

A conversão do conhecimento em uma Universidade Federal com base em Nonaka e Takeuchi

Conversion of the knowledge in a Federal University on the basis of Nonaka e Takeuchi

Sérgio Begnini¹

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional, Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, SC, Brasil.

Resumo

Este estudo tem como foco o estudo sobre a conversão do conhecimento na área administrativa de uma universidade federal, com base no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi. O objetivo principal é analisar como o conhecimento, no âmbito da gestão administrativa, é criado e difundido, na Universidade Federal da Fronteira Sul, sob o ponto de vista de seus dirigentes, na perspectiva do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi. Trata-se de um estudo com abordagem quantitativa e com procedimentos metodológicos bibliográficos e pesquisa de campo. Foi aplicado questionário estruturado fechado e não disfarçado, aos gestores que compunham a amostra, escolhida intencionalmente de forma não aleatória. Constatou-se que, na Universidade em questão, na visão de seus dirigentes, o conhecimento tende a ser criado e difundido seguindo os quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação, internalização. Conclui-se que os modos de conversão – socialização e externalização – parecem mais consolidados enquanto que – combinação e internalização – parecem necessitar de amadurecimento.

Palavras-chave: Conhecimento. Universidade. Conversão. Estudo.

Abstract

This study focuses on the study of the conversion of knowledge in the administrative area of a federal university, based on the SECI model of Nonaka and Takeuchi. The main objective is to analyze how knowledge within the administration, is created and diffused at the Federal University of the Border South, from the point of view of its leaders, the SECI model of Nonaka and Takeuchi perspective. It is a study with a quantitative approach and methodological procedures bibliographic and field research. Structured questionnaire closed and no disguise was applied to managers who made up the sample, intentionally chosen not random. It was found that at the University in question, in the view of their leaders, knowledge tends to be created and disseminated following the four conversion modes: socialization, externalization, combination, internalization. It concludes that the conversion modes - socialization and externalization - seem more consolidated while - combination and internalization - seem to need maturity.

Keywords: Knowledge. University. Conversion. Study.

1 Introdução

O conhecimento e o aprendizado são duas forças interligadas que estão presentes na vida das pessoas e conseqüentemente das organizações. O conhecimento pode ser entendido como fórmulas, palavras e números, isto é, de um modo mais explícito ou pode ser algo pessoal, quase invisível, de difícil explicação. Quer dizer que a forma de perceber e entender o conhecimento varia de cultura para cultura, de organização para organização, podendo ser entendido, como um processo pessoal, proveniente da experiência direta (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Para algumas organizações, o tema conhecimento começou a ganhar/ter mais espaço recentemente. Outras instituições, no entanto, nasceram tendo como foco o conhecimento, como é o caso das Universidades que tem papel fundamental nas regiões onde estão instaladas, uma vez que a sociedade é construída com base no conhecimento (GUANCA, 2012).

Nas Universidades, o conhecimento está baseado no tripé (ensino, pesquisa e extensão) bem como nas atividades da gestão administrativa, consolidando-se em importantes fontes de criação e difusão do conhecimento e inovação. Este conhecimento pode ser explícito (estar acessível a todos), ou tácito (dominado somente por alguns indivíduos).

Nesse sentido Nonaka e Takeuchi (1997) indicam que há necessidade de criar ambientes capazes de relacionar o que se pode explicar (explícito) com o que ainda não está claro (tácito). Para tanto desenvolveram quatro modos de conversão do conhecimento¹ (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização) que ficou conhecido como modelo SECI.

Diante desses apontamentos, o problema a ser investigado neste trabalho pode ser resumido em uma pergunta: Como o conhecimento na gestão administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul, é criado e difundido, levando em consideração a visão de seus dirigentes, tendo por referência o modelo SECI?

Para responder tal objetivo, elaborou-se um objetivo principal que é analisar como o conhecimento, no âmbito da gestão administrativa, é criado e difundido, na Universidade Federal da Fronteira Sul, sob o ponto de vista de seus dirigentes, na perspectiva do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi. Para tanto, nos próximos tópicos são apresentadas as considerações teóricas associadas ao conhecimento e sua conversão com base no modelo SECI, bem como as questões metodológicas, os resultados e as conclusões.

2 O aprendizado e o conhecimento

O aprendizado é uma ferramenta necessária no ambiente organizacional, pois permite às pessoas trabalharem em situações novas, desafiadoras e inesperadas, possibilitando domínio dos conteúdos gerais e específicos. Guaragna (2007) destaca o aprendizado como viabilizador, tendo em vista, o aprimoramento das ações dos indivíduos em coerência com os objetivos pessoais e organizacionais.

O aprendizado decorre de três fatores que estão interligados: do conceito aprendido; da experiência compartilhada; dos desafios aos quais fora submetido (GUARAGNA, 2007), permitindo aos indivíduos inserir-se nas diversas 'faces do mundo': social, econômica, financeira, administrativa. O autor ainda destaca o aprendizado como importante fator motivacional convergindo para a atração e retenção de talentos nas organizações.

