

A CULTURA DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR¹

E-mail:
ik.campos@uol.com.br
emeide@hotmail.com

Ilka Maria Soares Campos², Emeide Nobrega Duarte³

RESUMO

O conhecimento vem sendo estudado sobretudo na última década como força propulsora nas organizações. Nessa perspectiva, este projeto de pesquisa busca analisar a cultura do compartilhamento do conhecimento como estratégia organizacional de inovação na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba. Ancora em um referencial teórico que integram a Gestão do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento e a cultura organizacional. A trilha metodológica apresenta caracterização da pesquisa terá abordagem qualitativa e quantitativa, por meio do método de estudo de caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba. A estratégia para adoção das técnicas de coleta de dados, inicialmente terá um suporte tecnológico com salas remotas. Serão adotados distintos instrumentos e técnicas para coleta de dados como: questionários, observação direta, análise documental, entrevistas semiestruturadas e grupo focal. No caminho tracejado da pesquisa, para atender aos objetivos propostos, bem como compreender os resultados manifestos na coleta de dados, a triangulação dos dados qualitativos e quantitativos poderá fomentar a análise dos resultados, com convergência de combinações possibilitadas pelo método. Na análise dos resultados será adotada uma associação dos dados coletados por meio da triangulação e análise de conteúdo de Bardin. Acredita-se que a forma como às organizações compartilha o conhecimento é parte essencial de estratégias para inovação, pois geram novas ideias e promovem a partilha e ampliação de conhecimento organizacional. O conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, sendo adequadamente compartilhado como estratégia organizacional, certamente amplia a possibilidade de inovação.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, cultura organizacional.

ABSTRACT

Knowledge has been studied especially in the last decade as a driving force in organizations. From this perspective, this research project seeks to analyze the culture of knowledge sharing as an organizational strategy for innovation in the Dean of Personnel Management at the Federal University of Paraíba. It is anchored in a theoretical framework that integrate knowledge management, knowledge sharing and organizational culture. The methodological trail presents characterization of the research will have a qualitative and quantitative approach, through the case study method at the Dean of Personnel Management at the Federal University of Paraíba. The strategy for adopting data collection techniques will initially have technological support with remote rooms. Different instruments and techniques will be adopted for data collection, such as: questionnaires, direct observation, document analysis, semi-structured interviews and focus group. In the traced path of the research, in order to meet the proposed objectives, as well as to understand the manifest results in the data collection, the triangulation of qualitative and quantitative data can encourage the analysis of the results, with convergence of combinations made possible by the method. In the analysis of the results, an association of the data collected through triangulation and Bardin's content analysis will be adopted. It is believed that the way organizations share knowledge is an essential part of strategies for innovation, as they generate new ideas and promote the sharing and expansion of organizational knowledge. Knowledge in the Dean of Personnel Management at the Federal University of Paraíba, being properly shared as an organizational strategy, certainly increases the possibility of innovation.

Keywords: knowledge management, knowledge sharing, organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

¹ Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – PPGCI - Universidade Federal da Paraíba/UFPB.

² Doutorado em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil (2022). PROFESSOR da ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAIBA, Brasil.

³ Doutora, Docente Do Programa De Pós-Graduação Em Ciência Da Informação Universidade Federal da Paraíba.

O conhecimento vem sendo estudado sobretudo na última década como força propulsora nas organizações. No âmbito dos processos, a geração de conhecimento pode se apresentar como diferencial competitivo, consistindo em num conjunto de tarefas específicas, assim como perceber que cada pessoa detém conhecimentos ainda não socializados. E à medida que as organizações promovem o compartilhamento do conhecimento do seu principal ativo, às pessoas, podem aumentar, exponencialmente, a capacidade de aprendizagem, possibilitando a inovação de produtos e serviços.

