



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



FLÁVIA MARIA DA SILVA

VINICIUS FERNANDES SILVA

Estratégias de gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior: análise do conhecimento e aplicação do mapeamento do conhecimento crítico

João Monlevade
Minas Gerais - Brasil
2024

FLÁVIA MARIA DA SILVA
VINICIUS FERNANDES SILVA

Estratégias de gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior: análise do conhecimento e aplicação do mapeamento do conhecimento crítico

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do Título de Engenheiro de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientadora: Profa. Ma. Aline Mara Alves Soares - aline.soares@ufop.edu.br

Coorientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - alana@ufop.edu.br

João Monlevade
Minas Gerais - Brasil
2024

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586e Silva, Flavia Maria da.

Estratégias de gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior [manuscrito]: análise do conhecimento e aplicação do mapeamento do conhecimento crítico. / Flavia Maria da Silva. Vinicius Fernandes Silva. - 2024.

85 f.: il.: color.. + Quadros. + Fluxogramas.

Orientadora: Profa. Ma. Aline Mara Alves Soares.

Coorientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.

Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Aprendizagem organizacional. 2. Comunidades de prática. 3. Gestão do conhecimento. 4. Transferência de aprendizagem. 5. Universidades e faculdades. I. Silva, Vinicius Fernandes. II. Soares, Aline Mara Alves. III. Pereira, Alana Deusilan Sester. IV. Universidade Federal de Ouro Preto. V. Título.

CDU 005.94

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Flávia Maria da Silva
Vinícius Fernandes Silva

Estratégias de gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior: análise do conhecimento e aplicação do mapeamento do conhecimento crítico

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 09 de fevereiro de 2024

Membros da banca

Profa. Ma. Aline Mara Alves Soares - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)
Profa. Ma. Carla Danielle Araújo Costa - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Profa. Dra. Rita de Cássia Oliveira - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Aline Mara Alves Soares, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 26/02/2024



Documento assinado eletronicamente por **Aline Mara Alves Soares, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 26/02/2024, às 23:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0674008** e o código CRC **95AC293D**.

AGRADECIMENTOS

É com profundo sentimento de gratidão que expressamos os nossos agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

Agradecemos em especial à nossa orientadora, Profa. Ma. Aline Mara Alves Soares, pela orientação, paciência e valiosas sugestões que foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo. À nossa coorientadora Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira, agradecemos por sua motivação contínua e pelo apoio desde o início da orientação. A dedicação de ambas foi fundamental para o êxito deste trabalho.

Às nossas famílias, pais, irmãos, amigos e colegas, agradecemos pelo constante incentivo e compreensão durante esse percurso acadêmico. Cada palavra de encorajamento e apoio foi crucial para superarmos os desafios encontrados.

À instituição de ensino Universidade Federal de Ouro Preto, pelos recursos e ambiente propício à pesquisa, nossos sinceros agradecimentos.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho, o nosso muito obrigado. Esta jornada foi enriquecedora graças à colaboração de cada um de vocês.

*“Educação não transforma o mundo.
Educação muda as pessoas.
Pessoas mudam o mundo.”*

Paulo Freire

RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem adquirido crescente importância no cenário organizacional, proporcionando práticas que impulsionam a competitividade e aprimoram o desempenho das organizações em suas atividades. No entanto, muitas delas enfrentam desafios na identificação do conhecimento considerado crucial para atingir metas e impulsionar o crescimento, além de não possuírem estratégias eficazes de GC. Isso, muitas vezes, resulta na perda ou falta de transferência de conhecimentos críticos, contribuindo para a redução da eficiência nos processos e atividades organizacionais. Para que fosse possível realizar essas constatações, utilizou-se da revisão de literatura para compreender a realidade das Instituições de Ensino Superior (IES), bem como os desdobramentos da GC vinculados ao mapeamento do conhecimento e suas respectivas práticas. Diante disso, o objetivo geral deste estudo consiste em *realizar o diagnóstico do conhecimento e identificar os conhecimentos críticos do setor de Assistência Acadêmica de uma IES*. Para tanto, foi utilizada a abordagem qualitativa em um estudo de caso único, selecionando uma IES como unidade de análise dentro de um setor específico de Assistência Acadêmica. Foram utilizadas como técnica de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas com os diretores da IES estudada e os colaboradores no setor de Assistência Acadêmica, guiadas por um roteiro, além de acesso à documentação interna do Instituto Gomes de Ensino Superior (IGES). Desse modo, foi possível observar que o IGES enfrenta desafios relacionados ao armazenamento do conhecimento. Em vista disso, para sanar esses problemas, foram sugeridas práticas de GC a fim de preservar os conhecimentos críticos e disseminá-los para os colaboradores do setor de Assistência Acadêmica.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior. Gestão do conhecimento. Mapeamento do Conhecimento. Práticas de Gestão do Conhecimento. Assistência Acadêmica.

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) has acquired increasing importance in the organizational scenario, providing practices that boost competitiveness and improve the performance of organizations in their activities. However, many of them face challenges in identifying the knowledge considered crucial to achieving goals and driving growth, in addition to not having effective KM strategies. This often results in the loss or lack of transfer of critical knowledge, contributing to reduced efficiency in organizational processes and activities. To make these findings possible, a literature review was used to understand the reality of Higher Education Institutions (HEIs), as well as the developments of KM linked to knowledge mapping and their respective practices. Therefore, the general objective of this study is *to carry out a knowledge diagnosis and identify critical knowledge in the Academic Assistance sector of an HEI*. To this end, a qualitative approach was used in a single case study, selecting an HEI as the unit of analysis within a specific Academic Assistance sector. The following data collection techniques were used: semi-structured interviews with the directors of the HEI studied and employees in the Academic Assistance sector, guided by a script, in addition to access to the internal documentations from the Institute Gomes de Ensino Superior (IGES). In this way, it was possible to observe that IGES faces challenges related to knowledge storage. In view of this, to resolve these problems, KM practices were suggested in order to preserve critical knowledge and disseminate it to employees in the Academic Assistance sector.

Keywords: Higher Education Institution. Knowledge management. Knowledge Mapping. Knowledge Management Practices. Academic Assistance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Referência SBGC	20
Figura 2: Fluxograma das etapas do estudo de caso	31
Figura 3: Organograma do IGES	35
Figura 4: Fluxograma global dos processos envolvidos no setor de Assistência Acadêmica	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processos do conhecimento	16
Quadro 2: Fases para o mapeamento do conhecimento crítico.....	17
Quadro 3: Processo de GC e Ações Organizacionais	21
Quadro 4: Práticas de GC	22
Quadro 5: Práticas de GC conceituados na categoria de pessoas	23
Quadro 6: Práticas de GC conceituados na categoria de processos.....	24
Quadro 7: Práticas de GC conceituados na categoria de tecnologia.....	25
Quadro 8: Informações das entrevistas realizadas	29
Quadro 9: Entradas e saídas do processo no setor	50
Quadro 10: Atividades e nível estratégico dos processos no setor	52
Quadro 11: Nível de relevância dos processos para o setor.....	53
Quadro 12: Escala Likert para critérios	54
Quadro 13: Critérios estabelecidos para os conhecimentos associados.....	54
Quadro 14: Processo da realização de primeiro contato, seus conhecimentos associados, suas dimensões e fontes de conhecimento	55
Quadro 15: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de realização do primeiro contato com o aluno.....	56
Quadro 16: Processo de instruir aluno sobre aceite ao contrato, seus conhecimentos associados, suas dimensões e suas fontes de conhecimento.....	57
Quadro 17: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de instruir sobre aceite ao contrato.....	58
Quadro 18: Processo de solicitar documentação do aluno, seus conhecimentos associados, suas dimensões e suas fontes de conhecimento.....	59
Quadro 19: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de solicitar documentação do aluno	59
Quadro 20: Processo de auxílio com o primeiro acesso do aluno ao portal, seus conhecimentos associados, suas dimensões e suas fontes de conhecimento.....	60
Quadro 21: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de auxílio com o primeiro acesso do aluno ao portal	61
Quadro 22: Processo de realizar contato mensal com o aluno relacionado aos seus conhecimentos associados, suas dimensões e fontes.....	62
Quadro 23: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de realizar contato mensal com o aluno.....	62
Quadro 24: Processo de realizar verificar documentação do aluno, seus conhecimentos associados, suas dimensões e suas fontes de conhecimento.....	63
Quadro 25: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de verificar documentação do aluno.....	64
Quadro 26: Processo de emissão do certificado, seus conhecimentos associados, suas dimensões e suas fontes de conhecimento.....	65
Quadro 27: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo da emissão do certificado	66
Quadro 28: Média das notas da situação atual em cada um dos processos	67
Quadro 29: Problemas e Sugestões de ações	69

LISTA DE SIGLAS

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
APO	Organização Asiática de Produtividade
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EaD	Ensino à Distância
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
IES	Instituições de Ensino Superior
IGES	Instituto Gomes de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1. Instituições de Ensino Superior (IES)	14
2.2. Gestão do Conhecimento.....	14
2.2.1. Mapeamento de Conhecimentos Críticos	16
2.2.2. Modelos de Gestão do Conhecimento	18
2.2.3. Práticas de Gestão do Conhecimento	20
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	26
3.1. Classificação da pesquisa	26
3.2. Coleta de dados.....	27
3.3. Análise de Dados	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
4.1. Instituto Gomes de Ensino Superior (IGES)	33
4.1.1. Caracterização do setor estudado	35
4.2. Diagnóstico acerca do conhecimento no setor de Assistência Acadêmica	40
4.2.1. Relações internas e externas	42
4.2.2. Criação/Aquisição de conhecimento	44
4.2.3. Armazenamento/Retenção de conhecimento.....	46
4.2.4 Transferência/Compartilhamento de conhecimento.....	47
4.2.5 Utilização/Aplicação de conhecimento	48
4.3. Mapeamento do Conhecimento Crítico associado ao processo estudado	49
4.3.1. Identificação dos conhecimentos críticos	49
4.3.2 Priorização	53
4.3.2.1 Processo da realização do primeiro contato com o aluno.....	55
4.3.2.2 Processo para instruir aluno sobre aceite ao contrato.....	56
4.3.2.3 Processo para solicitar documentação do aluno	58
4.3.2.4 Processo para auxílio com o primeiro acesso do aluno ao portal.....	60
4.3.2.5 Processo para realizar contato mensalmente com o aluno	61
4.3.2.6 Processo para verificar documentação do aluno.....	62
4.3.2.7 Processo para emitir o certificado	64
4.3.3 Caracterização	66
4.4 Proposta de ações organizacionais voltadas a GC.....	69
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA.....	80
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	81

1. INTRODUÇÃO

Segundo Cunha, Cruz e Bizzeli (2017), com o passar dos anos, a Gestão do Conhecimento (GC) vem, a cada dia mais, tendo um papel importante nas organizações, visto que se trata de habilidades que, bem aplicadas, ajudam de forma expressiva no ambiente de trabalho. Para Oliveira e Souza (2018), a GC pode auxiliar no alinhamento entre as estratégias organizacionais, sistemas, processos e estrutura. Sendo assim, os autores enfatizam que, assim como organizações de outros segmentos, as Instituições de Ensino Superior (IES) para conquistar um diferencial no mercado requer que sejam superados obstáculos para a implementação da GC, tais como a abordagem de questões relacionadas à tecnologia da informação, liderança, desempenho e cultura organizacional.

Carvalho *et al.* (2019) compreendem que, sendo a informação imprescindível para o crescimento de qualquer organização, as IES, nos últimos anos, têm se interessado pela GC. Além disso, os autores destacam que as transformações sociais, tecnológicas e econômicas cobram das organizações uma maior qualidade de serviços e produtos, conseqüentemente, aplicar a GC dentro de uma IES se torna algo imprescindível para que o atendimento de demandas, que vêm crescendo diariamente, seja mais qualificado.

Segundo Abarantyne *et al.* (2019), mesmo com a dedicação de gerentes de recursos humanos, existe uma grande rotatividade de funcionários dentro das IES. Esse fator tem como resultado uma grande perda de gerenciamento, tempo e também de conhecimento, ademais, o talento não é facilmente imitado. Diversos impactos negativos ocorrem quando um colaborador que detém um conhecimento crítico se desliga da organização, como por exemplo, a perda dos conhecimentos organizacionais críticos utilizados estrategicamente pela empresa; o colaborador pode compartilhar conhecimentos internos ao ocupar funções estratégicas em um concorrente; e até mesmo a perda de experiência dentro da organização (ABARANTYNE *et al.* 2019).

Estudos da Organização Asiática de Produtividade (APO, 2020) afirmam que o objetivo da GC, ou até mesmo do seu ciclo, é reter conhecimento e, assim, compartilhar com o maior número possível de colaboradores de uma instituição. Sendo assim, é de suma importância utilizar ferramentas e práticas para que o conhecimento existente dentro da instituição seja conservado e bem gerenciado. Silva (2022) menciona que é importante as IES consolidarem os conhecimentos disponíveis, mapear os conhecimentos que precisam ser aprimorados, avaliar os conhecimentos relevantes, bem como os irrelevantes e obsoletos. Para

os autores, os conhecimentos devem ser coletados de todos os membros, evitando a perda de conhecimentos cruciais.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: *como o diagnóstico do conhecimento e o mapeamento dos conhecimentos críticos podem favorecer o objetivo da GC de reter o conhecimento na realidade de uma IES?*

Com base nessa reflexão, o objetivo geral deste estudo é realizar o diagnóstico do conhecimento e identificar os conhecimentos críticos do setor de Assistência Acadêmica de uma IES. Nesse contexto, torna-se necessário enumerar os objetivos específicos:

1. Caracterizar a unidade de estudo;
2. Analisar os processos de conhecimento existentes no setor estudado;
3. Mapear os principais processos do setor de Assistência Acadêmica e os conhecimentos críticos associados, caracterizando-os;
4. Propor práticas de GC a serem aplicadas aos conhecimentos críticos identificados.

Deste modo, este estudo busca contribuir de forma teórica e empírica. Em termos teóricos, visa complementar a literatura ao analisar uma IES com características específicas, com o propósito de enriquecer a compreensão de outras instituições. A contribuição empírica deste trabalho possibilita que as IES reflitam sobre a importância de aplicar mecanismos para compreender o conhecimento, sua relevância aos processos e os elementos influenciadores, para que esses gerem resultados. Além disso, ao apresentar conceitos de GC e com base nos resultados obtidos, contribui para o aprimoramento na gestão dos conhecimentos estratégicos da empresa, conforme destacado por Lemos *et al.* (2018).

É importante destacar que a escolha da organização, o Instituto Gomes de Ensino Superior (IGES), para condução da pesquisa justifica-se pela sua localização na cidade de João Monlevade e a coleta de dados facilitada pelos gestores. Assim como, o acompanhamento aproximado das lideranças quanto a análise dos dados.

A fim de organizar a apresentação dos conteúdos desta pesquisa, optou-se por estruturá-la em cinco capítulos. O primeiro aborda a introdução ao tema, apresentando o enunciado do problema de pesquisa, os objetivos e a relevância do estudo. O segundo capítulo consiste em uma revisão de literatura que abrange assuntos relevantes para o contexto da pesquisa. No terceiro capítulo, é detalhada a metodologia de pesquisa adotada para atender aos objetivos propostos. O quarto capítulo apresenta os resultados e as discussões em torno do problema de pesquisa. Por fim, o quinto capítulo traz as conclusões do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo foram abordados temas que contribuem para a compreensão dos objetivos. Primeiramente, sendo exploradas as IES, fornecendo o contexto base para o trabalho. Em seguida, a GC foi discutida, quanto aos processos de conhecimento, mapeamento de conhecimentos críticos, modelos e suas práticas. Essa abordagem visou esclarecer as particularidades, importância e aplicabilidade da GC no contexto supracitado.

2.1. Instituições de Ensino Superior (IES)

As IES tratam-se de organizações que oferecem ensino, pesquisa e extensão, voltadas para o desenvolvimento do conhecimento e formação de profissionais para atuar em diversas áreas do conhecimento, bem como na produção e difusão de novos saberes (OLIVEIRA,2013; ESTEBAN,2014).

Segundo Freire (1970), a educação deve ser crítica e reflexiva, contribuindo para a formação de cidadãos conscientes de seu papel na transformação da sociedade. Para tanto, as IES têm o papel de formar profissionais qualificados, capazes de compreender e intervir na realidade social. Para Ventura (2023), as transformações sociais vindas dessas qualificações trazem inovações para as atividades sociais, evidenciando melhorias na própria educação.

Vieira *et al.* (2017), relaciona em seus estudos as IES e o conhecimento. Para os autores as IES são ambientes voltados para o compartilhamento e criação de conhecimento, sendo consideradas organizações complexas devido a características únicas, como: múltiplos objetivos, diversidade de profissionais e foco em ensino, pesquisa e extensão.

Desse modo, a GC nas IES é crucial, não apenas para aprimorar processos de gestão, mas também para impulsionar a transformação da sociedade em uma sociedade do conhecimento. Essa, possibilita a sistematização e disponibilização de fontes de conhecimento, promovendo a dinamização do capital intelectual e contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais (VIEIRA *et al.*, 2017).

2.2. Gestão do Conhecimento

Terra (2005) define a GC como um processo complexo associado à evolução da teoria organizacional e dependente da análise das variáveis ambientais, tecnológicas, lógicas organizacionais e concepções sobre a natureza humana. Essa abordagem visa administrar a informação e distribuí-la de forma a ser transformada em conhecimento, de modo a ser subsídio para a tomada de decisão. A compreensão desses conceitos inclui a explanação de

aprendizagem, conhecimento e processos de criação do conhecimento, destacando suas interações em IES.

Hartung e Oliveira (2013) destacam que a GC é uma estrutura valiosa para os administradores, apoiando o tratamento de ativos intelectuais. Essa abordagem estimula ações que facilitam o reconhecimento, a aquisição, a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento necessário para alcançar os objetivos organizacionais. A GC, segundo os autores, é uma maneira eficaz para as empresas identificarem e maximizarem os conhecimentos essenciais para aprimorar a produtividade e a eficiência a longo prazo.

Conforme Souza (2020), para que a GC seja eficaz nas organizações requer uma compreensão clara das distinções entre dados, informações e conhecimento. A autora destaca que os dados representam a matéria prima para a informação e, por conseguinte, para o conhecimento. Inspirada nos estudos de Miranda (1999), Souza (2020) define dados como registros qualitativos e quantitativos que, quando interpretados corretamente, têm o potencial de se transformar em informações significativas.

Prosseguindo com os conceitos, Souza (2020), em complemento à ideia de Davenport (1998), menciona que a informação pode significar dados que possuem relevância e propósito, representando a matéria prima para a produção do conhecimento. O conhecimento, por sua vez, é um conjunto de informações que caracterizam um entendimento específico sobre um determinado assunto.

Adicionalmente, o conhecimento pode ser categorizado como tácito ou explícito. O conhecimento tácito é aquele adquirido pela experiência vivida ou observação. Já o conhecimento explícito, é aquele que pode ser explicado, evidenciado, codificado, processado, registrado e ainda compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para Gonzalez e Martins (2017), a contínua institucionalização do conhecimento é importante para o êxito das estratégias voltadas à GC. Para tanto, a partir da recuperação do conhecimento tácito originado dos indivíduos, é essencial a posterior retenção na memória organizacional. Os autores mencionam que esse processo é composto pelas fases de criação/aquisição, armazenamento/retenção, transferência/compartilhamento e utilização/aplicação do conhecimento, as quais também são denominadas como processos de conhecimento.

Segundo a Saito e Fukunaga (2020), a partir de um modelo de referência criado para a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), definem os processos do conhecimento (Quadro 1) como uma das variáveis que o compõe. Para a organização é importante compreender que não é uma ideia de ciclo, cuja primeira tarefa é feita e somente depois é feita a próxima, tudo depende dos objetivos da GC.

Quadro 1: Processos do conhecimento

Processo do conhecimento	Descrição
Criação/Aquisição	Esse processo é responsável pelas etapas de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, sejam eles internos ou externos. Com a criação do conhecimento é possível criar negócios, processos, produtos e serviços;
Armazenamento/Retenção	Tem como objetivo reter experiências vividas por profissionais com muita vivência dentro de uma organização, evitando assim a perda de conhecimento;
Transferência/Compartilhamento	É compreendido pelos processos de compartilhamento e disseminação do conhecimento adquirido. Isso está diretamente relacionado a compartilhar boas práticas, ajudar no aprendizado de novos colaboradores e atribuir melhorias na colaboração e interação;
Utilização/Aplicação	É o uso e reuso de conhecimentos. Esse processo permite que haja fácil acesso a especialistas, a conhecimentos relevantes no dia a dia e ao acesso rápido à informação necessária.

Fonte: Adaptado de Saito e Fukunaga (2020).

