

**Gestão do conhecimento sob a ótica de alunos universitários: estudo em uma
Universidade Federal do Ceará, Brasil****Knowledge management from the perspective of university students: study at a
Federal University of Ceará, Brazil**

DOI:10.34117/bjdv6n6-654

Recebimento dos originais: 25/05/2020

Aceitação para publicação: 29/06/2020

Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne

Doutora em Educação (UFC) - Professora do Curso de Bacharelado em Administração Pública Presencial da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab)

Endereço: Av. da Abolição, 03, centro, Redenção, Ceará, Brasil, 62.790.000

E-mail: fatimaportela@unilab.edu.br

Leyla Araújo Luz Muller

Mestra em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab); Professora da Secretaria da Educação Básica do Ceará, Instituto Centro de Ensino Tecnológico do Ceará

Endereço: R. Silva Jardim, 515, Jose Bonifacio, Paracuru, Ceará, Brasil, 62680000

E-mail: leyla_araujol@yahoo.com.br

Carlos Mendes Tavares

Doutor e Pós-doutor em Saúde Pública (USP) - Professor do Mestrado Acadêmico em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis (Masts) e do Curso de Bacharelado em Administração Pública Presencial ambos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab)

Endereço: Av. da Abolição, 03, centro, Redenção, Ceará, Brasil, 62.790.000

E-mail: carlostavares@unilab.edu.br

Luis Miguel Dias Caetano

Doutor em Educação (UAç, Portugal).- Professor do Curso de Bacharelado em Administração Pública Presencial da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab)

Endereço: Av. da Abolição, 03, centro, Redenção, Ceará, Brasil, 62.790.000

E-mail: migueldias@unilab.edu.br

Antônio Roberto Xavier

Doutor e Pós-doutor em Educação - Professor do Mestrado Acadêmico em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis (Masts) e do Curso de Bacharelado em Administração Pública Presencial ambos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab)

Endereço: Av. da Abolição, 03, centro, Redenção, Ceará, Brasil, 62.790.000

E-mail: roberto@unilab.edu.br

Rosalina Semedo de Andrade Tavares

Doutora em Administração (USP, FEA-USP) - Professora do Curso de Bacharelado em Administração Pública Presencial da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab)

Endereço: Av. da Abolição, 03, centro, Redenção, Ceará, Brasil, 62.790.000
E-mail: rosalina@unilab.edu.br

Karla Renata de Aguiar Muniz

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC)
Endereço: Rua Waldery Uchôa, 01 - Benfica, Fortaleza - CE, 60020-110
E-mail: karlla.renata@hotmail.com

Olienaide Ribeiro Oliveira Pinto

Doutora em Agronomia/Fitotecnia (UFC); Bolsista do Programa Nacional de Pós-doutorado da
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em Unilab
Endereço: Av. da Abolição, 03, centro, Redenção, Ceará, Brasil, 62.790.000
E-mail: agron.olienaide@gmail.com

José Rogério Santana

Doutor e Pós-doutor em Educação (UFC e UFPB) - Professor do Programa de Pós-graduação em
Educação da Universidade Federal do Ceará (UFC)
Endereço: Rua Waldery Uchôa, 01 - Benfica, Fortaleza - CE, 60020-110
E-mail: rogerio@virtual.ufc.br

RESUMO

Aprofunda o entendimento de como a universidade gerencia seu conhecimento com vista a avaliar as práticas da Gestão do Conhecimento, com o suporte na percepção dos alunos dos cursos de graduação. O objetivo desta pesquisa foi avaliar as práticas em Gestão do Conhecimento da UNILAB, na percepção dos universitários de cursos de graduação, quanto à visão geral da organização pública, nas dimensões Organizacional, Humana e Externa, utilizando-se da busca do software WebQDA, uma ferramenta para análise de dados qualitativos a fim de conhecer a capacidade de utilização de capital humano, a produção do conhecimento, a melhoria contínua das estruturas e processos organizacionais. A pesquisa de campo qualitativa desenvolveu análise categorial das dimensões organizacional, humana e externa, acerca da gestão do conhecimento, buscando-se em entrevistas com alunos dos cursos de graduação da UNILAB. A análise e discussão dos dados coletados propiciam se verificar se a gestão da Universidade utiliza o conhecimento como um meio estratégico para consecução dos objetivos e metas organizacionais em ação específica da Gestão do Conhecimento (GC) em uma instituição pública, e como a GC pode contribuir para que a instituição possa prover a melhoria da prestação de serviço, em termos de qualidade e sustentabilidade, para estudantes brasileiros ou estrangeiros, conforme sua missão.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento, Administração Pública, Ensino Superior, WebQDA.

