



**Gestão do conhecimento e trabalho remoto: um estudo de caso em uma unidade acadêmica pública de educação a distância**

**Knowledge management and remote work: a case study in a public academic distance education unit**

Jéssica Silva Xavier<sup>1</sup>

Lorena Santos Pattas<sup>2</sup>

Tânia Moura Benevides<sup>3</sup>

Milena Siqueira Santos Mendonça<sup>4</sup>

**Resumo**

O conhecimento é o principal elemento da evolução da sociedade civil, seja na esfera pessoal ou organizacional. É nesta perspectiva que esta investigação se insere, possuindo como objetivo geral mensurar a gestão do conhecimento na UNEAD durante o trabalho remoto. Em relação ao percurso metodológico, trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, realizada na Unidade Acadêmica de Educação a Distância (Unead) da Universidade do Estado da Bahia (Uneb). No que se refere aos procedimentos, partiu-se de

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de Projetos e Gestão de Processos pela Universidade Salvador (UNIFACS), Universidade do Estado da Bahia, Unidade Acadêmica de Educação a Distância, Rua Silveira Martins, 2555, Cabula, Salvador - BA, CEP: 41150-000. E-mail: [jxavier@uneb.br](mailto:jxavier@uneb.br)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4781-5357>

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade do Estado da Bahia, Unidade Acadêmica de Educação a Distância. Rua Silveira Martins, 2555, Cabula, Salvador - BA, CEP: 41150-000. E-mail: [lpattas@uneb.br](mailto:lpattas@uneb.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0161-7128>

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade do Estado da Bahia, Unidade Acadêmica de Educação a Distância. Rua Silveira Martins, 2555, Cabula, Salvador - BA, CEP: 41150-000. E-mail: [tbnevides@uneb.br](mailto:tbnevides@uneb.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9191-7831>

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração. Av. Reitor Miguel Calmon, s/n, Vale do Canela, Salvador - BA, CEP: 40110-903. E-mail: [milenamendonca.ufba@gmail.com](mailto:milenamendonca.ufba@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6825-546X>

uma revisão da literatura sobre a temática central deste estudo, optando-se pela utilização de uma escala multifatorial quantitativa desenvolvida e validada por Pais (2014): Escala de Gestão do Conhecimento (EGC), estruturada como questionário eletrônico no *Google Forms*, como instrumento de coleta de dados. Os dados coletados foram analisados através da estatística descritiva, utilizando para tabulação e cálculos das médias de cada fator da escala, o aplicativo *Excel*. Cabe destacar que o uso da estatística, neste caso, não tem a intenção de generalizar os resultados e fazer inferências, isto porque, a amostra não é probabilística. Os resultados apontam que os respondentes atribuem valor ao conhecimento no sentido de otimizar o desempenho organizacional e a responsabilidade em cumprir suas funções.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Trabalho Remoto. IPES. Uneb.

### **Abstract**

Knowledge is the main element in the evolution of civil society, whether in the personal or organizational sphere. It is in this perspective that this investigation is inserted, with the general objective of measuring knowledge management at UNEAD during remote work. Regarding the methodological path, this is a descriptive research with a quantitative approach, carried out at the Academic Unit of Distance Education (UnEAD) of the State University of Bahia (Uneb). With regard to procedures, we started with a literature review on the central theme of this study, opting for the use of a quantitative multifactorial scale developed and validated by Pais (2014): Knowledge Management Scale (KMS), structured as an electronic questionnaire on Google Forms, as a data collection instrument. The collected data were analyzed through descriptive statistics, using the Excel application for tabulation and calculation of the averages of each scale factor. It should be noted that the use of statistics, in this case, is not intended to generalize the results and make inferences, because the sample is not probabilistic. The results indicate that the respondents attribute value to knowledge in the sense of optimizing organizational performance and responsibility in fulfilling their functions.

**Keywords:** Knowledge Management. Remote Work. IPES. Uneb.

### **Introdução**

A sociedade civil está em constante busca por sua evolução e o conhecimento é o principal elemento dessa procura, tornando-se um ativo, devido a possibilidade de absorção, registro, prática e compartilhamento, levando ao aprimoramento das atividades exercidas pela

humanidade. Entende-se por conhecimento o efeito da incorporação de novos conceitos sobre um fato ou fenômeno, tendo como base experiências, relacionamentos interpessoais e leituras diversas (CASTRO, 2011; SABBAG, 2007).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), os indivíduos são os principais responsáveis pela criação do conhecimento, devendo as organizações, apoiar e estimular a criatividade objetivando o compartilhamento. Nesse sentido, põe-se em relevo a Gestão do Conhecimento (GC), que pode ser compreendida como um conjunto de atividades realizadas que possuem a finalidade de utilizar, armazenar, compartilhar e desenvolver conhecimento de uma organização e dos indivíduos que nela trabalham, levando em consideração as fontes internas e externas de conhecimento (OLIVEIRA *et al.*, 2011; PARDO *et al.*, 2013).

A definição da GC, trazida por Alavi e Leidner (2001), ratifica o conceito exposto acima. Esses autores entendem a Gestão do Conhecimento como um processo favorável ao fluxo de conhecimento entre pessoas e grupos de pessoas que compõem a organização. Pais (2014) também corrobora com os autores supracitados ao afirmar que este processo é composto por quatro etapas: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento, as quais é possível ser vividas em todo tipo de organização.