A busca por maior produtividade, desempenho excelente e resultados aprimorados tem se tornado cada vez mais crucial na gestão de processos organizacionais. Nesse sentido, compreender os processos da GC e do Mapeamento de Conhecimentos Críticos torna-se essencial para o gerenciamento efetivo das empresas. De acordo com Liebowitz (2005), o mapeamento de conhecimentos é uma representação das fontes, fluxos, restrições e obstáculos de perdas ou interrupções do conhecimento dentro de uma organização.

2.2.1. Mapeamento de Conhecimentos Críticos

Barbalho *et al.* (2021) enfatizam que o mapeamento do conhecimento é crucial para o bom desempenho de grupos e a execução de trabalho colaborativo. Corroborando a perspectiva de Rowley (2000), o autor destaca que esse processo é essencial em diversas instituições, incluindo as educacionais, especialmente as de ensino superior. Nesse contexto, as IES desempenham um papel fundamental no cenário do conhecimento intensivo, envolvendo-se na criação, disseminação e aprendizagem do conhecimento.

Por sua vez, para Inomata *et al.* (2019), os conhecimentos críticos são aqueles fundamentais para o sucesso da organização, sendo recursos de alto valor agregado, de difícil acesso e essenciais para alcançar os objetivos e visão da instituição. Identificar esses conhecimentos por meio do mapeamento é importante para uma gestão eficiente do conhecimento no presente e no futuro, permitindo uma condução mais eficaz das atividades. Huang e Cummings (2011) afirmam que, embora o conhecimento geral do fluxo de trabalho possa indicar a quantidade de informações compartilhadas, o conhecimento crítico se refere à mais alta qualidade do conhecimento compartilhado.

De acordo com Vieira (2022), certas ideias, experiências vivenciadas e *insights* que influenciam diretamente na realização de uma tarefa e permitem que essa seja bem realizada, constituem o *know-how* chamado de conhecimento crítico. Refletindo diretamente na qualidade do conhecimento compartilhado, a criticidade advém da importância que tais conhecimentos têm para a estratégia empresarial e seus resultados. São oportunidades que permitem à organização estar em posição de vantagem competitiva perante aos concorrentes e que, sua perda, potencializa consequências de impacto para a empresa. (HUANG; CUMMINGS, 2011; FRAGA, 2019).

De acordo com Rottmann (2021, p. 2), ao “realizar o mapeamento de conhecimentos críticos é fundamental analisar a necessidade de aplicar determinado conhecimento nos processos essenciais do negócio”. Entretanto, identificar conhecimentos essenciais que necessitam de gerenciamento, não é uma tarefa fácil. A construção de um mapeamento completo de conhecimentos críticos pode ser uma tarefa árdua, mobilizando todos os profissionais envolvidos da empresa. Esta tarefa, entretanto, é fundamental para promover um salto de qualidade e produtividade nos processos da organização, que são a força motriz de qualquer negócio (ROTTMANN, 2021).

O Quadro 2 apresenta as fases para a realização do mapeamento do conhecimento crítico. Para Fukunaga (2021), esse processo pode ser dividido em quatro fases distintas.

Quadro 2: Fases para o mapeamento do conhecimento crítico

Fases	Descrição
1. Identificação dos conhecimentos críticos	Necessária para compreender quais conhecimentos possuem relevância estratégica e são passíveis de adquirir e reter devido a sua complexidade
2. Priorização	Primeiro, são estabelecidos critérios de priorização com base nas características que definem um conhecimento crítico. Em seguida, utilizando uma lista ou mapa de conhecimentos levantados e considerando os critérios definidos, realiza-se um processo de priorização, envolvendo a alta liderança.
3. Caracterização	Entendimento dos conhecimentos prioritários e suas naturezas, compreendendo a situação atual em relação aos processos de GC. A caracterização deve apresentar o que são os conhecimentos, suas características, ambições relacionadas a eles e um diagnóstico da GC existente.
4. Elaboração de um plano de ação	Todo o entendimento e diagnóstico adquiridos devem direcionar a definição de diretrizes ou estratégias de GC, bem como um conjunto de ações. Para determinar essas ações, é importante compreender a origem dos desafios e priorizá-los com base em uma matriz de impacto e complexidade. Além disso, é necessário considerar ações já existentes e buscar sempre o envolvimento das partes interessadas e dos responsáveis pelos conhecimentos.

Fonte: Adaptado de Fukunaga (2021).

Reforçando a distinções de Fukunaga (2021), Junior, Geraldo e Bisset-Alvarez (2023), propõem que durante a fase de identificação dos conhecimentos críticos, pode ser realizada uma análise dos documentos do Planejamento Estratégico, estabelecendo conexões entre os objetivos estratégicos de longo prazo e seus desdobramentos de médio e curto prazo, e determinar quais conhecimentos são relevantes e essenciais para alcançar cada objetivo. Para essa tarefa, é recomendado consultar os documentos atuais, utilizar formulários informatizados ou conduzir reuniões com a alta direção, líderes de nível estratégico e especialistas técnicos, a fim de identificar os conhecimentos essenciais necessários para o cumprimento de cada objetivo estratégico.

Custódio (2021) expõe em seus estudos uma perspectiva que resume a ideia do conhecimento, a importância de sua gestão e da identificação daqueles considerados críticos. Assim, o autor acredita que:

[...] no contexto atual das organizações, vistas como entes cognitivos, cujo principal ativo é o conhecimento, torna-se fundamental compreendê-lo como recurso e geri-lo de forma adequada. Neste cenário, a gestão do conhecimento é vista como uma abordagem integrada por processos de identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento como recurso valioso para as organizações. No que tange a estes aspectos, identificar os conhecimentos críticos para a organização, ou parte, é essencial para que estes conhecimentos sejam avaliados, a fim de certificar quais ações estão em andamento, como são percebidas pelos seus colaboradores e, quando necessário, elaborar redefinições estratégicas relacionadas à gestão do recurso conhecimento (CUSTÓDIO, 2021, p. 8).

Conforme Barbalho *et al.* (2021), a identificação dos conhecimentos críticos não apenas viabiliza a estabelecimento de novas rotinas e práticas nas organizações, mas também destaca que sua aplicação pode ser eficazmente implementada por meio de modelos de GC.

2.2.2. Modelos de Gestão do Conhecimento

Segundo Batista (2012), o modelo de GC pode ser descrito de forma simples e holística, de acordo com elementos principais, como por exemplo, princípios e conceitos de uma determinada área de conhecimento. Um modelo de GC oferece embasamento para a tomada de decisões referentes à sua implementação. Observando as características dos modelos de GC já existentes, é possível desenvolver um planejamento de ações que, estrategicamente pensadas, garantem a sustentabilidade do projeto a longo prazo (FURLANETTO; OLIVEIRA, 2008).

A implantação da GC em uma organização é uma tarefa complexa e exige determinado planejamento e o desenvolvimento de ações estratégicas que:

“... levem a disseminação e ao compartilhamento do conhecimento em todos os níveis hierárquicos; respeitem as particularidades das organizações; mobilizem a organização; ofereçam condições para que as mudanças necessárias se tornem efetivas; e levem à sustentabilidade no longo prazo.” (DAMIAN; CABERO, 2020, p. 3)

Sendo assim, a literatura apresenta diversos modelos de GC, com características comuns e também específicas, que preenchem lacunas de outros modelos. Autores como Wiig (1993), Boisot (1998), Choo (1998), Davenport e Prusak (1998), partindo de princípios distintos, criam metodologias, representadas por fases, passos, processos, etapas, dimensões ou elementos que subsidiam a implementação correta e eficaz da GC em uma organização (DAMIAN; CABERO, 2020).

Uma das bases que guiam este estudo é o modelo de referência SBGC que possui dois fundamentos e três dimensões. Assim, os fundamentos têm como objetivo explicar como uma dimensão é vinculada a outra (SAITO; FUKUNAGA, 2020).

Quanto aos fundamentos, Saito e Fukunaga (2020) definem que a GC exige um ambiente facilitador, ela demanda mudanças na forma de pensar, no comportamento das pessoas considerando políticas e diretrizes organizacionais, bem como gera um ambiente organizacional que dá valor a dinâmica do conhecimento. A outra premissa destaca o dever da GC em apoiar o negócio concentrando seus esforços para enfatizar os conhecimentos relevantes a ele. Isso acontece pois, existem vários conhecimentos organizacionais que devem ser gerenciados, porém, existem poucos recursos para isso o que torna necessária a priorização (SOARES, 2023; ALMEIDA; PEREIRA; MACIEIRA, 2021).

Em relação às três dimensões, ilustradas na Figura 1, a Saito e Fukunaga (2020) verificam cada uma delas de forma isolada para entender os principais pontos de interseções chave que juntam as dimensões de maneira sistemática. Logo, as dimensões são descritas como: alinhamento com o negócio, que agrupa variáveis que implicam no entendimento da estratégia de GC entendendo os desafios e os objetivos da GC, a identificação de conhecimentos relevantes e a governança em GC para acompanhar os resultados; iniciativas e práticas de GC, composta por variáveis importantes de um sistema de GC sendo elas, as práticas de GC, os processos de conhecimento e as abordagens de GC. Assim, há necessidade de construir uma lógica com as informações dos negócios para que as práticas e iniciativas de GC possam atender às necessidades priorizadas com o alinhamento do negócio; por fim, o ambiente facilitador, que considera variáveis como cultura organizacional, elementos de gestão para a tomada de decisão e a infraestrutura física e tecnológica que propiciem a incorporação de práticas.

Figura 1: Modelo de Referência SBGC



Fonte: Adaptado de Saito e Fukunaga (2020).

Na literatura pode ser encontrado um grande número de modelos propostos para a implantação da GC em organizações. No processo de implementação da GC, é crucial identificar falhas relacionadas aos conhecimentos críticos, possibilitando sugestões de práticas específicas de GC para mitigar essas lacunas.

2.2.3. Práticas de Gestão do Conhecimento

Ziviani *et al.* (2019) destacam que as práticas de GC são conhecidas como rotinas diretamente envolvidas no desenvolvimento e na aplicação do conhecimento. Além disso, as práticas ajudam as empresas a tomarem medidas orientadas a melhorar as capacidades de resposta e a superarem as limitações da inovação decorrentes da cultura e história organizacional.

A partir da pesquisa de Gonzalez e Martins (2017), Soares (2023), considera que o conhecimento apresenta características tanto tácitas quanto explícitas e o processo de gerenciamento demanda ações que vão além do simples uso da TI. Isso requer uma transformação não apenas na infraestrutura tecnológica, mas também na cultura organizacional e na própria organização. O Quadro 3 aponta ações organizacionais que se relacionam com os processos de conhecimento e seus objetivos centrais.

Para além das ações, Kianto e Andreeva (2014) definem as práticas de GC como atividades gerenciais e organizacionais que têm como objetivo o desenvolvimento dos processos organizacionais. Para Inkinen (2016) as práticas de GC são práticas organizacionais e gerenciais consistentes que têm como foco o alcance metas por meio de um gerenciamento bem feito, utilizando os recursos de conhecimento da organização.

Quadro 3: Processo de GC e Ações Organizacionais

FASES	OBJETIVOS CENTRAIS	AÇÕES ORGANIZACIONAIS
Aquisição	Criação de conhecimento partindo das competências dos indivíduos (Pacharapha & Ractham (2012). Aquisição de conhecimento envolve a capacidade da firma em absorver conhecimentos a partir de sua base de conhecimento primário, em uma perspectiva de aprendizagem (Lopez & Esteves, 2012). A aquisição de conhecimento pode ser vista como um processo de transformação na qual o conhecimento migra de sua forma explícita para tácita (Nonaka & Takeuchi, 1995).	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação dos indivíduos; - Incentivo ao processo de tentativa e erro; - Desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem; - Contratação e parcerias com outras firmas; - Contratação de novos funcionários que representem novos conhecimentos; - Aquisição de patentes.
Armazenamento	Retenção do conhecimento gerado pelos indivíduos e socializado nos grupos (Yigitcanlar <i>et al.</i> , 2007), formando uma memória organizacional (Walsh & Ungson, 1991). Processo de explicitação do conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995). Desenvolvimento de uma cultura e estrutura organizacional que represente a rotina da empresa (Madsen <i>et al.</i> , 2003).	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e cadastramento das melhores práticas; - Cadastramento das lições aprendidas; - Incorporação do conhecimento adquirido em procedimentos e regras da organização; - Retenção de indivíduos (repositório de conhecimento tácito); - Desenvolvimento de uma cultura organizacional que represente os valores e crenças da empresa; - Utilização de TI como ferramenta de auxílio à retenção do conhecimento e formação da memória organizacional.
Distribuição	Disseminação do conhecimento entre os indivíduos por meio do contínuo contato social (Levine & Prietula, 2012); e de grupos especializados que compartilhem uma linguagem e objetivos, numa abordagem de comunidade de prática (Brown & Duguid, 2001). Utilização de TI como facilitador do processo de disseminação.	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação aos funcionários da base de conhecimento retida; - Desenvolvimento de trabalho em grupos; - Desenvolvimento de comunidades de prática – troca de conhecimento especializado; - Utilização de TI como ferramenta de auxílio à distribuição do conhecimento organizacional.
Utilização	O conhecimento da firma sendo explorado (forma reativa) ou explorado (forma inovativa) (Cohen & Levinthal, 1990). A utilização do conhecimento a fim de reconstruir suas rotinas e competências (Volberda <i>et al.</i> , 2010). Recuperação e transformação do conhecimento adquirido promovendo a ampliação da base de conhecimento organizacional (Walsh & Ungson, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de equipes de resolução de problemas; - Desenvolvimento de atividades de aperfeiçoamento de produtos e processos; - Mudanças nas rotinas e procedimentos da organização; - Utilização de procedimentos e instruções que incorporem as melhores práticas e lições aprendidas.

Fonte: Gonzalez e Martins (2017).

Segundo Batista (2004), as práticas de GC estão, diretamente, relacionadas com as práticas de gestão organizacional focalizadas para a retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das instituições, assim como também a relação entre o conhecimento e o mundo exterior. Isso abrange a captura, absorção e retroalimentação de conhecimentos em geral que, de certa forma, possam desenvolver o conhecimento de uma organização. Assim, as práticas de GC devem estar alinhadas com a missão, visão de futuro e estratégias organizacionais. Diante do exposto, o Quadro 4 apresenta alguns conceitos referentes às práticas de GC presentes na literatura:

Quadro 4: Práticas de GC

PRÁTICAS	CONCEITOS
Gestão do conteúdo (BATISTA <i>et al.</i> , 2005)	Engloba a investigação constante de materiais, como forma de escolher, adquirir, organizar, categorizar, registrar e corrigir dados.
Aprendizagem Organizacional (PROBST <i>et al.</i> , 2002)	Estabelecimento de estruturas compartilhadas de referência, modificações na base de conhecimentos e ampliação da habilidade de solucionar questões.
<i>Coaching</i> (OLIVEIRA, 2018)	É um processo de orientação e aconselhamento guiado pelo <i>coach</i> , com o objetivo de promover o crescimento pessoal e profissional.
Comunidades de Prática (TERRA, 2005)	Complemento às estruturas oficiais que florescem em empresas onde há um alto nível de confiança entre líderes e colaboradores.
Gestão do Capital Humano (COELHO <i>et al.</i> , 2014)	Possibilita a identificação das habilidades já existentes ou não. Cria um ambiente favorável para o desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Para além das práticas apresentadas no Quadro 4, os autores Batista e Quandt (2015), utilizaram uma tipologia baseada no foco principal das iniciativas de GC (pessoas, processos ou tecnologia). Assim, as práticas foram classificadas em três categorias divididas nos Quadros 5, 6, e 7 abaixo. A primeira categoria, ilustrada no Quadro 5, compreende algumas práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Quadro 5: Práticas de GC conceituados na categoria de pessoas

PRÁTICA	CONCEITO
Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
Educação corporativa	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância, etc.
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes, e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
<i>Brainstorming</i>	Maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.
Assistência de colegas (<i>peer assist</i>)	Técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. A duração de um encontro para assistir colegas varia normalmente entre doze horas e dois dias.
Espaços colaborativos físicos	Quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre.
Espaços colaborativos virtuais	Permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências. Os principais benefícios são: i) permite acessar os melhores especialistas em qualquer lugar do mundo; ii) reduz despesas com viagens; e iii) permite que as pessoas trabalhem no horário e local de sua preferência para alcançar melhores resultados, assim como disponibiliza informações das quais elas precisam.

Fonte: Adaptado de Batista e Quandt (2015).

A segunda categoria compreende práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. O Quadro 6 abaixo apresenta algumas práticas englobadas nessa categoria, segundo Batista e Quandt (2015):

Quadro 6: Práticas de GC conceituados na categoria de processos

PRÁTICA	CONCEITO
Melhores práticas (<i>best practices</i>)	Consistem na identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Memória organizacional / lições aprendidas / banco de conhecimentos	Refere-se ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.
Sistemas de inteligência organizacional / inteligência competitiva	Tratam da transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
Bases de conhecimento	Externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento / repositórios do conhecimento	Um repositório do conhecimento conterá conhecimento valioso, que é uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela companhia, assim como, o <i>know-how</i> que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho.

Fonte: Adaptado de Batista e Quandt (2015).

A terceira categoria compreende práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de TI para captura, difusão e colaboração. Logo, o Quadro 7 apresenta algumas práticas englobadas nessa categoria, segundo Batista e Quandt (2015):

Quadro 7: Práticas de GC conceituados na categoria de tecnologia

PRÁTICA	CONCEITO
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	Os serviços, entre outros, contemplam mecanismos para: i) encontrar pessoas com interesses e necessidades semelhantes; ii) organizar grupos ou subgrupos de pessoas para facilitar a comunicação entre elas; iii) compartilhar conteúdo (documentos, links para sítios relevantes e vídeos).
Ferramentas de busca avançada	Existem ferramentas de busca avançada disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de busca, como o Google, por exemplo. A compreensão dessas ferramentas melhora muito a qualidade dos resultados das buscas.
Gestão de conteúdo	Trata da representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
<i>Data warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

Fonte: Adaptado de Batista e Quandt (2015).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Pereira (2019), a metodologia tem como finalidade auxiliar os pesquisadores no estudo dos métodos para compreender o processo de investigação científica. Enquanto Gil (2008), define metodologia de pesquisa como um conjunto de procedimentos lógicos e sistemáticos que tem como objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a aplicação do método científico. O autor destaca que a metodologia deve ser capaz de garantir a validade e confiabilidade dos resultados obtidos, ou seja, os resultados devem ser precisos e consistentes.

De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a metodologia de pesquisa é a estratégia geral que orienta a pesquisa científica, envolvendo a definição dos objetivos, a seleção dos métodos e técnicas apropriados para a coleta e análise de dados, bem como a interpretação e apresentação dos resultados. Seguindo essas perspectivas, este capítulo abordou a classificação da presente pesquisa e detalhou o processo de coleta e análise dos dados, essenciais para a obtenção dos resultados almejados.

3.1. Classificação da pesquisa

Tafla *et al.* (2022) descrevem em seus estudos os conceitos e definições que uma pesquisa pode possuir. Os autores trazem definições em torno das formas de categorização que podem ser seguidas, assim como, Prodanov e Freitas (2013), que propõem que a pesquisa pode ser definida em termos da sua abordagem, de seus objetivos, quanto à sua natureza e quanto aos procedimentos utilizados.

Este estudo, quanto à sua abordagem, é classificado como uma pesquisa qualitativa. Para Denzin e Lincoln (2018), trata-se de um processo interpretativo e naturalista que visa descobrir e descrever a complexidade do comportamento humano e das relações sociais por meio da análise sistemática e reflexiva de dados, que são geralmente não numéricos e variados em sua forma. Ainda segundo os autores, tal abordagem enfatiza a compreensão dos significados que as pessoas atribuem às suas experiências e a importância do contexto social e cultural dos fenômenos estudados.

Quanto à natureza da pesquisa, este estudo define-se como pesquisa aplicada. Segundo Pereira (2019) e Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa aplicada pode ser definida como uma forma de gerar conhecimentos científicos para a aplicação prática, envolvendo interesses locais e dirigindo-se à solução de problemas específicos. Ou seja, os resultados devem ser aplicados e utilizados para a solução de problemas que ocorrem na realidade.

No que tange o procedimento de pesquisa, esse trabalho seguiu o que se define como um estudo de caso único. De acordo com Stake (1995), um estudo de caso único é uma descrição holística, rica em detalhes de um único caso, enquanto Flyvbjerg (2006) descreve como uma investigação detalhada e profunda de um único caso em seu contexto real, com o objetivo de desenvolver uma teoria. Ao sintetizar as perspectivas de Stake (1995) e as contribuições de Flyvbjerg (2006), Júnior e Morais (2018) enfatizam que o estudo de caso único propicia a realização de uma análise minuciosa e aprofundada do contexto em que a pesquisa está inserida, permitindo uma observação detalhada do dinamismo singular e qualitativo do fenômeno investigado, resultando em uma compreensão mais rica e contextualizada.