No compartilhamento do conhecimento é preciso identificar, separar e definir como aplicar esse conhecimento. Nesse caminho, o papel da cultura é um elemento basilador para contribuir em uma implementação ou adoção de qualquer processo de gestão, e em particular, nas organizações públicas de Ensino Superior que estão inseridas dentro de um contexto de diretrizes burocráticas, porém, podem possuir possibilidades de inovação por ser um campo plural de estudos e pesquisas. Movida por todos esses aspectos que envolvem o compartilhamento do conhecimento como estratégia de inovação nas organizações, fundamenta-se este projeto de doutorado em andamento.

Na administração pública, a gestão do conhecimento efetivada pode auxiliar as organizações frente aos desafios, implementação de estratégias de inovação, melhorias nos processos, produtos e serviços nos âmbitos internos e externos e da sociedade em geral. O conhecimento é um elemento estratégico de extrema relevância que precisa ser evidenciado em qualquer tipo de instituição, quer seja privada ou pública.

O campo desta pesquisa será uma instituição pública de ensino, a Universidade Federal da Paraíba-UFPB. Entidade de tradição na tríade ensino, pesquisa e extensão, possui em seus inúmeros ambientes relações de conhecimentos organizacionais ainda não definidos como estratégicos, conforme as evidências percebidas por meio dos estudos realizados a partir dos documentos institucionais. Com um olhar nos valores da informação e do conhecimento na Ciência da Informação, compreende-se no contexto estrutural, que na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, principal órgão voltado para o desenvolvimento de pessoas da universidade, detentoras do conhecimento, de acordo com seu Regimento Interno ainda não possui um direcionamento que contemple elementos da cultura organizacional voltados para estratégias de compartilhamento do conhecimento.

Assim, entender o papel do conhecimento nas organizações ajuda a responder o questionamento: **como a cultura do compartilhamento do conhecimento se constitui em estratégia organizacional de inovação na Progep/UFPB?** Acredita-se que a forma como as organizações compartilham o conhecimento é parte essencial de estratégias para inovação, pois gera novas ideias e promove a partilha e ampliação de conhecimento organizacional. Com base no problema de pesquisa, formulou-se a seguinte tese: A cultura de compartilhamento do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba se constituído como estratégia organizacional, amplia as possibilidades de inovação.

Com intuito de delinear as respostas para a questão da pesquisa, estabelecemos os objetivos a seguir: analisar como a cultura de compartilhamento do conhecimento se constitui em estratégia organizacional de inovação na Progep/UFPB. Como objetivos específicos: a) Selecionar na produção científica, elementos de cultura organizacional propícios ao compartilhamento do conhecimento nas organizações; b) Verificar a existência de elementos da cultura organizacional nas práticas e iniciativas de compartilhamento do conhecimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB; c) Identificar as estratégias organizacionais de inovação na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB; d) Propor um modelo de GC com base na cultura do compartilhamento de conhecimento como estratégia organizacional de inovação; e) Validar a proposta do modelo de GC com base na cultura de compartilhamento do

conhecimento, na perspectiva dos sujeitos de pesquisa da PROGEP/UFPB.

Justifica-se este projeto, como o uso do conhecimento nas organizações vem sendo amplamente estudado, configurando-se como um dos principais fatores estratégicos. O conhecimento ganha essa configuração e coerência por meio de relacionamentos, processos e ferramentas que identificam a organização. Os trabalhos voltados para área do conhecimento como estratégia nas organizações vêm se intensificando, ocasionando a ampliação das mais variadas áreas do saber, sendo a presente proposta de estudo delimitada ao campo das Ciências Sociais e Ciência da Informação.