Na Administração Pública, a Gestão do Conhecimento objetiva identificar aspectos para que auxiliem na melhoria da qualidade do serviço público, tornando-se uma estratégia para o melhor desempenho e relacionamento dentro e fora da organização (SANTOS; BASTOS, 2019). Nesta perspectiva, as instituições públicas são percebidas como grandes produtoras e consumidoras de conhecimento, diferentemente das organizações privadas que se preocupam com a sua rentabilidade. Estas instituições devem se dedicar a ser altamente eficientes em arrecadar e gastar adequadamente os recursos públicos, bem como, melhorar a qualidade de vida dos cidadãos através dos serviços que prestam (PARDO *et al.*, 2013).

Neste artigo, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), através da Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UNEAD), configura-se como a instituição pública estudada. A UNEB é a maior Instituição Pública de Ensino Superior (IPES) da Bahia, fundada em 1983 e está presente geograficamente em todas as regiões do Estado, estruturada no sistema multicampi. Na modalidade de educação presencial chega a 19 (dezenove) territórios de identidade da Bahia e, aos 27 (vinte e sete), quando se considera a modalidade de Educação a Distância (EaD). A UNEAD é o órgão acadêmico de gestão, supervisão, regulação e acompanhamento das ações e projetos na modalidade de Educação a Distância no âmbito da UNEB, está vinculada à Reitoria e tem o propósito de institucionalizar a EaD e integrar estas

ações à estrutura de ensino, pesquisa e extensão já existente na UNEB (UNEB, 2019), que é considerada a segunda maior IPES na oferta de cursos e alunos da região nordeste do Brasil.

Em março de 2020 a UNEB que até então operava suas atividades laborais de forma presencial adota o trabalho remoto por tempo indeterminado como observância ao deliberado pela 3ª Nota da Comissão instituída pela UNEB, através da Portaria 133/2020, para tratar os encaminhamentos referente à pandemia do COVID-19. Os funcionários desta universidade foram orientados a trabalhar em suas respectivas casas com uso de ferramentas e plataformas digitais.

Neste sentido, esta investigação se justifica à medida em que discute a Gestão do Conhecimento frente à mudança ocorrida no fluxo de atividades laborais da UNEAD/UNEB, em função da pandemia ocasionada pelo COVID-19. Sendo esta discussão imprescindível para identificação de lacunas nas práticas de gestão do conhecimento das Instituições de Ensino Superior (IES), a fim de favorecer a qualidade das atividades realizadas remotamente. Assim, partiu-se da seguinte questão de investigação: **Em que medida a equipe da UNEAD reconhece a gestão do conhecimento no trabalho remoto em tempos de pandemia?**

Pelo exposto, este estudo tem como objetivo geral mensurar a gestão do conhecimento na UNEAD durante o trabalho remoto. Para isto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: caracterizar a Unidade estudada no contexto da UNEB no período da pandemia; identificar o perfil da equipe técnica que vincula-se a UNEAD; conhecer o grau de orientação cultural, competitiva, práticas formais e informais da Gestão do Conhecimento a partir da percepção da equipe que compõe a Unidade, através da Escala de Gestão do Conhecimento (ECG). A pesquisa de campo foi aplicada e, para identificação da percepção da equipe desta Unidade sobre a GC, foi utilizada a Escala reduzida de Gestão do Conhecimento, elaborada e validada por Pais (2014).

Em relação à sua estrutura, além desta introdução que apresenta a contextualização da pesquisa, este artigo possui quatro seções. A próxima seção apresenta a fundamentação teórica a respeito das discussões supracitadas. Em seguida, é apresentado o percurso metodológico adotado. Na terceira seção são expostos os resultados da pesquisa de campo e, por fim, são apontadas as considerações acerca dos principais resultados, as limitações e a possibilidade de continuação do estudo.

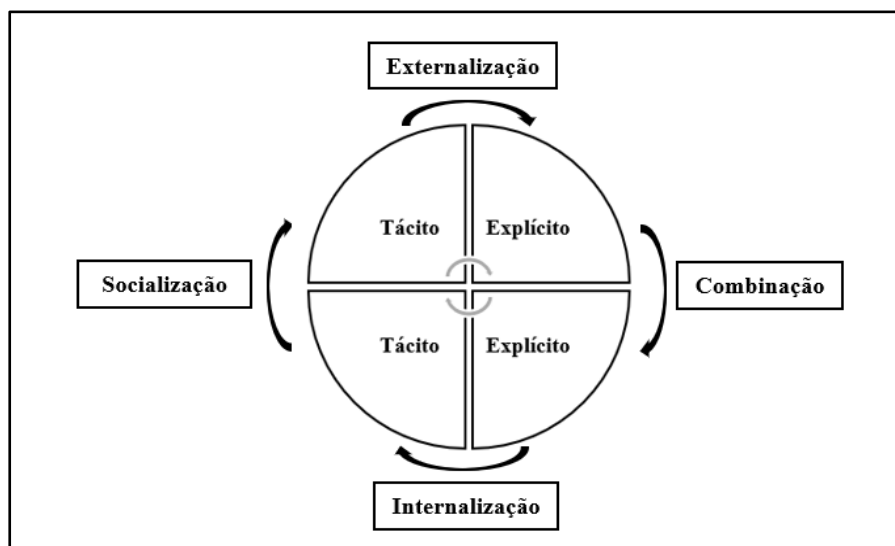
## Referencial Teórico

Progressivamente, desde a década de 1980, o conhecimento detém importância no contexto organizacional, seja privado ou público. Dito isto, a sua gestão possui o objetivo de agregar valor às organizações (BURGER *et al.*, 2018).

