



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO CENTRO DE ENGENHARIAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Hellysson Wesley Neri do Carmo

Gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma associação de estudantes do RN

MOSSORÓ

2024

Hellysson Wesley Neri do Carmo

Gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma associação de estudantes do RN

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda, Prof. Dr (a).

MOSSORÓ

2024

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

d287g do Carmo, Hellysson Wesley.
Gestão do conhecimento: um estudo de caso em
uma associação de estudantes do RN / Hellysson
Wesley do Carmo. - 2024.
42 f. : il.

Orientadora: Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda
Brenner Barreto Miranda.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2024.

1. gestão do conhecimento. 2. associação
estudantil. 3. gestão pública. 4. práticas de
gestão do conhecimento. I. Brenner Barreto
Miranda, Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda,
orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

HELLYSSON WESLEY NERI DO CARMO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ASSOCIAÇÃO DE ESTUDANTES NO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Defendida em: 17 / 04 / 2024.

BANCA EXAMINADORA

Ana Lucia Brenner
Barreto Miranda

Assinado de forma digital por Ana
Lucia Brenner Barreto Miranda
Dados: 2024.04.18 21:37:39 -03'00'

Prof^{ta}. Dr^a. Ana Lucia Brenner Barreto Miranda (UFERSA)

Presidente

Documento assinado digitalmente



ANDRE DUARTE LUCENA

Data: 18/04/2024 21:22:36-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. André Duarte Lucena (UFERSA)

Membro Examinador

Documento assinado digitalmente



WASHINGTON SALES DO MONTE

Data: 18/04/2024 10:52:21-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Washington Sales do Monte (UFERSA)

Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo o apoio na jornada da graduação.

Agradeço aos membros diretores da associação pelo carinho e disponibilidade para participar deste estudo.

Agradeço à minha orientadora pela paciência, e pelos insights maravilhosos na elaboração do presente texto.

Agradeço a Banca Examinadora pela contribuição ao aprimoramento deste texto feito com tanto carinho.

Agradeço aos meus amigos mais loucos que juntos, agimos como um grande clã.

RESUMO

O presente estudo trata da importância da gestão do conhecimento em uma associação de transporte intermunicipal de estudantes universitários e de nível técnico. Seu objetivo é destacar a importância da gestão do conhecimento no atual contexto de gestão da associação. Justifica-se o trabalho por meio da instabilidade da gestão em períodos de transição entre gestões, e sobrecarga de trabalho dos membros remanescentes. Fazendo uso de uma metodologia qualitativa de triangulação de dados, cujas etapas são: a realização de entrevistas semiestruturadas, revisão das práticas de gestão de conhecimento, e análise e discussão das informações coletadas. Através do uso de um roteiro de entrevista semiestruturado, revisão bibliográfica sobre as práticas de gestão e análise das entrevistas, revelou-se que os cargos estão mal dimensionados, com alguns diretores exercendo apenas atividades então consideradas secundárias a sua responsabilidade de direção, também foi possível identificar uma falta de hábito em registro de experiências, e de informações que poderiam auxiliar na estabilidade de gestões futuras, e de períodos de transição. Não obstante, também é revelado que os fluxos sobrecarregados de trabalho advindos de outras atividades alheias à gestão da associação disputam o enfoque dos diretores no exercício de suas atividades diárias como membros da direção.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; associação estudantil; gestão pública; práticas de gestão do conhecimento

ABSTRACT

The present study deals with the importance of knowledge management in an intercity transport association for university and technical students. Its objective is to highlight the importance of knowledge management in the current context of association management. The work is justified through management instability in periods of transition between administrations, and work overload of the remaining members. Using a qualitative data triangulation methodology, the steps of which are: conducting semi-structured interviews, reviewing knowledge management practices, and analyzing and discussing the information collected. Through the use of a semi-structured interview script, bibliographical review on management practices and analysis of the interviews, it was revealed that the positions are poorly dimensioned, with some directors only carrying out activities that were considered secondary to their management responsibility, it was also possible identify a lack of habit in recording experiences, and information that could help with the stability of future management, and transition periods. However, it is also revealed that the overloaded work flows arising from other activities outside the association's management compete for the directors' focus in carrying out their daily activities as members of the management.

Keywords: knowledge management; student association; public Management; knowledge management practices

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Segmentação da entrevista semiestruturada em tema e – 26
perguntas-chave.....
- Quadro 2 – Categorização das perguntas elaboradas segundo os objetivos – 27
específicos traçados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	OBJETIVOS.....	12
2.1	Objetivo geral.....	12
2.2	Objetivos específicos.....	12
3	JUSTIFICATIVA.....	13
4	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	14
4.1	Aspectos conceituais	14
4.2	Gestão de conhecimento nas organizações.....	15
4.3	Gestão do conhecimento na gestão pública.....	16
5	METODOLOGIA.....	18
5.1	Sobre a triangulação de dados.....	19
5.2	Entrevista semiestruturada.....	19
5.3	Delineamento.....	22
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
6.1	Estudo de caso.....	23
6.1.1	Contextualização do caso.....	23
6.1.2	Dinâmica operacional.....	24
6.1.3	Dinâmica financeira.....	25
6.1.4	Situação Problema.....	25
6.2	Análise da entrevista semiestruturada.....	26
6.3	Práticas de gestão do conhecimento observadas.....	32
6.3.1	Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos.....	32
6.3.2	Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do conhecimento..	33
6.4	Análise de cargos e funções.....	34
6.5	Percepção dos diretores quanto a associação.....	35
6.5.1	Influência da experiência e desafios.....	37
6.5.2	Visão da associação.....	38
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
8	REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

Segundo Strauhs (2012, pág. 11) a informação e conhecimento são fundamentais em todas as etapas do processo de inovação, assumindo um papel de grande importância na transformação do cotidiano das organizações.

Ainda Strauhs (2012, pág. 13) destaca o desafio da consolidação da cultura da informação para que todos os colaboradores percebam e valorizem a importância do compartilhamento e uso da informação para gerar conhecimento e consequentemente produtos, serviços e processos inovadores.

Tais dificuldades em criar um ambiente organizacional cujo fluxo de informações seja ativo, de forma que as informações sejam consolidadas em conhecimento cria-se, então, a necessidade de compreender o papel de cada informação gerada, seja para a obter vantagens competitivas, seja para melhorar a eficiência operacional como um todo. E para as associações estudantis não é diferente.

O transporte público intermunicipal é de absoluta relevância social, pela garantia do acesso ao ensino público superior para os indivíduos das cidades circunvizinhas aos centros urbanos detentores das comunidades acadêmicas, contribuindo para o desenvolvimento econômico regional, através da formação profissional de cidadãos lotados nestes municípios (ARAÚJO, 2023).

A cidade de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte (RN) é um importante pólo acadêmico da região, contando com duas universidades públicas, uma federal e uma estadual, uma unidade do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), além de diversas instituições de ensino privadas. Devido a isto, diversas cidades que possuem uma distância próxima que permitam este deslocamento garantem auxílio no transporte para residentes que queiram ingressar na carreira universitária.