ABSTRACT

It deepens the understanding of how the university manages its knowledge with a view to assessing Knowledge Management practices, supported by the perception of undergraduate students. The objective of this research was to evaluate UNILAB's Knowledge Management practices, in the perception of undergraduate students, regarding the public organization overview, in the Organizational, Human and External dimensions, using the WebQDA software search, a tool for qualitative data analysis in order to know the capacity to use human capital, knowledge production, continuous improvement of organizational structures and processes. The qualitative field research developed categorial analysis of the organizational dimensions, human and external, about knowledge management, seeking interviews with undergraduate students of UNILAB. The analysis and discussion of the collected data make it possible to verify whether the University management

uses knowledge as a strategic means to achieve the objectives and organizational goals in specific Knowledge Management (KM) action in a public institution, and how KM can contribute. so that the institution can provide the improvement of service quality and sustainability for Brazilian or foreign students, according to its mission.

Keywords: Knowledge Management, Public administration, Higher education, WebQDA.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de modo geral, buscam a sustentabilidade em um meio cada vez mais complexo. A capacidade da gestão é um recente fator de produção da economia, motivo pelo qual pesquisas acadêmicas deveriam ser realizadas, pois as teorias tradicionais já não respondem à demanda. O capital humano nas organizações deve ter a capacidade de criar, desenvolver, inovar produtos e serviços alicerçados no conhecimento, pois, com a globalização da economia, houve uma exigência de administrar recursos escassos de modo eficiente e eficaz.

A GC tem sido implantada com maior rapidez, eficiência e eficácia desde o advento da Sociedade da Informação, que se apoia fortemente nas tecnologias de informação e comunicação (TIC), aliadas às mudanças de paradigmas históricos e da ciência, que exigem nova abordagem de em todos os níveis, mas especificamente no ensino universitário, que deve se desvincular de práticas pedagógicas conservadoras, repetitivas, acríticas, sem perspectiva de conhecimento inovador e criativo, base da sustentabilidade das organizações públicas e privadas (MORAN; MASETTO; BEHRENS, 2015).

O objetivo geral foi avaliar práticas em Gestão do Conhecimento da UNILAB. No intuito de alcançar o objetivo geral, os de teor específicos foram realizados da seguinte maneira: primeiramente, efetuou-se o levantamento teórico da gestão do conhecimento nas organizações. Posteriormente, pretendeu-se identificar modelos da Gestão do Conhecimento aplicados às instituições de ensino superior; conhecer os instrumentos do diagnóstico de Gestão do Conhecimento e, finalmente, se tencionou conhecer a percepção dos alunos quanto à prática de GC na UNILAB.

Esta pesquisa está estruturada em cinco partes, incluindo esta Introdução. Inicia com a justificativa, relevância, objetivos e contribuição científica do tema Gestão do Conhecimento numa universidade federal do interior do Ceará. O segundo segmento contém a definição, origem e modelos da Gestão do Conhecimento. A avaliação foi realizada por meio de entrevista com alunos de graduação da Universidade e a metodologia se assentou em categorias e subcategorias das práticas da GC, porém, encontrando os problemas e vantagens principais da Gestão do Conhecimento nas instituições de ensino superior. O terceiro segmento discorre acerca da metodologia empregado na pesquisa e os meios usados na análise dos dados, ou seja, as categorias e subcategorias de análise da Gestão do Conhecimento. A pesquisa é classificada como qualitativa, com análise de conteúdo das entrevistas. A delimitação do estudo será realizada nos *campi* da Universidade em cada curso de

graduação. Será procedida à descrição da população/amostra, com análise de entrevista. Os procedimentos metodológicos são análise categorial e o software de análise de dados qualitativos, aplicando-se o WebQDA.