Isso acontece, principalmente porque o aprendizado permite a geração de conhecimento, possibilitando o desenvolvimento das pessoas. Fazer parte de ambientes que possibilitam o

¹ A conversão do conhecimento é um processo onde os conhecimentos, tácito e explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto de quantidade. (SCHARF, FLORIANO-SIERRA, SANTOS, 2005).

conhecimento contínuo pode ser uma fonte motivacional para os colaboradores que atuam nas diversas organizações.

A forma de perceber e entender o conhecimento varia de cultura para cultura. Em determinado lugar ele pode ser entendido como palavras, números, dados, fórmulas e procedimentos. Em outros, pode ser visto como algo quase invisível, pessoal e de difícil explicação. Independente da compreensão sobre o conhecimento entende-se que ele é um processo pessoal, oriundo da experiência direta (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

No que tange as organizações, sejam elas públicas ou privadas, o conhecimento é, cada vez mais, um recurso fundamental e vital. Sendo a criação do conhecimento um processo pessoal, é relevante que as empresas atribuam cada vez mais valor aos recursos humanos que possuem.

É na mente das pessoas, de forma intuitiva, que o conhecimento é criado a partir de valores, insights e experiências (SCHONS, COSTA, 2008). Segundo Schons e Costa (2008) o conhecimento desenvolvido, pelas pessoas, nas organizações pode ser convertido em manuais, documentos, processos, dentre outros.

Nonoka e takeuchi (1997) destacam que uma organização pode, ao longo dos anos, acumular conhecimento externo e compartilhar internamente, por meio de alguma conversão gerando novos conhecimentos. Esse, por sua vez, podem voltar ao público externo, em forma de novos produtos, serviços e tecnologias, conforme apresentado a figura 1.



Figura 1 - Interação do conhecimento externo/interno e produção de novos conhecimentos
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Os problemas que, no dia-a-dia, perpassam a vida das pessoas e das organizações e a busca pela solução de tais problemas também são fontes de conhecimento (SÜFFERT, 2007). Isto é, ao buscar soluções para resolver os problemas existentes, as pessoas e as organizações, tem a possibilidade de gerar novos conhecimentos.

Cada organização é responsável por estimular e investigar a forma como o conhecimento deve ser gerido para atender às suas necessidades e conseqüentemente as necessidades de seus clientes (GUARAGNA, 2007). Nesse sentido Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é produzido por meio das pessoas e que a interação entre os colaboradores (possuidores de conhecimentos internos e externos a organização) possibilita o desenvolvimento de novos conhecimentos, tácitos e explícitos.

Uma das grandes forças para a sobrevivência de uma organização é a criação de uma cultura que valorize o conhecimento e o aprendizado (KROGH, ICHIJO, NONAKA 2001). Para uma pessoa construir uma carreira voltada ao desenvolvimento pessoal, ao crescimento constante, ao

enfrentamento dos desafios cotidianos, pode cultivar a forma de aprender e trabalhar em organizações que também possibilitem o aprendizado e o constante desenvolvimento de novos conhecimentos. Esse capital intelectual que cada organização constrói em conjunto com as pessoas torna-se um conjunto de ativos que, embora não possa ser contabilizado gera muito valor (GUANCA, 2012).

Neste cenário diversas organizações estão dedicando cada vez mais tempo em pensar formas de trabalhar com o conhecimento (TERRA, 2005). Entre as várias instituições estão às Universidades que possuem experiência sobre este assunto que serão abordados no próximo tópico.

2 Gestão do conhecimento na Universidade

Segundo Terra (2005) a Gestão do Conhecimento possui caráter universal, uma vez que abrange todos os tipos de organizações, não escolhendo porte ou segmentação. Sua efetividade depende da forma como essas organizações se estruturam e do conjunto de necessidades, habilidades, valores e conhecimentos que devem ser continuamente atualizados (SOUZA, 2009). Ainda influencia a capacitada das pessoas que a compõe a organização bem como da disposição em enfrentar obstáculos que surgem no fluxo do processo de geração e transformação do conhecimento.

Em tal contexto também estão inseridas a Universidades que historicamente atuam na formação do conhecimento, e que se diferenciando das outras organizações. Segundo Scharf, Floriano-Sierra e Santos (2005) grande parte do conhecimento que é produzido por estas instituições, pode passar pela discussão em sala de aula e fora dela.

Sendo a construção da sociedade baseada no conhecimento, a universidade tem papel fundamental dentro de cada território (GUANCA, 2012). Assim o conhecimento gerado pelas universidades pode ser convertido de forma a ser introduzido nos diversos campos da sociedade: social, econômico, humano, profissional. Algumas ferramentas podem auxiliar auxiliam no processo de gestão do conhecimento, tais como as Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, devido sobretudo às facilidades quanto à disponibilidade, confiabilidade e integração interna, bem como externa.