Porém, quando a demanda de estudantes universitários tornou-se alta demais para ser gerenciada apenas através de um simples repasse de verba municipal ou disponibilização de frota de transporte público, surgiu a necessidade de os estudantes se organizarem de forma oficial para poder ter acesso ao gerenciamento de suas próprias rotas e terem suas necessidades devidamente atendidas.

Com a formalização da associação de estudantes, a gestão passou a lidar com a diversa gama de variáveis que incidem sobre o traslado entre cidades, como os custos envolvidos no transporte, desde o veículo, a gasolina e o motorista, até a distância percorrida e tempo de

viagem, que podem impactar diretamente na escolha do melhor modelo de transporte e na quantidade de veículos disponíveis para atender à demanda de estudantes.

Não somente isso, a gestão de todo esse arcabouço logístico, por muito, passou por diversas conturbações, devido ao modelo de gestão que segue os rigores de associação, ser estabelecida, em estatuto, o caráter democrático de gestão em detrimento da meritocracia, com período de liderança por dois anos. Com isso, aqueles que ascendem à gestão via eleição não possuem o conhecimento necessário para desempenhar as funções inerentes a posição de direção, seja por não ter familiaridade com perícias relacionadas à gestão, ou por não ter sido colocado a par de decisões tomadas pela gerência anterior.

Assim, é esperado que a presente pesquisa seja capaz de auxiliar a gestão da associação, destacando a importância da gestão de conhecimento nas práticas diárias. Com uso de uma metodologia de triangulação de dados, pautada em entrevista semiestruturada, identificação das práticas de gestão do conhecimento e as percepções dos gestores quanto à associação. Dentre as lacunas inexploradas ainda pela gestão atual da associação, pode-se identificar a falta de documentação de registros de informações bem como as limitações de recursos humanos ocasionados, também pela má otimização de seus cargos e funções.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente estudo é destacar a importância da gestão do conhecimento na associação de estudantes de nível superior e técnico, com o propósito de otimizar o desempenho e a eficácia das atividades por ela desenvolvidas, bem como compreender como a gestão do conhecimento pode ser um elemento fundamental para o sucesso do crescimento da associação.

2.2 Objetivos específicos

Dentre os objetivos específicos se faz necessário entender como está organizada a estrutura de liderança, suas responsabilidades, dinâmicas e estratégias adotadas ao conduzir a associação. Quais são as percepções dos diretores da associação, suas visões, desafios, áreas de oportunidade de desenvolvimento? E também, quais as práticas de gestão do conhecimento implementadas na associação, e como todo o conhecimento é gerado, compartilhado, armazenado e aplicado na associação.

Por meio destes objetivos, pretende-se realizar uma análise ampla sobre a gestão do conhecimento na associação objeto de estudo, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão por ela praticadas, promovendo a maior eficiência de suas atividades.

3 JUSTIFICATIVA

No que diz respeito à gestão exercida pela diretoria desde o seu período de fundação, há uma constante dificuldade em criar, compartilhar, armazenar e analisar os conhecimentos gerados durante os seus períodos de gestão vigentes.

Essa lacuna de conhecimento, ganha um maior reflexo quando é levado em consideração a gestão democrática, a qual as mudanças de liderança a cada dois anos provocam sérios desafios à continuidade e eficácia na administração. Pois, como não há um período de transição a qual permita que os diretores dominem com mais confiança suas funções, e tenha noção completa de qual papel desenvolver na própria associação, muitas vezes ficam completamente perdidos, e sem qualquer apoio no desenvolvimento de suas atividades.

Ao levar então em consideração o quantitativo de associados, aspectos inerentes a dinâmica operacional da associação, prestação de contas, trâmites burocráticos, gestão da logística dos transportes, e comunicação entre as partes interessadas, se faz necessário uma gestão mais eficiente. Como alternativa para solucionar o problema, o presente estudo destaca a importância da gestão de conhecimento como ferramenta para este fim.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.1 Aspectos conceituais

Segundo Drucker (1999), Para que uma organização se coloque em uma posição de vantagem competitiva em relação às suas concorrentes, deve ser capaz de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade. Com uma abordagem semelhante, Chiavenato (2006) a define como um conjunto de metodologias utilizadas por uma organização para capturar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de maneira eficaz, tendo como principais destas metodologias, os processos, práticas organizacionais e estratégias. Inclusive, fala de cinco processos essenciais para implementação que são: (i) identificação e aquisição, (ii) organização e armazenamento, (iii) compartilhamento, (iv) aplicação, e (v) avaliação e atualização do conhecimento.

Conceitualmente, Valentim (2008, p.272) complementa:

A gestão do conhecimento depende além do fator humano, da estrutura organizacional propriamente dita e das tecnologias de informação que servirão de interface e de intermediação do acompanhamento e utilização do conhecimento organizacional nas ações estratégicas da empresa, de uma cultura corporativa enraizada favorável à prática da socialização do conhecimento e de um comprometimento com o processo.

Portanto, passa a acrescentar também as tecnologias da informação como as ferramentas que poderão explorar como o conhecimento gerado pode ser usado em caráter estratégico.

Segundo o livro de Strauhs (2012), os conceitos evoluíram e com a passagem de tempo, ficaram claras as evidências de que o conhecimento não é gerenciado, e sim o ambiente organizacional a qual ele foi criado, e as ferramentas, métodos e metodologias que permitem sua criação, compartilhamento e difusão. A forma a qual são gerenciados os aspectos de ambientação organizacional que está estruturada a geração de conhecimento é tratada no capítulo seguinte.

4.2 Gestão do conhecimento nas organizações

A criação do Conhecimento Organizacional é o processo de tornar disponível e ampliar o conhecimento criado pelos indivíduos, bem como cristalizá-lo e ligá-lo a um sistema de conhecimento da organização é o que afirmam Nonaka e Von Krogh (2009). De forma mais ampla, Goldman (2010) remete o Conhecimento Organizacional ao todo, por ter sido criado com base na participação de todos os colaboradores, os chamando de agentes de um Sistema Complexo Adaptativo (CAS). Sistema complexo ao ponto de afirmar que o conhecimento organizacional não reflete apenas na soma de conhecimentos dos agentes, mas também nas informações e conhecimentos sendo geradas pela influência de fatores externos associados a adaptação da organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é acumulado ao longo da vida, depende das muitas experiências pessoais, dos valores culturais e familiares, da educação formal e informal, entre outros. A ação prática do conhecimento tácito se manifesta em conhecimento explícito, tangível, compartilhável, que pode ser transformado em produtos, processos ou serviços, gerando um diferencial competitivo.