Na relevância do conhecimento, as práticas do compartilhamento como estratégias organizacionais de inovação, podem ser desenvolvidas a contento, como possibilidades de construções de novos conhecimentos e oportunidades, impactando nos crescimentos pessoais e organizacionais. Embora seja uma realidade por meio dos documentos Institucionais, não se pode afirmar a forma de como ocorre o compartilhamento do conhecimento como estratégia de inovação na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na Ciência da Informação a interdisciplinaridade promove uma pluralidade de estudos e descobertas nos mais diversos campos da sociedade, considerando a existência de constantes mudanças que perpassam e impactam aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais. Nessas trilhas, a informação e o conhecimento surgem como forças propulsoras para o desenvolvimento nas organizações, contemplados dentro do contexto da gestão do conhecimento (GC) e da gestão da informação (GI). Estas, por sua vez, são linhas que se entrelaçam e se complementam para as mais diversas aplicações em uma organização. Ressalta-se ainda às tecnologias como recursos na promoção do acesso, armazenamento, disseminação, interação e compartilhamento do conhecimento.

Valentim (2008) enfatiza o valor dado a importância das pessoas na organização como protagonistas na gestão do conhecimento., salientando o lugar devido às tecnologias de informação como ferramentas que intermediarão os conhecimentos. As tecnologias da informação para serem bem implantadas e utilizadas, devem perpassar por uma cultura organizacional, onde os indivíduos compreendam sua importância de uso em benefício da organização e conseqüentemente aprendizado pessoal.

A gestão do conhecimento busca por meio de diversas ferramentas possibilitar espaços para oportunizar o compartilhamento e conseqüentemente a sua valorização. Para Campos, Medeiros e Melo (2018, p. 5), “faz-se necessário compreender que, enquanto ativo intangível, o conhecimento é um dos provedores e promissor recurso que mais agrega valor, qualidade e lucratividade às organizações contemporâneas”. As possibilidades para as pessoas, na maioria das organizações, ainda não estão definidas ou construídas, o que requer investimentos não apenas em tecnologias, mas na reconstrução de processos e fomento a uma nova cultura organizacional.

A GC tem como estrutura um direcionamento para os processos, pessoas e tecnologia que quando fomentados por elementos da cultura organizacional pode ter eficiência, eficácia e efetividade de benefícios de forma plural nos aspectos do valor do conhecimento, necessidades de inovações frente às mudanças contingenciais, volume de informações, excelência nos atendimentos, assim como todo e qualquer reflexão que agregue a cultura, a liderança e a aprendizagem como elementos basilares.

Duarte, Lira e Llarena (2014) apontam que o conhecimento segue um processo contínuo de mudanças de percepções, compreensão e novas estruturas estabelecidas por novos olhares

sobre pessoas, trabalho, tecnologias, organização e a sociedade. Em instantes um conhecimento sofre alterações na mente do sujeito reelaborando e construindo novas estruturas de conhecimento. Nesse condutor de dinamismo, o conhecimento tem como característica em cada pessoa promover possibilidades de interação dentro de um contexto de cultura aberta tanto individual como coletiva, de forma inclusiva o que se torna algo desafiador.

O conhecimento pessoal dos indivíduos faz parte da criação do conhecimento na organização. Logo, é preciso criar estratégias de mobilização do conhecimento tácito. As organizações precisam estar envolvidas sempre em um processo de reconstrução, renovação por meio de interação dos processos e pessoas impactadas por ambientes internos e externos, voltadas para geração de novas informações e conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Pessoas comprometidas e envolvidas nesse processo são fundamentais por serem detentoras do conhecimento.

As estratégias podem ser consideradas mediadoras da organização. A estratégia está relacionada como uma vantagem competitiva (PORTER, 2008), o que pode promover uma posição relevante para sustentabilidade organizacional. As estratégias precisam fazer parte do plano da organização para que de forma contínua elas estejam presentes como caminhos de ações, interações e negociações vinculadas para melhores tomadas de decisões. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura inovadora, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças nos ambientes antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG, LAMPEL, 2010).