Cada Instituição pode fazer uso de várias TICs, de acordo com suas necessidades. Nesse sentido destacam-se algumas técnicas tais como: sites; sistemas que proporcionem o compartilhamento do conhecimento tornando-o coletivo; base de dados; ferramentas de armazenagem de dados; aprendizagem com base em computadores; gestão de fluxo de trabalho (workflow); gestão de documentos; trabalho em grupo (groupware). A elaboração de mapas de conhecimento, que apresentam relativa importância, também pode ser usada.

Os mapas de conhecimento são representações gráficas que possibilitam a identificação dos conhecimentos que estão na organização, bem como o lugar onde podem ser encontrados e as pessoas que os possuem (CAMPOS, 2002). É uma ferramenta tanto pedagógica quanto analítica que facilita a localização do conhecimento e seu fluxo pela organização.

Essas são ferramentas que podem auxiliam no trabalho, mas por si só, não conseguem fazer a gestão do conhecimento. São vários os aspectos que implicam na gestão do conhecimento e que precisam ser ponderados (TERRA, 2005). É preciso considerar o papel da administração, a cultura e a estrutura organizacional, as práticas de gestão de recursos humanos, bem como os impactos dos sistemas de informação. As universidades precisam ainda coordenar de forma sistêmica os esforços nos planos organizacional e individual, estratégico e operacional, bem como dar atenção às normas formais e informais.

As práticas e políticas da administração precisam considerar os conhecimentos internos e externos da universidade. Assim devem considerar a geração, difusão e armazenamento de conhecimentos tendo em vista atrair, manter e desenvolver pessoas com competências e habilidades que favoreçam o desenvolvimento de novos conhecimentos. A tecnologia da informação e a gestão do conhecimento estão relacionadas principalmente no que tange ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações e/ou conhecimentos. (TERRA, 2005).

Facilitados pelas tecnologias, vários conhecimentos são gerados, em cada universidade, ficando à disposição das pessoas e da sociedade, podendo ser entendidos, assimilados e explicados, isto é, decodificados, podendo passar a fazer parte da rotina. Também é possível que, nas universidades,

existam aqueles conhecimentos, denominados tácitos, e que não foram identificados ou decodificados, talvez por falta de uma metodologia que permita fazer esse processo. Sobre este assunto, com base no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi trata o próximo tópico.

3 O modelo SECI de Nonaka e Takeuchi

Segundo Camargo e Arrieta (2005) Nonaka e Takeuchi explicam que o conhecimento não pode ser gerido em termos convencionais. É preciso criar ambientes, nas organizações, que possibilitem a criação do conhecimento, sendo que a gestão do conhecimento está na habilidade de relacionar o que se pode explicar (explícito) e o que, no momento, ainda não é claro (tácito).

A criação do conhecimento ocorre pelo contato entre conhecimento explícito e conhecimento tácito (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). O conhecimento explícito é sequencial, é o da racionalidade e está ou pode estar registrado em computadores, normas, manuais, sendo facilmente processado, transmitido ou armazenado. Já o conhecimento tácito advém da experiência, dos valores ou ideias das pessoas, é subjetivo. É o conhecimento que está na cabeça das pessoas. O contato entre ambos pode desencadear um processo composto por quatro formas de conversão¹: socialização, externalização, combinação e internalização. A figura 2 retrata as conversões.

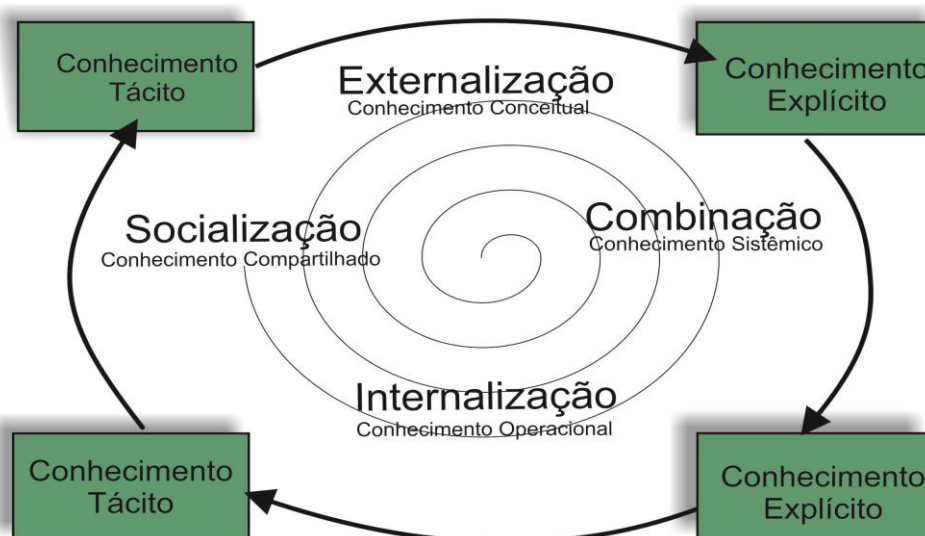


Figura 2 - Quatro modos de conversão do conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997