Da forma a qual Nonaka e Takeuchi (2008) exploraram a aplicação do conhecimento junto às organizações como uma ferramenta de fomentar a dinamicidade e o alcance do conhecimento, criaram a proposta de um modelo intitulado SECI, que descreve como ocorre as conversões de conhecimentos quanto ao desenvolvimento do conhecimento organizacional. Socialização – referindo-se a transferência de conhecimentos tácitos, externalização – a qual o conhecimento tácito é transformado em explícito, combinação – reunião e combinação de diferentes conhecimentos explícitos para criar conhecimentos, e a internalização – que trata da conversão do conhecimento explícito e tácito. Ainda, por essa razão, tratam a gestão do conhecimento como uma abordagem cultural e organizacional que valoriza a criação e difusão do conhecimento.

Quando se é falado sobre o aspecto de implementação dos processos ligados a gestão de conhecimento Cepelova e Korenova (2017), dizem que se faz fundamental, a utilização de três dos pilares básicos das organizações: Os recursos humanos, processos organizacionais e tecnologias, ressaltando que é de suma importância que o conhecimento gerado e difundido seja processos aos quais estão sendo executados dentro da companhia.

Utilizando uma abordagem estratégica do emprego de gestão de conhecimento, Aranha (2015) relata sobre a importância da gestão do conhecimento para o

autoconhecimento empresarial tanto do ponto de vista institucional, quanto o individual de seus servidores. Abordando assim, um ponto importantíssimo da gestão do conhecimento, que é a aplicabilidade do conhecimento, tratando então da educação corporativa para combater diretamente as fraquezas reconhecidas e agir estrategicamente para criar novas vantagens competitivas.

Conceitualmente, Valentim (2008, p.30) complementa: “A gestão do conhecimento depende além do fator humano, da estrutura organizacional propriamente dita e das tecnologias de informação que servirão de interface e de intermediação do acompanhamento e utilização do conhecimento organizacional nas ações estratégicas da empresa, de uma cultura corporativa enraizada favorável à prática da socialização do conhecimento e de um comprometimento com o processo”.

Nesse sentido, Bukowitz e Willians (2000) apresentam um processo de gestão do conhecimento que descreve o modo como as organizações geram, mantêm e implantam um estoque estratégico do conhecimento para criar valor. Ainda segundo os autores, o desafio de hoje não é tanto na busca de informações, mas em lidar eficazmente com o enorme volume de informações que podem ser obtidas. Elencam então os estágios na busca de atingir um processo de mais longo alcance de adequação do capital intelectual para as necessidades estratégicas, sendo eles: 1) obtenção, 2) uso, 3) aprendizagem, 4) contribuição, 5) apreciação, e, por fim 6) desfazer.

Os autores Amorim e da Costa (2020), entendem que a gestão de conhecimento acaba por constituir-se por um conjunto de atividades realizadas a fim de fazer uso, compartilhamento, e desenvolvimento dos conhecimentos de uma organização. A partir desta abordagem, conecta o tema à administração pública, que segundo os autores, faz uso das práticas de gestão do conhecimento para acompanhar as transformações e demandas da sociedade com o fim de satisfazer os interessados pelos serviços oferecidos.

4.3 Gestão do conhecimento na gestão pública

Tendo como base que o propósito da administração pública é a maximização do bem-estar da sociedade e a otimização dos recursos públicos, é de fundamental importância a definição de estratégias bem delineadas pelos gestores públicos para que se possam atender às demandas da população, usando de forma eficiente os recursos disponíveis e que se tenha o

maior número de pessoas atendidas e sucesso no desenvolvimento socioeconômico (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015).

A administração pública tem por obrigação a prestação de serviços aos cidadãos de acordo com as legislações vigentes, para isso, faz-se necessária a definição de procedimentos específicos de forma que os servidores possuam base para orientação e passem a prestar os serviços da melhor forma possível (FERRARI et al., 2018).

Segundo Juárez e Cervantes (2012), as administrações públicas devem responder aos desafios frutos da transformação da sociedade e das exigências dos cidadãos, colocando-os no centro das suas decisões. Desta forma, afirmam que se deve aumentar a satisfação dos cidadãos e grupos de interesse agindo de forma mais estratégica, detectando assim, quais são as boas práticas de gestão e quais os aspectos que devem ser modificados para se obter os melhores resultados.

Ainda Juárez e Cervantes (2012) afirmam que a Gestão do Conhecimento busca gerenciar processos organizacionais e promover a capacidade criativa e inovadora das pessoas e organizações na transformação de informações em conhecimento.

Segundo Amorim (2020), não é raro encontrar servidores públicos com relatos quanto à forma como tiveram acesso ao conhecimento das funções que iriam executar no seu dia-a-dia, “foi me passado assim”, “desde que eu entrei que é feito assim”, “o chefe que disse que era desse jeito”. Com relatos desta natureza a respeito de processos que são executados diariamente pelos servidores, é possível perceber o quanto a administração pública sofre com a disseminação do conhecimento, bem como a padronização de seus processos.

Com as insuficiências apresentadas pela falta de transparência ou erros constantes nos processos diários administrativos, cria-se uma situação de pressão a qual as organizações públicas se veem compelidas a estabelecer novas formas de interagir com suas partes interessadas. Assim, os aspectos de compromisso que a administração pública deve abranger para incluir a sociedade no desenvolvimento do conhecimento são de acordo com Liikanen (2003): transparência nos esforços da Administração, efetividade na gestão pública, a produtividade das organizações públicas, melhorias na formação de gestores e funcionários públicos, a melhoria e variedade na oferta de serviços públicos de qualidade.

5. METODOLOGIA

O presente trabalho faz uso de metodologia qualitativa, a qual segundo os dizeres de Nogueira e Martins, (2004), tal abordagem refere-se a estudos de significados, significações, ressignificações, representações psíquicas, representações sociais, simbolizações, simbolismos, percepções, pontos de vista, perspectivas, vivências, experiências de vida, analogias.

Ainda segundo Nogueira e Martins (2004), esta metodologia de abordagem é de grande significância ao trabalho científico por permitir compreender com mais detalhes as particularidades do objeto de estudo. E no presente trabalho se faz efeito de compreender as especificidades, peculiaridades que cercam o ambiente de gestão da associação a ser estudada.

O presente trabalho é classificado como um estudo de caso de natureza exploratória, descritiva, e de estudo aplicado. Quanto às variáveis do estudo, estão expressas 3 tipos de variáveis, são elas: dependentes, independentes e de controle. Dentre as variáveis dependentes, são observadas no presente estudo: a eficiência no compartilhamento de conhecimento, melhoria na tomada de decisões, avaliação das competências observadas da equipe de gestão, índices de rotatividade, e disputa de prioridade dos campos de atuação do gestor.

Dentre as variáveis independentes estão as estratégias de gestão do conhecimento, estratégias do planejamento de competências, estratégias de retenção de talentos, estratégias de gestão do tempo. Por fim, para as variáveis de controle, estão dispostos o tamanho da organização, nível hierárquico, níveis de experiência da gestão.