A GC traz em sua estrutura possibilidade de formatos e modelos para que as organizações possam ter os benefícios de práticas voltadas para procedimentos, ferramentas e meios estratégicos para que os conhecimentos pessoais possam se tornar conhecimentos organizacionais. Os modelos apresentam uma busca de interação do conhecimento organizacional por meio de práticas de processos que devem envolver todo ambiente da organização, nas mais diversas esferas com uma atenção imprescindível aos indivíduos e a cultura. De uma forma geral e prática, para Heisig (2009) modelos são utilizados nas organizações para: a) descrever os componentes principais da GC; b) prescrever e implementar a GC na organização; c) comunicar de maneira coerente o que é GC; d) para elaborar e avaliar soluções de GC. Silva e Valentim (2008), destacaram que os modelos de GC podem promover uma facilidade de entendimento na organização dos processos direcionados as informações e conhecimento. Logo, compreende-se que os modelos quando existentes podem significar um padrão seguido por uma organização. Em contrapartida, alguns modelos em determinadas organizações podem não servir para atender as necessidades de GC, visto que, para Lee, Tsai e Amjadi (2012), indivíduos e processos diferem em inúmeros aspectos, o que se faz necessário, em alguns casos, a alternativa de adoção de mais de um modelo.

Os modelos de GC se originaram em dois tipos de correntes distintas. Um modelo americano, voltado para excelência operacional com foco nas TICs (tecnologias da informação e comunicação), tendo como precursores Davenport e Prusak (2003). O outro modelo japonês, dos precursores Nonaka e Takeuchi (1997), teve como objetivos a inovação e a estratégia com foco nos indivíduos e na socialização do conhecimento. Os dois modelos que originaram a GC possuem particularidades importantes e em comum na devida importância às pessoas, quando elencaram a comunicação, a aprendizagem, assim como compartilhar o conhecimento tácito. Entretanto, nota-se que o modelo americano o foco é em tecnologia da informação e os resultados meramente operacionais. Em contraponto, o modelo japonês para uma GC, tem uma ênfase dada às pessoas e a socialização, assim como aprendizagem coletiva para o direcionamento no sentido do compartilhamento do conhecimento.

Independente do modelo, no compartilhamento do conhecimento certos atritos

contribuem para que a efetivação da GC não tenha o êxito devido, se as organizações não direcionaram processos de monitoramento para soluções de problemas. Face a esse contexto, nos últimos tempos, estudos vêm sendo realizados para compreender melhor as barreiras que se encontram nos processos de GC nas organizações, já que em determinados momentos há indícios e relatos da ausência da incorporação de sujeitos responsáveis em suas trajetórias profissionais e pessoais. Schröder, Antunes e Oliveira (2011), na GC, a cultura organizacional e o comportamento das pessoas são elementos que comprometem a implementação. As barreiras individuais direcionam para aspectos voltados para a ausência de compreensão da importância do conhecimento, assim como comportamentos e relacionamentos de parcerias que resultem compartilhar saberes e experiências. No âmbito organizacional, apresenta a ineficiência que as instituições têm com a relevância da GC para o crescimento da instituição quando inexitem estruturas, perfis de gestores, políticas de gestão de pessoas e uma cultura consciente e estratégica.

2.1 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Nas organizações a cultura se manifesta nos mais diversos ambientes com forte influência na formação das relações dos processos e pessoas. Lin e Lee (2006) afirmam que a cultura organizacional tem parte necessária para o compartilhamento do conhecimento com um clima organizacional favorável, onde se tenha a participação da gestão nos estímulos a sugestões, ideias, diálogos para que seja evidenciada uma relação de confiança para todos os envolvidos. Salientam-se ainda que, como o conhecimento é pessoal, tácito é preciso uma relação de confiança entre as pessoas para que, de fato, o compartilhamento seja possível. Nesse ínterim, surge a necessidade de antes averiguar as relações existentes no âmbito da organização. O conhecimento pessoal, baseado na experiência pessoal, é a base de todo o conhecimento organizacional.

