse sentido o Departamento de Administração e Economia da UEPB poderia:

- Conceder maior liberdade aos funcionários, principalmente, no que concerne ao processo criativo, permitir o “tentar e falhar”, uma vez que o aprendizado por gerar um crescimento futuro importante;

- Coletar e armazenar o maior número de informações e conhecimentos de projetos, produtos, serviços prestados anteriormente, a fim de que na replicação de algum projeto um tempo que já foi dispêndio para elaborá-lo em uma situação anterior não seja desperdiçado e tornar o acesso a esta base de dados uma rotina;
- Incentivar interações por meio de ações conjuntas dos docentes, coletivizando-os;
- Disseminar uma cultura de comprometimento e harmonia com os funcionários, despertando a confiança deles na instituição, como intuito de que possam compartilhar conhecimento com os demais sem temer a substituição;

6. REFERÊNCIAS

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da Gestão do Conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 3 ago. 2009.

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. **Gestão do Conhecimento**: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br/.../Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2012.

CRUZ, C. A. **Gestão estratégica do conhecimento**: estudo exploratório em empresas instaladas nos parques tecnológicos do Estado de São Paulo. 2007. 164f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

DRUCKER, P.F. (1987). **Inovação e Espírito Empreendedor - Entrepreneurship**. São Paulo: Editora Pioneira.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRANT, R.M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, v.17 (special issue), p.109-122.

NONAKA, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, v.5, n.1, p.14-37.

_____.; TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13 ed., Rio de Janeiro: Elsevier.

_____.; TOYAMA, R.; KONNO, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. *Long Range Planning*, v.33, p.5-34.

OLIVEIRA Jr., M. M. (2001). **Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. M. (Org). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Editora Atlas S.A. p.121- 156.

RUGGIERO, A. P.. **Qualidade da comunicação interna**. 08 out. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. [01 jun.2012]

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro : José Olimpo, 2001.

SENGE, P. (2004). **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16ed. Rio de Janeiro: Best Seller.

SILVA, S. L. (2002). **Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. Tese de Doutorado. São Carlos, EESC-USP.

SOUTO, M. S. M. L. **Estudo Comparativo entre Brasil e Portugal das Práticas Gerenciais em Empresas de Construção, sob a Ótica da Gestão do Conhecimento**. Tese de Doutorado. Florianópolis, 2003.

STOREY, J.; QUINTAS, P. (2001). *Knowledge Management and HRM*. In: STOREY, J. (Org). *Human Resource Management: A Critical Text*. Great Britain: Thomson Learning. p.339-363.

TERRA, J. C. C. (2001). **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora.

VASCONCELOS, F.C. (2001). **Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária**. *Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.4, p.98-102.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** .São Paulo: Atlas, 1997.

7. APÊNDICE I



Universidade Estadual da Paraíba
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração e Economia
Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração
Componente Curricular: Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo

Apresentação

Esta coleta de dados tem o objetivo de fundamentar o estudo sobre o tema Gestão do Conhecimento, segundo as abordagens dos “Fatores do processo – SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) e o modelo das Dimensões Estratégicas de Terra (2001)” apud Cruz (2007) adaptado.

O espaço da pesquisa é o departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba e o elemento amostral é o docente vinculado ao DAEC/CCSA/UEPB, Campus I em Campina Grande-PB.

O relatório final desta pesquisa será apresentado à banca examinadora em forma de artigo, para a avaliação do componente curricular: Trabalho de Conclusão de curso, última atividade para a conclusão do curso de Bacharelado em Administração, oferecido por esta instituição. Os dados colhidos mediante este questionário serão arquivados com sigilo nos termos definidos pelo Comitê de Ética da UEPB.

Antecipadamente agradecemos a gentileza das respostas.

Autor
Manoel Joaquim de Oliveira Dantas
E-mail: manoelldantas@hotmail.com

Orientador
Luís de Sousa Lima
E-mail: admluisdesousalima@hotmail.com

Orientação para escrever as respostas

1ª. Na Parta A deste questionário, assinale com X dentro do quadro que melhor expresse a sua situação acadêmica na UEPB.