Sobre a coleta de dados, foram usados a entrevista semi-estruturada para obter informações detalhadas sobre práticas de gestão do conhecimento, desafios enfrentados, níveis de experiência, atividades desenvolvidas. Também fez-se uso da revisão de práticas de gestão a fim de entender como o conhecimento está sendo aplicado no cotidiano da associação, identificando assim lacunas e áreas de sucesso. Por fim, a análise e discussão fazendo uso da gestão do conhecimento a fim de analisar as práticas atuais, e as observações feitas por meio da entrevista semiestruturada em relação aos conceitos teóricos, e identificação de oportunidades de melhoria.

5.1 Sobre a triangulação de dados

Segundo Marcondes (2014), a triangulação no processo avaliativo pode ser conceituada de forma abrangente e complexa, por agregar diferentes variáveis, e de requerer como parte da análise avaliadores internos, e externos e que preferencialmente sejam de formações distintas, possibilitando assim uma combinação e cruzamento de múltiplos pontos de vista.

No estudo, a triangulação de dados é composta por três etapas distintas. A primeira, uma entrevista semiestruturada com os membros da direção da associação com objetivo de entender melhor suas dinâmicas, seus campos de atuação, e quais são os maiores desafios no que diz respeito ao aspecto de gestão.

A segunda etapa é uma revisão das práticas de gestão de conhecimento aplicadas pela direção da associação, e a terceira é uma análise e discussão realizada do ponto de vista do associado, levando em consideração as experiências vividas, e seus conhecimentos sobre a gestão de conhecimento, e em consideração aos objetivos específicos do trabalho.

5.2 Entrevista semiestruturada

Quanto a ferramenta metodológica utilizada no presente trabalho foi uma entrevista semiestruturada, a qual DiCicco - Bloom e Crabtree (2006) afirmam que esta é organizada envolta de um conjunto de questões abertas pré-determinadas com outras questões, que surgem a partir do diálogo entre entrevistador e entrevistado.

A entrevista em questão, foi organizada de forma que os as perguntas e respostas dadas foram agrupadas em diferentes temas, e condensadas em perguntas chave para facilitar o entendimento do leitor, sobre em qual segmento de discussão está o diálogo.

As respostas foram gravadas em áudio, transcritas, e a análise e discussão a seu respeito será disposto o resumo de suas falas. No quadro abaixo, está a disposição de como os dados da entrevista foram segmentados em temas, e suas respectivas perguntas-chave.

Quadro 01. Segmentação da entrevista semiestruturada em tema, e perguntas-chave

Tema	Perguntas-chave
Cargos e responsabilidades	Principais responsabilidades
Tempo de envolvimento	Há quanto tempo faz parte da associação? E a quanto tempo assumiu o cargo de direção?
	Ao longo do tempo que você esteve na associação, como percebeu as mudanças ou evoluções nas práticas de gestão do conhecimento?
Atividades específicas	A associação trabalha com a promoção de projetos sociais, você tem trabalhado em algum projeto específico recentemente?
Experiências	Você já esteve envolvido em outras associações ou projetos similares que envolvessem a administração?
	Como a experiência adquirida influenciou a sua forma de trabalhar dentro da associação?
Desafios pessoais	Quais foram os principais desafios quando você assumiu seu cargo?
	Como você lida com os desafios que ocorrem dentro da equipe? E no desempenho de suas atividades?
Relação com a equipe	E como é a interação com os outros diretores?
Aplicação da gestão do conhecimento	Você chega a compartilhar suas experiências cotidianas de diretor em alguma forma de registro usando plataformas específicas, ou até mesmo com diários, por exemplo?
Expectativas	Quais são suas expectativas em relação ao que a associação pode alcançar?

Gestão do conhecimento	Quais práticas da gestão do conhecimento você gostaria que tivessem ao assumir seu cargo administrativo na associação?
------------------------	--

fonte: autoria própria

As perguntas foram elaboradas por autoria própria, moldadas a partir dos objetivos específicos do presente trabalho. Com a categorização dos objetivos específicos as perguntas foram criadas para delinear como seriam as diferentes abordagens para os tópicos relativos aos objetivos. Pode-se assim categorizar as perguntas elaboradas de acordo com os objetivos específicos relativos, como mostrado a seguir no quadro 2.

Quadro 02. Categorização das perguntas elaboradas segundo os objetivos específicos traçados

Objetivos específicos	Perguntas-chave
Análise de cargos e responsabilidades	Principais responsabilidades
	Há quanto tempo faz parte da associação? E a quanto tempo assumiu o cargo de direção?
	Ao longo do tempo que você esteve na associação, como percebeu as mudanças ou evoluções nas práticas de gestão do conhecimento?
	A associação trabalha com a promoção de projetos sociais, você tem trabalhado em algum projeto específico recentemente?
Verificar as percepções dos gestores sobre a associação	Você já esteve envolvido em outras associações ou projetos similares que envolvessem a administração?
	Como a experiência adquirida influenciou a sua forma de trabalhar dentro da associação?

	Quais foram os principais desafios quando você assumiu seu cargo?
	Como você lida com os desafios que ocorrem dentro da equipe? E no desempenho de suas atividades?
	Quais são suas expectativas em relação ao que a associação pode alcançar?
Identificar as práticas de gestão do conhecimento na associação	Você chega a compartilhar suas experiências cotidianas de diretor em alguma forma de registro usando plataformas específicas, ou até mesmo com diários, por exemplo?
	E como é a interação com os outros diretores?
	Quais práticas da gestão do conhecimento você gostaria que tivessem ao assumir seu cargo administrativo na associação?

fonte: autoria própria

As entrevistas tiveram entre 20 e 30 Minutos de duração, e as perguntas secundárias feitas, foram integradas às perguntas principais exibidas no quadro 01. Foram utilizados como canais de comunicação para contato o aplicativo whatsapp e google meet, e como ferramentas de gravação aplicativo gravador de áudio de smartphones android bem como o programa OBS studio para gravação de tela das reuniões realizadas.

5.3 Delineamento

Ao todo, 5 entrevistas foram realizadas com um registro de áudio apropriado, dos 8 membros ativos da direção da associação, representando assim 62,5% do total de membros ativos. Em estatuto da associação, afirma que cabe ao presidente da associação, substituir enquanto forem vagos os cargos de diretoria até que haja uma nova nomeação (ESTATUTO, 2022, Art. 28, inciso X), portanto as vacâncias presentes no corpo administrativos estão hoje todas assumidas pela atual presidência com auxílio de seu corpo de direção.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 Estudo de Caso

6.1.1 Contextualização do caso

Segundo o Estatuto Social da Associação aprovado em 01 de julho de 2022, Art. 1º define que a associação objeto de estudo, é uma entidade civil, sem fins econômicos, de cunho sócio-cultural, com sede e foro em um município no interior no estado do Rio Grande do Norte, fundada em 27 de fevereiro de 2010, é uma associação civil, sem finalidades lucrativas, político, partidária ou religiosa, apresentando como membros estudantes de nível superior e técnico que tem seus cursos sendo realizados em outros municípios..