O tema cultura traz na sua origem o interesse da relação existente com as variáveis (econômicas, políticas, informacionais e sociais) que influenciam as organizações no ambiente o qual estão inseridas as pessoas em processos distintos (ALVES, 2014). Nessa esteira de pensamento, Duarte *et al* (2000) consideram a cultura organizacional uma resposta às evidências identificadas na desintegração social, jeito de pensar e agir, ideias comuns, como também os valores, padrões e formas de trabalhar do capital humano nas organizações.

Campos e Pinho Neto (2018, p. 17) alegam que “a cultura organizacional é o fator primordial capaz de influenciar os ambientes de trabalho que enfrentam impactos e desafios contínuos nas suas relações internas”. A importância de uma cultura organizacional voltada para um processo de criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento é um fator que não pode deixar de ser evidenciado nas estratégias, já que o conhecimento é pessoal.

Schein (2009, p. 11), afirma que “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”. Ele traz para um entendimento que a cultura é um elemento basilar para adaptações em um determinado contexto, grupo ou sociedade e mudanças que permeiam todos os níveis da organização como a integração das pessoas, atitudes, hábitos que influenciam os ambientes. O comportamento organizacional está intimamente estabelecido na relação das pessoas e o comportamento que elas possuem, o que poderá influenciar o desempenho, a produtividade e o clima organizacional.

Nessa perspectiva as abordagens que os autores direcionaram a cultura organizacional, nota-se que a relação trilhada nas organizações quando um grupo de pessoas compreendem e percebem de forma conjunta os problemas, os objetivos, a integração, postura empática... as

relações são mais sólidas. Uma unidade social na organização quando se torna válida, amplia as possibilidades de padrões comuns para todos. A cultura organizacional aponta seus elementos para o conceito voltado para a interpretação do comportamento das pessoas nas organizações. Ressalta-se, porém que, cada organização é singular e deve possuir sua própria cultura com suas particularidades e variáveis que podem determinar suas formas de comportamentos, relacionamentos e clima organizacional.

Com uma abordagem multidisciplinar a cultura organizacional, no campo da psicologia, Shein (2009) considera três elementos: artefatos; normas e valores; e pressupostos. O autor, elencou “os artefatos” como fatores que são visíveis e podem ser observados facilmente, mas não são fáceis de decodificá-los, pelas possibilidades de distintas interpretações. No contexto do elemento “valores”, estes se relacionam a algo que é importante para as pessoas, da mesma forma para a organização. Quanto as “normas”, elas possuem papéis capazes de definir o tipo de comportamento que as pessoas devem ter em um ambiente de trabalho. Por último, “pressupostos”, elemento mais central e importante da organização, correspondem as relações interpessoais e em cada indivíduo, ocasionando uma dificuldade na identificação. A cultura se inicia em uma organização por meio dos pressupostos, e, seguidas das normas e dos valores até artefatos (SHEIN, 2009).

Na cultura organizacional, algumas barreiras ocorrem e comprometem o desenvolvimento de processos, pessoas e organizações. Nesse aspecto, é preciso compreender melhor as causas, as características pessoais e às diferenças individuais que podem criar conflitos ou divergir nas relações de trabalho, nos ambientes e conseqüentemente desviar os objetivos organizacionais. Nesse caminho, monitorar e reconhecer o capital intelectual na busca de um melhor desenvolvimento organizacional é observar a contribuição para a motivação de todos, gerindo e criando espaços para criação de conhecimentos, criatividade, inovação e integração de saberes.

Corroborando, Alves (2014, p. 50), discorre que “como parte integrante à cultura organizacional tem-se a cultura informacional, a qual está vinculada ao modo como as pessoas ‘tratam’ a informação e o conhecimento no contexto das organizações”. Por esse prisma, coaduna-se essa relação da cultura organizacional por meios dos elementos da cultura informacional a saber: pessoas, tecnologias de informação e comunicação e a própria informação (WOIDA, 2008), onde cultura e informação se interligam por suas especificidades nas dimensões sociais, políticas, econômica e organizacional. Percebe-se assim, que na CI a cultura informacional faz parte da cultura organizacional nos seus objetivos, elementos e direcionamento ao comportamento informacional.