2ª. Na Parte B, a resposta será representada pelos nº. 1,2 ou 3, conforme as opções existentes na Escala Likert de 3 pontos, cujo modelo segue adiante.

Discordância	Neutralidade	Concordância
1	2	3

Parte A – Perfil Acadêmico do(a) Docente do DAEC/CCSA/UEPB

A.1 Sexo

Masculino		Feminino	
------------------	--	-----------------	--

A.2 Faixa Etária

18-30		31-40		41-50		51-60		61...	
--------------	--	--------------	--	--------------	--	--------------	--	--------------	--

A.3 Tempo de Serviço na UEPB

01-05		06-10		11-15		16-20	
21-25		26-30		31-35		36...	

A.4 Graduação

Administração		Economia		Outra Graduação	
----------------------	--	-----------------	--	------------------------	--

A.5 Pós-Graduação

Especialização		Mestrado		Doutorado		Pós-Doutorado	
-----------------------	--	-----------------	--	------------------	--	----------------------	--

A.7 Cargos Administrativos na UEPB entre 2007 e 2012 (eleição ou indicação)

Ocupação de cargos da administração da instituição	
---	--

Parte B – Avaliação da Gestão do Conhecimento conforme as abordagens dos “Fatores do processo – SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) e o modelo das Dimensões Estratégicas de Terra (2001)” apud Cruz (2007) adaptado.

Escala Likert			1	2	3
1 Discordância	2 Neutralidade	3 Concordância			
1ª Dimensão: Socialização					
1. Quando o(a) docente está em dúvida sobre determinada atividade de trabalho, uma de suas primeiras ações é recorrer a um(a) colega de trabalho?					
2. Após aprimorarem seus conhecimentos em cursos e treinamentos, o(a) docente interage sobre os conceitos aprendidos?					
2ª Dimensão: Externalização					
3. Os projetos de trabalho são realizados em sua maioria por equipes que executam suas atividades e análises, através de interações conjuntas?					
4. Novas ideias são valorizadas? Há permissão para discussão de ideias que a princípio pareçam irrelevantes?					
3ª Dimensão: Combinação					
5. A UEPB provê sistemas integrados que incentivam diálogos por meio de intranet e internet, tais como: <i>emails e MSN</i> ?					
6. A UEPB exige que, após a conclusão de projetos e atividades, o(a) docente redija relatórios?					
4ª Dimensão: Internalização					
7. O(a) docente apresenta mais <i>knowhow</i> técnico, ou seja, é mais especialista do que generalista?					
8. Quando o(a) docente começa a realizar uma nova atividade que ele(a) nunca exerceu, ele tenta desempenhá-la, primeiramente, por meio da prática, isto é, "aprender-fazendo"?					
5ª Dimensão: Cultura Organizacional					
9. A experimentação é estimulada? Há liberdade para tentar e falhar?					
10. O(a) docente está preocupado (a) com toda a UEPB e não apenas com o departamento, buscando soluções conjuntas?					
6ª Dimensão: Práticas de Gestão de Pessoas					
11. Os cursos, especializações e títulos obtidos pelo(a) docente são valorizados?					
12. Os recém-contratados, antes de iniciarem suas atividades, são treinados pelos colegas docentes mais antigos na UEPB?					
7ª Dimensão: Sistemas de Informação					
13. Todos os sistemas de informação estão integrados, assim é possível que qualquer área da UEPB tenha acesso ao conteúdo das demais via <i>intranet</i> ?					
14. A comunicação, por meio das redes de comunicação, é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as diferentes áreas da UEPB)?					

Campina Grande-PB, junho de 2012.
Obrigado pela colaboração.

8. APÊNDICE II

Sugestão de organograma para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba, Campus I, Campina Grande – PB.