A 'socialização' é a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento tácito. Ocorre a partir da experiência, a partir de modelos mentais e técnicas compartilhadas gerando conhecimento compartilhado. Em uma organização a propagação ou simples divulgação de determinada habilidade técnica reforça o aspecto da socialização. Ela se dá, por exemplo, em reuniões com discussões detalhadas, sessões de brainstorming e encontros formais (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

A 'externalização' é a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, que pode ser expresso em metáforas, conceitos, hipóteses e modelos. Ela ocorre quando determinado indivíduo explicita o conhecimento que passa a ser compreendido por outros. A escrita e a tradução compreensível a outros indivíduos são formas de conversão do conhecimento tácito para o explícito. A forma de externalização da conversão do conhecimento pode ser vista no processo de criação do conceito. O conceito é um conhecimento explícito que então pode ser modelado. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A 'combinação' consiste em um processo de criar conhecimento, reunindo o que está explícito proveniente de certo número de fontes. Os colaboradores podem combinar conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas e e-mails. Ao realizar recolhimento de conhecimento dentro e fora do ambiente de aprendizagem, a sua combinação pode ocasionar o surgimento de novos conhecimentos. Determinado especialista ao comparar sua experiência e técnica com a de outros especialistas, pode criar novas técnicas, novos conhecimentos.

A 'internalização' é o que se aprende fazendo. É a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito inserindo-se, desta forma, na cultura organizacional, possibilitando a produção de conhecimento operacional. Uma forma de potencializar o conhecimento tácito é a socialização com outros membros da instituição o que proporciona o início de outro ciclo de geração de conhecimento. O gestor pode realizar treinamento com uma equipe de colaboradores, que por sua vez aplicará na prática os conceitos assimilados.

Cada conversão do conhecimento gera um conteúdo diverso. A socialização dá origem ao que se pode chamar de conhecimento compartilhado e a externalização ao conhecimento conceitual. A combinação gera o conhecimento sistêmico e a internalização o conhecimento operacional. Esses conteúdos podem interagir entre si na espiral de criação do conhecimento. A medida que acontece maior interação, maior será a geração de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

4 Metodologia

Este trabalho partiu de uma abordagem quantitativa, tendo em vista que os dados foram tratados estatisticamente e com base em Lima (2004) onde destaca que o estudo quantitativo tem fundamento na realização de uma pesquisa de campo, sendo a coleta de dados realizada por meio de questionário ou formulário junto ao público alvo.

A população foi composta por todos os servidores que possuem Cargo de Direção (CD) na UFFS, sendo que a mostra foi escolhida intencionalmente de forma não aleatória, de modo a ter um representante de cada instância administrativa. Assim a amostra fora composta por 18 profissionais, sendo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Secretários Especiais e Diretores de Campi. Pressupõe-se que esses dirigentes possuem visão estratégica além de saber suficiente e necessário para indicar o processo de criação e difusão do conhecimento, na UFFS.

No presente estudo optou-se por trabalhar com uma universidade nova, que ainda está estruturando-se acadêmica e administrativamente. Assim pode-se fazer outros estudos com a mesma abordagem comparando os resultados entre ambas e possíveis diferenças ou não de amadurecimento.

A Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS foi criada no dia 15 de setembro de 2009 pela Lei 12.029. Esse foi o ato que a instituiu, contudo ela foi sendo criada ao longo de vários anos com a organização e articulação de movimentos sociais, ONGs, igrejas e lideranças. A partir dessa organização foi constituído um grupo de trabalho, chamado Movimento Pró-Universidade Federal que elaborou uma proposta para criação da Universidade e conseguiu junto ao governo federal o compromisso de criação e instalação.

Atualmente a UFFS conta com uma equipe diretiva formada pelas pessoas que possuem cargo de confiança (CD) - Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Secretários Especiais, Diretores de Campi, Superintendentes, Diretores, Coordenadores Administrativos, Coordenadores Acadêmicos, Assessores do Reitor, Chefe do Gabinete do Reitor, Pesquisador Institucional, Auditora Interna e Procuradores Federais.

As Universidades de modo geral são difundidas com base no tripé (ensino, pesquisa e extensão). Entretanto, embora tenha de seguir os trâmites legais e a burocracia pública, a parte administrativa das Universidades Federais também é fonte de criação de conhecimento e inovação. Se não fosse assim, todas elas teriam a mesma estrutura, os mesmos cargos, a mesma hierarquia.

Na UFFS, cada dirigente conta com um grupo de servidores públicos (técnicos e docentes), que auxiliam no desenvolvimento das atividades acadêmico-administrativas. Entende-se que por ser uma Universidade nova as estruturas e os processos estão sendo montados e aos poucos vão sendo consolidados. Guanca (2012) destaca que o valor da universidade não está na mera execução das

atividades que presta no presente, mas deve ter em vista a otimização e reorganização dos processos internos, remodelando as estruturas organizacionais e de gestão.