Ainda segundo o Estatuto, estão dentre as finalidades da associação: Art. 1º Congregar harmoniosamente os universitários do município, desenvolvendo entre seus associados um sadio espírito de cooperação e fraternidade; Art. 2º Defender o desenvolvimento sócio-cultural da comunidade estudantil; Art. 3º Defender os interesses dos associados; Art. 4º Estabelecer convênio e/ou parcerias com órgãos governamentais e não governamentais com a finalidade de transportar, subsidiar estudos e pesquisas, edificar espaços físicos onde possam se desenvolver atividades bibliotecárias, culturais, sociais, trabalhos e produção.

A composição da organização é formada por três órgãos deliberativos, a diretoria, o conselho fiscal, e a Assembleia Geral, e um órgão auxiliar chamado de coordenação de rotas. A diretoria detém as responsabilidades administrativas de controle de funcionários, seleção de associados e autorização de despesas. É organizada nos seguintes cargos: Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro, Diretor de Transporte, Diretor Sócio-Cultural, Diretor de Esporte e Lazer, Diretor de Imprensa. Aos quais exercem também papéis de elaboração de projetos/programas referentes aos seus departamentos para atuações em prol da cidade.

O conselho fiscal por sua vez, tem como responsabilidades: Examinar os balancetes, bem como, o balanço anual e emitir pareceres a respeito, fiscalizar os atos da Diretoria e da Tesouraria, Estudar e analisar sobre a situação financeira da organização, aprovar as tabelas de taxas e contribuições.

Por fim, a Assembleia Geral é o órgão soberano da associação, e compõe-se de todos os associados no gozo de seus direitos, tendo a faculdade de resolver dentro das leis vigentes e dos dispositivos estatutários, todos os assuntos referentes às finalidades da associação. Tendo assim responsabilidades de eleger tanto a diretoria quanto conselho fiscal, destituição

da administração, aprovação de contas e regimentos, e decisões de natureza administrativa e operacional.

Quanto à coordenação de rotas, é necessário ter pelo menos um coordenador de rotas em cada ônibus. Dentre suas atribuições, lhe é incumbido do recebimento de pagamentos, comunicação ativa entre associados e motoristas. Caso as rotas não tenham um coordenador, a direção deve assumir esse papel. Assim como todos os membros da direção da associação e conselho fiscal, os coordenadores têm caráter voluntário, sendo beneficiados diretamente apenas com a isenção da mensalidade da associação.

Para fazer parte do corpo da associação se faz necessário ser um estudante de curso técnico ou superior, ter mais de 18 anos de idade, ser residente na cidade de sede, o curso ter como cidade sede uma das duas cidades as quais no momento existem rotas diárias (hoje são a cidade de Caraúbas/RN e a cidade de Mossoró/RN).

Os critérios para a seleção dos membros da chapa são de fazer parte do corpo de membros da associação, e a não conclusão do curso universitário até o fim do mandato, desta forma estão disponíveis a eleição todos os membros da associação que devem ter um horizonte de conclusão de seus cursos superior a 2 anos.

6.1.2 Dinâmica operacional

A associação hoje conta com um corpo superior a trezentos associados sendo transportados para universidades localizadas nos municípios de Mossoró e Caraúbas. O transporte é organizado por rotas logísticas criadas pelos membros da direção, visando transportar em tempo hábil os estudantes universitários de forma a causar o menor dos prejuízos, tanto financeiros quanto temporais.

Em seu ritmo diário, os ônibus veiculam por dois turnos, matutino e noturno, percorrendo pontos estratégicos da cidade de sede. Para o matutino, o início do trajeto se dá às 5 da manhã, e alcança a última das universidades em Mossoró por volta das 6:40. Ao fim das aulas matinais, os alunos partem às 12 horas, e retornam a cidade por volta das 13:40. Apenas a cidade de Mossoró possui rotas matinais.

Para o turno noturno, no trajeto destinado a Mossoró a partida se dá às 17 horas com chegada prevista às 18:40, com o término das aulas os ônibus retornam a cidade sede com saída prevista das universidades às 22 horas e chegada prevista para às 23:40. Para o trajeto de

caráúbas a saída prevista é de 17:30 com chegada prevista às 18:40 ao destino, pós aulas dos universitários a partida é às 22 horas com chegada prevista às 23:10.

As viagens ocorrem de segunda à sexta, e funcionam de acordo com as rotinas de feriados e períodos letivos das universidades. Em outras palavras, como os ônibus estão organizados por rotas, com as devidas considerações de números de alunos por universidade, as rotas sofrerão mudanças de acordo com as particularidades de cada universidade.

6.1.3 Dinâmica financeira

Quanto aos aspectos financeiros, é importante reiterar que as associações não possuem fins lucrativos, e a associação estudada não é diferente. Entretanto, para operar nas condições adequadas, se faz necessário um fluxo de capital intensivo. Na composição atual, os gastos da associação são associados ao frete dos ônibus, e o combustível para rodagem. Gastos com manutenção dos ônibus, bem como contratação de motoristas, cabe ao proprietário do veículo.

Como formas de faturamento, a associação tem duas fontes principais: as mensalidades dos associados, e um repasse da prefeitura de sede em combustível, orçado de forma anual. Devido a isto, se faz necessário um rigoroso controle financeiro para não somente prestar contas aos associados, como também para a instituição pública a prefeitura. Este, a cargo do corpo de direção da associação, sob supervisão do conselho fiscal.

6.1.4 Situação problema

Os desafios que motivaram o presente estudo estão em volta de dois pontos principais, são eles, a falta de especialização ou experiência para a execução das atividades e a alta rotatividade da equipe de gestão.

Para a associação, não se faz necessária a especialização dos candidatos às incubencias que estão pleitiando na formação das chapas, nem a exigência de experiências administrativas, nem de conhecimentos prévios de logística, ciências contábeis ou gestão de projetos, desta forma cria-se o cenário a qual o diretor que tomar a frente possa não ter a perícia operacional de como exercer suas responsabilidades com eficiência.

Aliado a isto, deve ser levado em consideração a rotatividade da equipe formadora da

chapa, que tanto devido ao tempo de duração do mandato da chapa escolhida de dois anos, quanto a desistência dos próprios membros da administração da associação, promovendo assim uma rotação que como problemática persiste desde o início da associação.

6.2 Análise da entrevista semi-estruturada

A aplicação da entrevista semi-estruturada com o resumo das respostas dos 5 entrevistados está a seguir. O anonimato dos entrevistados foi garantido, bem como a conexão com os cargos que hoje assumem. Serão referidos aqui, como **entrevistados 1, 2, 3, 4, e 5**. As questões aqui foram organizadas destacando a pergunta-chave e as opiniões dos 5 entrevistados seguindo a sequência numérica crescente.

Questão 1: Quais são suas principais responsabilidades na associação?