3 TRILHA METODOLÓGICA

Adota-se como procedimentos metodológicos deste projeto de pesquisa, as abordagens qualitativa e quantitativa, por meio do método de estudo de caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, como forma de pesquisa que proporciona investigar alguns pontos que não estão claramente definidos. Para Minayo (2016), os dados das pesquisas qualitativas e quantitativas não se opõem, mas se complementam, pois, a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

A PROGEP/UFPB possui um universo de 143 servidores. Para este estudo, a escolha dos sujeitos da pesquisa se deu em consonância com o objetivo geral, considerando a necessidade dos respondentes possuírem cargo de gestão. A amostra foi constituída de 21 gestores, sendo três coordenadores, nove diretores e nove assessores (UFPB, 2019). Adotar-se-á a amostra intencional, não prevendo qualquer possibilidade de aspectos que envolva a generalização no campo de pesquisa.

A técnica de coleta de dados estará dividida em duas fases: quantitativa e qualitativa. A fase quantitativa corresponderá a aplicação de um questionário com os nove sujeitos que ocupam cargo de assessores, considerando que esta função está diretamente condicionada a auxiliar o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, sem tomada de decisão, o que pode contribuir com um olhar diferenciado de subordinação. Construído a partir de um formulário *online* usando o *Google Docs*, ele será enviado por *e-mail* para assessores da PROGEP/UFPB. As perguntas, abertas e fechadas, serão construídas a partir dos objetivos específicos. Na fase qualitativa será utilizada a observação direta, a entrevista semiestruturada e a análise documental. A observação direta é uma técnica que exige do pesquisador coleta dados muito mais além de ver ouvir, mas poder frequentar os ambientes no processo de execução da rotina das atividades do fenômeno de forma natural.

Outro instrumento utilizado para coleta de dados qualitativos é a entrevista semiestruturada. Primeiramente, será realizada um contato telefônico e por *e-mail* com os sujeitos da pesquisa, onde ocorrerá o convite para a participação de cada gestor e a sensibilização para a importância do estudo para Instituição. O recurso inicialmente adotado será tecnológico/remoto através de uma sala virtual criada no *Google Meet*, com gravação para a garantia do registro das falas de forma mais fidedigna, considerando contexto atual de isolamento social estabelecido pelo Governo Estadual e adotada pela UFPB. Preliminarmente ao processo de coleta de dados, ocorrerá um contato prévio pelo *whatsapp* e *e-mail* com os sujeitos (três coordenadores e nove diretores) de divisão da PROGEP/UFPB. No delineamento da realização das entrevistas será adotado um roteiro semiestruturado, elaborado com base nos objetivos. Ele será flexível a ponto de possibilitar liberdade narrativa aos entrevistados, frente à constituição de suas próprias reflexões. Ressalta-se ainda que ocorrerá um pré-teste com objetivo de alinhar a eficácia da composição das afirmativas, proporcionando uma maior qualidade no processo de entrevistas. Ainda na fase qualitativa, a pesquisa documental fará parte da coleta de dados. A análise dos documentos na PROGEP/UFPB será delineada por meio da utilização de documentos Institucionais.

Com intuito de atender o objetivo específico de validar a proposta de um modelo de compartilhamento do compartilhamento na PROGEP/UFPB serão criados grupos focais com os três coordenadores e nove diretores. As respostas coletivas poderão propiciar a riqueza de debates e relatos em grupos que impactarão na complementação e validação de forma coletiva com respostas que ainda não tenham sido consideradas na coleta de dados individual.

Considerando o percurso da pesquisa, para atender aos objetivos propostos, bem como compreender os resultados manifestos na coleta de dados a triangulação dos instrumentos de coleta de dados quantitativos e qualitativos poderá fomentar a análise dos dados, com convergência de combinações possibilitadas pelo método. Nesse caminho, a triangulação associa-se a análise dos dados, pelo viés da Análise de Conteúdo (AC).