A base do conhecimento é a informação, sendo que esta pode ser vista sob dois enfoques: o volume de informação; o significado da informação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Mas a informação por si não tem capacidade para gerar conhecimento. Para esta ação acontecer há necessidade da participação humana. É a soma (informação + ação humana) que pode provocar o conhecimento. Por isso é que dentro de qualquer organização as pessoas devem ser vistas como o bem mais precioso.

Entende-se que a UFFS por ser uma instituição de ensino superior não foge desta realidade. Sendo uma instituição pública necessita que seus dirigentes percebam a importância da profissionalização deles próprios e dos demais servidores. Isso requer ferramentas de gestão que facilitem e agilizem os processos e o entendimento do todo.

Em termos de procedimentos metodológicos, foi necessária pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica deu-se com base em artigos científicos, livros, documentos institucionais e internet. A pesquisa de campo ocorreu por meio de questionário estruturado fechado e não disfarçado, aplicado junto aos gestores que compõe a amostra. Antes da aplicação do questionário aos dirigentes, foi realizado um pré-teste, junto a pessoas diversas, possibilitando realizar adequações e melhorias.

O questionário foi organizado e disponibilizado online para os dirigentes. Além do link para acesso ao questionário, fora encaminhado, por e-mail, uma apresentação curta, contendo: objetivo do estudo; pedido de cooperação para responder ao questionário; informação de anonimato; instruções gerais quanto ao preenchimento.

O questionário se constituiu por 16 afirmações² conforme apresentado no quadro 1. Para cada afirmação havia um escala de 0 a 10, onde "0" significava nenhuma concordância com a afirmação e "10" máximo de concordância. Ao final havia uma questão aberta para comentários, se fosse do interesse dos respondentes.

Quadro 1 - Questionário aplicado aos gestores/dirigentes

Socialização
1. O diálogo e a comunicação são elementos que fazem parte da vida da UFFS.
2. Brainstorming, insights e intuições são valorizados, disseminados e analisados (discutidos) sob várias perspectivas (por grupos heterogêneos).
3. As pessoas são encorajadas a expressarem suas ideias/pensamentos nas reuniões/discussões.
4. As pessoas têm liberdade de levar conceitos, pensamentos e ideias sobre os assuntos que são tratados em reuniões/discussões
Externalização
5. É comum o uso de planilhas, textos, imagens, figuras para apresentar informações, nas reuniões/discussões.
6. Em grupos de trabalhos, comissões..., há o uso de exemplos que ajudam na explicação/entendimento, de determinado conteúdo/assunto.
7. Quando necessário os termos técnicos ou profissionais são transcritos com linguagem coloquial para facilitar a comunicação/compreensão.
8. Em um grupo de trabalho/comissão/reunião, quando uma pessoa vai se expressar sobre determinado assunto, e não consegue ser clara na sua fala, é ajudada por outras.
Combinação
9. No trabalho do dia-a-dia, durante uma reunião/debate, todos os participantes são capazes de expressarem suas visões.
10. Após cada reunião as pessoas têm hábito de retomar/organizar as decisões/resultados obtidos.
11. Quando surgem entraves em grupos de trabalho/reuniões/debates consegue-se chegar a um

² Para análise dos resultados o pesquisador dividiu as 16 afirmações em 4 blocos. Cada bloco refere-se a uma conversão do conhecimento. Contudo para os questionados essa divisão não apareceu.

acordo.
12. As pessoas conseguem assimilar novas informações e relacioná-las com os conhecimentos já estruturados (“velhos conhecimentos”).
Internalização
13. Os treinamentos são parte integrante da vida da UFFS tendo em vista a aplicação prática dos conceitos assimilados.
14. Percebe-se que os servidores da UFFS procuram fazer leituras/estudos individuais sobre manuais e outros documentos institucionais.
15. Os servidores conseguem internalizar os processos de trabalho e seguir os fluxos estabelecidos.
16. Quando me comunico com outras pessoas dou tempo para elas pensarem sobre o que acabamos de discutir.
Comentários
Caso queira fazer algum comentário sobre o assunto:

Fonte: Com base em Huang e Wang, 2003.

Dos 18 dirigentes que compunham a amostra, 10 responderam o questionário, fornecendo, assim, informações para o estudo. O pesquisador tratou estatisticamente os dados por meio da média, que é a soma dos valores de determinada variável, dividida pelo número de observações (FÁVERO, et al., 2009), conforme equação 1.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (1)$$

Onde, n = número total de observações no conjunto de dados e X_i , para $i = 1, \dots, n$, representa cada um dos valores da variável X.