Para compreendermos a GC, cabe uma reflexão da definição de conhecimento e suas diferenças entre os conceitos de dados e informação. Dados são elementos que não têm relação significativa com outros elementos. Para ter relevância, eles dependem da sua inserção em um contexto ou combinação com outros dados. O conjunto de dados correlacionados gera a informação, pressupondo que esta agregue valor aos elementos por meio de umas das formas: contextualização, categorização, condensação, correção ou cálculo; isso resulta em elementos significativos para a finalidade de quem os pesquisa. Sendo assim, pode-se compreender o conhecimento como a informação processada no intelecto do indivíduo (STRAUHS, *et al.* 2012).

Segundo Sabbag (2007), o conhecimento é o somatório de aprendizagem adquirida pelo indivíduo. Esse somatório resulta em ações moldadas pelas informações que foram processadas pelo sujeito e constitui suas crenças, atitudes e comportamentos.

Nonaka e Takeuchi (2008), aborda duas dimensões do conhecimento: explícito e tácito. O conhecimento explícito é difundido com linguagem formal, seja por comunicação verbal ou escrita; é objetivo e teórico. Já o conhecimento tácito é intrínseco, cuja transmissão enfrenta dificuldade por ser algo específico do indivíduo dentro de um contexto; é subjetivo e prático. A diferença e conversão entre essas duas dimensões do conhecimento é amplamente discutida por Sabbag (2007) e Nonaka e Takeuchi (2008) e intitulada “espiral do conhecimento” a qual apresenta quatro formas básicas para a criação do conhecimento através das interações entre os seres humanos: socialização, externalização, combinação e internalização.



**Figura 01 - Espiral do conhecimento**

Fonte: Elaboração própria (2021), a partir de Nonaka e Takeuchi (2008).

Conforme a Figura 01, na socialização (tácito para tácito) ocorre o compartilhamento de experiência entre os indivíduos da organização por meio da linguagem não verbal. A externalização (tácito para explícito) é a materialização do conhecimento intrínseco do indivíduo, pois torna-se modelo, símbolos ou outra abordagem que propicie o registro do conhecimento. A combinação (explícito para explícito) une essas diferentes abordagens na qual os indivíduos dialogam, combinam e trocam conhecimentos registrados. Na internalização (explícito para tácito) o indivíduo absorve o conhecimento exposto e executa suas tarefas com base no novo aprendizado.

Com a concepção de gerar valor, compete às organizações o estímulo à criação, o compartilhamento e a conversão do conhecimento, além do desenvolvimento de mecanismos que propiciem a continuação do espiral dando ênfase à cultura de valorização do conhecimento (SCHIVAI; RESCH; SORDI, 2020). Com isso, é possível concluir que o propósito de gerir o conhecimento dentro das organizações se relaciona com a necessidade de externalizar o conhecimento implícito dos indivíduos a fim de utilizá-lo como repertório para construir ou refazer processos organizacionais, objetivando a eficiência e eficácia destes.

O conhecimento pessoal de um colaborador se transforma em conhecimento organizacional, pois os anos de práticas permitem o *insight* de novas formas ou melhorias nas suas atividades laborais. Esse conhecimento consiste em perspectivas e modelos mentais particulares, de modo a ser considerado natural, portanto, custoso compartilhá-lo de forma articulada (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Segundo Schivai, Resch e Sordi (2020) existem barreiras nesse processo de compartilhamento, dentre as quais está o individualismo, cultura organizacional e sistemas.

Ao detectar essas barreiras a organização deve encarregar-se de buscar medidas que as minimizem e resulte em um ambiente favorável para a conversão fluída do conhecimento.

### **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

A Administração Pública possui potencial para desenvolver mecanismos que assegurem a criação, aplicação e compartilhamento no intuito de beneficiar a sociedade. Assim, a implementação da Gestão do Conhecimento no âmbito público remete a otimização dos serviços fornecidos aos cidadãos como tática para aumentar a efetividade e o relacionamento entre a organização e a sociedade (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007; SANTOS; BASTOS, 2019).

No entanto, esses não são os únicos motivos para a administração pública gerir o conhecimento. Batista (2004) indica quatros objetivos da GC no setor público, a saber: a) lidar adequadamente e com brevidade os problemas inesperados e os desastres; b) preparar pessoas físicas e jurídicas para atuar como parceiros do Estado na idealização e concretização de políticas públicas; c) reduzir as desigualdades sociais e viabilizar a inserção social e um nível aceitável de qualidade de vida para a sociedade civil através de criação, perpetuação e expansão do capital social e do capital intelectual das organizações e d) construir uma sociedade competitiva no âmbito da economia regional e global através da educação dos cidadãos no intuito de torná-los trabalhadores com competência no conhecimento, e por meio do desenvolvimento das organizações a fim destas alcançarem a competitividade em todas as áreas do conhecimento.

As universidades públicas são instituições que produzem e disseminam o conhecimento através do tripé da educação superior: ensino, pesquisa e extensão. Logo, o conhecimento é um ativo valioso e “se constitui no conhecimento coletivo da organização, e pode ser utilizado para agregar valor a esta instituição”, como afirma Garcia e Valentim (2009, p. 9). Para esses autores, gerir o conhecimento com eficiência nas universidades públicas beneficia a sociedade e agrega valor à instituição sendo esta responsável por dar retorno a sociedade referente aos investimentos em recursos financeiros públicos.