O quarto item são os resultados obtidos na análise da pesquisa qualitativa. O quinto, a seu termo, oferece a conclusão e recomendações para pesquisas futuras que se juntam às referências utilizadas, seguindo-se o anexo com as informações complementares da investigação.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: CULTURA, ESTRUTURA E INOVAÇÃO

O tema GC chama a atenção dos estudiosos pelo motivo de ser um meio da gestão adequado às organizações para produzir resultados eficientes e eficazes nos processos organizacionais. De acordo com Cesar (2013, p. 30), é uma dinâmica, articulada e intencional, destinada a sustentar ou promover o desempenho global das organizações, com base no reconhecimento.

Embora a gestão do conhecimento nas organizações se apresente atualmente como uma nova maneira de administrar, que implica o uso das tecnologias da informação que propiciam um ganho de tempo bem mais satisfatório no acesso à informação (MARTORELLI; OLIVEIRA; ZOTES, 2007).

Todavia, embora não reconhecida e não muito praticada a GC sempre esteve presente na história da humanidade. Conforme Ramos, Yamaguchi e Costa (2020), a

Gestão do Conhecimento sempre existiu, relacionada à humanidade e suas práticas de subsistência, sem necessariamente ser reconhecida por este nome ou pelo valor que oferece, e que hoje é uma disciplina relativamente nova, que ainda carece de melhor definição acadêmica e que está em constante evolução. E, por gerar valor a partir dos recursos intangíveis das organizações, por meio da gerência coordenada do seu conjunto de conhecimentos, para melhor distribuí-lo, evitando retrabalho e melhorando sua aplicação, mostra ter efeito no desempenho e na capacidade de inovar das empresas. Várias técnicas definem qual a melhor estratégia para a implantação de uma política de GC, sempre levando em conta a visão competitiva da organização, qual a relação do conhecimento que possui com os serviços ou produtos que fornece e com os clientes. (RAMOS; YAMAGUCHI; COSTA, 2020, p. 157).

Na perspectiva de Sousa (2009), nas organizações gerais, predominam estruturas piramidais e lineares, com característica tanto no poder quanto no controle da centralização, a divisão do trabalho, numa gestão autocrática, incapaz de responder ao desenvolvimento da sociedade. A tendência será o desaparecimento do organograma vertical.

Com tantas mudanças acontecendo nas organizações gerais, o que significa a Gestão do Conhecimento? Conforme Cesar (2013), o cientista estadunidense Karl Wiig empregou a dicção Gestão do Conhecimento (GC) em 1986. Para Wiig (1997), a GC há que depreender, evidenciar e

gerenciar a elaboração do conhecimento de modo organizado, transparente e dirigido, gerenciando processos de conhecimentos efetivos.

Sequeira (2008) exprime a noção de que o conhecimento não nasce propriamente de geração espontânea. É necessário que a sua criação seja fomentada de uma maneira consciente e intencional, realizando-se atividades e iniciativas com a finalidade de aumentar o patrimônio de conhecimento organizacional. Conforme Terra (2001), para o conhecimento sistematicamente criado, toda empresa precisa desenvolver a cultura organizacional. A alta direção necessita reconhecer que o grupo encarregado da inovação precisa ser inspirado, protegido, nutrido e provido de autonomia e recursos (tempo, pessoas e capital).

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 27 apud OLIVEIRA, 2012, p. 13), “Gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de conhecimento ou capital intelectual.” Historicamente, o teórico Sveiby lança o livro sobre gestão dos ativos intangíveis, denominado *Kunskapsföretaget* (The Know-How Company), logo inicia a discussão sobre a GC. Outro teórico pioneiro é Leif Edvinsson, que em 1995, estudou sobre o capital intelectual Skandia. Em 1997, outro teórico, Thomas Stewart, estudou sobre capital intelectual. A revista *Fortune*, popularizou a expressão capital intelectual. Em 1998, surgem a *Revista de Administração do Conhecimento*, que focaliza o conhecimento como ponto-chave das práticas gerenciais e que há como característica a inovação das formas da gestão, criatividade e aprendizado organizacional (CAMPOS, 2003)

A capacidade da gestão é um fator de produção recente, no século XXI, com valor agregado, sendo preciso criar conhecimento e expandi-lo na organização, de maneira sistêmica, e inserir na cultura dos funcionários, incorporando aos produtos, serviços e sistemas. A GC envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e os processos), com o intuito de atingir os objetivos da organização (BARROSO; GOMES, 1999). Este estudo busca respostas quanto à GC da UNILAB, com vistas a verificar e analisar os processos, produtos e serviços prestados, alcançando seus objetivos.