Diversas etapas orientam a condução do estudo de caso, conforme discutido por Campos *et al.* (2020) e Miguel (2018). Seguindo as diretrizes desses autores e os estudos de Soares (2023), a primeira etapa consiste na definição da estrutura conceitual teórica, envolvendo o mapeamento da literatura, a delimitação das fronteiras da investigação e a classificação da pesquisa. A partir dessa fase, procedeu-se ao planejamento do caso, onde foi selecionado a unidade de análise, tornando o estudo de caso único por se tratar de um contexto real, definição das metodologias de coleta e análise de dados, além da elaboração do protocolo para a coleta. Em seguida, foi realizada a coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada com a alta gestão e colaboradores do setor de análise, além da disponibilização de documentos para a coleta.

3.2. Coleta de dados

Para fins de fundamentar a coleta de dados a ser desenvolvida foi realizada uma revisão de literatura com a utilização do *Google Scholar*, Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scopus*, *SciElo*, entre outros, definindo palavras-chaves condizentes com o estudo e sobre assuntos que norteiam a pesquisa. As buscas foram iniciadas em outubro de 2022 sendo selecionados 21 artigos; 30 livros e 32 revistas. Nas buscas foram considerados os seguintes termos: gestão do conhecimento; IES; ensino superior; pós-graduação; práticas de GC; e a combinação entre esses termos, realizando buscas em língua portuguesa e inglesa. Faz-se importante esclarecer que foram priorizados os estudos mais recentes, limitando a busca aos últimos 10 anos, entretanto, foi reconhecida a importância de incorporar algumas literaturas produzidas fora do limite de busca.

Para a fase de planejamento do caso, a partir do acesso às informações nas bases de dados apontadas, quanto aos temas trabalhados, definiu-se a unidade de análise a ser estudada. Assim, definiu-se o setor de Assistência Acadêmica do IGES como o foco principal do estudo e, sua escolha se deu tanto pela coleta de dados facilitada pelos gestores, quanto por informações iniciais passadas que se vincularam às dificuldades de estruturação e perdas de conhecimento observadas pelas lideranças no setor de análise.

Prosseguindo nas fases do estudo de caso, empregou-se entrevistas semiestruturadas. Para Marshall e Rossman (2016), a entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados que fornece um meio para explorar experiências individuais e perspectivas dos participantes, bem como compreender a complexidade dos fenômenos a serem estudados. Já para Gil (2021), na entrevista semiestruturada é crucial destacar que o entrevistador tem a liberdade de formular as questões, contudo, é fundamental assegurar que as respostas sejam significativas em relação aos propósitos do estudo.

Como fonte secundária de coleta de dados foram fornecidos, pela organização, documentos os quais continham informações sobre a estrutura organizacional. Para Nascimento (2023), as fontes básicas de dados secundários podem ser a própria empresa, que fornece dados que já foram coletados, tratados, organizados, e podem até terem sido analisados, sendo colocados à disposição dos interessados.

Para tanto, foi construído um protocolo de pesquisa (Apêndice A), no qual foram inseridos os tipos de fontes de informações, os locais, o número de membros possíveis de serem entrevistados, bem como os procedimentos adequados à pesquisa. De acordo com Farias (2016), o protocolo de pesquisa é um documento que apresenta todos os passos previstos para o desenvolvimento da pesquisa e se trata de um instrumento que organiza e norteia a pesquisa de forma lógica e eficiente.

Para este estudo foram entrevistados os dois sócios/diretores, uma Coordenadora de Operações e três funcionários do setor de Assistência Acadêmica. As lideranças foram escolhidas para a entrevista diante do conhecimento que possuem sobre as definições estratégicas, sobre a estrutura organizacional e o contexto histórico. Já os funcionários do setor estudado foram escolhidos por estarem imersos nas rotinas realizadas diariamente, os quais os pesquisadores precisam compreender e relacionar com o tema trabalhado.

Para identificar os desafios enfrentados pela organização e associá-los à proposta da pesquisa, quanto a ações voltadas ao conhecimento, foi utilizado um questionário (Apêndice B) estruturado como instrumento de coleta de dados, esse pautado nos estudos de Soares (2023). Os questionamentos foram elaborados com base nos objetivos deste estudo e um

levantamento prévio das principais questões relacionadas ao tema, objetivando compreender a maturidade dos funcionários e da alta gestão sobre os processos desenvolvidos no setor estudado e interpretando se estes estão estruturados e documentados. Além de obter *insights* sobre as práticas atuais de GC, lacunas identificadas e possíveis propostas de melhorias.

As perguntas contidas no Apêndice B estão associadas aos processos de conhecimento e elementos que podem influir em ações voltadas ao conhecimento organizacional como: cultura organizacional; relações estabelecidas, compreendendo o ambiente organizacional; recursos existentes que facilitam os processos de conhecimento. Ainda foi possível verificar a segmentação das entrevistas, que foram elaboradas para abranger tanto os colaboradores do setor estudado quanto os membros da alta gestão.

Foram elaboradas 29 perguntas destinadas aos funcionários do setor em análise, enquanto para a alta gestão foram desenvolvidas um total de 39 questões. O período de realização das entrevistas compreendeu os meses de julho a dezembro de 2023, sendo essas entrevistas realizadas de maneira individual e online, utilizando o *Google Meet*.

Foram realizadas as transcrições das entrevistas, totalizando 115 páginas transcritas utilizando a plataforma *Reshape* e mantendo o sigilo quanto aos nomes dos entrevistados. O Quadro 8, apresentado abaixo, oferece informações sobre as entrevistas como: a relação dos entrevistados, identificados por nomes fictícios para preservar a confidencialidade dos dados, juntamente com o tempo dedicado a cada entrevista.

Quadro 8: Informações das entrevistas realizadas

NOME DESIGNADO	CARGO	TEMPO DE ENTREVISTA
A	Líder de Assistência Acadêmica	1 hora, 4 minutos e 23 segundos
B	Assistente Acadêmico	40 minutos e 19 segundos
C	Assistente Acadêmico	36 minutos e 30 segundos
X	Diretor Financeiro	28 minutos e 15 segundos
Y	Diretor Executivo	32 minutos e 24 segundos
Z	Coordenadora de Operações	2 horas, 43 minutos e 39 segundos

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme evidenciado no Quadro 8, destaca-se que o maior intervalo de tempo foi dedicado à entrevista com a Coordenadora de Operações (Z). Tal prolongamento decorre da percepção dos pesquisadores quanto ao domínio da colaboradora sobre a empresa e seus processos, bem como a disponibilidade que ela possuía. A contribuição substancial dessa entrevista enriqueceu significativamente as discussões dos pesquisadores e a compreensão para os resultados obtidos.

Para os três colaboradores da Assistência Acadêmica e os dois Diretores, foi possível realizar uma única entrevista para a coleta de dados. No entanto, com a entrevistada Z foram realizados sete encontros, sendo o primeiro o mais extenso, envolvendo as perguntas do questionário. Os encontros subsequentes foram dedicados ao apoio, esclarecimento de dúvidas e aprofundamentos para construção dos resultados.

3.3. Análise de Dados

A partir dos dados coletados nas entrevistas definiu-se como técnica de análise a ser utilizada, a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). A autora define que a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Sousa e Santos (2020) destacam que a análise de conteúdo é compreendida como um conjunto dinâmico de instrumentos metodológicos em constante aprimoramento, visando analisar diversos aportes de conteúdo, sejam eles verbais ou não-verbais, por meio da sistematização de métodos empregados na análise de dados. Ainda segundo os autores, embora essa técnica esteja sujeita a diferentes interpretações e abordagens, há uma sequência sistemática que traz consistência à pesquisa.

Mayring (2014) acrescenta que na análise de conteúdo o material textual é examinado por meio de procedimentos de codificação e categorização. O autor destaca que a técnica pode ser utilizada em diferentes tipos de materiais, como entrevistas, transcrições de grupos focais, observações e documentos escritos.

A partir da transcrição das entrevistas, elaborou-se uma planilha no *Excel* composta por 48 páginas, com o intuito de realizar o tratamento dos dados obtidos. Nesse contexto, optou-se por utilizar abas distintas para diferenciar a alta gestão dos colaboradores da Assistência Acadêmica. Cada aba continha todas as perguntas do questionário organizadas de acordo com seus objetivos. É relevante observar que a aba destinada à alta gestão apresenta um maior número de perguntas, devido ao fato da abordagem específica em relação a questões organizacionais.

Em seguida, foi criada uma nova aba contendo informações resumidas do nome dado ao entrevistado, cargo ocupado, tempo de empresa, atividades desempenhadas, relações internas e externas, processos e culturas organizacionais ligadas a GC. Posteriormente, foi

desenvolvida uma nova aba para a realização do mapeamento do processo da Assistência Acadêmica, compreendendo as atividades realizadas pelo setor. Assim, definiu-se a partir do mapeamento do processo, a ampliação na planilha para as posteriores fases de realização do mapeamento dos conhecimentos críticos definindo os conhecimentos associados aos processos, bem como a priorização e estabelecimento de critérios de importância para cada um dos conhecimentos.

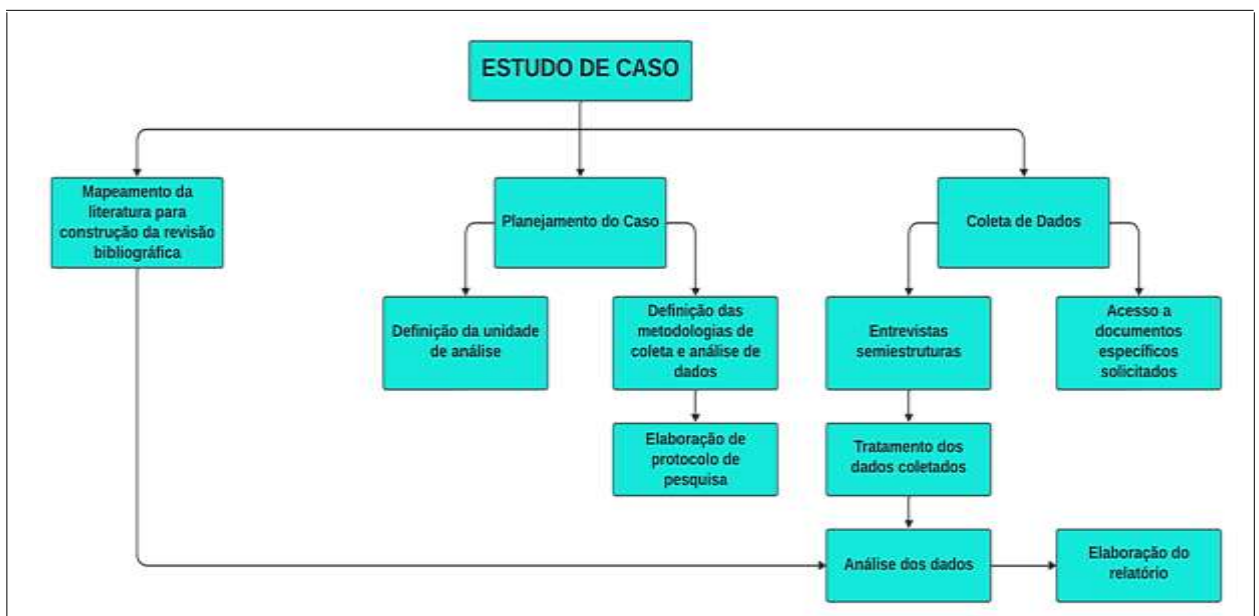
De acordo com Fukunaga (2021), é importante a categorização no processo de mapeamento de conhecimento a fim de aplicar as quatro fases propostas pelo autor, as quais são: identificação dos conhecimentos; critérios de priorização; caracterização dos conhecimentos; e elaboração de um plano de ação.

Para o tratamento dos dados, contou-se com a colaboração interpretativa de contextos específicos da entrevistada Z, que se disponibilizou para participar de reuniões adicionais, oferecendo esclarecimentos mais detalhados sobre determinadas informações.

Na etapa final do estudo de caso, foi elaborado um relatório, consolidando todas as atividades anteriores em um documento de pesquisa. Logo, realizou-se uma análise com o objetivo de integrar as informações coletadas ao embasamento teórico para uma interpretação aprofundada e, por conseguinte, a elaboração dos resultados.

Ao analisar o fluxograma apresentado na figura 3, foi possível elucidar os passos seguidos durante a condução dessa pesquisa.

Figura 2: Fluxograma das etapas do estudo de caso



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O fluxograma apresentado condensa, de maneira sucinta, todo o processo metodológico envolvido no estudo de caso proposto. Sua finalidade é tornar mais acessível a compreensão das atividades realizadas na aquisição e análise de dados, estabelecendo uma relação clara com a classificação atribuída à pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da revisão de literatura e do levantamento de dados, a etapa dos resultados deste estudo realizou uma análise aprofundada de quatro tópicos, demonstrando o cenário do IGES e explorando aspectos do conhecimento crítico na empresa. O primeiro tópico, teve como foco a caracterização do setor estudado. Em seguida, no segundo tópico, foi abordado o diagnóstico acerca do conhecimento na empresa, englobando relações internas e externas, criação/aquisição, retenção/armazenamento, transferência/compartilhamento e aplicação de conhecimento. O terceiro tópico, trata-se do mapeamento do conhecimento crítico associado aos processos da Assistência Acadêmica, explorando a identificação, priorização e caracterização. Por fim, o último tópico foi destinado para propostas de ações organizacionais voltadas à GC.

4.1. Instituto Gomes de Ensino Superior (IGES)

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), a instituição de estudo é considerada Empresa de Pequeno Porte (EPP), já que possui cerca de 35 funcionários na unidade e, no ramo de comércio e serviços, quando a empresa tem de 10 a 49 empregados, essa é definida como uma EPP.

Fundada há três anos no município de João Monlevade-MG, o IGES foi criado a partir das experiências dos dois proprietários inseridos há 17 anos no mercado de educação. Seus conhecimentos vieram da posse de uma escola de cursos profissionalizantes, por 13 anos e da posterior aquisição de um pólo vinculado a uma bandeira de faculdade que oferecia cursos de pós-graduação no formato Ensino à Distância (EAD).

Esses proprietários, hoje diretores Financeiro (X) e Executivo (Y) do IGES, começaram oferecendo cursos profissionalizantes em laboratórios de informática, atuando como instrutores. A partir das experiências seguiram observando e almejando a oportunidade de expansão em nível nacional. Segundo o diretor Executivo (Y):

O nosso curso tinha potencial de captação apenas em nossa região onde estávamos inseridos, onde chegamos a contar com 8 polos profissionalizantes. No entanto, gerenciar tantos polos físicos tornou-se desafiador para nossa administração e gestão. Diante desse cenário, e com o nosso desejo e ambição de crescer nacionalmente, decidimos estrategicamente adentrar um novo ramo no mercado, passando a oferecer cursos de pós-graduação de maneira mais dinâmica e prática (Y).

A transição para o novo ramo de negócios começou quando os diretores representavam uma faculdade de outra bandeira, em um modelo de franquia. O diretor Executivo (Y) destacou que a iniciativa de obter sua própria marca se deu a partir dos resultados com a franquia, segundo o entrevistado:

Teve um momento em que o nosso polo representava 20% das vendas do grupo da Faculdade de outra bandeira. Logo, como o volume de demanda na Pós-Graduação cresceu significativamente, nos despertou o interesse e a oportunidade de criar uma marca própria (Y).

Assim, o IGES, formalizado no ano de 2021, oferece programas de Pós-Graduação os quais são compostos, segundo a Coordenadora de Operações (Z), por “130 cursos nas áreas de Educação, Gestão e Direito”. Ainda para a entrevistada, a organização “pretende, num futuro próximo (...) ter uma disponibilidade maior de cursos”. O IGES possui a autorização definitiva do Ministério da Educação (MEC), uma vez que se encontra dentro dos padrões exigidos pelo órgão.

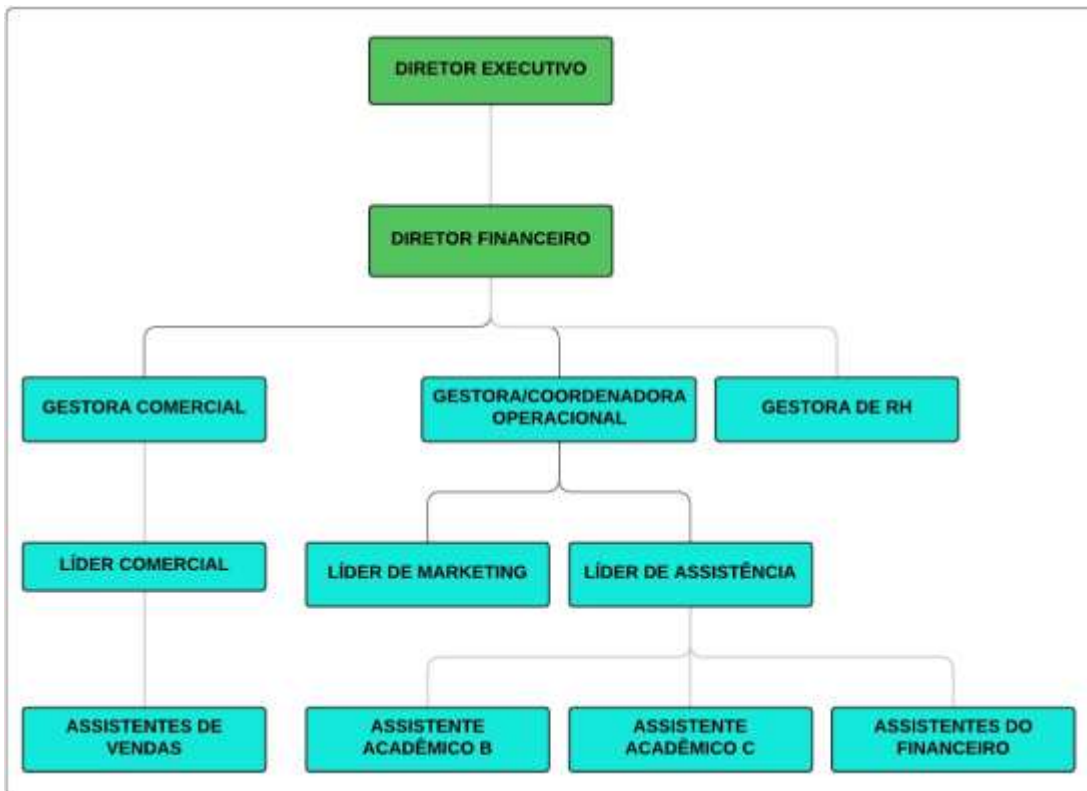
Os diretores Financeiro (X) e Executivo (Y) consideram que tal mudança foi positiva. De acordo com o diretor Financeiro (X):

Na Faculdade de outra bandeira enfrentávamos limitações decorrentes do modelo de negócio institucionalizado e engessado. Já no IGES, conquistamos uma maior liberdade para estabelecer a nossa própria política de preços, oferecendo os cursos desejados com uma autonomia significativa (X).

Dessa forma, o IGES conta com uma média de 35 funcionários, apresentando a seguinte estrutura organizacional: Comercial, Marketing, Assistência Acadêmica, Recursos Humanos e Gestão. A alta gestão é composta pela diretoria, incluindo os diretores executivo, financeiro e a gerente comercial. Adicionalmente, há a presença da Coordenadora de Operações que analisa os dados dos setores, estabelece metas e oferece suporte para alcance o dessas, sendo a ponte entre o operacional e a alta gestão. O setor comercial é responsável pelas vendas dos cursos de pós-graduação; o setor de marketing, promove a divulgação para captação de possíveis alunos; recursos humanos é responsável pelo recrutamento e gerenciamento de pessoas; e o setor de Assistência subdividido em Acadêmica, que é de interesse da presente pesquisa, e Assistência Financeira, que oferece suporte e orientação aos alunos em relação às suas finanças, visando evitar pendências e assegurar que cumpram suas obrigações financeiras.

Com base nos departamentos mencionados, os diretores do IGES forneceram o documento organizacional, o qual detalha a estrutura da organização, que foi representada na Figura 3.

Figura 3: Organograma do IGES



Fonte: Adaptado de Arquivos do IGES (2023).

O documento fornecido pela empresa foi adaptado pelos autores, com a finalidade de excluir as informações sobre os responsáveis por cada cargo, além de proporcionar destaque às distinções entre os Assistentes denominados como B e C dentro do setor estudado. Assim, uma vez compreendida a estrutura organizacional do IGES, o estudo focou na análise dentro do setor de Assistência Acadêmica.

4.1.1. Caracterização do setor estudado

Neste estudo, foi tratado especificamente o setor de Assistência Acadêmica, o qual desempenha um papel crucial de suporte aos alunos desde a etapa de pós matrícula até o estágio final de emissão do certificado. Atualmente, o setor é composto por três pessoas, os quais são o líder de Assistência Acadêmica (A) e Assistentes Acadêmicos (B e C). Tais denominações foram dadas a fim de preservar os entrevistados.