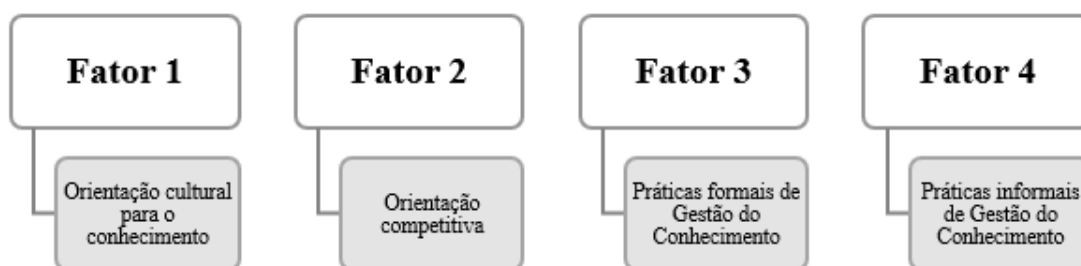
Portanto, o uso da Gestão do Conhecimento na esfera pública ultrapassa a intenção de obter melhor desempenho financeiro e garantir a competitividade; há a relevante finalidade de cuidar do desenvolvimento social, educacional e econômico das organizações e dos cidadãos.

### **Procedimentos Metodológicos**



Em relação aos procedimentos metodológicos, este estudo de campo caracteriza-se como descritivo, com abordagem quantitativa, objetivando descrever a realidade pesquisada, suas características e prováveis problemas, tendo como *locus* o próprio lugar de investigação, ou seja, trata-se de um estudo aplicado (TRIVIÑOS, 1987; LAKATOS; MARKONI, 2011). Por sua abordagem quantitativa, valeu-se da quantificação dos dados, mensurando percepções e informações por meio de recursos da estatística.

Partindo de uma revisão da literatura sobre a temática central deste estudo, optou-se pela utilização de uma escala multifatorial quantitativa desenvolvida e validada por Pais (2014): Escala de Gestão do Conhecimento (EGC). O instrumento de coleta de dados foi estruturado no Google Forms, utilizando uma escala Likert de cinco pontos (1 - quase nunca se aplica; 5 - aplica-se quase totalmente), direcionada aos 40 (quarenta) funcionários da UNEAD, excetuando as três autoras deste artigo. A escala aplicada é composta por 22 (vinte e duas) questões agrupadas em quatro fatores, conforme apresentado na Figura 02. Para além das questões da escala de Pais (2014), o questionário continha também perguntas sobre o perfil dos respondentes, visando conhecer escolaridade, tempo de atuação na unidade, função, dentre outras questões.



**Figura 02 - Fatores da Escala de Gestão do Conhecimento (EGC)**

Fonte: Elaboração própria (2021), a partir de Pais (2014).

Com isso, os dados primários da pesquisa foram coletados no mês de julho de 2021. A amostra foi definida por conveniência, ou seja, se trata de uma amostra não probabilística (MARCONI, 1999). Ao final da coleta de dados, obteve-se 35 (trinta e cinco) questionários válidos. Os dados coletados foram analisados através da estatística descritiva, utilizando para tabulação e cálculos das médias de cada fator, o aplicativo *Excel*. Cabe destacar que o uso da estatística, neste caso, não tem a intenção de generalizar os resultados e fazer inferências, isto porque, a amostra não é probabilística.

Os escores médios foram obtidos por meio do cálculo da média aritmética simples. Seguindo as orientações de Pais (2014), primeiramente foram calculadas as médias de cada



questão e em seguida a média de cada fator. Neste sentido, após o cálculo das médias, foi possível identificar o grau de percepção dos integrantes da equipe da UNEAD sobre cada um dos quatro fatores analisados, de modo que, as médias altas, indicam maior percepção da equipe quanto a presença ou aplicação das práticas organizacionais relacionadas ao fator em questão, bem como, a mesma lógica aplica-se às médias baixas, com efeito contrário. Cabe destacar que as médias baixas, possibilitaram detectar as lacunas da GC na Unidade estudada.

### **Análise e discussão dos resultados**

Nesta seção são apresentados os principais resultados deste estudo, iniciando pela caracterização da universidade estudada. A seguir são apresentadas as condições do trabalho remoto e a caracterização dos trabalhadores vinculados a Unidade estudada e por fim são apresentados os dados sobre a aplicação da EGC a fim de conhecer os fatores da referida escala.

#### **A Universidade do Estado da Bahia e a Unidade Acadêmica de Educação a Distância**

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) possui 38 (trinta e oito) anos de fundação. Seu modelo de multicampia permite que esta Universidade esteja presente geograficamente em 19 (dezenove) territórios de identidade do Estado, distribuídos em 24 campi. Sua missão é “a produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber” (UNEB, 2012, p. 5).

Além da multicampia, a UNEB possui a característica de ser popular e inclusiva por construir medidas para estreitar laços com sociedade, através da interiorização da educação superior e ações afirmativas, para além das cotas raciais, que possibilitam alfabetização e capacitação de jovens e adultos; educação em assentamentos da reforma agrária e em comunidades indígenas e quilombolas; projetos de inclusão e valorização voltados para pessoas deficientes, da terceira idade, LGBTQIA+, entre outros (UNEB, 2021). Atualmente oferta mais de 150 (cento e cinquenta) cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância, apresentando crescimento notório na oferta de mestrado e doutorado na capital e no interior da Bahia (UNEB, 2021).