Dentre os 5 entrevistados membros da direção, temos a composição de membros encarregados em diferentes áreas formais de atuação, que vão desde o registro de informações oficiais decididas em assembleias, encarregados de definição de rotas logísticas do transporte universitário, responsáveis pelo marketing, resolução de problemas diários, participação e criação de eventos. E também temos as atribuições informais inerentes ao processo de gestão das atividades da associação, como nos casos de coordenação das rotas, recebimento de pagamentos, cadastros, disponibilidade para resolução de problemas ou dúvidas, por exemplo.

Questão 2: Há quanto tempo faz parte da associação? E a quanto tempo assumiu o cargo de direção?

À exceção do **entrevistado 5** que já possui 2 anos como parte da direção, por compor a chapa anterior, e o entrevistado 1 que possui apenas 5 meses de cargo administrativo, todos os outros componentes da direção entrevistados estão há 8 meses desempenhando suas funções.

Quanto à condição de associados, o **entrevistado 2** e o **entrevistado 3** estão por volta

de 1 ano como membros da direção, sendo então os membros com menor vivência de associado até assumir a gestão. Dentre o restante dos entrevistados, o **entrevistado 1**, possui por volta de 1 ano e oito meses como associado, já o **entrevistado 4** que tem por volta de 3 anos como associado, e o **entrevistado 5** que é o membro mais experiente de todo o grupo formador da gestão com 6 anos de associação.

Questão 3: Ao longo do tempo que você esteve na associação, como percebeu as mudanças ou evoluções nas práticas de gestão do conhecimento?

Durante as entrevistas os destaques das mudanças e evoluções nas práticas da gestão do conhecimento foram as melhorias significativas na comunicação e organização da associação apresentando assim, os seguintes destaques dos entrevistados: O **entrevistado 2** destaca que ao assumir as atuais posições na direção, havia sérios problemas na comunicação entre as partes, e a dificuldade de aplicação das decisões advindas das assembleias. O **entrevistado 3** destaca como o fluxo de informações tornou-se mais transparente e objetivo, notou-se que nem mesmo ele sabia o que o gestor anterior a ele exercia como atividades. O **entrevistado 1** destaca que os impactos diretos nas operações diárias foi o remanejamento de pessoal entre ônibus para evitar superlotação.

Por fim, o **entrevistado 5** destaca além dos pontos mencionados uma falha quanto a uma cultura de documentação abrangente, a qual o conhecimento é adquirido principalmente por meio de experiências anteriores e observação das gestões passadas.

Questão 4: A associação trabalha com a promoção de projetos sociais, você tem trabalhado em algum projeto específico recentemente?

Os entrevistados abordaram sua participação em projetos socioculturais promovidos pela associação de diferentes maneiras, como o **entrevistado 1** e o **entrevistado 3** que afirmaram não participar de ações devido à natureza de suas funções na diretoria não envolver a criação e execução de projetos como atribuições formais.

Já o restante dos entrevistados revelaram ter uma participação ativa seja no planejamento, seja na execução de uma ação de Dia das Crianças no ano anterior, usando o

fluxo ativo de informações para treinar o próprio pessoal e discutir as melhores estratégias para tornar a ação real.

Questão 5: Você já esteve envolvido em outras associações ou projetos similares que envolvessem a administração?

Alguns entrevistados já tinham experiência com associações como o **entrevistado 1** e o **entrevistado 5**, atribuindo suas experiências a participações de ações sociais, e da administração das mesmas. Para o **entrevistado 2**, a experiência anterior diz respeito à gestão de dados e pessoas apesar de não ser no mesmo contexto e escopo da associação

Os outros entrevistados afirmam não ter experiências anteriores em administração ou em associações antes de assumir seus papéis de direção, o que gerou certa insegurança ao fazê-lo.

Questão 6: Como a experiência adquirida influenciou a sua forma de trabalhar dentro da associação?

Dos entrevistados que não tiveram uma experiência formal, o conhecimento de como operar veio pela prática diária com apoio dos membros mais experientes, caso do entrevistado 3 e do entrevistado 4. Diferente do entrevistado 2, que apesar de ter uma experiência prévia, também teve que aprender na prática os aspectos de conhecimento que não havia visto anteriormente.

Para os entrevistados 1 e 5 que já tinham uma experiência em administração de associações, foi de suma importância a experiência adquirida que os permitiu ter confiança e segurança ao se dispor a posição de gestão, e transmitir este conhecimento por meio dos canais de comunicação ativa.

Questão 7: Quais foram os principais desafios quando você assumiu seu cargo?

Houve um consenso entre os membros da direção entrevistados destacando a gestão de pessoas como o principal dos desafios ao assumir o cargo de direção. O **entrevistado 1** e o **entrevistado 3** destacam o problema de organizar e alinhar interesses entre os motoristas de ônibus e os associados. O **entrevistado 2** e o **entrevistado 4**, destacam a falta de mobilização e engajamento dos associados para implementar mudanças efetivas na forma a qual a associação funciona, já que no modelo de associação as mudanças precisam ser estabelecidas e apoiadas em assembleias gerais.

O **entrevistado 5**, revela que após o período pandêmico, mesmo com a mudança de gestão os pensamentos dos diretores da época, não se adaptaram às mudanças provocadas com a situação pós pandemia, da mesma forma que os associados que não participam de forma ativa, tiveram dificuldades de entender as mudanças na dinâmica das viagens. Com sua experiência como membro da coordenação nesta equipe que assumiu pós pandemia, ele mesmo participando ativamente como coordenador, não tinha conhecimento da situação em outras rotas, pois a comunicação não era sólida entre os gestores.

Questão 8: Como você lida com os desafios que ocorrem dentro da equipe? E no desempenho de suas atividades?

Quanto à resolução dos problemas que surgem, os entrevistados pautam que o diálogo que surge através da comunicação de equipe é capaz de gerar possíveis soluções do problema, e a partir de um consenso que a decisão é tomada. Se faz importante destacar um ponto tratado pelos **entrevistados 2 e 3** sobre os ritos formais de resolução por meio de assembleia interna, a qual envolve apenas os membros da gestão para então serem levados à instância máxima, que é a assembleia geral. E também o caráter de aplicação destas tratativas também se estende aos associados, como lembrado pelo **entrevistado 5**.

Questão 9: E como é a interação com os outros diretores?

Todos os entrevistados entraram em consenso afirmando que é uma comunicação saudável a qual todos participam, e mesmo aqueles que são impossibilitados por falta de tempo ou outras demandas particulares e de trabalho, ainda assim se posicionam de forma ativa. Revelam que o canal de comunicação mais usado é o whatsapp, o qual pela praticidade de comunicação torna toda a comunicação mais fluida. Também falam sobre questões de respeito a opiniões contrárias, alinhamento de decisão que ocorrem de forma tranquila, e as interações que ocorrem mediante as assembleias internas das quais apenas a diretoria compõe.

Questão 10: Você chega a compartilhar suas experiências cotidianas de diretor em alguma forma de registro usando plataformas específicas, ou até mesmo com diários, por exemplo?