Várias são as maneiras de medir o que se pode chamar de tendência central de dados, onde nenhuma é essencialmente a melhor ou a pior (SAMOHYL, 2009). Ele ainda destaca que a média é uma forma mais sintética e clara de expressar os números, apresentando a tendência central dos dados que foram coletados.

Desta forma foi elaborada a média de cada assertiva, com base nas respostas dos questionados. Considerando ainda que cada bloco de quatro afirmativas dizia respeito a uma conversão do conhecimento, também foi elaborada a média de cada conversão. Com tais dados foram realizadas as análises, discussões e conclusões.

5 Resultados e discussões

Este estudo, levando em conta o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, debruçou-se sobre a realidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior, buscando entender como acontece a criação e a difusão do conhecimento na gestão administrativa, a partir da visão de seus dirigentes, que atuam na administração/gestão. A figura 3 apresenta a média de cada assertiva do questionário.

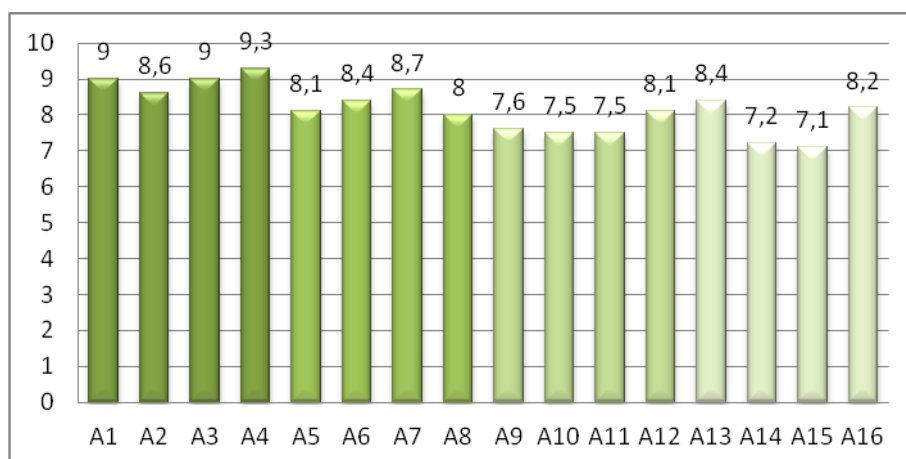


Figura 3 - Média de cada assertiva referente ao questionário aplicado aos dirigentes
Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Nota-se com base na figura 3, que a maior diferença entre as médias das assertivas foi de 2,2 pontos. Entende-se que com essa diferença não há elevando grau de discrepância, pois as médias permaneceram próximas. Nota-se que há sim uma tendência onde as maiores médias permaneceram no primeiro bloco (socialização) seguido pelo segundo bloco (externalização). Os dois últimos blocos (combinação) (internalização) ficaram com médias mais baixas que os dois primeiros.

A assertiva que ficou com a maior média refere-se ao respeito à liberdade das pessoas em participar das reuniões/discussões, podendo levar conceitos, pensamentos e ideias sobre os assuntos tratados. Já a assertiva que ficou com a menor média diz respeito a capacidade dos servidores em internalizar os processos de trabalho e seguir os fluxos estabelecidos. Transparece a necessidade da instituição trabalhar com os servidores a questão dos processos e seus respectivos fluxos, visto que segundo Gonçalves (2000) todos os trabalhos realizados em uma organização fazem parte de processos, pois todos os produtos e serviços oferecidos por uma empresa fazem parte de um ou de outro processo.

Tendo em vista que o objetivo deste estudo envolve as quatro conversões do conhecimento do modelo SECI e que cada quatro assertivas, constantes no quadro 1, formam um bloco que corresponde a uma conversão, a figura 4 mostra a média de cada conversão.

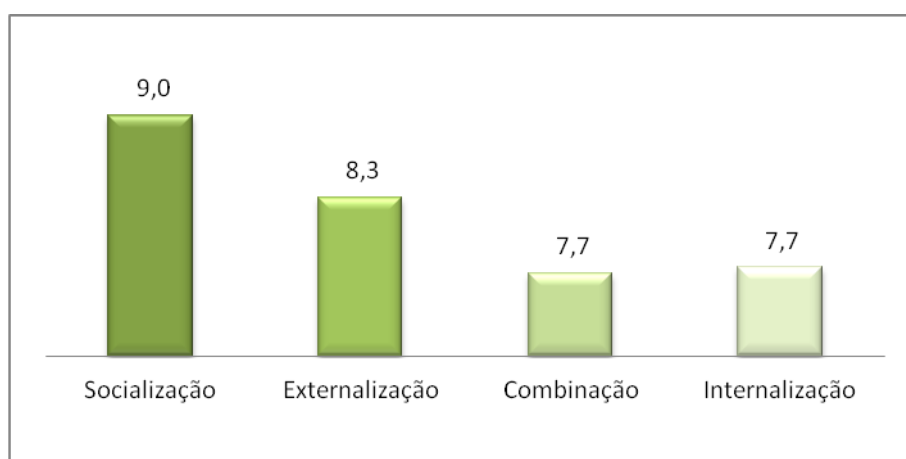


Figura 4 - Média de cada conversão com base nas médias das assertivas
Fonte: Resultados da pesquisa, 2015

Com base na figura 4, percebe-se que a internalização e a combinação permaneceram com médias iguais. A externalização ficou com a média um pouco mais elevada e a socialização possui a maior média. Com base nas médias das assertivas que compõe o bloco da socialização, entende-se que de modo geral as pessoas são encorajadas a expressarem suas ideias tendo liberdade para apresentar novos conceitos e pensamentos sobre assuntos/temas discutidos.