Barclay e Murray (1997 apud CAMPOS, 2003, p. 51) asseguram que, na prática, GC significa identificar e mapear os ativos intelectuais da organização, a geração de novos conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva e tornar disponível para toda a organização as melhores práticas e tecnologias para o desenvolvimento organizacional. Ser sustentável é conhecer os processos organizacionais e estratégicos, de modo a motivar os colaboradores nesse desafio, que é ser eficiente e eficaz, transformando o conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

O modelo de GC no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) surgiu no ano de 2000 devido à preocupação de “saber o que a empresa sabe” e “o que a empresa precisa saber” para cumprir sua missão institucional. As práticas na SERPRO foram o mapeamento da gestão de competências e dos conhecimentos organizacionais, o ensino a distância, as comunidades de prática, a sistematização de melhores experiências e a comunicação integrada. Posteriormente a Universidade Corporativa da SERPRO, criada em 2003, a concepção do Portal Integrado da empresa, programa Memória Institucional, Biblioteca Digital, entre outros. A GC pode contribuir para a agregação de valor aos processos, produtos e serviços produzidos por todos na instituição. (CHAVES, 2013, p. 10).

Os processos organizacionais numa empresa pública devem ser eficientes e eficazes, mas, se comparados com a iniciativa privada, que já têm incorporadas nas suas políticas gestacionais os resultados com efetividade, a organização pública federal não tem a mesma motivação para reduzir custos, pois a orientação é outra, ou seja, atender da melhor maneira os cidadãos, com atenção eficiente nos seus processos internos e melhoria contínua na qualidade desse serviço prestado.

Implantar GC na administração pública não significa apenas colocar os serviços públicos on-line e melhorar sua forma de acesso, por parte do cidadão, mas implantar um conjunto de processos mediados pela tecnologia, que podem modificar as interações, em escala maior, entre os cidadãos e o governo, entre as instituições do governo federal e entre as três esferas de governo (federal estadual e municipal). (GONÇALVES, 2006, p. 22).

Acadêmicos produzem conhecimento, por serem pesquisadores, e compartilham intensamente o saber científico. A gestão do conhecimento é uma maneira de sistematizar esse compartilhamento não apenas de pesquisas, mas também o conhecimento da organização. Para que isso ocorra, são necessárias mudanças na gestão universitária e a utilização da inovação e criatividade dos servidores públicos federais.

As estruturas organizacionais das instituições federais de ensino superior (Ifes) representam um tempo passado, é formas instituídas em uma época que hoje pode ser considerada irracionalismo burocrático. As estruturas piramidais dos sistemas burocráticos da era industrial estão esgotadas como modelos de organização. Toda da era multifuncionalidade da complexa rede burocrática de organização dos serviços não mais resiste à horizontalidade, à desnormalização, à rapidez e à eficiência das novas tecnologias que permitiriam a construção dos sistemas informatizados. O conhecimento e a informação produzem a inovação e impõem a reestruturação. (VIEIRA, 2003, p. 902).

O teórico Sousa (2009), com o método de diagnóstico da GC, que criou para realidade das universidades federais, realiza o seu trabalho de doutorado a respeito da gestão das universidades federais brasileiras. Fez uma abordagem fundamentada na GC. A pesquisa foi realizada em 2009, com uma metodologia de pesquisa quantitativa na modalidade survey, com questionário com as universidades criadas e consolidadas até 2008, e qualitativa, com questionário semiestruturados com reitor, pró-reitores, diretores, chefes de departamentos, coordenadores de cursos, bem como docentes, técnicos e alunos que participam de Conselho Universitário das IFES pesquisadas. Seu objeto de

estudo é o questionamento: qual a contribuição de GC para a gestão das IFES? Esse método de avaliação de GC nas organizações públicas e precedido por meio da análise de categorias de três dimensões: Organizacional, Humana e a Externa.