O **entrevistado 1** e o **entrevistado 2**, afirmam que não registram de nenhuma forma as experiências adquiridas como diretor, apenas compartilham dúvidas com poucos colegas de trabalho e alguns associados mais próximos.

Para os outros entrevistados, fora as documentações exigidas para a operação da associação e sua forma de prestar contas, não costumam registrar as experiências, ou atividades por acharem não ter necessidade de fazê-lo, dentre eles apenas o **entrevistado 5** destaca que reconhece a importância, mas não o faz por ter carga excessiva de atividades diárias de outros segmentos, ainda lembra que já teve antes o intuito de criar um manual para os associados, mas logo que assumiu os deveres, a ideia não se concretizou.

Questão 11: Quais são suas expectativas em relação ao que a associação pode alcançar?

Para o **entrevistado 1**, as expectativas de crescimento da associação giram em torno da independência e gestão eficiente dos transportes a ponto de atender todas as necessidades dos associados. O **entrevistado 2** espera que a associação seja capaz de cumprir com mais eficiência às ações e projetos sociais que estão previstos em estatuto, mas não são capazes de

serem executados, seja por disponibilidade ou verba.

O engajamento dos associados para participar mais ativamente da construção da associação é um tema abordado tanto pelo **entrevistado 3**, quanto pelo **entrevistado 4** que também espera que a associação tenha um controle financeiro mais estável, e maior conexão com a comunidade.

Já o entrevistado 5, aborda tanto a redução de sobrecarga dos membros da gestão como a participação mais ativa da associação nas atividades sociais, e novas parcerias para os projetos

Questão 12: Qual prática da gestão do conhecimento você gostaria que tivesse disponível quando assumiu seu cargo?

O **entrevistado 1**, e o **entrevistado 3**, revelam que manuais de apoio tanto para a gestão, quanto para os novatos seriam de grande valia para o esclarecimento de dúvidas dos associados e caminhos que os diretores podem explorar para resolver problemas no cotidiano.

entrevistado 2: Defende que um treinamento promovido pelos membros da gestão anterior, caracterizando um período de transição entre as gestões, já atenderia suas necessidades de conhecer os processos e atividades inerentes a cada cargo.

entrevistado 4: Em uma diferente abordagem, trata que não há registros, ou manuais que preparem para a gestão de pessoas. Em sua fala, aponta que cada caso que envolve indivíduos torna-se de certa forma único, e para aqueles que não tem experiência de trabalho ou gestão como ela, antes de assumir seu posto de direção, a experiência prática de lidar com pessoas, promove muito mais impacto na curva de aprendizagem do colaborador, do que a outras situações.

entrevistado 5: Em seu próprio contexto, fez uso de suas experiências anteriores para treinar os diretores no exercício básico de suas atividades. Sempre se disponibilizando a responder a dúvidas, e fornecendo em sua própria medida soluções às problemáticas que surgiam, até se tornarem mais independentes e confiantes. Aprendeu na prática, tomando a iniciativa de conhecer a organização a qual estava inserido, e buscar respostas às suas próprias dúvidas.

6.3 Práticas de gestão do conhecimento observadas

A primeira seção da triangulação de dados a respeito da gestão do conhecimento a ser analisada tendo a associação de estudantes como objeto de estudo, é identificar as práticas de gestão do conhecimento usadas durante o período de atuação da atual chapa de diretoria.

Segundo Batista (2005, apud Damiani, 2003) Davenport propôs diferentes tipos de projetos ou práticas de gestão de conhecimento organizacional segundo os propósitos central, dentre eles, podemos destacar: captação e reutilização do conhecimento estruturado, captação e compartilhamento de lições aprendidas com a prática, identificação de fontes e redes de expertise, estruturação e mapeamento de conhecimentos necessários para aumento de performance, mediação e controle do valor econômico do conhecimento, e a síntese e compartilhamento de conhecimento advindo de fontes externas.

Para atender os objetivos do presente trabalho a tipologia usada se propõe a duas das classificações usadas por Batista (2005, pág. 12), são elas: “Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento”, e também “Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional”.

6.3.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

Tomando como princípio de análise do ponto de desenvolvimento/treinamento de pessoal, apenas duas práticas de gestão de conhecimento classificáveis dentro desta tipologia puderam ser amplamente observadas: a mentoria e as comunidades de prática.

A mentoria, abordada por Silva (2008), revela ser um processo no qual o mentor exerce o papel de professor, investindo seu tempo prestando suporte pessoal e informações ao seu mentorado. Assim, considera-se um processo que envolve prática de ensino por estabelecer uma relação didática entre as partes. Observado tal prática quando o entrevistado 5, por ter experiências anteriores no desenvolvimento de projetos em outras associações, guiou os responsáveis inexperientes prestando conselhos, executando e acompanhando o

processo de perto.

Já as comunidades práticas, conceituadas pelos pesquisadores Jean Lave e Etienne Wenger (1991), podem ser entendidas como um grupo informal cujas atividades e relacionamentos são misturados em torno de um interesse em comum. Como são auto organizadas e existe um forte incentivo a colaboração de pessoas externas e internas à organização.

Segundo o próprio Wenger (1998), existem três características fundamentais para a existência destas comunidades, são elas: o interesse em criar e compartilhar conhecimentos sobre determinadas temáticas, os indivíduos constituam um vínculo e um relacionamento em torno dos conhecimentos específicos, e os membros compartilhem os interesses comuns em torno de determinados conhecimentos, como as experiências profissionais em determinada área de conhecimento.

Tal prática na associação pode ser observada na criação de um grupo de conversas no aplicativo de whatsapp, por proporcionar um ambiente a qual o fluxo de informações específicas de cada área do conhecimento referentes às diferentes diretorias não só existe, mas também é incentivado por todos para superar obstáculos imprevistos que estejam além das perícias conquistadas por cada diretor em meio a execução de suas atividades.

6.3.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento

Através da análise das respostas fornecidas mediante a entrevista, a principal prática que pode ser classificada como facilitador da gestão do conhecimento que a diretoria faz uso, é a de melhores práticas.

A partir do fluxo de conhecimento gerado mediante o canal de comunicação usado para a criação da comunidade prática, que a direção faz uso, por ela são transmitidas as melhores práticas de gestão experienciadas pelos veteranos e disseminadas aos membros da direção para a melhor forma de desenvolvimento prático dessas atividades.

Não sendo este o único caminho para o desenvolvimento de melhores práticas, a qual podemos destacar as assembleias internas as quais apenas os membros da direção fazem parte. Neste cenário de discussão interna, os problemas que podem ser resolvidos pela direção sem envolver os trâmites necessários à realização de uma assembleia geral são discutidos e solucionados.