Sendo o diálogo e a interação a base do processo de socialização, é possível afirmar que na gestão administrativa da UFFS, esses dois aspectos estão sendo bem desenvolvidos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o processo de socialização relaciona-se a momentos de discussão de conteúdos entre as pessoas. É justamente na socialização que a espiral do conhecimento tem seu início, pois segundo Schons e Costa (2008) o conhecimento só é criado, pelas pessoas, ao ser compartilhado. A assertiva dois, que ficou com menor média, neste bloco, parece necessitar maior atenção.

Segundo expõe Souza (2009) nas Universidades Federais, dada suas particularidades e complexidades, a administração superior precisa proporcionar atenção para com o incentivo e encorajamento no que tange a geração de novas ideias, bem com, com o reconhecimento pelas contribuições inovadoras. E ainda precisa estimular o compartilhamento das informações e conhecimentos.

No que tange a externalização percebe-se que a média, em comparação às outras conversões, é intermediária. Deste bloco a assertiva sete foi a que ficou com melhor média sendo possível entender que a transmissão de conteúdos acontece tendo em vista o entendimento de todos. A assertiva oito foi a que ficou com menor média, sendo possível compreender que há possibilidade de melhorar o aspecto da ajuda no momento das pessoas expressarem-se.

Nesse sentido Souza (2009) cita um estudo realizado na Universidade Federal da Santa Catarina que destacou como relevantes a existência de espaço para a criatividade e a formação de equipes multidisciplinares onde os servidores podem expressar-se e dialogar. Esses espaços certamente favorecem para a externalização e compartilhamento do conhecimento.

A externalização está diretamente ligada à verbalização de conteúdos, ou seja, o conhecimento até então tácito, torna-se explícito, mas acessível. Para Nonaka e Takeuchi (1997) essa ação de tornar o conhecimento tácito em conhecimento explícito é o segredo, pois assim novos conceitos são desencadeados. Schons e Costa (2008) afirmam que a externalização é ponto fundamental para inovação, tendo em vista que desta forma o conhecimento é mais facilmente difundido.

A combinação e a internalização atingiram a mesma média. No que tange a combinação a assertiva doze ficou com a maior média possibilitando o entendimento de que as pessoas conseguem assimilar novos conhecimentos e integrá-los aos conhecimentos já existentes. As assertivas dez e onze ficaram empatadas com a menor média. Com isso pode-se entender que há necessidade de após reuniões/trabalhos haver retomada pessoal sobre os assuntos tratados. Pode-se entender também que há certa dificuldade de chegar a um acordo frente a entraves nas discussões.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a combinação está ligada a capacidade de relacionar os novos conhecimentos adquiridos com aqueles já estruturados, envolvendo conjuntos diferentes de conhecimento explícito.

No caso da internalização a assertiva treze teve a maior média e a assertiva quinze teve a menor média. Isso pode demonstrar que a UFFS possibilita treinamento, aos seus servidores, direcionados às atividades desenvolvidas na instituição. Pode-se também entender que há necessidade de maior internalização dos processos e fluxos de trabalho, por parte das pessoas. Esse aspecto parece necessitar de maior atenção, pois foi a assertiva que ficou com menor média, conforme apresentado na figura 4.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a internalização é um processo individual, de apropriação do conhecimento explícito e sua conversão em conhecimento tácito. Esse novo conhecimento tácito, precisa ser socializado, possibilitando a criação de uma nova espiral do conhecimento.

Com essas quatro conversões a criação do conhecimento torna-se um processo dinâmico abrangendo as pessoas tanto na individualidade quanto na coletividade (SCHONS e COSTA, 2008). Segundo apontam Oliveira, Albuquerque e Kronbauer (2012) para que a gestão do conhecimento seja desenvolvida e efetivada é necessário realizar acompanhamento permanente junto ao quadro de pessoal, incentivando e apoiando as iniciativas.

Destaca-se que sendo a Universidade uma instituição pública de ensino, não deve possuir uma gestão igual a uma empresa privada. Entendendo que ela possui, entre suas atribuições, a de criar, manter e transmitir, entre outros, o conhecimento, está inserida e exposta no contexto de

transformações, precisando entender tal contexto e amadurecer para poder cumprir seu papel na sociedade.