A escala de trabalho do setor compreende 65 horas semanais, distribuídas entre os dias da semana, com os três funcionários da Assistência Acadêmica revezando-se no atendimento para fornecer suporte aos alunos. De segunda à quinta-feira, o setor funciona de 8h às 21h; às sextas-feiras, de 8h às 18h; e aos sábados, de 8h às 12h. Os colaboradores se dirigem fisicamente ao IGES para realizar atendimentos que, por sua vez, são conduzidos de maneira integralmente remota por intermédio do *WhatsApp*, com atendimento de protocolos e canal telefônico.

Os três colaboradores inseridos no setor de Assistência Acadêmica descreveram no decorrer das entrevistas as suas funções e o tempo que atuam em suas respectivas atividades. Assim, o líder (A) menciona que:

Meu setor de atuação é o de Assistência Acadêmica. Atualmente, eu sou responsável pela supervisão dos procedimentos executados durante o dia-a-dia no setor de Assistência Acadêmica cuidando do atendimento e recepção do curso do aluno. Além disso, faço a emissão de certificados dos alunos. Atuo no setor há 1 ano e 4 meses (A).

A Assistente Acadêmica (B) afirma que suas atividades do setor são: “auxiliar os alunos no acesso ao nosso portal; tirar as dúvidas em relação à Pós; entrar em contato com eles também para dar as boas-vindas”. Quanto ao período que está na organização, a mesma afirma que está “atuando no setor de Assistência Acadêmica há 5 meses”.

Já segundo fala da Assistente Acadêmica (C), essa atua “na Assistência Acadêmica do primeiro suporte no ato da pós-venda até praticamente a conclusão. Com isso, encaminho para o líder (A), a solicitação de certificado do aluno”. Ainda, segundo a colaboradora, ela faz parte do setor há 3 meses.

De acordo com as observações e falas colocadas em entrevistas foi possível elaborar o fluxograma (Figura 4) que descreve o setor de Assistência Acadêmica. Contudo, é importante entender que os próprios entrevistados apontam e definem o que seriam, em suas perspectivas, os processos existentes no setor.

Conforme mencionado, em entrevista, pela Coordenadora de Operações Z, as principais atribuições do setor alinhadas aos processos realizados pelos assistentes e líder no dia a dia são: realizar o primeiro contato com o aluno; instruir sobre aceite ao contrato; auxiliar com primeiro acesso ao portal; entrar em contato com o aluno mensalmente; verificar documentação do aluno; e, emitir o certificado. Com isso, de acordo com a Assistente Acadêmica (B):

O nosso objetivo é atender e recepcionar os nossos alunos da melhor maneira possível para que eles se sintam à vontade em estar conversando com a gente (...). Nosso objetivo é passar o melhor atendimento, a melhor recepção pros nossos alunos (B).

Para dar início aos processos de Assistência Acadêmica, os colaboradores utilizam informações do setor comercial através do *Customer Relationship Management* (CRM), no qual segundo a Coordenadora de Operações (Z):

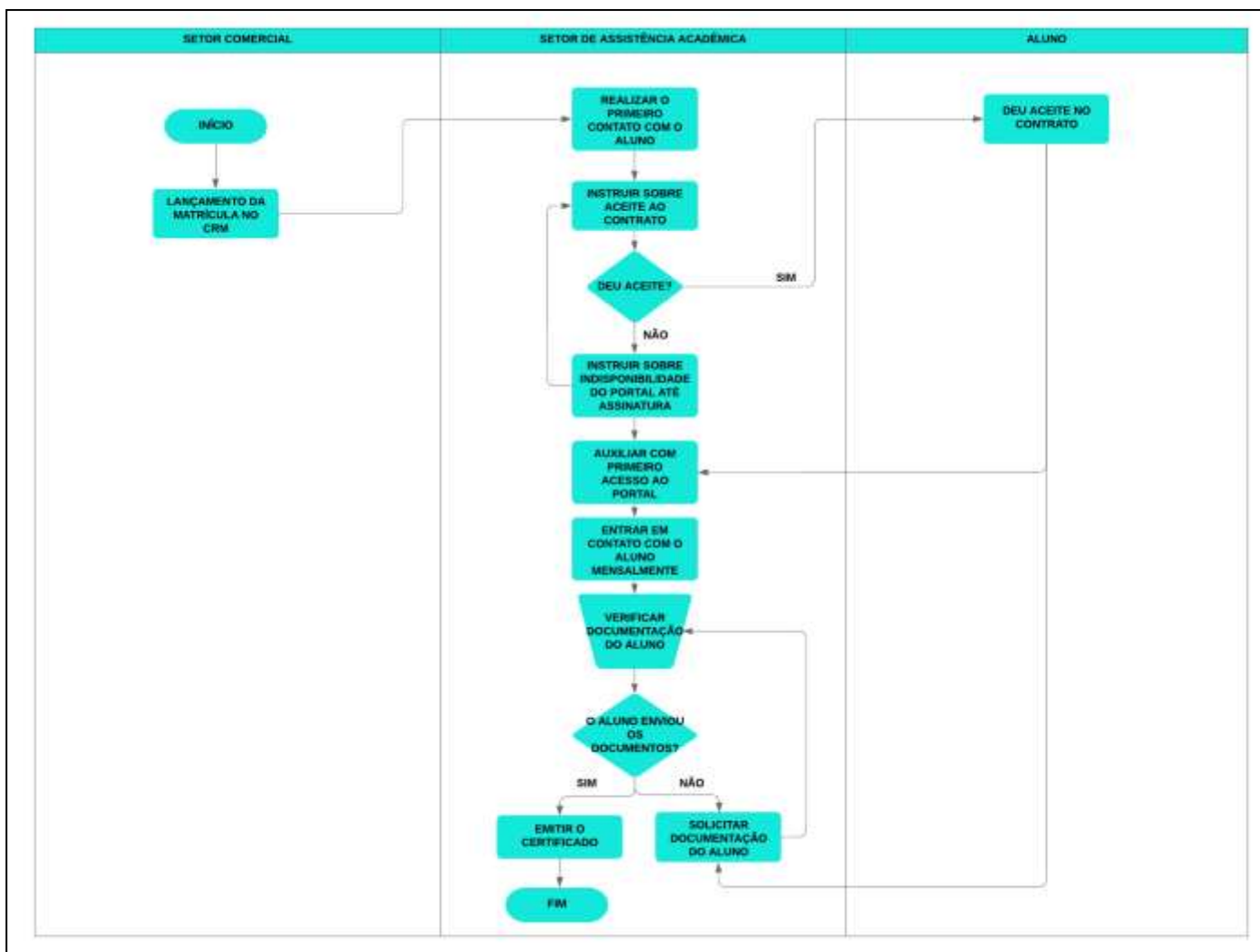
Hoje, no sistema, a gente utiliza um CRM no setor comercial que é integrado com o CRM da Assistência Acadêmica. Então, todo aluno que é matriculado, a gente verifica essa matrícula dentro do portal e sobe manualmente para esse CRM (Z).

A partir do lançamento da matrícula no CRM pelo setor comercial e verificação pelo setor de Assistência Acadêmica, inicia-se o primeiro processo do setor, denominado como primeiro contato. De acordo com as entrevistas realizadas, o primeiro contato é primordial para que o aluno não evada do curso recém-adquirido. Assim, por ser uma instituição que comercializa cursos 100% sem vínculo com o polo presencial, ou seja, no formato EAD, cria maior proximidade com o aluno. Nesse momento, o Assistente Acadêmico tem como objetivo dar as boas-vindas ao aluno e fazer com que ele se sinta acolhido pela instituição. Segundo fala da Assistente Acadêmica B *“o objetivo é atender e recepcionar os alunos da melhor maneira possível para que eles se sintam à vontade em estar conversando (...) é passar o melhor atendimento, a melhor recepção[...]”*. Já para a Assistente Acadêmica C, a IGES *“passou a melhorar e a frisar o primeiro contato com o aluno, as boas-vindas, perguntar se eles teriam alguma dúvida em relação ao portal”*.

Já para o processo de condução ao aceite de contrato, o setor já possui as atividades explicitadas. Ao passar o prazo de 24 horas, após o lançamento da matrícula do aluno, caso esse não tenha dado aceite ao contrato disponível em seu portal, o conteúdo do curso fica restrito automaticamente até que ele possa realizar. O contrato respalda ambas as partes de tudo o que foi combinado durante a compra e outras informações importantes para a realização do curso.

O Assistente Acadêmico possui um vídeo explicativo, que elucida sobre a importância do procedimento e instrui, com um passo a passo, o aluno a realizar o aceite, permitindo assim que ele possa dar início a sua Pós-Graduação. Segundo a Assistente Acadêmica (B), *“dou auxílio ao aluno para dar o aceite no contrato, a fim de que ele possa estar começando a realizar as disciplinas. Depois disso, auxílio em quaisquer dúvidas que possam surgir no dia-a-dia”*.

Figura 4: Fluxograma global dos processos envolvidos no setor de Assistência Acadêmica



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O processo de auxílio ao portal, acontece em diversas situações diferentes como, por exemplo, dificuldade do aluno para acessar a plataforma; quando o aluno não consegue a nota para ser aprovado e os assistentes liberam uma nova tentativa; quando acontece alguma falha inesperada; ou, até mesmo, dificuldades com a metodologia EAD. De acordo com a Assistente Acadêmica (B), *“Há dúvidas sobre o acesso no portal, avaliações, às vezes não atinge a pontuação média (...)”*. Dessa maneira, eles ficam à disposição para auxiliar em todas as necessidades e tirar as dúvidas.

Outro processo realizado no setor é o contato mensal com o aluno, que é feito com o intuito de saber se a pós-graduação está ocorrendo bem, se a instituição e o curso estão atendendo às expectativas do aluno e também identificar possíveis falhas de forma proativa. Acompanhar o desenvolvimento do aluno é importante para a instituição no que diz respeito a sua retenção, para o aluno é importante pois pode demonstrar a humanização e personalização na prestação do serviço. Tal importância é destacada pela Coordenadora de Operações (Z), onde ela menciona que *“é feito uma sequência de contatos com os alunos proativos, para que o aluno não se sinta sozinho no percurso”*.

Considerando o processo de solicitação de documentação do aluno, esse se dá pelo fato de que a instituição precisa desses documentos para que possa emitir declarações, certificados ou qualquer outra comprovação de vínculo do aluno com a instituição. Assim, os Assistentes Acadêmicos verificam se a documentação foi enviada pelos alunos e, caso não, entram em contato e auxiliam os alunos para que possam anexar ao portal. Assim que o aluno envia a documentação, os assistentes analisam cada documento requerido, quanto à nitidez e validade. Estando de acordo com o exigido pela instituição é dado o deferimento, caso não, os assistentes indeferem a documentação e comunicam ao aluno para que seja postado novamente.

Para assegurar a efetividade do processo no setor, é de extrema importância que os assistentes estejam alinhados com o método adequado para emitir os documentos solicitados pelos alunos, conforme destacado pela Coordenadora de Operações (Z).

(...) Precisa ter conhecimento de como acessar os protocolos, porque a solicitação de certificado e outras documentações tem um protocolo indispensável no sistema. Então precisa saber acessar e tratar esses protocolos (Z).

E, por fim, a emissão do certificado, que é o processo que finaliza a trajetória do aluno, é realizado pelo líder de Assistência Acadêmica (A), responsável pela Secretaria Acadêmica, o qual detalha suas tarefas como *“As minhas atividades, em específico, é realizar a emissão dos certificados, verificação das notas, análise de documentação”*. Esse processo

segue critérios definidos pela instituição e vai de encontro com o processo de verificação de documentação para solicitação de certificado, pois o líder de Assistência Acadêmica tem que verificar todas as notas do aluno para deliberar sobre a aprovação em todas as disciplinas, respeitando a nota mínima exigida pela instituição. Expandindo sobre as observações apresentadas pelo líder A, a Coordenadora de Operações (Z) destaca que:

Caso o aluno tenha sido aprovado em todas as disciplinas, o assistente elabora um documento, o histórico, em uma planilha do Excel, que compreende as seguintes informações: nome de cada disciplina que compõe o curso, cargas horárias, os nomes e titulação dos docentes responsáveis, as notas e as datas de início e conclusão do curso. Esse documento é enviado juntamente com as documentações já deferidas do aluno para o parceiro da instituição, Unypublica, que é responsável pela emissão dos certificados (Z).

Após a emissão do certificado, ele é enviado de forma digital para o aluno em uma plataforma em que esse valida e assina o documento. Após a assinatura do certificado digital, o líder de Assistência Acadêmica (A) oferece ao aluno a possibilidade da aquisição do certificado físico e, caso o aluno tenha interesse, após o pagamento da taxa, o certificado físico é emitido e enviado para a residência do mesmo.

Pelo diagnóstico do setor de Assistência Acadêmica do IGES, a Coordenadora de Operações (Z) destacou que o setor apresenta duas dependências fundamentais em seu processo: uma vinda do setor comercial e outra relacionada aos alunos.

4.2. Diagnóstico acerca do conhecimento no setor de Assistência Acadêmica

Durante a entrevista com a alta gestão da empresa, foi destacada a estratégia de negócio para a gestão do IGES. De acordo com a Coordenadora de Operações (Z), no âmbito da missão, a instituição visa promover uma educação de qualidade e a democratização do acesso à educação. Quanto à visão, almeja tornar-se uma referência no segmento educacional. No que diz respeito aos valores, o IGES fundamenta-se no respeito, transparência, ética e responsabilidade social. Esses pilares norteiam a atuação da instituição, refletindo seu compromisso com a excelência educacional e a contribuição para uma sociedade mais justa e inclusiva.

Embora a empresa possua uma estratégia de negócio definida, durante a entrevista, os gestores e a coordenadora ressaltaram aspectos que apresentam desafios significativos para a organização. O Diretor Financeiro (X), enfatizou a complexidade atual da gestão de pessoas, expressando: “*Eu acho que hoje, assim, o nosso principal desafio aqui seria a gestão de*

peças. Ultimamente tem sido o mais complicado aqui". Este desafio destacado pelo entrevistado X coincide com as observações de Y.

Com o objetivo de relacionar os desafios apresentados pela empresa com a Gestão do Conhecimento, foi questionado à alta gestão e aos colaboradores do setor de Assistência Acadêmica para avaliar a familiaridade com o conceito de GC. Os diretores Financeiro (X) e Executivo (Y) demonstraram não ter conhecimento acerca das definições e elementos que envolvem a GC. O Diretor Financeiro (X) foi objetivo ao mencionar: *"Não estou muito familiarizado não"*.

Além disso, constatou-se que os três colaboradores do setor de Assistência Acadêmica não compreendiam os conceitos da GC. Essa lacuna sobre a GC pode ser considerada um desafio, uma vez que a implementação de iniciativas voltadas ao conhecimento pode ser comprometida pela falta de entendimento entre os membros da organização, não o entendendo como um ativo organizacional importante.

No entanto, destaca-se que a Coordenadora de Operações (Z), com formação em Engenharia de Produção, apresenta um amplo conhecimento sobre a GC. Ao abordá-la no contexto da organização, a Coordenadora compartilhou as seguintes considerações:

Eu prezo muito por isso, que é um assunto que, desde quando eu entrei, já não existe nada. Hoje em dia, a gente engatinha nisso, e eu acho que é muito importante, principalmente pela rotatividade que a gente tem. Empresas têm um turnover muito alto, o que faz que a gente perca muito o que foi criado lá atrás. Então, em momentos que a gente tinha conseguido avançar com, por exemplo, os procedimentos de Assistência Acadêmica, hoje a gente vê que a gente estagnou em alguns pontos, ou até mesmo retrocedeu, porque a gente perdeu pessoas que eram importantes nesse processo (Z).

Com base nos desafios, no que tange a gestão de pessoas, evidenciados pela significativa rotatividade de colaboradores, nota-se que a instituição enfrenta dificuldades ao tentar reter o conhecimento e torná-lo explícito na busca por minimizar o impacto causado pela saída de colaboradores nos processos da organização. Ao abordar esse cenário, a Coordenadora de Operações (Z) menciona que:

(...) eram pessoas que tinham esse saber muito tácito, ou que faziam mesmo ali sem nenhum conhecimento de que aquilo estava sendo feito da melhor forma. Então, hoje eu acredito que o mais importante para a gente é explicitar os conhecimentos que a gente tem. Porque, tanto eu quanto o líder de Assistência Acadêmica (A), temos muitos conhecimentos. Porém, não tem nada explicitado. Então, se hoje eu e o líder de Assistência Acadêmica (A) sair, a gente sabe que a empresa fica um pouco perdida nesse sentido. (...) A organização não pode depender de funcionários, do saber de funcionários exclusivos. Então, eu vejo como muito importante a gestão do conhecimento. Gostaria de conseguir fazer mais aqui

dentro, porém, as minhas funções são muitas, e acho que isso passa despercebido um pouco nesse sentido (Z).

Considerando a relevância da GC para a organização, afirmada pela Coordenadora de Operações (Z), mesmo que essa detenha um vasto conhecimento, sua capacidade de implementar iniciativas pode ser comprometida, diante do volume de atividades que desempenha. Contudo, percebe-se a concentração de informações e conhecimentos em lideranças, o que pode afetar os processos de conhecimentos.

Adicionalmente, ao questionar a alta gestão sobre a existência de uma política ou estratégia definida sobre a GC, a resposta negativa foi unânime, tanto para os diretores (X e Y), quanto para as lideranças táticas (A e Z). Essa ausência de uma estrutura formal vai de encontro a ideia de não compreensão do conhecimento como um ativo estratégico e que esse deva ser gerenciado. Para evidenciar a preocupação em relação ao conhecimento na Assistência Acadêmica, o Diretor Financeiro (X), menciona que:

Querendo ou não, quando o colaborador sai, ele sai com conhecimento. E, raramente, a gente consegue reter esse conhecimento do colaborador. Geralmente, a gente utiliza de outro colaborador do mesmo setor para poder fazer o treinamento do novo (X).

Contudo, a partir da fala do Diretor Financeiro (X), foi percebida a existência de uma ação voltada ao conhecimento, corroborando com Gonzalez e Martins (2017). Essa, pode ser associada a prática de *Desenvolvimento de comunidades de prática – troca de conhecimento especializado*.

A preocupação diante da perda de conhecimento e a dificuldade em retê-lo, revela uma questão preocupante para o setor. A saída de colaborador não apenas representa a perda de um recurso humano valioso, mas também implica na fuga de *expertise* acumulada ao longo do tempo. Este fenômeno pode afetar o desempenho do setor, impactando em questões como a eficiência operacional, a continuidade dos processos e a qualidade do serviço prestado.

4.2.1. Relações internas e externas

Conforme o modelo de referência da SBGC (SAITO; FUKUNAGA, 2020) e outras fontes literárias, os processos de GC se desdobram em fases distintas, a saber: criação/aquisição, transferência/ compartilhamento, armazenamento/retenção e utilização/aplicação. Como o ambiente facilitador é um dos elementos considerados pelo modelo proposto, é importante que se analise as relações existentes na organização e como elas podem influenciar os processos de conhecimento. Assim, buscou-se compreender a

vivência dos colaboradores do setor estudado desde o primeiro contato interno com a instituição, sendo relevante destacar a fala da Assistente Acadêmica (B):

A minha experiência quando eu cheguei foi muito tranquila. Eles me receberam muito bem e me ajudaram muito também, porque é a primeira vez que eu trabalho no administrativo como Assistente Acadêmico. E toda a experiência que eu tenho e adquiri até hoje, eles me auxiliaram. E também com diferentes situações do dia-a-dia, a qual muitas vezes eu não sabia resolver e ficava com dúvida, aí eu buscava informações com meus colegas de trabalho (B).

A partir da fala da entrevistada B, é possível identificar os processos de transferência de informações e conhecimentos por parte dos colegas, fortalecendo uma cultura colaborativa, assim como a aquisição de conhecimentos pela assistente. Diante disso, os colaboradores da alta gestão e do setor de Assistência Acadêmica foram indagados sobre a percepção quanto ao relacionamento entre colaboradores, buscando compreender se essa favoreceria ou dificultaria a aquisição e o compartilhamento de informações. Em resposta a essa questão, o Líder de Assistência Acadêmica (A) e a Assistente Acadêmica (C) compartilharam suas perspectivas, respectivamente:

Com certeza favorece. Pois, eu acredito que um dos pilares para a gente conseguir obter boas trocas é a questão da boa convivência, então acaba que se essa boa convivência entre os colaboradores não estiver no seu melhor, acaba que as informações são passadas com um desdém. Isso dificulta também na assimilação das coisas que estão sendo passadas. A equipe tem que estar bem conectada um com os outros para conseguir encontrar um resultado ainda melhor e a gente vê isso bastante, até mesmo agora no meu início de processo de coordenação, é um grupo que a gente trabalha bem conectados para conseguir obter um bom resultado com bastante profissionalismo (A).