Para alcançar sucesso na implantação de uma gestão do conhecimento, deve-se obter o apoio da Alta Direção da Universidade. Para Sousa (2009, p. 101), o planejamento requer o apoio dos grupos de interesse e a participação das pessoas. Esse grupo de apoio será de agentes de mudanças, no intuito de elaboração de plano de ação, captação de recursos, investimentos na capacitação e produção dos docentes, imagem institucional, orçamentos, decisões, entre outros.

Os problemas são identificados pela ausência de GC, algumas problemáticas que ocorrem nas organizações públicas são análogas e o compartilhamento de conhecimento melhora com as práticas de GC, um meio em que o Governo pode fazer um trabalho, tornando as instituições colaboradoras nesses casos em que os problemas são similares, tanto na esfera federal, como estadual e até municipal.

3 METODOLOGIA

A estratégia utilizada da pesquisa foi o estudo de caso que, de acordo com Chizzotti (2008), consiste numa caracterização ampla para constituir uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou vários, com o propósito de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliando – a analiticamente, no intuito de propor ações transformadoras ou tomada de decisões a respeito dela.

Os dados desta pesquisa foram coletados com entrevistados. A entrevista é uma das fontes importantes para a pesquisa qualitativa (YIN, 2015). A coleta de dados é tão vital para a pesquisa qualitativa e este estudo é realizado por entrevista semiestruturada, um dos principais meios que tem o pesquisador de coletar dados.

Com relação ao método da pesquisa, é de abordagem qualitativa, cujo modo de acesso ao objeto se deu pela análise de texto, ou seja, pela análise do conteúdo, de Bardin (1977), com base nas categorias de Souza (2009) para organização e interpretação e discussão das falas dos entrevistados, em busca de uma verdade, mesmo que temporária sobre a GC na UNILAB.

Esta pesquisa qualitativa foi de campo, que escolheu uma comunidade de trabalho, de ensino universitário (GIL, 2010) e utilizou técnicas específicas, software webQDA, facilitador do registro, organização e relações para análise dos dados sobre o assunto em exame.

Nesta pesquisa, foram realizados vários casos, pois a estratégia utilizada foi a de grupos focais, que foram os entrevistados, cuja opinião, crenças e vivências foram relevantes no estudo, que é avaliação das práticas da gestão universitária da UNILAB. A técnica de amostragem foi de

participantes voluntários. Este tipo de amostra é utilizado em estudos de pesquisas qualitativas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 406).

Ocorreu a escolha da pesquisa qualitativa por ela permitir uma análise que se sustenta em dados dos conhecimentos teórico-empíricos, já experienciados e, assim, poder atribuir-lhe cientificidade, dispensando a utilização de instrumental estatístico para sua análise. (ZOUAIN; VIEIRA, 2006),

Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, buscando conhecer a percepção dos universitários quanto à prática de GC na UNILAB. Nesta pesquisa, a análise dos dados foi realizada conforme, Mutti e Caregnato (2006) com análise de conteúdo, com o teor do texto que foi conseguido com as entrevistas transcritas.

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente estabelecidos.” (BARDIN, 1977, p. 117).

Para elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados, recorreu-se aos estudos de Yin (2015) sobre as etapas das entrevistas, em especial aplicadas nas Ciências, de modo a entender melhor e captar as percepções dos entrevistados sobre o fenômeno e o contexto em que foi pesquisado. Os dados foram tratados no software de análise qualitativa de dados webQDA. (www.webqda.net).

Nesta pesquisa, foram utilizados os áudios dos entrevistados, sendo transcritas as entrevistas, com a inserção das categorias, podendo-se recorrer a qualquer tempo ao uso do webQDA, pelo acesso à Internet.

Com o webQDA, o pesquisador pode editar, visualizar, interligar e organizar documentos. Simultaneamente, pode criar categorias, codificar, controlar, filtrar, procurar e questionar os dados, com o objetivo de responder às questões que emergem na sua pesquisa (COSTA; LINHARES; NERI DE SOUZA, 2012, p. 279)

Este estudo foi realizado na UNILAB. Conforme a Lei 12.289, de 20/07/2010, é uma instituição com natureza jurídica de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro no Município de Redenção, Estado do Ceará. A UNILAB tem como objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária, tendo como missão institucional específica formar recursos humanos para contribuir com a integração do Brasil com os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), especialmente os Estados africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

Os dados desta pesquisa foram coletados com entrevistados. A entrevista é uma das fontes importantes para a pesquisa qualitativa (YIN, 2015). A coleta de dados é tão vital para a pesquisa

qualitativa e este estudo é realizado por entrevista semiestruturada, um dos principais meios que tem o pesquisador de coletar dados.