A oferta de cursos na modalidade a distância é realizada pela Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UNEAD) consolidada em 2014 na UNEB. No entanto, as ações de pesquisa e oferta de cursos nesta modalidade já estavam presentes na UNEB desde 1995 e

2005, respectivamente. Por meio dessa Unidade, a UNEB passou a estar presente nos 27 (vinte e sete) territórios de identidade da Bahia. A UNEAD oferta cursos de Licenciatura e Bacharelado em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB/CAPES), como também, cursos de oferta própria da Universidade.

A UNEAD está vinculada à Reitoria e tem o propósito de institucionalizar a EaD e integrar estas ações à estrutura de ensino, pesquisa e extensão já existente na UNEB, contribuindo, assim, para a convergência entre as modalidades presencial e a distância, além de ser o principal veículo que oportuniza a oferta da educação superior nos interiores do Estado da Bahia.

### **Contextualização do Período de Trabalho Remoto na Unead**

O corpo técnico da UNEAD é formado por servidores, terceirizados e bolsistas distribuídos em núcleos de trabalho. A equipe desempenha suas atividades presencialmente na Unidade, utilizando computadores e *notebooks* com acesso à internet fornecidos pela instituição, além de repositórios físicos e digitais, sendo estes distribuídos entre o armazenamento no servidor UNEB e armazenamento em nuvens. Porém, desde março de 2020, as atividades presenciais foram suspensas em função da Declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) pela Organização Mundial da Saúde (OMS), provocada pelo novo coronavírus, causador da doença COVID-19. Esse vírus se espalhou rapidamente caracterizando uma pandemia e fornece alto risco de morte para o ser humano, principalmente aqueles que estão no chamado grupo de risco - idosos e pessoas com doença mórbida - porque causa e agrava infecções respiratórias (SESAB, 2021).

Por essa mudança repentina na forma de trabalhar que dura até os dias atuais, a equipe está em trabalho remoto com uso de máquinas e provedor de internet pessoais. Devido a impossibilidade de estarem nas instalações físicas da Unidade e a necessidade de continuar as atividades laborais, os funcionários da UNEAD foram orientados a trabalharem durante às oito horas de expediente, conforme ocorre no presencial, seguindo as recomendações da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (SESAB) no intuito de assegurar a saúde de todos. As reuniões de colegiado que acontecem mensalmente e os demais encontros são realizados via plataformas digitais de videoconferência como o *Microsoft Teams* adotada oficialmente pela UNEB e o acesso limitado aos repositórios digitais.

As vacinas contra o novo coronavírus foram aplicadas inicialmente de forma gradual na cidade de Salvador, seguindo a ordem decrescente de idade, depois foram inseridos os grupos de risco e em seguida por grupo de trabalhadores conforme necessidade de retomada das atividades presenciais de alguns setores. No mês de maio de 2021 um dos grupos contemplados para receber a vacina foi composto por trabalhadores da rede de educação superior, período em que os funcionários da UNEAD receberam a primeira dose. Até a edição deste estudo, não há previsão de a equipe retornar às suas atividades presenciais.

### Caracterização dos Participantes da Pesquisa

Essa pesquisa foi realizada com os funcionários da UNEAD e como mostra o Quadro 01, dos 35 (trinta e cinco) respondentes 29 (vinte e nove) são do sexo feminino e 6 (seis) do sexo masculino, assim majoritariamente, a equipe da Unidade é composta por mulheres. Pode-se dizer que a UNEAD possui funcionários jovens, pois não há pessoas com 20 (vinte) anos ou menos, porém há 15 (quinze) funcionários com idade entre 21 e 30 anos e 9 (nove) possuem idade entre 31 e 40 anos; apenas 11 (onze) são pessoas com idade igual ou superior a 41 anos.

Em relação à escolaridade, observa-se que a maior parte dos respondentes possui ensino superior completo, ou seja, 12 (doze) funcionários fizeram no mínimo uma graduação, seguida de especialista (10), enquanto há 7 (sete) pessoas com formação *stricto sensu*. Por fim, as pessoas com ensino superior incompleto ou ensino médio somam 6 (seis).

Perfil da equipe técnica da UNEAD/UNEB	
Sexo	Número de respondentes
Masculino	6
Feminino	29
Idade	
Até 20 anos	0
21 a 30 anos	15
31 a 40 anos	9
41 a 50 anos	6
51 ou mais	5
Escolaridade	
Ensino Médio	3
Superior Incompleto	3
Superior Completo	12
Especialista	10
Mestrado	4
Doutorado	3
Tempo de atuação na UNEAD	
Menos de 1 ano	8
1 a 5 anos	13
5 a 10 anos	13

10 anos ou mais	1
<b>Vínculo com a UNEB</b>	
Servidor	6
Terceirizado	25
Bolsista da Equipe Multidisciplinar	4
<b>Grupo Ocupacional</b>	
Gestor	3
Administrativo	25
Equipe Multidisciplinar	7

**Quadro 01 - Perfil da equipe técnica da UNEAD/UNEB**

Fonte: Elaboração própria (2021) com base nos dados da pesquisa (2021).