Favorece muito. Eu acho que, além do profissionalismo, que é o que a gente tem que ter, essa questão de todo mundo se ajudar, todo mundo se apoiar, isso ajuda bastante. Porque não é aquela coisa que a gente tem receio de falar alguma coisa ou de tentar ajudar. A gente está sempre aberto para estar conversando, para estar explicando algo que precisa (C).

Para além dos colaboradores do setor de Assistência Acadêmica, a alta gestão compartilha da mesma perspectiva. A Coordenadora de Operações (Z) reforça este entendimento ao acrescentar:

[...]a gente tem uma equipe muito ligada. Eles têm uma relação muito boa profissional. Então, todos eles têm o intuito de ajudar uns aos outros compartilhando informações, compartilhando tudo o que tiver, essas mensagens automáticas. Então, o fluxo de informações entre eles é muito bom e todos têm o intuito de ajudar uns aos outros.

Quando questionados em relação à empresa possuir política de portas abertas, onde os funcionários podem se aproximar da alta administração com sugestões ou preocupações, a Assistente Acadêmica (B) destacou “*Sim, possui. Aqui eles são muito acolhedores, muito tranquilos e a gente tem uma boa comunicação com todos os setores*”. Em adição, o Líder de Assistência Acadêmica (A) complementou: “*Temos muita liberdade para poder apresentar sejam ideias ou problemas. Já aconteceu várias vezes da gente entrar em contato direto com os nossos superiores para levar uma situação que poderia ser debatida entre eles*”. A Coordenadora de Operações (Z) ratificou essa compreensão:

Com certeza. Tanto eu quanto os diretores, a gente preza por uma gestão transparente, aberta, em que todos os funcionários se sentem à vontade para dar sugestões, para trazer problemas e possíveis soluções também. A gente tem uma gestão aberta e participativa (Z).

Assim, é possível estabelecer uma conexão entre essas relações dos colaboradores e as práticas apresentadas pelos autores Batista e Quandt (2015). Essas práticas, conforme descritas pelos autores, incluem a prática de formação de *Comunidades de Prática ou Comunidades de Conhecimento*, caracterizadas por grupos de pessoas unidas com o objetivo de facilitar a colaboração entre indivíduos internos ou externos à organização. Além disso, destaca-se a prática de *Espaços Colaborativos Físicos*, nos quais as pessoas compartilham ou criam conhecimento por meio de interações presenciais, face a face.

Dessa forma, a observação das práticas apresentadas por Batista e Quandt (2015) enriquece a compreensão da dinâmica colaborativa existente no setor estudado, evidenciando a consonância entre a abertura para o diálogo e as estratégias identificadas na literatura para promover a colaboração e o compartilhamento de conhecimento.

Sendo assim, a partir das contribuições dos colaboradores da Assistência Acadêmica e da Coordenadora de Operações (Z), fica evidente que as relações internas em o ambiente organizacional têm o potencial de promover uma equipe mais participativa. Logo, no que se refere à GC, essa dinâmica pode desempenhar um papel positivo ao influenciar nos processos do conhecimento.

4.2.2. Criação/Aquisição de conhecimento

Conforme delineado no capítulo 2 por Saito e Fukunaga (2020), o processo de criação/aquisição de conhecimento abrange elementos tanto internos quanto externos, contribuindo para a inovação em negócios, processos, produtos e serviços. No contexto específico do setor de Assistência Acadêmica, os colaboradores destacam que a principal

abordagem para a aquisição de conhecimento é fundamentada em suas experiências cotidianas. Essa perspectiva é ratificada pela Assistente Acadêmica (B), que justifica:

Como eu falei, a gente lida com muitas situações no dia-a-dia. A gente tem a nossa ajuda individual, cada uma anota tudo. E conforme a situação acontece, que a gente não sabe resolver, a gente passa para o Líder de Assistência Acadêmica que nos auxilia (B).

Tal forma de aquisição de conhecimento no setor é corroborada pela entrevistada (Z). Em suas declarações, ela afirma: “Assim, as informações que a gente recebe dos alunos vão criando situações em que a gente cria conhecimento a partir disso. Mas uma forma interna mesmo de criação de conhecimento eu acredito que não temos”.

Os colaboradores foram indagados acerca das fontes, sejam internas ou externas, que são utilizadas para buscar informações. A Assistente Acadêmica (C) explicou: “A fonte interna seria os funcionários do setor de vendas e o nosso Líder de Assistência Acadêmica (A). Já a fonte externa é o próprio Google”. Contudo, a partir da fala, observa-se a implementação de ações direcionadas ao conhecimento, corroborando com Batista e Quandt (2015), o qual pode ser associado com a prática de Assistência de colegas (*peer assist*), na qual o líder faz parte do processo de orientação como fonte interna; além da prática de Ferramentas de busca avançada, também preconizada pelos autores, destaca-se como uma estratégia eficaz para acessar fontes externas de informação.

Com base nas experiências identificadas no setor em relação à aquisição de conhecimento, é evidente que, ao limitar a aprendizagem ao que é encontrado nas rotinas diárias, a instituição pode comprometer a diversidade de experiências tácitas e perspectivas dos colaboradores. Isso pode resultar em uma compreensão restrita dos desafios e demandas em evolução no setor de Assistência Acadêmica. Conforme mencionado pela Coordenadora de Operações (Z), essa perspectiva contrasta com o objetivo que a organização tem com o conhecimento adquirido:

Facilitar o trabalho dos Assistentes Acadêmicos e prestar um serviço de qualidade para o aluno. Porque se o Assistente Acadêmico não sabe como ele responde ao aluno naquela ocasião, isso vai fazendo com que o atendimento seja precarizado. Então, quanto mais o atendente tem acesso a essas informações, mais ele consegue atender bem o nosso aluno (Z).

Nesse sentido, a eficiência na aquisição de conhecimento emerge como um fator crucial para a resolução eficaz de problemas. Ao fomentar uma cultura de aprendizado contínuo, a organização capacita seus colaboradores a enfrentarem desafios complexos com criatividade e inovação, conforme as ações organizacionais propostas por Gonzalez e Martins

(2017) no processo de aquisição do conhecimento. Dessa forma, conforme Saito e Fukunaga (2020), a aquisição eficiente de conhecimento se configura como um elemento indispensável para a criação de negócios, processos, produtos e serviços. Portanto, ao promover a aprendizagem contínua, as organizações podem fortalecer a eficiência na aquisição de conhecimento.

4.2.3. Armazenamento/Retenção de conhecimento

Conforme capítulo 2, seguindo o modelo proposto por Saito e Fukunaga (2020), a fase de armazenamento/retenção do conhecimento tem como objetivo reter experiências vividas por profissionais com muita vivência dentro de uma organização, evitando assim a perda de conhecimento. A fim de demonstrar o desdobramento desse processo no âmbito do setor de Assistência Acadêmica, o líder A relata:

Temos um script utilizado de dúvidas padrões para poder agilizar o serviço, com base no que a gente já estava acostumado a ver no dia-a-dia, métodos de conseguir resolver esses problemas o mais rápido possível para ganhar mais tempo. A gente utiliza o Word e alguns dados em Excel. Tudo isso a gente deixa salvo para a gente conseguirmos ter um fácil acesso entre os colaboradores e também é bem visual para a gestão (A).

Além disso, a Assistente Acadêmica (C) destaca a importância da ferramenta utilizada no setor, denominada Multi360, que desempenha um papel fundamental no processo de armazenamento do conhecimento. Adicionalmente, ela menciona a utilização de agendas para anotações como uma prática complementar, conforme expresso por ela: *“A Multi360 é voltada para isso, pois ela guarda toda a conversa que a gente tem com o aluno. E eu uso também minha agenda. Qualquer coisa que eu faço que seja diferente, eu já anoto para ter ali aquela informação”*.

Questionou-se aos colaboradores sobre a existência de ações para reter na organização o conhecimento tácito dos funcionários. Nesse contexto, o IGES possui um sistema que armazena informações organizacionais, contendo também os processos de atendimento realizados, que vincula as rotinas do setor de estudo. Logo, uma ação percebida se relaciona com o uso de ferramentas de TI como auxílio e considerando uma parte da infraestrutura que propicia um ambiente facilitador, corroborando com as ideias de Saito e Fukunaga (2020). Essa forma de armazenamento/retenção de informações e conhecimentos no IGES é delineada nas palavras da Coordenadora de Operações (Z).

Hoje, no sistema, a gente utiliza um CRM no setor comercial que é integrado com o CRM da Assistência Acadêmica. Então, todo aluno que é matriculado, a gente verifica essa matrícula dentro do portal e sobe manualmente para esse CRM. Então, todas as informações sobre o aluno, sobre o curso, telefone, e-mails de contato, quando foi a matrícula e sobre os contatos feitos, sobre o fluxo de contatos feitos, fica armazenado nesse CRM. (...) E hoje, também, a gente trabalha com uma plataforma de mensagens. Então, é uma plataforma integrada com o WhatsApp. Então, para o aluno, ele está conversando no WhatsApp com o atendente, porém, para o atendente, é uma plataforma diferente em que todas as conversas ficam armazenadas. Tanto para fins de avaliação posterior, quanto para fins de quando a gente precisa mesmo para alguma situação específica com o aluno. Então, todas as mensagens são registradas (Z).

Considerando que a ausência de armazenamento do conhecimento pode resultar em desafios futuros para a empresa, especialmente em casos de perda de algum funcionário, o Diretor Executivo (Y) compartilhou: *“Acho que se acontecer da Coordenadora de Operações (Z) sair algum dia, iremos perder boa parte do conhecimento do IGES”*. Complementando, o Líder (A) relata:

(...) quando a gente limita somente a um funcionário a ter todas as informações, se houver uma eventual perda desse funcionário, a gente acaba sendo prejudicado, pois não terá alguém de imediato alguém para suprir essa necessidade (A).

Dessa forma, pode-se observar que a falta de armazenamento do conhecimento no IGES é um fator agravante em casos de perdas de colaboradores, dificultando a preservação e transferência adequada do conhecimento crítico para o funcionamento da organização. Para lidar com essas possíveis perdas, é crucial implementar práticas de GC para promover uma cultura que valorize o armazenamento de informações a fim de facilitar a transferência de conhecimento entre os membros da equipe.

4.2.4 Transferência/Compartilhamento de conhecimento

O capítulo 2 descreve que a fase de transferência/compartilhamento pode estar diretamente relacionada a compartilhar boas práticas, ajudar no aprendizado de novos colaboradores, atribuir melhorias na colaboração e interação, entre outras ações.

No que tange ao processo de compartilhamento de conhecimento dentro do setor de Assistência Acadêmica, o Líder A relata: *“Temos o compartilhamento de informações e conhecimentos, mas é restrito mais no diálogo”*. Adicionalmente, a Assistente Acadêmica (C) corrobora: *“As informações são compartilhadas mais no diálogo com os nossos superiores”*. Contudo, a partir das falas, observa-se a implementação de prática relacionada ao conhecimento, corroborando com Batista e Quandt (2015), o qual pode ser associado com a

prática de *Espaços colaborativos físicos*, na qual os colaboradores compartilham conhecimentos com a interação por meio de comunicação face-a-face.

Quanto ao contexto do compartilhamento de conhecimento, a Coordenadora de Operações (Z) associa as informações contidas na nuvem do *Google Drive*. Para Z, as informações “*são compartilhadas com os gestores e com todos os outros funcionários da Assistência Acadêmica de uma forma bem simples, mas armazenada. E isso, também, distribui entre as pessoas envolvidas no processo*”. Logo, percebe-se que a organização divulga a base de informações e conhecimentos retida, utilizando ferramentas de TI para realizar a distribuição desses. Essa prática pode ser associada ao que foi proposto pelos autores Gonzalez e Martins (2017) onde se *utiliza ferramentas de TI* para auxiliar a distribuição do conhecimento organizacional.

Diante da significativa importância da transferência e compartilhamento de conhecimento para disseminar boas práticas e facilitar o aprendizado de novos colaboradores, a Coordenadora de Operações (Z) ressaltou que:

Em relação a treinamentos, o assistente que já está no setor que recebe os novatos. Ele faz o treinamento de forma empírica também com os atendimentos que vão acontecer. Então é mais assim, um treinamento ao vivo ali, do que um treinamento que ele vai ler, sentar, ler papéis. Enfim, ele é bem prático mesmo (Z).

Dessa forma, percebe-se que a ausência de documentos no IGES requer que colaboradores mais experientes conduzam o treinamento de novatos sem o suporte de materiais documentados. Essa prática pode ser correlacionada com a proposta dos autores Gonzalez e Martins (2017) no que diz respeito a ação de *Desenvolvimento de comunidades de prática – troca de conhecimento especializado* para facilitar a troca de conhecimento especializado e apoiar os novos colaboradores em suas funções.

4.2.5 Utilização/Aplicação de conhecimento

Com base na relevância da GC, conforme abordada pela teoria de Gonzalez e Martins (2017), mencionam que a utilização do conhecimento tem o objetivo de reconstruir suas rotinas e competências promovendo a ampliação da base de conhecimento organizacional. Sendo assim, procedeu-se com uma análise junto a alta gestão sobre a ocorrência de situações na rotina de trabalho que demandaram a utilização de informações e conhecimentos previamente desenvolvidos por outros colaboradores. Em resposta a essa indagação, a Coordenadora de Operações (Z) exemplifica:

(...) quando o instituto começou, a gente tinha um Assistente Acadêmico que ele era assistente da outra instituição que a gente trabalhava na Faculdade (nome omitido). Logo, ele passou a ser assistente do Instituto Gomes. Quando ele saiu, mesmo que ele tinha deixado um caderno com anotações dele e algumas coisas na nuvem, e também os conhecimentos que ele passou verbalmente nos treinamentos, os assistentes ficaram muito perdidos. Então, a gente vê que mesmo o pouco que a gente tem explicitado ainda deixa confuso. Então, ele não é bem explicitado (Z).

Diante o exemplo dado pela Coordenadora de Operações (Z) é evidente que explicitar o conhecimento dos funcionários é crucial para uma organização. Isso assegura a continuidade operacional, reduz erros, ajuda na adaptação a mudanças e cria uma cultura de aprendizado contínuo. No exemplo dado, foi notado que a falta de explicitação resultou em uma perda de conhecimento crítico e deixou a equipe sem amparo com a perda de um membro, mesmo que informações tenham sido deixadas de forma informal.

4.3. Mapeamento do Conhecimento Crítico associado ao processo estudado

A partir da análise abrangente conduzida para diagnosticar o conhecimento no setor de Assistência Acadêmica, foi fundamental a realização de um mapeamento do conhecimento crítico, visando aprimorar os processos de Assistência Acadêmica do IGES. Para conduzir tal mapeamento do conhecimento crítico, têm-se como referência a estrutura delineada por Fukunaga (2021), o autor ressalta a importância desse mapeamento para o desenvolvimento de estratégias que buscam obter uma vantagem competitiva sustentável e reduzir riscos significativos para o negócio.

O autor descreve as fases necessárias para realizá-lo, sendo elas: Identificação dos conhecimentos críticos, Priorização e Caracterização. E, por fim, foi tratado a fase da Elaboração de um Plano de Ação.

4.3.1. Identificação dos conhecimentos críticos

No âmbito da primeira fase do mapeamento do conhecimento crítico, seguindo a perspectiva de Fukunaga (2021) sobre o tema, como abordado no capítulo 2. É importante considerar a relevância estratégica do conhecimento e o que é possível ser adquirido e retido diante da complexidade observada no próprio conhecimento. Logo, com o propósito de facilitar a identificação dos conhecimentos críticos no setor de Assistência Acadêmica, os gestores foram indagados acerca dos processos envolvidos nas rotinas bem como as atividades realizadas em cada um dos processos.

Com o propósito de proporcionar uma compreensão mais aprofundada das entradas e saídas de cada um dos processos envolvidos no setor de Assistência Acadêmica, a Coordenadora de Operações (Z) estabeleceu as informações conforme Quadro 9.

Quadro 9: Entradas e saídas do processo no setor

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA		
ENTRADA	PROCESSO	SAÍDA
Dados do CRM oriundo do Setor de Vendas	Realizar o primeiro contato com o aluno	Recepção ao aluno
Dúvidas em relação ao aceite de contrato	Instruir sobre aceite ao contrato	Contrato assinado
Solicitação de documentos ou certificado	Solicitar documentação do aluno	Liberação de documentação ou certificado.
Dúvidas do aluno quanto ao acesso e quaisquer outras funcionalidades dentro do portal	Auxiliar com primeiro acesso ao portal	Aluno auxiliado
Necessidade de suporte ao aluno	Entrar em contato com o aluno mensalmente	Suporte ao aluno
Solicitação de documentos ou certificado	Verificar documentação do aluno	Liberação de documentação ou certificado.
Curso finalizado	Emitir o certificado	Certificado emitido

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Para isso, no que diz respeito ao primeiro processo, que envolve a realização do primeiro contato com o aluno, a Coordenadora de Operações (Z) destaca que as atividades estão relacionadas a estabelecer comunicação com o aluno assim que o setor de vendas efetua a matrícula, com o objetivo de dar boas-vindas e fornecer instruções iniciais. Esse processo é considerado estratégico, uma vez que, de acordo com a Coordenadora de Operações (Z), *"aumenta a credibilidade e reduz a evasão de alunos"*.

Em relação ao segundo processo, relacionado a instruir o aluno sobre o aceite ao contrato, a entrevistada Z classifica esse processo como estratégico, pois *"[...]se a Assistência Acadêmica não auxiliar, possivelmente não vai dar aceite ao contrato e vai perder o aluno"*. Logo, ela esclareceu que as atividades envolvidas nesse processo são:

Através de um vídeo, os alunos que têm dificuldade são auxiliados com o aceite de contrato por meio de mensagens e vídeo explicativo, via WhatsApp. Além disso, após 24 horas o portal se fecha devido a não assinatura do contrato. Logo, o Assistente Acadêmico faz a cobrança da assinatura e também auxilia caso necessário (Z).

Quanto ao terceiro processo, relacionado à solicitação da documentação do aluno, conforme explicado pela Coordenadora de Operações (Z), as atividades incluem solicitar a documentação do aluno, pois *“caso o aluno não envie o documento, a instituição não emite nenhum documento de vínculo com a instituição, inclusive a emissão do certificado”*. Segundo a Coordenadora de Operações (Z), esse processo é categorizado como estratégico devido ao seu impacto direto tanto para o aluno quanto para a instituição.

Em relação ao quarto processo de auxiliar o aluno com o primeiro acesso ao portal, a Coordenadora de Operações (Z) menciona como atividades: *“auxílio ao acesso no portal; pedir nova tentativa de avaliação caso não tenha atingido a nota mínima exigida; orientação em quaisquer problemas relacionados ao portal do aluno; e, dúvidas em geral”*. No que diz respeito ao nível estratégico de tal processo, ela afirma que *“se o aluno não souber mexer no portal e não tiver auxílio, provavelmente, ocorrerá evasão”*. Portanto, o processo é estratégico, uma vez que influencia diretamente na permanência do aluno, foco da organização.

O quinto processo relaciona-se com o contato mensal com o aluno, no qual as atividades envolvidas, de acordo com a Coordenadora de Operações (Z), referem-se a *“saber como está o andamento do aluno no curso e se precisa de algum auxílio”*. Ainda segundo a Coordenadora de Operações (Z), o processo é estratégico visto que *“diminui a possibilidade de evasão”*.

O sexto processo refere-se à verificação da documentação do aluno. As atividades vinculadas a este processo são efetivas quando o aluno conclui suas disciplinas ou quando a instituição precisa emitir alguma declaração solicitada pelo aluno. Conforme observação da Coordenadora de Operações (Z), as ações desse processo são importantes, pois influem na emissão de documentações e na certificação do aluno.

Caso o aluno tenha terminado as disciplinas e não pediu o certificado pelo portal, a Assistência Acadêmica entra em contato para que ele faça essa solicitação a fim de que possam começar o processo de emissão de certificado. Além disso, o processo também é válido quando o aluno necessita de alguma declaração do Instituto. A emissão só é feita caso o aluno tenha enviado todas as documentações necessárias [...] “se não for feito, não emite nenhuma documentação ou certificado” (Z).

Por fim, no último processo ligado à emissão do certificado, a Coordenadora de Operações (Z) menciona que *“após a verificação de toda a documentação do aluno, o setor tem o prazo de 60 dias para a emissão do certificado”*. Tal processo é considerado estratégico, visto que *“é o produto final do serviço prestado”*.

Com o propósito de proporcionar uma visualização mais clara, e de forma resumida, das atividades inerentes a cada processo, juntamente com a classificação de sua natureza estratégica, apresenta-se o Quadro 10.