6 Considerações Finais

A partir da aplicação do instrumento de pesquisa foi possível calcular a média de cada assertiva e de cada modo de conversão do conhecimento, apontando o que está mais evoluído e o que precisa ser amadurecido, buscando responder o problema e o objetivo da pesquisa.

Na perspectiva do modelo SECI, percebe-se que, na Universidade Federal da Fronteira Sul, com base na visão de seus dirigentes, o conhecimento é criado e difundido seguindo os quatro modos de conversão. Com base no estudo realizado e na metodologia utilizada, parece haver, um trabalho mais consolidado no que tange a socialização (conhecimento compartilhado) e a externalização (conhecimento conceitual). Também é possível perceber a necessidade de amadurecimento no que se refere à combinação (conhecimento sistêmico) e a internalização (conhecimento operacional).

Destaca-se um comentário, realizado na questão dezesseis do questionário, que reflete os resultados e discussões inferidas neste estudo. O comentário elenca que se está aprendendo a administrar uma universidade, visto que está tem uma vida institucional nova e não possui ainda todos os processos instituídos, da mesma forma que a estrutura organizacional ainda está sendo debatida e organizada.

Na visão dos gestores que participaram deste estudo, na universidade em questão, o conhecimento tácito, que é de caráter pessoal, tende a ser compartilhado coletivamente por meio do diálogo e da comunicação, havendo liberdade para expressão de ideias e pensamentos através da socialização. A externalização - conversão do conhecimento tácito para explícito - tende a se concretizar por meio de linguagem acessível, uso de imagens, textos e exemplos para facilitar o entendimento. O conhecimento já socializado pode novamente ser convertido em explícito, por meio da combinação, gerando novo conhecimento que é integrando aos já estruturados. Esse novo conhecimento explícito pode ser convertido em tácito por meio da internalização com base em treinamentos, leituras e assimilação dos processos e fluxos estabelecidos.

Os resultados também mostraram que os sujeitos que participaram da pesquisa demonstram ter conhecimento mostram-se dispostos a participar da construção de mecanismos administrativos para tornar efetiva a gestão do conhecimento. Contudo parece haver necessidade de formular políticas que formalmente estimulem a gestão do conhecimento no ambiente administrativo da universidade.

Entende-se que é importante discutir a construção e a conversão do conhecimento nas universidades brasileiras sendo interessante, como continuidade do estudo, pesquisar a visão dos dirigentes de outras universidades federais, que existem a mais tempo, podendo, assim, comparar várias realidades universitárias.

Referências

CAMARGO LCA, ARRIETA FG. Modelo DECREXA para la Gestión del Conocimiento: Caso Concreto de Relación Universidad-Empresa em la Ciudad de Cartagena de Indias. **3ª Conferencia Aual de LACCEY**; 2005 junio 8-10; Cartagena de Indias, Colombia.

CAMPOS, EB. Gestión del Conocimiento em Universidades y Organismos Públicos de Investigación. **Consejería de Educación de la Comunicad de Madrid**; 2002, Madrid.

FÁVERO LP, BELFIORE P, SILVA FL, CHAN B. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – ERA**. 2000;40(1):6-19.

GUANCA JCH. Modelo de Gestión de Conocimiento para la gestión académica de las Universidades Públicas de Bolivia. 2012. Disponível a partir de: <www.virtualeduca.info/ponencias2013/87/JuanCarlosHuancaModelodeGestiondeConocimientoenlaUniversidad.doc>. Acesso em: 12 mai. 2015.

GUARAGNA E. **Desmistificando o Aprendizado Organizacional**: Conhecendo e Aplicando os Conceitos para Alcançar a Excelência e a Competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2007.

HUANG J, WANG S. Knowledge Conversion Abilities and Knowledge Creation and Innovation: A New Perspective on Team Composition. **4º European Conference on Organizational Knowledge**; 2003 April 13-14; Barcelona, Spain.

KROGH G, ICHIJO K, NONAKA I. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus; 2001.

LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva; 2004.

NONAKA I, TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus; 1997.

OLIVEIRA J, ALBUQUERQUE PP, KRONBAUER E. Gestão do conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior: notas sobre um estudo de caso. **Encontro de Administração Pública e Governo**; 2012 Novembro 18-20; Salvador; Brasil.

SAMOHYL RW. **Controle estatístico de qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.

SCHARF ER, FLORIANO-SIERRA EJ, SANTOS L. Gestão do Conhecimento em Universidades: perspectivas e propostas. **V Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur**; 2005 Diciembre 8-10; Mar del Plata; Argentina.

SCHONS CH, COSTA MD. Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. **Pesq. Bras. Em C. da Inf. e Bibliotecnomia**. 2008;3(2):75-92.

SOUZA I. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento [thesis]. Florianópolis: Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC; 2009. 399 p.

SÜFFERT CJ. **A Gestão do Conhecimento como Solução**. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2007.

TERRA JCC. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier; 2005.