Nota-se que, no que tange ao tempo de atuação na UNEAD, dos 35 (trinta e cinco) funcionários que responderam ao questionário a maioria (26) possui entre um e dez anos de serviço, apenas uma pessoa possui dez ou mais anos de atuação e 8 (oito) pessoas estão atuando na Unidade em menos de um ano. Esta constatação revela que houve contratações no período da pandemia causada pela doença Covid-19, ocasionadas pelo aumento das demandas desta Unidade neste contexto, pois passou a assumir a responsabilidade de criar e gerir as salas virtuais no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para atender a necessidade de ensino remoto dos cursos que são ofertados na modalidade presencial.

Quanto ao vínculo com a instituição, os terceirizados são o grupo majoritário pois há 25 (vinte e cinco) pessoas com esse tipo de contrato, seguidos de 6 (seis) servidores públicos e 7 (sete) pessoas que atuam na Equipe Multidisciplinar – composta por pessoas que cuidam das questões pedagógicas dos cursos - tratam-se de bolsistas do programa Universidade Aberta do Brasil (UAB) por meio do convênio com UNEB.

No que diz respeito ao grupo ocupacional, foi possível observar que 25 (vinte e cinco) dos funcionários desempenham atividades administrativas. A partir dos resultados, nota-se que essa categoria é composta em grande parte pelos funcionários terceirizados. O quantitativo de pessoas alocadas na Equipe Multidisciplinar (7) maior que o quantitativo de pessoas com vínculo de bolsista se justifica pela possibilidade de servidores e terceirizados também atuarem nesta equipe.

### **Resultados da aplicação da EGC**

Os resultados da aplicação da Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) sob a perspectiva de Pais (2014) são apresentados em quadros compostos pelo agrupamento das questões de cada fator e seus respectivos escores médios.

Fator 1 - Orientação cultural para o conhecimento		
Questão	Item	Escore médio
6	Cada um de nós tem uma função a cumprir	4,46
14	Agimos de acordo com certos princípios	4,17
13	Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	4,00
18	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	3,97
19	O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas	3,89
2	Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	3,71
10	Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	3,66
Escore médio total do Fator 1		3,98

#### Quadro 02 - Escores Médios do Fator 1 - Orientação cultural para o conhecimento

Fonte: Elaboração própria (2021) com base na EGC de Pais (2014) e nos dados da pesquisa (2021).

O fator 1 “orientação cultural para o conhecimento” apresentado no Quadro 02, possui as questões de escores médios mais elevados, principalmente no tocante aos cumprimentos de suas funções (4,46) onde o funcionário afirma que eles e seus colegas conhece e cumpre as funções designadas, agem com certos princípios (4,17) e procuram informações que possam melhorar o que estão fazendo (4,00), pois esses indicaram efetivamente o grau “aplica-se muito”. Entende-se aqui o valor atribuído ao conhecimento no sentido de otimizar o desempenho organizacional (PAIS, 2014), além da responsabilidade em cumprir seu papel. As afirmações de que todos são responsáveis pelo seu conhecimento (3,97) e o que sabem reflete na condução das tarefas (3,71) ratifica tal entendimento. O agir conforme estão organizados (3,66) é menos percebido na UNEAD, questão que se configura como a lacuna desse fator; porém não apresenta grande discrepância em relação às demais questões do primeiro fator e reafirma a presença de cultura do conhecimento da UNEAD.

Fator 2 - Orientação competitiva		
Questão	Item	Escore médio
22	O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes. [considere como concorrentes outras Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) que ofertam cursos EaD]	3,94
9	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes. [considere como concorrentes outras Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) que ofertam cursos EaD]	3,09
5	Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós. [considere como concorrentes outras Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) que ofertam cursos EaD]	3,06
8	Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (p. ex. adotamos as melhores “estratégias”). [considere como concorrentes outras Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) que ofertam cursos EaD]	2,91
Escore médio total do Fator 2		3,25

#### Quadro 03 - Escores Médios do Fator 2 - Orientação competitiva

Fonte: Elaboração própria (2021) com base na EGC de Pais (2014) e nos dados da pesquisa (2021).

O Quadro 03 apresenta os escores médios do fator 2 "orientação competitiva". Observou-se que grande parte das questões apresentaram escores médios mais baixos quando comparados às questões dos outros fatores. Nota-se que os funcionários têm uma percepção moderada do saber sobre a competitividade, fato que pode apontar ser uma temática pouco explorada entre os funcionários dessa Unidade. A esfera pública compreende a competitividade como fomento da educação para os cidadãos de forma que eles se tornem trabalhadores competentes e desenvolvimento das organizações (Batista, 2004).

Outro indicativo desse resultado é a possibilidade de os funcionários compreenderem a competitividade sob a ótica das empresas privadas, que se caracteriza pela busca da superação de seus concorrentes. Esse indicativo pode ser evidenciado pelo fato do escore médio da questão 22 ser de 3,94, muito próximo do escore médio que indica “aplica-se muito”, fato que aponta para forte percepção quanto a UNEAD ter potencial para ser melhor que as outras IPES de acordo com os respondentes. Esse fator apresenta como lacuna a atenção dos funcionários em relação às ações realizadas por outras IPES (2,91) - escore médio mais baixo entre todas as questões - mostrando que embora os funcionários vejam a Unidade como potencial não observam as ações de outras IPES, ato que objetiva traçar estratégias de melhoria das suas atividades e serviços ofertados à sociedade. Um aspecto que pode contribuir para esse resultado é o fato da UNEB ser reconhecida como a maior universidade pública da Bahia. Na modalidade de Educação a Distância, entre as IPES, é a maior da Bahia e a Segunda maior da Região Nordeste, com 3.268 alunos ativos distribuídos entre 147 turmas – Oferta Própria e Oferta UAB.