Sobre a Análise de Conteúdo Bardin (2016) desdobra-se, inicialmente, em três fases: a) pré-análise; b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A fase da pré-análise caracteriza-se como uma fase de organização, onde o pesquisador efetua uma leitura flutuante, momento este em que ele estabelece um primeiro contato com os dados (corpus da pesquisa), deixando-se invadir por eles. Os dados serão organizados em fases distintas. Inicialmente ocorrerá a organização das entrevistas e os grupos focais realizadas por meio do ambiente remoto "*Google Meet*". Na sequência realizar-se-á a transcrição das falas gravadas, leitura dos relatos dos grupos focais que tornarem pertinentes; e por último, organização dos dados obtidos na pesquisa documental para se atingir os objetivos propostos.

Na fase da análise do material, inicia-se a seleção da codificação e categorização das informações, ou seja, a ordenação do material, conforme as categorias formuladas a partir do

referencial teórico do estudo e dos objetivos que se esperam atingir. A última fase da análise dos dados consiste no tratamento dos resultados obtidos a partir das inferências e interpretações considerando o conteúdo sistematizado, oriundos da elaboração das categorias a *priori*: iniciativas e práticas do conhecimento do compartilhamento, elementos da cultura organizacional na gestão do conhecimento, estratégias para uma Gestão do Conhecimento. Nessa fase serão produzidos os resultados que trarão as respostas para o problema da pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Por tratar-se de um projeto de pesquisa em fase de qualificação ainda há um percurso a ser trilhado, de modo que outros aspectos teóricos e metodológicos poderão ser incorporados de acordo com a necessidade e/ou o quadro que se apresente ao longo da jornada desta investigação científica.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. A. **O Estilo do Processo de Informação Gerado no Ambiente de uma Universidade Pública: contribuição para definição da cultura informacional.** 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). – PPGCI, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014, 160f.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2016.

CAMPOS, I. M. S.; MEDEIROS, J. W. M.; MELO, M. S. M. Comunidade de prática (CoP) e aprendizagem organizacional no contexto da gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). *Navus*, Florianópolis, SC, v.8. n.2. p. 17-26, abr./jun. 2018. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/634>. Acesso em: 08 set. 2020.

_____; PINHO, Neto. Diversidades e gestão do conhecimento: uma questão inclusiva? In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 19, 2018, Londrina/PR. *Anais[...]* Londrina: UEL, 2018.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas. 10. reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. L. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Org.). **Da informação à auditoria de conhecimento:** a base para a inteligência organizacional. João Pessoa. Editora UFPB, 2014.

DUARTE, E. N.; AGUIAR, A. C.; PINHEIRO, E. G.; CARVALHO, L. M.; NOGUEIRA, N. A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. **Informação & Sociedade:** estudos, João Pessoa, v. 10, n. 2, 2000. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/333/255>. Acesso em: 15 jan. 2020.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

LEE, C. F.; TSAI, S. D-H.; AMJADI, A. The adaptive approach: reflections on knowledge management models. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, n. 1, p. 30-41, 2012.

LIN, H. F.; LEE, G. G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p. 74-88, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2016.

MINTZBERG, H. LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

SCHRÖEDER, C. S.; ANTUNES, M. P.; OLIVEIRA, J. L. Gestão do Conhecimento Corporativo: um Fator de Competitividade para as Organizações. *Revista de Administração IMED*, v. 1, nº. 1, 2011, p. 29-52.

SILVA, H. M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da CI**. São Paulo: Pólis, 2008. p.157-174.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **PDI –Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB: 2019 a 2023**. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/pdi>. Acesso em 11 set. 2020.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

WOIDA, L. M. **Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo**. 2008. 254 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/93619>. Acesso em: 18 dez. 2020.