De acordo com Souza (2009), a dimensão organizacional descreve a filosofia da gestão, a cultura corporativa, sistema de informação, infraestrutura organizacional e processos. Na dimensão humana, descreve as habilidades, educação formal, experiência e valores das pessoas, cultura organizacional, tomadas de decisões, educação continuada, sinergia do grupo e ambiente corporativo. E, na dimensão externa, relata os relacionamentos com governo, órgãos reguladores, os parceiros, a sociedade como num todo.

Os dados foram tratados no software de análise qualitativa de dados webQDA. (www.webqda.net).

“O WebQDA é um software de análise de textos, vídeos, áudios e imagens que funciona num ambiente colaborativo e distribuído com base na internet.” (COSTA; LINHARES; NERI DE SOUZA, 2012, p. 279). Nesta pesquisa, foram utilizados os áudios dos entrevistados, sendo transcritas as entrevistas, com a inserção das categorias, podendo-se recorrer a qualquer tempo ao uso do webQDA, pelo acesso à Internet.

4 RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Com as 15 entrevistas realizadas, a análise de dados foi efetivada com a utilização do software WebQDA, que facilitou o exame qualitativo desta pesquisa nas dimensões Organizacional, Humana e Externa, conforme a adaptação da metodologia de Souza (2009). Os dados coletados com as entrevistas desta pesquisa realizada com os alunos da UNILAB serão expressas à frente. Os indicadores-como se adiantou- foram agrupados conforme as categorias de análise: dimensões Organizacional, Humana e Externa, distribuídas pelas suas subcategorias.

Conforme Souza (2009), é importante de fato destacar que a organização universitária tem a cautela de uso das ferramentas gerenciais, utilizadas na gestão empresarial, pelo fato da inexistência de uma teoria própria da administração universitária, o que leva as universidades públicas a procurarem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial. Estudos como esta pesquisa dão a conhecer as práticas da gestão de uma universidade federal.

Conforme Souza (2009), não há planejamento estratégico na Universidade. Torna -se, então, difícil, pois o próprio docente tem autonomia intelectual. Mesmo com o plano de ensino, não segue nos seus planejamentos de disciplinas; faz o que quer. Há outro agravante: o Governo Federal dita regras que alteram as tomadas de decisões da Universidade, pois esta não tem autonomia e isso é percebido pelo aluno no relato em que diz: “A Universidade é influenciada diretamente pelo nosso

governo” (E3 – 0,65%). Nota-se que, para haver mudanças na gestão universitária, tem que ter orçamento estável, e a política a favor das causas da Universidade deve ocorrer.

Conforme Souza (2009), após a criação das universidades federais, com o REUNI, houve a flexibilidade de novas estruturas organizacionais, como a unidade acadêmica, cuja organização é por curso e não por departamentos. A UNILAB tem a sua organização por cursos, logo, já está atual, conforme a colaboração de professores de áreas diferentes, que auxiliam no grupo de pesquisadores. Apesar de avanços, ainda há bastante mudanças a serem realizadas. De acordo com as entrevistas E5 (0,65%), E13 (1,43%) e E15 (0,28%), consta que há estudantes insatisfeitos com essa questão organizacional, e percebem que deve haver melhorias e, na E14 (1,26%), é percebido que o que falta é o diálogo permanente da equipe de trabalho de modo coletivo, pois a Instituição é pública e isso faz parte do planejamento estratégico da organização.

“A universidade tem uma dinâmica própria, sendo que a hierarquia deve ceder lugar ao conhecimento.” (SOUZA, 2009, p. 145). As estruturas devem ser mais flexíveis, dando oportunidades para a criação de equipes de trabalho, valorizando-as pelos seus méritos. “O grande desafio é construir um novo modelo de universidade.” (SOUZA, 2009, p. 146). Observa-se que há uma necessidade de ligação entre todos os agentes da Universidade e não apenas uma junção política, como ocorre na UNILAB. De acordo com a E14, por ter sido percebida a falta do diálogo entre gestão, servidores, funcionários, professores, universitários e a sociedade.