Fator 3 - Práticas formais da Gestão do Conhecimento		
Questão	Item	Escore médio
11	Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	4,06
3	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	4,00
16	Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	3,83
17	Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	3,69
7	Somos encorajados a tomar iniciativa	3,49
21	São recompensados aqueles que partilham o que sabem	3,29
Escore médio total do Fator 3		3,73

**Quadro 04 - Escores Médios do Fator 3 - Práticas formais da Gestão do Conhecimento**

Fonte: Elaboração própria (2021) com base na EGC de Pais (2014) e nos dados da pesquisa (2021).

“As práticas formais da Gestão do Conhecimento” que formam o fator 3, conforme Quadro 04, também são percebidas pelos funcionários da Unidade entre “aplica-se moderadamente” / “aplica-se muito”. As práticas formais mais aplicadas são a passagem de

informação entre os funcionários em reuniões de trabalho (4,06) e a junção para resolver algum problema (4,00), o que deixa claro a presença de compartilhamento do conhecimento. Apesar de não ter alcançado o escore 4, assistir a seminários/conferências, ler o que se publica ou contratar especialista (3,93) é uma prática fortemente aplicada na UNEAD seguida da frequência em cursos de formação ou formação no posto de trabalho (3,69) apontado para o interesse de adquirir ou combinar novos conhecimentos. Frente a esse interesse a UNEAD precisa de iniciativas para recompensar o compartilhamento de conhecimento presente na Unidade a fim de atender a lacuna apresentada no fator 3 que é a prática formal de recompensar os indivíduos que compartilham o que sabem (3,29).

<b>Fator 4 - Práticas informais da Gestão do Conhecimento</b>		
<b>Questão</b>	<b>Item</b>	<b>Escore médio</b>
15	Falamos da nossa empresa [considere como empresa à nossa Unidade de Educação a Distância (UNEAD/UNEB)]	4,06
4	Falamos das nossas funções	3,63
20	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos	3,31
1	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	3,23
12	<b>Contamos uns aos outros, histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho</b>	<b>3,14</b>
<b>Escore médio total do Fator 4</b>		<b>3,47</b>

**Quadro 05 - Escores Médios do Fator 4 - Práticas informais da Gestão do Conhecimento**

Fonte: Elaboração própria (2021) com base na EGC de Pais (2014) e nos dados da pesquisa (2021).

No fator 4 “práticas informais da Gestão do Conhecimento” apresentado no Quadro 05, apenas uma dessas práticas é percebida como “aplica-se muito” a saber é falar da UNEAD (4,06). As demais questões possuem aplicação moderada que são falar das suas funções (3,63), conversar sobre o trabalho em encontros casuais (3,31) e falar entre si sobre assuntos que não tem domínio (3,23). Também de aplicação moderada, nesse fator a lacuna se mostra em contar uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no trabalho (3,14), assim pode-se entender que há poucos momentos descontraídos ou os funcionários não se sentem tão à vontade para compartilhar esse tipo de conteúdo.

De modo geral, observados os escores médios totais de cada fator, pode-se afirmar que o fator 1 (3,98) ligado à cultura voltada para o conhecimento aplica-se muito, pois embora não tenha definitivamente alcançado o escore 4, estatisticamente pode ser aproximado. Pode-se dizer que é conhecimento externalizado, pois os funcionários conhecem as funções, princípios e normas da Unidade itens que são documentados. Enquanto os outros três fatores aplicam-se moderadamente na UNEAD. O fator 2 (3,25) obteve o menor escore médio e refere-se às estratégias quanto aos aspectos externos da Unidade. Pode-se configurar como conhecimento combinado pois une-se o que já se sabe com o saber do outro. Já o fator 3 (3,73),



diz respeito ao conhecimento externalizado em esforços organizacionais desenvolvidos formalmente pelas organizações de forma inclusiva para todos que a compõe e, por fim, o fator 4 (3,47), trata do conhecimento obtido por meio das interações sociais entre os indivíduos, de forma coletiva, portanto, caracterizado conhecimento socializado.

### **Considerações Finais**

O conhecimento é um ativo de suma importância para as organizações públicas e privadas. Nas privadas, quando bem gerido, favorece o aumento da competitividade e consequentemente resultados positivos em relação ao lucro. Nas organizações públicas, possibilita a melhoria contínua dos serviços públicos que são ofertados para a sociedade, sobretudo nas Instituições Públicas de Ensino Superior, foco deste estudo. Diante disto, esta investigação teve por objetivo mensurar a gestão do conhecimento na Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UNEAD) durante o trabalho remoto.

Ao buscar caracterizar a Unidade estudada no contexto da UNEB no período da pandemia, observou-se que houve ampliação da equipe em função do aumento da demanda, a equipe utiliza seus próprios dispositivos e provedor de internet para executar suas atividades laborais, o acesso ao armazenamento do servidor UNEB tornou-se remoto e limita-se ao acesso de repositórios digitais.

Em relação ao perfil da equipe técnica que atua na UNEAD, os resultados apontam para uma equipe formada por indivíduos que pertencem majoritariamente ao sexo feminino, com idade ente 21 e 30 anos, com ensino superior completo, atuando na Unidade entre 1 e 10 anos, são terceirizado e ocupam funções administrativas.