Quadro 10: Atividades e nível estratégico dos processos no setor

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA		
PROCESSO	ATIVIDADES	É ESTRATÉGICO? POR QUE?
Realizar o primeiro contato com o aluno	Estabelecer comunicação com o aluno assim que o setor de vendas efetua a matrícula, com o objetivo de dar boas vindas e fornecer instruções iniciais.	Sim. Pois aumenta a credibilidade e reduz a evasão de alunos.
Instruir sobre aceite ao contrato	Através de um vídeo, os alunos que têm dificuldade são auxiliados com o aceite de contrato por meio de mensagens e vídeo explicativo, via WhatsApp. Além disso, após 24 horas o portal se fecha devido a não assinatura do contrato. Logo, o Assistente Acadêmico faz a cobrança da assinatura e também auxilia caso necessário.	Sim. Se a assistência não auxiliar, possivelmente não vai dar aceite ao contrato e vai perder o aluno.
Solicitar documentação do aluno	Caso o aluno não envie o documento, a instituição não emite nenhum documento de vínculo com a instituição, inclusive a emissão do certificado.	Sim. Se o subprocesso não for feito, não emite nenhuma documentação ou certificado ao aluno.
Auxiliar com primeiro acesso ao portal	Auxílio ao acesso no portal; pedir nova tentativa de avaliação caso não tenha atingido a nota mínima exigida; orientação em quaisquer problemas relacionados ao portal do aluno; e, dúvidas em geral.	Sim. Se o aluno não souber mexer no portal e não tiver auxílio, provavelmente, ocorrerá evasão.
Entrar em contato com o aluno mensalmente	Saber como está o andamento do aluno no curso e se precisa de algum auxílio.	Sim. Diminui a possibilidade de evasão.
Verificar documentação do aluno	Caso o aluno tenha terminado as disciplinas e não pediu o certificado pelo portal, a Assistência Acadêmica entra em contato para que ele faça essa solicitação a fim de que possam começar o processo de emissão de certificado. Além disso, o processo também é válido quando o aluno necessita de alguma declaração do Instituto. A emissão só é feita caso o aluno tenha enviado todas as documentações necessárias.	Sim. Se não for feito, não emite nenhuma documentação ou certificado.
Emitir o certificado	Após a verificação de toda a documentação do aluno, o setor tem o prazo de 80 dias para a emissão do certificado para o aluno.	Sim. Pois é o produto final do serviço prestado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Dessa forma, antes de partir para a segunda fase, proposta por Fukunaga (2021), visto que a Coordenadora de Operações (Z) considerou todos os processos estratégicos, os gestores foram consultados para avaliar a relevância de cada um dos processos para a eficiência do trabalho no setor de Assistência Acadêmica. Para isso, foi utilizado uma Escala *Likert* de 1 a 5, onde 1 representa Muito Importante, 2 Importante, 3 Neutro, 4 Pouco Importante e 5 Nada Importante. Logo, o resultado obtido quanto ao nível de relevância de cada processo (Quadro 11).

Quadro 11: Nível de relevância dos processos para o setor

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA	
PROCESSO	RELEVÂNCIA
Realizar o primeiro contato com o aluno	1
Instruir sobre aceite ao contrato	1
Solicitar documentação do aluno	5
Auxiliar com primeiro acesso ao portal	1
Entrar em contato com o aluno	3
Verificar documentação do aluno	4
Emitir o certificado	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Desse modo, pode-se observar que quatro dos sete processos são classificados como os mais relevantes para a eficiência do trabalho no setor de Assistência Acadêmica, sendo eles: realização do primeiro contato com o aluno; instruir aluno sobre aceite ao contrato; auxílio com o primeiro acesso do aluno ao portal; e, emitir o certificado.

Assim, a definição da priorização dos conhecimentos críticos associados torna-se crucial para compreender a visão de GC dentro da organização. Logo, para atingir esse objetivo, é de suma importância que os gestores estabeleçam critérios fundamentados nos conhecimentos associados que envolvem cada uma das atividades (Quadro 10).

4.3.2 Priorização

Conforme capítulo 2, baseado em Fukunaga (2019) uma das fases metodológicas do processo de mapeamento de conhecimentos críticos é a priorização, um processo em que é necessário definir critérios baseados nas características que determinam um conhecimento crítico. Ao considerar a lista ou mapa de conhecimentos captados e, levando em conta os critérios definidos, se faz um processo de priorização com a participação da alta liderança da empresa.

Diante disso, baseando-se nas entrevistas realizadas com a alta liderança da instituição, os conhecimentos associados foram definidos considerando cada processo do setor de Assistência Acadêmica do IGES. Cada um desses processos possui um ou mais conhecimentos associados, em que foram estabelecidos critérios relacionados aos processos do conhecimento envolvidos, considerando ainda a dimensão e a fonte desses conhecimentos. A partir do conhecimento associado a cada processo, a entrevistada Z definiu como critérios o que seriam requisitos para a eficiência dos processos.

Cada um dos processos mapeados no setor de Assistência Acadêmica possui um conjunto específico de conhecimentos associados, os quais são cruciais para o seu desempenho eficiente. Esses conhecimentos foram categorizados e ponderados com base nas informações obtidas nas entrevistas. Para pontuar cada critério foi definida uma Escala *Likert* demonstrada no Quadro 12.

Quadro 12: Escala *Likert* para critérios

NÍVEL	DESEMPENHO
1	Excelente
2	Muito Bom
3	Bom
4	Razoável
5	Ruim

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Sendo que, a escala definida no Quadro 12, foi usada para estabelecer tanto o nível da situação atual em que se encontra o conhecimento a partir dos critérios, bem como o nível da situação almejada. Para o nível da situação atual, após a Coordenadora de Operações definir as notas para cada um dos critérios, foi realizada uma média aritmética simples a fim de encontrar os processos mais críticos dentro do setor da Assistência Acadêmica. Com isso, a Coordenadora de Operações (Z) determinou critérios que servem como requisitos para a eficiência dos processos, os quais estão demonstrados no Quadro 13.

Quadro 13: Critérios estabelecidos para os conhecimentos associados

CRITÉRIOS
Armazenamento do conhecimento
Capacitação do funcionário
Domínio das ferramentas
Domínio do conhecimento
Explicitação de conhecimento
Integração de sistemas

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os critérios abrangem não apenas a expertise técnica, mas também consideram habilidades interpessoais e a utilização dos recursos disponíveis. Desta forma, a análise a seguir apresenta os conhecimentos associados a cada processo, os critérios de avaliação, e a respectiva priorização atribuída a cada um.

4.3.2.1 Processo da realização do primeiro contato com o aluno

Para a realização do primeiro contato, foram determinados quatro conhecimentos associados a esse processo. A partir disso, esses conhecimentos foram analisados e categorizados nas dimensões tácitas e explícitas, conforme Quadro 14.

1. Saber utilizar o CRM, para que o Assistente Acadêmico possa identificar os novos alunos a fim de realizar o primeiro contato - conhecimento tácito, já que o CRM é um software intuitivo, mas o setor não possui nenhum manual de utilização, o conhecimento de como utilizá-lo é passado de funcionário para funcionário dentro do setor;
2. Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360 - conhecimento explícito e tácito simultaneamente. Tácito devido ao fato de que é um sistema de interface intuitiva, semelhante ao WhatsApp, mas que não possui nenhum manual de utilização; explícito pois o sistema permite a criação de mensagens rápidas, cujas foram criadas no início da estruturação do setor para a maioria de casos recorrentes no dia-a-dia das atividades e que permanecem até hoje, somente sofrendo alterações, para serem utilizadas a fim de agilizar e facilitar o trabalho dos Assistentes Acadêmicos;
3. Conhecimentos de informática - conhecimento tácito, já que é um pré-requisito básico para admissão de funcionários no setor, conhecimento esse adquirido pelos Assistentes Acadêmicos ao longo da vida, pela experiência;
4. Boa escrita - conhecimento tácito, já que da mesma forma que os conhecimentos de informática, uma boa escrita advém das experiências adquiridas ao longo da vida do funcionário.

Quadro 14: Processo da realização de primeiro contato, seus conhecimentos associados, suas dimensões e fontes de conhecimento

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA			
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	DIMENSÃO TÁCITA OU EXPLÍCITA	FONTE DO CONHECIMENTO
Realizar o primeiro contato com o aluno	Saber utilizar o CRM, para que o assistente acadêmico possa identificar os novos alunos a fim de realizar o primeiro contato	Tácito	- CRM - Coordenadora - Líder de Assistência Acadêmica - Ferramenta de atendimento Multi360
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	Tácito/Explícito	
	Conhecimentos de informática	Tácito	
	Boa escrita		

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Diante desses conhecimentos associados, foram estabelecidos pela Coordenadora de Operações (Z) critérios de priorização com base nas características que os definem considerando sua percepção quanto à rotina e ao conhecimento, a partir de uma escala *Likert*, conforme Quadro 15.

Quadro 15: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de realização do primeiro contato com o aluno

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA				
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	CRITÉRIOS	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO ALMEJADA
Realizar o primeiro contato com o aluno	Saber utilizar o CRM, para que o assistente acadêmico possa identificar os novos alunos a fim de realizar o primeiro contato	- Domínio das ferramentas	1	1
		- Capacitação do funcionário	1	1
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	- Domínio das ferramentas	1	1
		- Capacitação do funcionário	2	1
	Conhecimentos de informática	- Explicação do conhecimento	4	1
Boa escrita	- Domínio do conhecimento	1	1	
MÉDIA DAS NOTAS DA SITUAÇÃO ATUAL			1,63	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Durante a entrevista com a Coordenadora de Operações (Z), ela destacou a perspectiva de que a avaliação de uma situação almejada pode apresentar tendências, visto que sempre deseja a excelência no atendimento aos alunos, sempre trabalhando junto aos colaboradores para a melhoria contínua no setor. Entretanto, ao analisar a situação atual que o conhecimento se encontra no que tange “Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360”, a Coordenadora de Operações (Z) definiu a nota 4 quanto à explicação do conhecimento. Logo, pode-se perceber que não há um processo de armazenamento e retenção dos conhecimentos para a utilização dessa ferramenta. Além disso, é observado que o critério de capacitação do funcionário é um ponto que pode ser melhorado.

4.3.2.2 Processo para instruir aluno sobre aceite ao contrato

Para o segundo processo, que se refere a instruir os alunos quanto ao aceite do contrato, foram identificados três conhecimentos associados. Esses conhecimentos foram minuciosamente analisados e categorizados nas dimensões tácitas e explícitas, conforme apresentado a seguir:

1. Saber utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno) - conhecimento explícito, visto que para auxiliar os alunos, já existem vídeos previamente armazenados no sistema da Instituição, os quais são disponibilizados para os alunos

como uma forma de instrução sobre como utilizar o portal e realizar o aceite no contrato;

2. Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa - conhecimento tácito, uma vez que, para a operação do sistema, não há documentação explícita sobre sua utilização e manipulação. Os colaboradores adquirem esse conhecimento de maneira implícita, por meio da experiência diária e da transmissão verbal de conhecimentos entre os colegas de trabalho. Neste processo, utiliza-se o Universa para verificação da assinatura e deferimento do contrato;
3. Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360 - conhecimento explícito e tácito simultaneamente, como explicado anteriormente no primeiro processo.

Os conhecimentos relacionados ao segundo processo são apresentados no Quadro 16, acompanhados da identificação das fontes desses conhecimentos. A origem dessas informações é atribuída à Coordenadora de Operações (Z), ao Líder de Assistência Acadêmica (A), ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (Sistema AVA), à ferramenta de atendimento Multi360 e ao Sistema Universa.

Quadro 16: Processo de instruir aluno sobre aceite ao contrato, seus conhecimentos associados, suas dimensões e suas fontes de conhecimento

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA			
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	DIMENSÃO TÁCITA OU EXPLÍCITA	FUNTE DO CONHECIMENTO
Instruir aluno sobre aceite ao contrato	Saber utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno)	Explícito	- Coordenadora - Líder Assistência Acadêmica - Sistema AVA
	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa	Tácito	- Ferramenta de atendimento Multi360 - Sistema Universa (financeiro, protocolo, suporte ao aluno, documento, contrato)
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	Tácito/Explícito	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Diante desses conhecimentos associados, foram estabelecidos critérios de priorização com base nas características que o definem, considerando sua percepção quanto à rotina e ao conhecimento, a partir de uma escala *Likert*, conforme Quadro 17.

Quadro 17: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de instruir sobre aceite ao contrato

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA				
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	CRITÉRIOS	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO ALMEJADA
Instruir aluno sobre aceite ao contrato	Saber utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno)	- Domínio das ferramentas;	2	1
		- Capacitação do funcionário;	1	1
		- Armazenamento do conhecimento	1	1
	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa	- Domínio das ferramentas;	1	1
		- Capacitação do funcionário;	1	1
		- Armazenamento do conhecimento	2	1
Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	- Domínio das ferramentas;	1	1	
	- Capacitação do funcionário;	2	1	
	- Armazenamento do conhecimento	4	1	
MÉDIA DAS NOTAS DA SITUAÇÃO ATUAL			1,67	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Ao examinar a situação presente do conhecimento relacionado à “Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360”, a Coordenadora de Operações (Z) atribuiu a nota 4 quanto ao armazenamento do conhecimento. Similarmente ao processo anterior, fica evidente a ausência da retenção e armazenamento do conhecimento necessário para o manejo desta ferramenta. Essa lacuna na retenção de conhecimento revela-se como um ponto crítico, especialmente, considerando que também é um aspecto a ser aprimorado na utilização do “Sistema de Gestão de alunos Universa”. Adicionalmente, destaca-se que a capacitação dos funcionários também emerge como um ponto passível de melhorias.

4.3.2.3 Processo para solicitar documentação do aluno

Quanto ao terceiro processo, que trata de solicitar documentação do aluno, foram identificados dois conhecimentos associados. Esses conhecimentos foram analisados e classificados nas dimensões tácitas e explícitas, conforme exposto a seguir:

1. Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa - conhecimento tácito, devido ao motivo já elencado de não possuir documentação explícita sobre sua utilização e manipulação. Nesse contexto, os colaboradores adquirem esse conhecimento de forma implícita, por meio da experiência cotidiana e da troca verbal de informações entre os colegas de trabalho.
2. Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360 - conhecimento explícito e tácito simultaneamente. Devido aos mesmos motivos já citados anteriormente quanto a esse mesmo tipo de conhecimento associado.

Os conhecimentos relacionados ao terceiro processo são apresentados de maneira detalhada no Quadro 18, incluindo a identificação da fonte desses conhecimentos. Tais fontes derivam de Z e A, da ferramenta de atendimento Multi360 e do Sistema Universa.

Quadro 18: Processo de solicitar documentação do aluno, seus conhecimentos associados, suas dimensões e suas fontes de conhecimento

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA			
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	DIMENSÃO TÁCITA OU EXPLÍCITA	FONTE DO CONHECIMENTO
Solicitar documentação do aluno	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa	Tácito	- Coordenadora - Líder Assistência Acadêmica - Ferramenta de atendimento Multi360
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	Tácito/Explícito	- Sistema Universa (financeiro, protocolo, suporte ao aluno, documento, contrato)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Diante desses conhecimentos associados, foram estabelecidos critérios de priorização com base nas características que o definem, considerando sua percepção quanto à rotina e ao conhecimento, a partir de uma escala *Likert*, conforme Quadro 19.

Quadro 19: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de solicitar documentação do aluno

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA				
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	CRITÉRIOS	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO ALMEJADA
Solicitar documentação do aluno	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa	- Domínio das ferramentas; - Capacitação do funcionário; - Armazenamento do conhecimento	1 1 2	1 1 1
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	- Domínio das ferramentas; - Capacitação do funcionário; - Armazenamento do conhecimento	1 2 4	1 1 1
MÉDIA DAS NOTAS DA SITUAÇÃO ATUAL			1,83	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Ao analisar a situação presente do conhecimento relacionado a utilização tanto à “ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360” quanto do “Sistema de Gestão de alunos Universa”, a Coordenadora de Operações (Z) concedeu notas idênticas às atribuídas no processo anterior. Dessa forma, pode-se evidenciar a criticidade do armazenamento do conhecimento dentro do processo, ressaltando simultaneamente a necessidade de atenção específica à capacitação dos funcionários.

4.3.2.4 Processo para auxílio com o primeiro acesso do aluno ao portal

Ao abordar o quarto processo, que se remete ao auxílio com o primeiro acesso do aluno ao portal, foram identificados dois conhecimentos associados. Esses conhecimentos foram analisados e classificados nas dimensões tácitas e explícitas, conforme exposto a seguir:

1. Saber utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno) - conhecimento explícito, visto que para auxiliar os alunos, já existem vídeos previamente armazenados no sistema da Instituição, os quais são disponibilizados para os alunos como uma forma de instrução sobre como utilizar e realizar o primeiro acesso ao portal;
2. Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360 - conhecimento explícito e tácito simultaneamente. Devido aos mesmos motivos já citados anteriormente quanto a esse mesmo tipo de conhecimento associado.

As informações referentes ao quarto processo são apresentadas de forma abrangente no Quadro 20, incluindo a identificação da origem desses conhecimentos. Estas fontes provêm do CRM, da Coordenadora de Operações (Z), do Líder de Assistência Acadêmica (A), do Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno) e da ferramenta de atendimento Multi360.

Quadro 20: Processo de auxílio com o primeiro acesso do aluno ao portal, seus conhecimentos associados, suas dimensões e suas fontes de conhecimento

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA			
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	DIMENSÃO TÁCITA OU EXPLÍCITA	FONTE DO CONHECIMENTO
Auxiliar com primeiro acesso ao portal	Saber utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno)	Explícito	- CRM - Coordenadora - Líder Assistência Acadêmica
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	Tácito/Explícito	- Sistema AVA - Ferramenta de atendimento Multi360

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Diante desses conhecimentos associados, foram estabelecidos critérios de priorização com base nas características que o definem, considerando sua percepção quanto à rotina e ao conhecimento, a partir de uma escala *Likert*, conforme Quadro 21.

Quadro 21: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de auxílio com o primeiro acesso do aluno ao portal

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA				
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	CRITÉRIOS	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO ALMEJADA
Auxiliar com primeiro acesso ao portal	Saber utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno)	- Domínio das ferramentas.	2	1
		- Capacitação do funcionário;	1	1
		- Armazenamento do conhecimento	3	1
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos: Multi360	- Domínio das ferramentas.	1	1
		- Capacitação do funcionário;	2	1
		- Armazenamento do conhecimento	4	1
MÉDIA DAS NOTAS DA SITUAÇÃO ATUAL			2,17	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Ao examinar os critérios relativos ao conhecimento acerca de “Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360”, a Coordenadora de Operações (Z) atribuiu a nota 4 quanto ao armazenamento do conhecimento. Por outro lado, em relação a “Saber utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno)”, foi atribuída a nota 3. Diante dessas avaliações, reitera-se a observação anterior sobre a necessidade evidente de aprimorar a retenção e o armazenamento do conhecimento.

4.3.2.5 Processo para realizar contato mensalmente com o aluno

No que se refere ao quinto processo, que envolve o contato mensal com o aluno, também foram identificados dois conhecimentos associados. Essas informações foram analisadas e classificadas nas dimensões tácitas e explícitas, conforme descrito a seguir:

1. Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa - conhecimento tácito, em virtude do motivo já mencionado acerca da ausência de documentação explícita sobre sua utilização e manipulação. Sendo baseados exclusivamente na experiência diária e na troca verbal de informações entre os colegas de trabalho.
2. Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360 - conhecimento explícito e tácito simultaneamente, devido aos mesmos motivos já citados anteriormente quanto a esse mesmo tipo de conhecimento associado.

As informações relacionadas ao quinto processo são apresentadas de maneira abrangente no Quadro 22, incluindo a identificação da origem desses conhecimentos. Essas fontes derivam do CRM, da Coordenadora de Operações (Z), do Líder de Assistência Acadêmica (A) e da ferramenta de atendimento Multi360.

Quadro 22: Processo de realizar contato mensal com o aluno relacionado aos seus conhecimentos associados, suas dimensões e fontes

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA			
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	DIMENSÃO TÁCITA OU EXPLÍCITA	FONTE DO CONHECIMENTO
Entrar em contato com o aluno mensalmente	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa	Tácito	- CRM - Coordenadora - Líder Assistência Acadêmica
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	Tácito/Explícito	- Ferramenta de atendimento Multi360

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Diante desses conhecimentos associados, foram estabelecidos critérios de priorização com base nas características que o definem, considerando sua percepção quanto à rotina e ao conhecimento, a partir de uma escala *Likert*, conforme Quadro 23:

Quadro 23: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de realizar contato mensal com o aluno

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA				
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	CRITÉRIOS	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO ALMEJADA
Entrar em contato com o aluno mensalmente	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa	- Domínio das ferramentas;	2	1
		- Capacitação do funcionário;	1	1
		- Armazenamento do conhecimento	3	1
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	- Domínio das ferramentas;	1	1
- Capacitação do funcionário;		2	1	
MÉDIA DAS NOTAS DA SITUAÇÃO ATUAL			2,17	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Para o processo em questão, analisando os critérios relativos ao conhecimento acerca de “Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360”, a Coordenadora de Operações (Z) atribuiu a nota 4 quanto ao armazenamento do conhecimento. No entanto, em relação a “Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa”, a nota atribuída foi nota 3. Essa discrepância destaca novamente a importância de aprimorar a retenção e o armazenamento do conhecimento, conforme já observado anteriormente.