5 CONCLUSÃO

A dimensão organizacional foi a mais citada na percepção dos alunos de graduação da UNILAB, porque tem a possibilidade de resolução de problemas na Universidade; por causa da gama de instrumentos utilizados na Administração universitária, os sistemas de informação e comunicação devem ser constantemente aperfeiçoados, por exemplo. “Embora as universidades federais sejam organizações acadêmicas para o ensino e pesquisa não há como negar estruturas altamente burocráticas.” (VIEIRA, 2003, p. 907). Para que haja mudança na gestão acadêmica, deve haver uma mudança de cultura organizacional.

A dimensão organizacional foi a mais citada na percepção dos alunos de graduação da UNILAB, porque tem a possibilidade de resolução de problemas na Universidade; por causa da gama de instrumentos utilizados na Administração universitária, os sistemas de informação e comunicação devem ser constantemente aperfeiçoado, por exemplo. “Embora as universidades federais sejam organizações acadêmicas para o ensino e pesquisa não há como negar estruturas altamente burocráticas.” (VIEIRA, 2003, p. 907). Para que haja mudança na gestão acadêmica, deve haver uma mudança de cultura organizacional.

Concluindo este trabalho, constatou-se que os alunos dos cursos de graduação estão atentos à qualidade da prestação de serviço da gestão universitária. De modo geral, essa análise das dimensões organizacional, humana e externa faz com que haja uma reflexão sobre o modus operandi da organização, que é pública.

Durante a pesquisa, houve alguns obstáculos, como verificar os horários de cada curso, local onde funcionava e horário de aulas. Apesar de existir na página eletrônica da UNILAB, não constavam todas as informações, teve-se que se deslocar para várias coordenações dos cursos, pois são três campi. Como desafio, no entanto, logrou-se recolher todas as informações e fazer as entrevistas. Quanto aos alunos, não se teve muitas recusas de colaboração em responder às perguntas sobre esta pesquisa. Apenas um aluno não quis responder, porque estava com compromissos e não queria perdê-los.

Conforme os problemas identificados pela ausência da Gestão do Conhecimento, existe possibilidade de resolução, pois a gestão universitária tem instrumentos para uma melhoria contínua na dimensão organizacional e solucionar questões como tornar uma administração transparente pelo fornecimento de informações ao cidadão, de maneira que possam satisfazer suas necessidades, entre outros. Sistematizar instrumentos, como a rede e equipamentos, que gerem um compartilhamento entre os colaboradores, os cidadãos. No mundo complexo e em que as pessoas também guardam esse conceito, pois existem várias contingências que mudam constantemente, um século de grandes e rápidas transformações, a estrutura organizacional, burocratizada em excesso, enseja lentidão nos processos de tomadas de decisões pela alta direção, ocasionando corporativismo, inflexibilidade e a hierarquia é mais forte: a questão do poder.

Na análise das dimensões organizacional, externa e humana, nota-se que o colaborador tem energia ínfima baixa e motivação, pois inovação e criatividade deveriam existir de modo sistematizado, com utilização de instrumentos a serem implementados pela gestão universitária e que qualquer agente da Universidade pudesse participar, como um sistema de recompensa e também uma educação corporativa, mesmo que virtual, entre outros.

A gestão universitária tem, como possibilidade de melhoria contínua, planejar novas configurações, modos organizacionais, como a flexibilidade organizacional, obtendo agilidade na movimentação dos fluxos das atividades, qualidade nos procedimentos, entre outros, que irão minimizar o problema da burocracia em excesso, o corporativismo, a falta de comunicação, entre outros. “O conhecimento e a informação produzem a inovação e impõem a reestruturação. É preciso, portanto, pensar o novo, e reestruturar para construir as novas atualidades nas universidades federais brasileiras”. (VIEIRA, 2003, p. 902) A gestão do conhecimento dá suporte aos processos na

Universidade e, para estudos futuros é preciso demandar casos de implementação em Universidade, pelo fato de que já existem nas instituições públicas relatadas, como, por exemplo, neste trabalho.