Com o objetivo de conhecer o grau de orientação cultural, competitiva, práticas formais e informais da Gestão do Conhecimento a partir da percepção da equipe que compõe a Unidade, utilizou-se a Escala de Gestão do Conhecimento (ECG) de Pais (2014). Os resultados apontaram que, em relação à orientação cultural, os respondentes evidenciaram a presença do valor atribuído ao conhecimento no sentido de otimizar o desempenho organizacional e a responsabilidade, em cumprir suas funções. No que tange à orientação competitiva observou-se que os respondentes percebem o conhecimento da UNEAD como elemento fundamental para se tornar melhores que outras IPES, no entanto ao relacionar as questões com maior escore médio e menor escore médio, analisa-se a discrepância do entendimento da competitividade na esfera pública, visto que, uma instituição competitiva atenta-se as ações realizadas por outras.

Já, no que se refere às práticas formais e informais da Gestão do Conhecimento, a primeira apresentou resultados positivos no que se refere ao compartilhamento do conhecimento entre os integrantes da equipe, destacando a troca de informações nas reuniões e encontros em grupos para resolver problemas. A segunda, por sua vez, aponta para práticas informais aplicadas moderadamente de modo geral, com exceção de “falar da Unidade”, que é muito aplicada na UNEAD.

Quanto às limitações da pesquisa, não houve estudo anterior para uma possível comparação da GC nas duas modalidades de trabalho (presencial e remoto) até então utilizadas pela UNEAD. A escolha da amostra não probabilística devido ao objeto de estudo ser uma unidade acadêmica dentro de uma universidade pública, limitou o número de participantes que equivale a quantidade de funcionários. Além disso, três funcionárias não foram incluídas na amostra por serem autoras deste estudo. Para apontamentos de estudos futuros sugere-se a aplicação dessa escala com a mesma equipe na modalidade presencial, além da aplicação em outras unidades acadêmicas de IPES no intuito de disseminar o uso da EGC em instituições públicas.

Por fim, conclui-se que este estudo foi importante para entender a operacionalização e introduzir os conceitos da Gestão do Conhecimento no contexto da UNEAD no período da pandemia do COVID-19. Para além, a aplicação da Escala de Gestão do Conhecimento em uma IPES que oferta curso na modalidade EaD foi inovador, uma vez que, não foram encontrados estudos que aplicaram a escala neste contexto, contribuindo, portanto, para a construção do conhecimento sobre a temática nestas instituições.

### Referências

- ALAVI, M.; LEIDNER, D.E. (2001) Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, 25, 107-136. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1909976](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1909976). Acesso em: 15 jul. 2021.
- BATISTA, F. **Governo que aprende Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4602](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602). Acesso em: 22 de jul 2021.
- BURGER, Fabrício et al. Barreiras, Elementos dificultadores e Fatores Críticos na implementação da gestão do conhecimento: Uma revisão de Literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, p. 43-61, 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/52635> Acesso em: 23 jul. 2021.

- CASTRO, Dorismar Caribé de. **Gestão do conhecimento no governo do estado da Bahia: uma análise estrutural da administração direta**. 2011. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional (PGDR). Universidade do Estado da Bahia, Salvador, Bahia, 2011. Disponível em: <http://www.cdi.uneb.br/site/wp-content/uploads/2018/10/Gest%C3%A3o-do-Conhecimento-na-adm-direta-Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 18 de jun. 2021.
- FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Câmara dos Deputados. Centro de Documentação e Informação: Coordenação de Publicação: Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.bibl.ita.br/PoliticaGC.pdf>. Acesso em: 22 de jul 2021.
- GARCIA, Cristiane L. Salazar e VALENTIM, Marta. **Gestão do conhecimento em universidades: uma proposta de mapeamento conceitual para o departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP)**. 2009 . In Seminário em Ciência da Informação. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/23822/>. Acesso em: 24 de jul 2021.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. – São Paulo: Atlas, 1990.
- OLIVEIRA, M et al. (2011). Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: KM 3. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 10(4):11 -25. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/556/264>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- PAIS, L. **Gestão do Conhecimento**. In: SIQUEIRA, M. M. M. Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- PARDO, S. et al. Gestión del Conocimiento: Un enfoque aplicado en la Administración Pública. **XVIII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación**. 2013. Disponível em: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/31302>. Acesso em: 14 jul. 2021.
- SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do Conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SANTOS, V; BASTOS, R, C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 24-41, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/34020>. Acesso em: 05 mai. 2021.
- SESAB, Secretaria de Saúde do Estado da Bahia. **Novo coronavírus: Perguntas e Respostas**. Disponível em: <http://www.saude.ba.gov.br/temasdesaude/coronavirus/coronavirussesabresponde/>. Acesso em: 23 de jul 2021.

- SCHIVAI, P, F; RESCH, S; E SORDI, V. F. Escala de gestão do conhecimento possibilita a identificação de gaps em instituição financeira cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 67-81, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/49635>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do Conhecimento nas Organizações** / Faimara do Rocio Strauhs ... [et al.]. — Curitiba : Aymarã Educação, 2012. ISBN 978-85-7841-784-0 (material virtual).
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- UNEB, Universidade do Estado da Bahia. **Regimento Geral da UNEB**. 2012. Disponível em: <https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2019/02/Regimento-Geral-da-UNEB-1.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2021.
- UNEB, Portal. **A UNEB**. 2021. Disponível em: <https://portal.uneb.br>. Acesso em: 19 jul. 2021.

Submetido em: 16.12.2022

Aceito em: 19.01.2023