4.3.2.6 Processo para verificar documentação do aluno

No que se refere ao sexto conhecimento associado, que diz respeito à verificação da documentação do aluno, é uma etapa importante na especialização, visto que o deferimento dos documentos pode impactar diretamente na realização do curso. Nesse processo também foram identificados dois conhecimentos associados. Essas informações foram analisadas e classificadas nas dimensões tácitas e explícitas, como se segue:

1. Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa - conhecimento tácito, em virtude do motivo já mencionado acerca da ausência de documentação explícita sobre sua utilização e manipulação. Sendo baseados exclusivamente na experiência diária e na troca verbal de informações entre os colegas de trabalho.
2. Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360 - conhecimento explícito e tácito simultaneamente, devido aos mesmos motivos já citados anteriormente quanto a esse mesmo tipo de conhecimento associado.

As informações relacionadas ao sexto processo são apresentadas de maneira abrangente no Quadro 24 incluindo a identificação da origem desses conhecimentos. Essas fontes derivam da Coordenadora de Operações (Z), do Líder de Assistência Acadêmica (A), da ferramenta de atendimento Multi360 e do Sistema Universa.

Quadro 24: Processo de realizar verificar documentação do aluno, seus conhecimentos associados, suas dimensões e suas fontes de conhecimento

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA			
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	DIMENSÃO TÁCITA OU EXPLÍCITA	FONTE DO CONHECIMENTO
Verificar documentação do aluno	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa	Tácito	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenadora - Líder Assistência Acadêmica - Ferramenta de atendimento Multi360 - Sistema Universa (financeiro, protocolo, suporte ao aluno, documento, contrato)
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	Tácito/Explícito	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Diante desses conhecimentos associados, foram estabelecidos critérios de priorização com base nas características que o definem, considerando sua percepção quanto à rotina e ao conhecimento, a partir de uma escala *Likert*, conforme Quadro 25.

Quadro 25: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo de verificar documentação do aluno

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA				
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	CRITÉRIOS	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO ALMEJADA
Verificar documentação do aluno	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa	- Domínio das ferramentas;	1	1
		- Capacitação do funcionário;	2	1
	- Armazenamento do conhecimento	4	1	
	Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360	- Domínio das ferramentas;	1	1
- Capacitação do funcionário;		2	1	
		- Armazenamento do conhecimento	4	1
MÉDIA DAS NOTAS DA SITUAÇÃO ATUAL			2,33	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Ao analisar os critérios relativos ao conhecimento relacionado a utilização tanto à “ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360” quanto do “Sistema de Gestão de alunos Universa”, a Coordenadora de Operações (Z) atribuiu a nota 4 para ambos quanto ao armazenamento do conhecimento. Essa uniformidade destaca a relevância crucial de aprimorar a retenção e o armazenamento do conhecimento. Além disso, foi atribuída a nota 2 para a capacitação dos funcionários em ambos os casos, indicando uma área passível de melhorias. É válido ressaltar que um armazenamento mais eficiente poderia, potencialmente, contribuir para uma capacitação mais eficaz dos funcionários.

4.3.2.7 Processo para emitir o certificado

Por fim, o processo que se refere ao sétimo e último conhecimento associado, diz respeito à emissão do certificado, a qual destaca-se como a etapa mais importante na especialização. Tal importância se dá pelo fato do processo de certificação ser o que gera o produto final do serviço prestado, ou seja, o certificado de especialista concedido ao aluno em reconhecimento pela conclusão do curso. Nesse processo identificou-se quatro conhecimentos associados, dois deles ainda não requeridos em nenhum processo anterior. Essas informações foram analisadas e classificadas nas dimensões tácitas e explícitas, conforme segue:

1. Saber utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno) - conhecimento explícito, visto que a informação requerida nesse conhecimento são informações já fornecidas pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do Aluno) que armazena o resultado das avaliações dos alunos;
2. Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa - conhecimento tácito, devido ao motivo já elencado de não possuir documentação explícita sobre sua utilização e manipulação. Na emissão do Certificado, é necessário consultar o protocolo aberto

pelo aluno, além de dados da matrícula do aluno, como data de matrícula e data de conclusão;

3. Criar histórico do aluno para enviar à uma instituição parceira - conhecimento tácito, já que a criação do documento nas especificações requeridas pela instituição parceira é feita de acordo com os conhecimentos que foram adquiridos de forma implícita, por meio da troca verbal de informações entre os Assistentes Acadêmicos e a secretária acadêmica da instituição;
4. Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos da instituição parceira - conhecimento tácito, devido ao fato de não possuir nenhuma documentação explícita que fale acerca da sua utilização e manipulação. Assim como o Sistema Universa, a instituição parceira possui seu sistema de gestão de alunos em que devem ser armazenadas todas as mesmas informações do aluno, como dados da matrícula, notas e documentação. É a partir desse sistema que a instituição parceira extrai as informações necessárias para a emissão do Certificado.

As informações relacionadas ao sétimo processo são apresentadas de maneira abrangente no Quadro 26, incluindo a identificação da origem desses conhecimentos. Essas fontes derivam da Coordenadora de Operações (Z), do Líder de Assistência Acadêmica (A), do Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno), do Sistema Universa e do Sistema de Gestão de alunos da instituição parceira.

Quadro 26: Processo de emissão do certificado, seus conhecimentos associados, suas dimensões e suas fontes de conhecimento

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA			
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	DIMENSÃO TÁCITA OU EXPLÍCITA	FUNTE DO CONHECIMENTO
Emitir o certificado	Saber utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno)	Explícito	- Coordenadora
	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa	Tácito	- Supervisor de Pós-Vendas - Sistema AVA - Ferramenta de atendimento Mult360
	Criar histórico do aluno para enviar à instituição parceira	Tácito	- Sistema Universa (financeiro, protocolo, suporte ao aluno, documento, contrato) - Sistema de Gestão de alunos da instituição parceira
	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos da instituição parceira	Tácito	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Diante desses conhecimentos associados, foram estabelecidos critérios de priorização com base nas características que o definem, considerando sua percepção quanto à rotina e ao conhecimento, a partir de uma escala *Likert*, conforme Quadro 27.

Quadro 27: Critérios de priorização dos conhecimentos associados ao processo da emissão do certificado

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA				
PROCESSO	CONHECIMENTO ASSOCIADO	CRITÉRIOS	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO ALMEJADA
Emitir o certificado	Saber utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno)	- Domínio das ferramentas; - Capacitação do funcionário; - Armazenamento do conhecimento	1 1 3	1 1 1
	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos Universa	- Domínio das ferramentas; - Capacitação do funcionário; - Armazenamento do conhecimento	3 3 4	1 1 1
	Criar histórico do aluno para enviar à instituição parceira	- Domínio das ferramentas; - Capacitação do funcionário; - Integração de sistemas	1 1 1	1 1 1
	Saber utilizar o Sistema de Gestão de alunos da instituição parceira	- Domínio das ferramentas; - Capacitação do funcionário; - Armazenamento do conhecimento	4 3 4	1 1 1
	MÉDIA DAS NOTAS DA SITUAÇÃO ATUAL			2,42

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Ao abordar o último processo, para o último processo, ao analisar os critérios relativos ao conhecimento relacionado a utilização do “Ambiente Virtual de Aprendizagem (Portal do aluno)”, “Sistema de Gestão de alunos Universa” e “Sistema de Gestão de alunos da instituição parceira”, a Coordenadora de Operações (Z) atribuiu a nota 3 para o primeiro conhecimento e 4 os demais citados quanto ao armazenamento do conhecimento. Essas avaliações ponderam a necessidade de melhorias quanto a retenção e o armazenamento do conhecimento. Adicionalmente, a nota 4 atribuída ao domínio de ferramentas relacionado ao “Sistema de Gestão de alunos da instituição parceira” sugere que a ausência de uma retenção e armazenamento pode impactar negativamente no domínio dessas ferramentas. Esse cenário também se reflete na capacitação dos funcionários, conforme mencionado em processos anteriores.

4.3.3 Caracterização

Segundo Fukunaga (2021) no capítulo 2 ressalta que a caracterização deve apresentar o que são os conhecimentos, suas características, o que se espera deles e o diagnóstico do conhecimento existente. Sendo assim, alinhados com a proposta do autor de desenvolver um entendimento dos conhecimentos prioritários e suas naturezas, o Quadro 28, apresentado abaixo, resume os resultados obtidos na média das notas da situação atual vinculada ao cálculo de cada um dos conhecimentos associados mencionados anteriormente e sua interligação com os processos do setor de Assistência Acadêmica.

Quadro 28: Média das notas da situação atual em cada um dos processos

MAPEAMENTO DO PROCESSO DA ASSISTÊNCIA ACADÊMICA	
PROCESSO	MÉDIA DAS NOTAS DA SITUAÇÃO ATUAL
Realizar o primeiro contato com o aluno	1,63
Instruir aluno sobre aceite ao contrato	1,67
Solicitar documentação do aluno	1,83
Auxiliar com primeiro acesso ao portal	2,17
Entrar em contato com o aluno	2,17
Verificar documentação do aluno	2,33
Emitir o certificado	2,42

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Foi possível observar que, à medida que o processo da organização progride em direção ao seu objetivo final, a criticidade da situação atual no setor, juntamente com suas atividades e conhecimentos associados correspondentes, tende a aumentar. Nesse sentido, torna-se evidente a necessidade de uma melhor GC no setor da organização. Portanto, presume-se que seja imprescindível que os gestores implementem estratégias específicas de gestão do conhecimento para aprimorar os passos anteriores. Isso não apenas contribuirá para mitigar possíveis problemas no produto final do serviço prestado, mas também promoverá a captura, compartilhamento e aplicação eficaz do conhecimento ao longo de todo o processo, aumentando a eficiência e a eficácia global do setor.

Adicionalmente, ao analisar, especificamente, os processos quatro e cinco, foi possível identificar que ambos alcançaram a mesma média em relação à situação atual da organização quanto à qualidade dos critérios vinculados aos conhecimentos associados a esses processos pelos colaboradores dentro do setor de Assistência Acadêmica. Portanto, observa-se que o processo de auxiliar o aluno com o primeiro acesso ao portal e realizar contato mensal com o aluno estão interligados e apresentam o mesmo déficit de eficiência no setor. Esses dois processos receberam a maior pontuação até a análise dos 5 primeiros processos (2,17) e, conforme destacado anteriormente, quanto maior a média, maior a necessidade de atenção por parte dos gestores em relação à GC.

De maneira abrangente, ao analisar todos os processos, pode-se evidenciar que o sexto processo de verificação da documentação do aluno se tornou, durante a análise, o processo que tem a maior média de notas atribuídas (2,33). Isso indica que esse processo demanda ainda mais atenção da gestão no que diz respeito à GC do que os dois anteriores.

Sendo assim, considerando que o sexto processo foi identificado como um dos mais críticos para a eficiência e o sucesso final do serviço prestado, a Coordenadora de Operações (Z) foi questionada em relação às notas submetidas e a importância de cada um dos critérios ligados aos conhecimentos associados deste processo que pode impactar nos resultados:

Em relação à capacitação do funcionário, ela já tem uma nota um pouco pior, porque a gente não tem nenhum critério estabelecido para essa análise da documentação. Então, cada funcionário analisa da forma que ele acha que tem que analisar, por exemplo, quanto à nitidez. E o armazenamento do conhecimento para essa verificação, como eu falei, que é uma coisa bem empírica, a gente não tem em nenhum lugar esse conhecimento explicitado, ou seja, só tem de forma empírica que o documento tem que ter validade recente, que tem que ter nitidez, mas não tem critérios estabelecidos nem explicitados(Z).

E ainda, a Coordenadora de Operações (Z) complementou, levando em consideração o conhecimento associado de “Saber utilizar a ferramenta de atendimento aos alunos, Multi360” relativo ao sexto processo:

(...) a capacitação depende de como um funcionário vai passar para o outro. Pode ser que eu tenha capacitado, primeiramente, o Assistente Acadêmico de uma forma e ele repassa esse conhecimento enviesado ou faltando informações. Então, essa capacitação, ela sempre perde um pouco quando ela não é feita diretamente por mim, mas ela é suficiente para que o assistente consiga executar a tarefa. Em relação ao armazenamento do conhecimento, também não tem em nenhum lugar explicitado como que mexe na Multi360(Z).

Por fim, ao concluir a análise de todos os processos, destaca-se que a emissão do certificado é o processo que obteve a maior média dentre todos (2,42). Isso indica que este processo é aquele que demanda maior atenção por parte da liderança quanto a GC.

Dessa forma, assim como no sexto processo, também foi questionada quanto às notas atribuídas e a importância de cada um dos critérios ligados aos conhecimentos associados à emissão do certificado, cujo processo é identificado como o mais crítico da instituição. A Coordenadora de Operações (Z) ressalva que:

A emissão de certificado é um processo que é bem centralizado na mão de um único Assistente Acadêmico e isso é muito ruim, porque ele detém todo o conhecimento, né. Em relação ao acesso às notas dos alunos no Ambiente Virtual de Aprendizagem, que é o portal do aluno, eles conseguem fazer, é um processo que já está aprendido por todos da Assistência Acadêmica, mas não tem armazenado em nenhum lugar. E a capacitação também, como é um processo tranquilo de fazer, um funcionário capacita o outro e isso acontece de forma natural e efetiva. (...) Em relação ao armazenamento do conhecimento, não tem nada armazenado em relação a acessar os protocolos no sistema Universa. Isso é feito de forma empírica mesmo e um passando para o outro como que faz (Z).

Diante das considerações apresentadas pela Coordenadora de Operações (Z), torna-se evidente que o setor de Assistência Acadêmica enfrenta um significativo déficit na capacidade de retenção e armazenamento do conhecimento inerente aos processos. Essa constatação destaca a necessidade de implementação de estratégias eficazes de GC. A gestão adequada desses conhecimentos não apenas contribuirá para superar as lacunas identificadas, mas também promoverá uma cultura organizacional capaz de preservar e potencializar o conhecimento crítico para o desempenho eficiente do setor.

Desse modo, após a análise abrangente do mapeamento do conhecimento crítico associado aos processos da Assistência Acadêmica, explorando a identificação, priorização e caracterização detalhada acerca do conhecimento no setor, será avançado para a elaboração de propostas voltadas à GC.

4.4 Proposta de ações organizacionais voltadas a GC

Após analisar três objetivos neste estudo, os quais foram compostos pela caracterização do setor de Assistência Acadêmica; o diagnóstico acerca do conhecimento no IGES e o mapeamento do conhecimento crítico associado aos processos do setor, será abordado o último objetivo destinado a propostas de ações organizacionais voltadas à GC.

Para atingir esse propósito, as pesquisas de Batista e Quandt, bem como as de Gonzalez e Martins (2015, 2017), sugerem a adoção de ações organizacionais específicas, alinhadas às fases do conhecimento. Nesse contexto, seria pertinente para o IGES explorar as seguintes ações, conforme indicado no Quadro 29:

Quadro 29: Problemas e Sugestões de ações

PROBLEMAS	PROCESSO	SUGESTÃO DE PRÁTICAS E AUTORES
Ausência de política ou estratégia definida sobre a GC no IGES	Criação/Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação e parcerias com outras firmas (GONZALEZ; MARTINS, 2017)
Falta de conhecimento em GC pelos diretores e Assistentes Acadêmicos		
Criação/aquisição de conhecimento é essencialmente fundamentada em suas experiências cotidianas	Criação/Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência de colegas (<i>peer assist</i>) (BATISTA; QUANDT, 2015) • Capacitação dos indivíduos (GONZALEZ; MARTINS, 2017) • <i>Coaching</i> (BATISTA; QUANDT, 2015) • Desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem (GONZALEZ; MARTINS, 2017)

		<ul style="list-style-type: none"> • Educação corporativa (GONZALEZ; MARTINS, 2017) • Universidade corporativa (GONZALEZ; MARTINS, 2017)
Anotações individuais em agendas	Armazenamento/Retenção	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de indivíduos (repositório de conhecimento tácito) (GONZALEZ; MARTINS, 2017) • Utilização de TI como ferramenta de auxílio à retenção do conhecimento e formação da memória organizacional (GONZALEZ; MARTINS, 2017)
Concentração de informações e conhecimentos nas lideranças	Armazenamento/Retenção	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de conhecimento (BATISTA; QUANDT, 2015) • Construção de clusters de conhecimento / repositórios do conhecimento (BATISTA; QUANDT, 2015) • Memória organizacional / lições aprendidas / banco de conhecimentos (BATISTA; QUANDT, 2015)
Retenção do conhecimento e sua transformação em conhecimento explícito	Armazenamento/Retenção	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de indivíduos (repositório de conhecimento tácito) (GONZALEZ; MARTINS, 2017) • Utilização de TI como ferramenta de auxílio à retenção do conhecimento e formação da memória organizacional (GONZALEZ; MARTINS, 2017)

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O mapeamento do conhecimento se revela como uma prática fundamental, pois ao identificar e mapear explicitamente o conhecimento existente no setor, é possível obter uma compreensão mais clara dos recursos disponíveis. Além disso, o mapeamento eficiente também promove uma organização estruturada do conhecimento, aprimorando o armazenamento e facilitando o acesso a informações relevantes.

Considerando essas ações no contexto da defasagem identificada, o IGES pode fortalecer sua capacidade de retenção e armazenamento de conhecimento, promovendo uma cultura organizacional mais robusta em termos de GC.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo consistiu em realizar o diagnóstico do conhecimento e identificar os conhecimentos críticos do setor de Assistência Acadêmica de uma IES. Para atingir esse propósito, foi realizada uma ampla busca na literatura relacionada aos temas IES e GC. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais aprofundada dos conceitos, servindo como base sólida para fundamentar os resultados e formular sugestões de ações de GC para a organização.

Levando isso em consideração, pode ser respondida à pergunta norteadora realizada no início deste trabalho, sendo ela: *como o diagnóstico do conhecimento e o mapeamento dos conhecimentos críticos podem favorecer o objetivo da GC de reter o conhecimento na realidade de uma IES?* Após a fundamentação teórica acerca das questões que envolvem esse estudo, para realizar a sua análise, foram traçados quatro objetivos específicos.

No âmbito do primeiro objetivo, que consistiu em "*Caracterizar a unidade de estudo*", realizou-se uma compreensão abrangente da metodologia de trabalho adotada pelo setor de Assistência Acadêmica do IGES. Esse processo envolveu a análise minuciosa das atividades executadas no setor, tempo de empresa dos colaboradores, a estrutura organizacional, bem como a análise das relações internas e externas. Adicionalmente, foram examinados os processos envolvidos nas atividades desempenhadas pelo setor.

No segundo objetivo, que aborda "*Analisar os processos de conhecimento existentes no setor estudado*", buscou-se compreender o nível de conhecimento dos colaboradores acerca da GC. Foi analisado o entendimento dos membros em relação aos processos de conhecimento, abrangendo a criação/aquisição, armazenamento/retenção, transferência/compartilhamento e utilização/aplicação. Cada um desses processos foi explorado, expondo as percepções dos colaboradores sobre as atividades relacionadas, identificando simultaneamente aspectos com potencial de melhoria a serem abordados em fases posteriores do estudo.

No terceiro objetivo, que se concentra em "*Mapear os principais processos do setor de Assistência Acadêmica e os conhecimentos críticos associados, caracterizando-os* ", procurou-se compreender quais são os processos fundamentais ou fluxos de trabalho executados pelo setor. Isso envolve a identificação dos conhecimentos necessários para cada atividade descrita nos processos, a análise dos

recursos, ferramentas utilizadas no cotidiano e a avaliação da importância global desses processos para a eficiência da Assistência Acadêmica.

No âmbito do último objetivo, foi designado como "*Propor práticas de GC a serem aplicadas aos conhecimentos críticos identificados*". A abordagem concentrou-se em compreender se havia ações percebidas pelos colaboradores como primordiais para o desenvolvimento do conhecimento e, através de análises, foi possível identificar as dificuldades em relação ao conhecimento, resultando na formulação de práticas elaboradas para contribuir de maneira eficaz no aprimoramento no que diz respeito ao conhecimento dentro do setor de Assistência Acadêmica. Todas essas práticas foram alinhadas com os princípios fundamentais da teoria de GC.

Em resumo, a aplicação de práticas de GC pode ser uma ferramenta valiosa para auxiliar uma IES na identificação e mapeamento do conhecimento dentro da organização. Ao aplicar essas ações no contexto do setor de Assistência Acadêmica do IGES, a instituição pode favorecer o objetivo da GC de reter o conhecimento, fomentando uma cultura organizacional mais sólida, especialmente no processo identificado como mais crítico no setor.