A UNILAB tem uma gestão universitária que necessita de aperfeiçoamento. Existe uma maneira de melhoria contínua, que é a implementação de práticas à gestão do conhecimento, estabelecendo novo padrão de funcionalidade que repercutirá no desempenho de qualidade das instituições federais de ensino superior. Com relação às recomendações para trabalhos futuros com base nos resultados aqui relacionados, argumenta-se que é necessária seja dada colaboração ao trabalho realizado. Infere-se imprescindível a realização de futuras pesquisas sobre o tema. Nessa perspectiva, sugerem-se outros trabalhos, conforme vem.

REFERÊNCIAS

- BARCLAY, Rebecca O.; MURRAY, Philip C. **What is Knowledge management?** [S. l.], 1997. Disponível: <www.media-access.com/whatis.html>. Acesso: 20 jan. 2017.
- BARDIN, L. **L'Analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.
- BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. Revista RAP, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p 147-170, mar./abr. 1999.
- BRASIL. Lei 12.289, de 20/07/2010. **Criação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira** – UNILAB. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12289.htm>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002
- CAMPOS, Marcelo Moreira. **Gestão do conhecimento organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2003.
- CÉSAR, Sandro Bimbato. **A indissociabilidade ensino, pesquisa, extensão e a gestão do conhecimento: estudo em universidade brasileira**. 2013. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2013.
- CHAVES, Eunides. **Como a gestão da informação apoia e complementa a gestão do conhecimento no SERPRO**. Revista do SERPRO, Brasília, DF, ano 37, n. 216, p. 10, jan./fev. 2013.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- COSTA, Antônio Pedro; LINHARES, Ronaldo; NERI DE SOUZA, Francislê. **Possibilidades de análise qualitativa no webQDA e colaboração entre pesquisadores em educação em comunicação**. In: SIMPÓSIO EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO. EDIÇÃO INTERNACIONAL,

3., 2012, Aracaju. Anais... Aracaju: GECESQ/UNIT, 2012. Disponível em: <<https://www.webqda.net/wp-content/uploads/2016/10/PossibilidadesAnaliseQualitativa.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a Administração Pública Federal brasileira**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2006.

MARTORELLI, Barbara Cristina Paulucci C.; OLIVEIRA, Elzir Martins de; ZOTES, Luís Perez. Gestão estratégica do conhecimento, aprendizagem e a cultura tecnológica nas instituições de ensino superior. **Revista Augustus**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 23, p. 16-21, fev. 2007.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Papirus. 2015. 1 livro eletrônico.

MUTTI, Regina; CAREGNATO, Rita Catarina Aquino. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**. Florianópolis, 2006, 15(4): 679-84.

RAMOS, Ney Kassiano; YAMAGUCHI, Cristina Keiko; COSTA, Ubirajara Maciel da. Tecnologia da informação e gestão do conhecimento: estratégia de competitividade nas organizações. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 6, n. 1, p.144 - 161 jan. 2020. ISSN 2525-8761.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Tradução Daisy Vaz de Moraes. Porto Alegre: Penso, 2015.

SEQUEIRA, Bernardete. Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, MUNDOS SOCIAIS: NOVA DE LISBOA, 6., 2008, Lisboa. **Anais...** Lisboa: Universidade Nova, 2008. Disponível em: <<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SVEIBY, K. E. **The organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Berret-Korther Publishers, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo., 1999. Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em: 28 jun. 2016.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma Abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2001.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras**. RAP, Rio de Janeiro, n. 7, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.

WEBQDA. Acerca **WEBQDA**. Oliveira de Azeméis, 2017a. Disponível em: <<https://www.webqda.net/acerca/o-webqda/>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

WEBQDA. **Qualitative data analysis**. Oliveira de Azeméis, 2017b. Disponível em: <<https://www.webqda.net/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

WIIG, Karl M. **Application of knowledge management in public administration**. [S. l.], 2000. Disponível em: <http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf>. Acesso: 20 jan.2017

WIIG, Karl M. Knowledge management: an intriduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 1, n. 1, p. 6-14, Sept. 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZOUAIN, Deborah Moraes; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.