Acredita-se que este estudo contribui teoricamente para pesquisas direcionadas à realidade de IES de pequeno porte, além de oferecer uma análise da GC relacionando sua importância aplicada ao mapeamento do conhecimento crítico em um processo organizacional. No âmbito das contribuições empíricas deste trabalho, foram apresentadas sugestões de ações organizacionais relacionadas ao conhecimento, vinculando-as ao processo de retenção do conhecimento. Desse modo, por meio das contribuições teóricas e empíricas fornecidas, foi possível estabelecer uma correlação entre a aplicação do conhecimento teórico da área de Engenharia Organizacional da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) e sua implementação em um contexto prático real.

Ao associar a análise do conhecimento e aplicação do mapeamento do conhecimento crítico em um processo de uma organização de pequeno porte, pôde provocar algumas reflexões quanto às limitações deste estudo, sendo elas: (i) a restrição de estudos relacionados à GC especificamente dentro de um setor de Assistência Acadêmica em uma IES; e, (ii) a dependência da disponibilidade e cooperação dos membros da organização, uma vez que a qualidade dos dados e a compreensão das práticas de GC podem ser influenciadas pela colaboração ativa dos participantes, o que pode ser desafiador de obter em algumas situações.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se que este estudo possa servir como referência para diversas outras IES que compartilham desafios semelhantes. Dessa forma, poderão se embasar na abordagem proposta neste estudo para encontrar possíveis soluções, uma vez que a literatura apresenta lacunas sobre estudos que abordem especificamente a GC no setor de Assistência Acadêmica. Além disso, sugere-se que novos estudos possam aprofundar na elaboração de planos de ação e sua aplicação no contexto das IES.

Por fim, acredita-se que este trabalho possa contribuir significativamente para a forma como os diretores do IGES avaliem e considerem as práticas relacionadas à GC, assim como, incentivar a realização de mudanças a partir da proposta da pesquisa. Além disso, espera-se que ele sirva como um estímulo para a implementação de mudanças, conforme proposto na pesquisa. Ao adotar essas práticas sugeridas, o IGES estará capacitado a preservar seus conhecimentos críticos e disseminá-los entre todos os colaboradores do setor de Assistência Acadêmica. A gestão eficaz desses conhecimentos permitirá ao IGES alcançar o objetivo delineado, utilizando as ferramentas de GC para apoiar a retenção do conhecimento para a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABARANTYNE, I. *et al.* O impacto dos contratos psicológicos no engajamento dos funcionários em uma universidade de tecnologia. **SA Revista de Gestão de Recursos Humanos**, v. 17, n. 1, pág. 1-11, 2019.

APO. **Knowledge management: Facilitator's Guide**, 2020. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm Acessado em: 25 de janeiro de 2023.

BARBALHO, C. R. S. *et al.* Mapeamento do conhecimento crítico para a formação do bibliotecário: uma abordagem metodológica. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v. 8, p. 1-26, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012.

BATISTA, F. F. O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: **Ipea** (Texto para Discussão n. 1022), 2004.

BATISTA F. F. *et al.* Gestão do conhecimento na Administração Pública. Brasília: **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, p. 123, 2005.

BATISTA F. F.; QUANDT, C. O. Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014. Práticas de Gestão do Conhecimento, Texto para Discussão, No. 2120, **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**, Brasília, 2015.

BILESSIMO, S. M. S. *et al.* Práticas de gestão de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição de ensino federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 3, p. 78-96, 2017.

BOISOT, M. H. **Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy**. New York: Oxford University Press, 1998.

BOURDIEU, P. **La noblesse d'État: grandes écoles et esprit de corps**. Paris: Les Editions de minuit, 1989.

CAMPOS, L.A. *et al.* Estudo de caso: procedimentos e recomendações para elaboração da pesquisa científica. In.: **Brazilian Journal of Development**, v.6, n.9, p. 73455-73463, 2020.

CARDOSO, G. de F. **Gestão do Conhecimento**. Brasília, 2019

CARVALHO, D. S. da S. *et al.* A gestão do conhecimento na percepção dos secretários executivos de uma instituição federal de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 1-29, 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. In: **Metodologia científica**. 2016.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization**: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.

Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). Escritório de Processos do Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP: **Metodologia de Gestão por Processos**. 1 ed. Brasília: 2016. Disponível em <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/metodologia_de_gestao_por_processos_do_cnmp/Metodologia_GESTAO_POR_PROCESSOS_agosto2016.pdf>. Acesso em: 09 de dez. de 2023.

COELHO, A. G. de S. *et al.* **Resultado da Produção Organizacional com Base na Utilização da Gestão do Conhecimento**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende. Anais [...]. Resende: AEDB, 2014.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Sage Publications, 2013.

CUNHA, A. K; CRUZ, J. A. S., BIZELLI, J. L. A Gestão do Conhecimento e as expertizes desenvolvidas no Ensino Superior. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, p. 677-690, 2017.

CUSTÓDIO, M.P. **Mapeamento dos conhecimentos críticos relacionados as funções de gestão de produto de software**. Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados. 2021. 69 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia Elétrica) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/228260>>. Acesso em: 10 de jun. de 2023.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 25, p. 1-21, 2020.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

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

DE LEMOS, A. F. *et al.* Práticas de gestão do conhecimento atreladas à aprendizagem organizacional: Um estudo de caso. **Revista Gestão em Foco**, nº 10, 2018

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. Sage Publications, 2018.

Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). **Áreas e Subáreas da Engenharia de Produção**, 2023.

ESTEBAN, M. T. **A universidade possível: ensino superior, pesquisa e inclusão social**. São Paulo: Editora Cortez, 2014.

FARIAS, E. O protocolo de pesquisa da circulação na sociologia da cultura, no Brasil. **Sociedade e Estado**, v. 31, p. 583-614, 2016.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

FRAGA, B. D. **Framework de análise de conhecimentos críticos às capacidades de resiliência organizacional**. 2019. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FREIRE, P.. **Pedagogia do oprimido**. Paz e Terra. Rio de Janeiro, v. 12, 1970.

FUKUNAGA, F. **Práticas de GC: mapeamento de conhecimento crítico. mapeamento de conhecimento crítico**. 2019. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/pratica-de-gc-mapeamento-de-conhecimento-critico>>. Acesso em: 10 de jun. de 2023.

FUKUNAGA, F.; SAITO, A. **Modelo de Referência SBGC**. São Paulo, SBGC, s/d. Disponível em <<http://www.kmbrasil.org>>. Acesso em: 10/07/2020.

FURLANETTO, A.; OLIVEIRA, M. Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento, **Análise**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 99-123, jan./jun. 2008.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1ªed. Barueri: Atlas, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. In.: **Revista Gestão e Produção**, v.24, n.2, p.248-265, 2017.

HARTUNG, K.; OLIVEIRA, M. Communities of practice: creating and sharing knowledge. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 3, p. 407-422, 2013.

HUANG, S.; CUMMINGS, J. N. When critical knowledge is most critical: centralization in knowledge-intensive teams. **Small Group Research**, v. 42, n. 6, p. 669-699, 2011.

INKINEN, T. H. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance, **Journal of Knowledge Management**, 20(2), 230 - 257, 2016.

INOMATA, D. O. *et al.* **Mapeamento dos conhecimentos críticos e da produção científica do GT4 da ANCIB: um olhar prospectivo**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 20., 2019, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: UFSC, 2019.

INSTITUTO GOMES DE ENSINO SUPERIOR. **Organograma**. João Monlevade, 2023.

JUNIOR, D.C.; GERALDO, G.; BISSET-ALVAREZ, E. **Mapeamento de conhecimentos críticos por meio de ferramentas digitais e relacionamento com as humanidades digitais**. In: Anales de Documentación. Facultad de Comunicación y Documentación y Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia, 2023.

KIANTO, A.; & ANDREEVA, T. (2014). Knowledge management practices and results in service- oriented versus product-oriented companies. **Knowledge and Process Management**, 21(4), 221-230.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

- LIEBOWITZ, J. Linking social network analysis with the analytic hierarchy process for knowledge mapping in organizations. **Journal of Knowledge Management**, 2005, vol. 9 n° 1, p. 76-86.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN Rossman, G. B. **Designing qualitative research**, 6 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2016.
- MARTINS, E. C.; MEYER, H. W. J. Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 77-96, 2012.
- MAYRING, P.. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**. 2014.
- MERTON, R. K. **The sociology of science: Theoretical and empirical investigations**. University of Chicago press, 1973.
- MIGUEL, P.A.C. (org). **Metodologia de pesquisa para a engenharia de produção e gestão de operações**. 3ª ed. Rio Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2018.
- MIRANDA, R.C.R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p.284-290,1999.
- NASCIMENTO, J.S.P. **Desenvolvimento regional e a hélice tríplice: a atuação das instituições de ensino superior de Pau dos Ferros (RN) em ciência, tecnologia e inovação (CT&I) (2012-2019)**. Pau dos Ferros: RedeTer, 2023. Disponível em: <https://www.uern.br/controladepaginas/producoes-rede-ter/arquivos/6515e_book_desenvolvimento_regional_e_a_helice_triplice_ok.pdf> Acesso em: janeiro de 2024.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008,
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OBEIDAT, B.Y., TARHINI, A., MASADEH, R., & AQQAD, N. O. (2016). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: A structural equation modelling approach. **International Journal of Knowledge Management Studies**, 8(3-4), 273-298. Doi: 10.1504/IJKMS.2017.087071.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Coaching, Mentoring e Counseling**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- OLIVEIRA, J. C. F. **Organização e gestão de instituições de ensino superior**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, L. C. da S.; SOUZA, E. C. L.. A utilização das práticas de gestão do conhecimento e facilitadores estratégicos em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 2, p. 319-341, 2018.
- PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**, 4 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2015.

- PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.
- POSSOLLI, G. E. **Gestão da Inovação e do Conhecimento**. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Editora Feevale, 2013
- ROTTMANN, M. **Quais os conhecimentos críticos para o desempenho dos processos?** 2021. Disponível em: <<http://impaktconsult.com/blog/blog/quais-os-conhecimentos-criticos-para-o-desempenho-dos-processos>>. Acesso em: 10 de jun. de 2023.
- ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management? **International Journal of Educational Management**, v. 14, n. 7, p. 325- 333, Jan. 2000.
- SAITO, A.; FUKUNAGA, F. **Modelo de referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC: guia de referência da gestão do conhecimento**. São Paulo: SBGC, 2020
- SANTOS, B. S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Editora Cortez, 2000.
- SANTOS, P. L. V. A. da C.; SANT´ANA, R. C. G. Transferência da informação: análise para valoração de unidades de conhecimento. DataGramZero: **Revista de ciência da informação**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, 2002.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **EPP: entenda o que é uma empresa de pequeno porte**, 2021.
- SILVA, I. A. **A importância da motivação no ambiente de trabalho para atração e retenção de talentos**, 2021.
- SILVA, M. R. *et al.* **Práticas de Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior: Uma análise cientométrica sistemática e crítica**, 2022.
- SOARES, A. M. A. **Gestão do conhecimento como estratégia para a sustentabilidade de uma Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares**, 2023.
- Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). **Princípios da gestão do conhecimento: entenda a sua importância e os seus processos**. SBGC, 2023.
- SOUSA, J. R.; SANTOS, S. C. M.. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020.
- SOUZA, M. C. S. de. **Gestão do conhecimento**. UFBA, Escola de Administração; Superintendência de Educação a Distância, 2020.
- STAKE, R. E. **The art of case study research**. Sage publications, 1995.

- TAFLA, T. L. *et al.* Métodos de pesquisa científica: conceitos e definições. In: **Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento**. São Paulo, v. 22, n. 2, p. 30-43, 2022.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Elsevier, 2005.
- VENTURA, L. F. G.; DA SILVA, L. M. A Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior: Uma Revisão Não-Sistemática da Literatura. **Diálogos e Diversidade**, v. 3, p. e16655-e16655, 2023.
- VIEIRA, C. de C. N. *et al.* Processos de gestão do conhecimento no ensino superior: estudo em uma universidade de Santa Catarina. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 104-119, 2017.
- VIEIRA, T. F. dos S. *et al.* **Mapeamento dos conhecimentos críticos para a implementação de estratégias omnichannel no varejo brasileiro**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.
- WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations, Thinking How** - People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Arlington: Schema, 1993.
- ZIVIANI, F. *et al.* O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, p. 61-83, 2019.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

PROTOCOLO DE PESQUISA	
Título da pesquisa: Gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior Privada de pequeno porte: uma proposta de estratégia de implementação	Orientação: Prof ^ª . Me. Aline Mara Alves Soares e Prof ^ª . Dr ^ª . Alana Deusilan Sester Pereira
Objetivo Geral: Propor uma estratégia de GC para uma Instituição de Ensino Superior de pequeno porte com a finalidade de reter seus conhecimentos críticos.	
Procedimento de pesquisa qualitativa (estudo de caso único)	Unidade de análise: Instituto Gomes de Ensino Superior (IGES) Período analisado: Junho/2023 à Janeiro/2024
Entrevistas semi-estruturadas	Período: Junho de 2023 a Janeiro de 2024 Finalidade: Elaborar questões para entrevistar os responsáveis pelo setor da instituição a fim de obter respostas que irão auxiliar na formulação de análises aos objetivos específicos. Formato: Elaboração de um roteiro para a entrevista sobre os temas relacionados à pesquisa, onde os encontros serão de forma presencial no endereço da organização.
Acesso a documentos	Período: Janeiro de 2024 Finalidade: Compreender a estrutura organizacional do IGES. Formato: Documento interno do IGES.

Número de entrevistados: três funcionários, sendo dois assistentes e um líder do setor de Assistência Acadêmica, a Coordenadora de Operações e dois sócios.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PERGUNTAS REALIZADAS AOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR

1. Qual é o seu setor de atuação? E qual a sua função na empresa?
2. Há quanto tempo você atua no setor em questão?
3. Quais atividades você desempenha?
4. Quais são os maiores desafios que você enfrenta no dia a dia do trabalho neste setor?
5. Você está familiarizado com o conceito de Gestão do Conhecimento? Caso sim, o que entende por Gestão do Conhecimento?
6. Você sabe distinguir dados, informação e conhecimento? Se sim, o que cada um desses conceitos significa para você?
7. Existe uma política ou estratégia definida sobre Gestão do Conhecimento na organização? Caso sim, o que é abordado?
8. Quais preocupações o setor de pós venda tem com o conhecimento?
9. Existe alguma forma de identificação/aquisição de informações e conhecimentos no Instituto Gomes? Se sim, quais são?
10. Quais objetivos o setor tem com o conhecimento adquirido?
11. Como a instituição de ensino superior promove a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de conhecimentos no setor de pós-venda? Existem atividades voltadas a treinamento ou outras iniciativas para fortalecer essas habilidades?
12. Como é o processo de integração de novos funcionários? Há alguma estratégia para ajudar os novos contratados a se adaptarem?
13. A organização proporciona espaços para aquisição e compartilhamento das informações e conhecimentos?
14. O relacionamento entre colaboradores favorece ou dificulta a aquisição e o compartilhamento de informações? Se sim, como?
15. Existe alguma forma de armazenamento/retenção de informações e conhecimentos no Instituto Gomes? Se sim, quais são?
16. Existem ações para reter na organização o conhecimento tácito dos funcionários?
17. Existe alguma forma de distribuição/compartilhamento de informações e conhecimentos no Instituto Gomes? Se sim, quais são?

18. A empresa possui uma política de portas abertas, onde os funcionários podem se aproximar da alta administração com sugestões ou preocupações?
19. Em alguma situação da rotina de trabalho precisou usar informações e conhecimentos já desenvolvidos e teve algum tipo de dificuldade? Se sim, como isso ocorreu?
20. Existem fontes internas ou externas que são utilizadas para buscar informações?
21. Quais as informações são buscadas com maior frequência?
22. Sabendo do que se trata a Gestão do conhecimento, quais seriam os principais resultados que esperaria dela na área de Pós-Vendas?
23. Quais são os principais processos ou fluxos de trabalho adotados pelo setor de pós-venda? Como esses processos são organizados e gerenciados?
24. Quais os conhecimentos associados a cada atividade descrita nesses processos?
25. Quais são os principais recursos ou ferramentas utilizados no dia a dia do trabalho neste setor?
26. Considerando os processos citados, qual a ordem de importância desses processos?
27. De acordo com os processos citados, em uma escala de 1 a 5, dê o nível de importância de cada um desses processos para a eficiência do trabalho no setor de pós venda. 1. Muito importante 2. Importante 3. Neutro 4. Pouco importante 5. Nada importante.
28. Houve alguma mudança significativa em algum processo dentro do setor de pós-venda ao longo do tempo? Se sim, quais foram os motivos?
29. Considerando os processos elencados como mais importantes, existe alguma ação que acredita ser necessária desenvolver quanto ao conhecimento e informação associados?

PERGUNTAS REALIZADAS À ALTA GESTÃO DO IGES

1. Como e quando a empresa foi fundada? Quais foram os motivos e inspirações que levaram à sua criação?
2. Qual o porte do Instituto Gomes?
3. Quantos funcionários o Instituto Gomes tem atualmente?
4. Há quanto tempo o Instituto Gomes atua no mercado?
5. Qual o caráter da empresa? Ela é familiar, uma franquia ou possui outro modelo de propriedade?
6. Qual é a estrutura organizacional da empresa?

7. Quais são os principais produtos ou serviços oferecidos pela empresa?
8. Quais são as principais características que diferenciam a empresa de outras do mesmo setor no mercado?
9. A empresa possui parcerias ou alianças estratégicas que a auxiliam em sua atuação no mercado?
10. Qual a missão, a visão e quais os valores da organização?
11. Quais são os objetivos estratégicos da organização?
12. Qual o principal desafio estratégico da empresa?
13. Você está familiarizado com o conceito de Gestão do Conhecimento? Caso sim, o que entende por Gestão do Conhecimento?
14. Você sabe distinguir dados, informação e conhecimento? Se sim, o que cada um desses conceitos significa para você?
15. Existe uma política ou estratégia definida sobre Gestão do Conhecimento na organização? Caso sim, o que é abordado?
16. Quais preocupações o setor de pós venda tem com o conhecimento?
17. Existe alguma forma de identificação/aquisição de informações e conhecimentos no Instituto Gomes? Se sim, quais são?
18. Quais objetivos o setor tem com o conhecimento adquirido?
19. Como a instituição de ensino superior promove a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de conhecimentos no setor de pós-venda? Existem atividades voltadas a treinamento ou outras iniciativas para fortalecer essas habilidades?
20. Como é o processo de integração de novos funcionários?
21. Há alguma estratégia para ajudar os novos contratados a se adaptarem?
22. A organização proporciona espaços para aquisição e compartilhamento das informações e conhecimentos?
23. O relacionamento entre colaboradores favorece ou dificulta a aquisição e o compartilhamento de informações? Se sim, como?
24. Existe alguma forma de armazenamento/retenção de informações e conhecimentos no Instituto Gomes? Se sim, quais são?
25. Existem ações para reter na organização o conhecimento tácito dos funcionários?
26. Como o setor de Pós-Vendas lida com a possível perda de informações decorrentes de saídas repentinas de funcionários? Como isso afeta o trabalho feito em nível interno e externo?

27. Existe alguma forma de distribuição/compartilhamento de informações e conhecimentos no Instituto Gomes? Se sim, quais são?
28. A empresa possui uma política de portas abertas, onde os funcionários podem se aproximar da alta administração com sugestões ou preocupações?
29. Em alguma situação da rotina de trabalho precisou usar informações e conhecimentos já desenvolvidos e teve algum tipo de dificuldade? Se sim, como isso ocorreu?
30. Existem fontes internas ou externas que são utilizadas para buscar informações?
31. Quais as informações são buscadas com maior frequência?
32. Sabendo do que se trata a Gestão do conhecimento, quais seriam os principais resultados que esperaria dela na área de Pós-Vendas?
33. Quais são os principais processos ou fluxos de trabalho adotados pelo setor de pós-venda? Como esses processos são organizados e gerenciados?
34. Quais os conhecimentos associados a cada atividade descrita nesses processos? Quais são os principais recursos ou ferramentas utilizados no dia a dia do trabalho neste setor?
35. Considerando os processos citados, qual a ordem de importância desses processos?
36. De acordo com os processos citados, em uma escala de 1 a 5, dê o nível de importância de cada um desses processos para a eficiência do trabalho no setor de pós venda. 1. Muito importante 2. Importante 3. Neutro 4. Pouco importante 5. Nada importante.
37. Quais são os indicadores ou métricas utilizados para avaliar a eficácia do conhecimento aplicado no setor de pós-venda? Como esses resultados são utilizados para melhorar as práticas existentes?
38. Houve alguma mudança significativa em algum processo dentro do setor de pós-venda ao longo do tempo? Se sim, quais foram os motivos?
39. Considerando os processos elencados como mais importantes, existe alguma ação que acredita ser necessária desenvolver quanto ao conhecimento e informação associados?