As melhores práticas a qual a associação faz uso, não são documentadas formalmente como diretrizes, manuais, ou um banco de dados formal, levando a entender que não há uma forte cultura de documentação sobre as atividades desenvolvidas pelos membros, detendo-se apenas a desenvolver as documentações essenciais para operacionalizar a associação. São elas: os relatos financeiros, essenciais à prestação de contas feitas mediante assembleia que discrimina todos os gastos e faturamentos em caráter mensal. E as atas de assembleia, a qual são registrados as discussões dos principais tópicos tratados nas reuniões, e suas respectivas deliberações.

Ao se levar em consideração registros de caráter individual relativos ao desempenho das atividades diárias dos membros da direção, os 5 entrevistados não têm o costume de criar quaisquer registros pessoais sobre suas atividades, apontando problemas de falta de tempo, ou não ter a necessidade para tal.

Não foram observados incentivos a esforços de busca de conhecimento entre os membros da direção entrevistados, tampouco uma metodologia de gestão de documentos que facilite o acesso à informação gerada pelos membros diretores.

6.4 Análise de cargos e funções

Nesta segunda sessão de discussão de resultados abordados pelos objetivos específicos tem-se por objetivo discutir a respeito da análise de cargos e funções da organização. Para entender melhor sobre a importância deste quesito no presente estudo, se faz necessária uma breve introdução a respeito da gestão de competências.

Para Brandão e Bahry (2005, apud Carbone et al, 2005) as competências humanas ou profissionais são frutos da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.

Segundo Brandão e Bahry (2005, apud Brandão e Guimarães, 2001), estas competências quando alinhadas com o modelo de gestão tem como proposição de orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, seja individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Alguns autores como Carbone e outros (2005) atribuem um caráter de continuidade ao

processo de gestão de competências a fim de identificarem os chamados gaps, ou lacuna de competências, que em outras palavras se resume a diferença entre as competências necessárias para concretizar uma estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Quanto a este aspecto, a gestão de competências deve garantir que as habilidades dos membros da direção sejam aplicadas de forma eficaz e apropriada dentro da associação. Brandão (2005) ressalta que quando não há ações de captação ou desenvolvimento das competências internas, essa lacuna tende a crescer em vista que, quanto mais complexo o ambiente organizacional é, mais são exigidas novas competências da organização, pois as competências internas da associação podem vir a se tornar obsoletas com o tempo.

No presente estudo, observou-se que em vista da formulação da estratégia organizacional que moveu a associação em sua criação, não houve uma gestão de competências sendo praticada de forma contínua. Analisando as respostas fornecidas em ato de entrevista, pôde-se entender que alguns dos cargos da diretoria não estão exercendo as responsabilidades principais inerentes da diretoria a qual assumiram, e ao invés disso, se comprometem a assumir responsabilidades consideradas secundárias na gestão, na condição de coordenação das rotas.

Caracterizando assim, um mau aproveitamento dos cargos e funções da diretoria, que advém desde as formações de chapas dos primeiros anos de associação, e até hoje, ainda podem de alguma forma serem observadas. Como alternativa para solução deste problema, é interessante realizar a gestão de competências já mencionadas.

Segundo Brandão e Bahry (2005), são ao todo cinco etapas principais para o estabelecimento de uma gestão de competências, são elas: a formulação de uma estratégia organizacional, o mapeamento das competências, captação e desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação destas competências, e por último, a retribuição pela contribuição de tais competências adicionadas a organização.

Algumas das justificativas identificadas para este tipo de comportamento podem ser melhor explicadas na seção seguinte a respeito da percepção dos diretores quanto à associação.

6.5 Percepção dos diretores quanto a associação

As percepções dos gestores, refletem no presente estudo uma variedade de experiências, expectativas e desafios enfrentados. Com base nas respostas fornecidas pelos

entrevistados, foi possível observar diferentes perspectivas influenciadas pelas experiências anteriores, seus aprendizados adquiridos, suas abordagens quanto aos desafios e suas visões para a associação.

Os diretores entrevistados em consenso, trouxeram problemáticas bem claras, no que diz respeito, tanto a gestão da associação quanto a gestão do conhecimento. Dentre os principais pontos de concordância, está a disputa de prioridade da associação com os desafios pessoais enfrentados por cada membro, e a rotatividade dos cargos.

Retomando a definição de critérios de validação da candidatura aos cargos de direção feitas na formação das chapas, tem-se que os candidatos devem fazer parte da associação, o que reflete na necessidade de serem estudantes de nível técnico, ou universitário.

A partir deste ponto, as atividades diárias dos diretores na associação disputam espaço com as atividades estudantis a serem desenvolvidas, e não obstante, alguns dos membros tem suas próprias jornadas de trabalho profissional ou de estágio, caracterizando assim uma disputa constante de prioridades entre dois ou até três conjuntos diferentes de atividades, provocando um cenário de sobrecarga de trabalho que reflete diretamente nos âmbitos psíquicos, físicos e sociais dos membros, e culminando na redução da participação ativa dos diretores na própria associação, o que condiz com a análise de cargos e funções observada, e já abordada no presente estudo.

Sobre a rotatividade será usado o conceito abordado pelos autores Lima e Silva (2015), a qual define a rotatividade como uma variação de pessoal admitido e desligado de uma organização em um determinado período de tempo. No caso da associação, o período de gestão da diretoria tem um tempo delimitado, que pode ou não ser estendido, a depender da formação vencedora da chapa seguinte que está a pleitear o cargo.

Segundo Lima (2019), quando a instituição consegue manter seus colaboradores, estes tendem a cristalizar a cultura organizacional e os modos de produzir e replicar a identidade organizacional, se tornando menos propícios a cometer menos erros. Desta forma ao possuírem maior conhecimento do ambiente institucional e objetivos, proporcionam uma melhoria contínua sem a necessidade de revisões e repetições para uniformização das práticas.

Conforme as desistências dos membros da diretoria foram ocorrendo no período da atual gestão, o presidente por definição do estatuto, deve assumir os cargos que faltam até serem encontrados substitutos. Esteche e Lozecky (2007) enquanto falavam sobre o desligamento de servidores públicos, constatou que a saída destes servidores que possuíam anos de organização, geram grandes prejuízos pois levam consigo além da experiência que adquiriram todo o seu conhecimento e capacidade intelectual.

Quanto a gestão de conhecimento, é refletido o impacto desta evasão de diretores experientes no desenvolvimento de suas funções nos períodos de mudança de gestão, a qual sem um período adequado de transição, dependem do investimento de boa parte do tempo inicial de gestão, aprendendo cada atividade inerente à função que herdaram, enquanto poderiam estar otimizando e estabelecendo processos que podem fornecer melhores resultados.

6.5.1 Influência da experiência e desafios

Os reflexos da experiência que cada membro da diretoria possui, refletiram positivamente no desempenho das responsabilidades e confiança de cada membro da diretoria.

Entrevistados, como 1 e 5, que possuem uma experiência mais sólida ao assumir responsabilidades em outras associações, o que culminou às suas capacitações em habilidades de comunicação, organização e liderança. Tornando-os mais seguros e confiantes em seus papéis na associação, lidando melhor com os desafios que vem a surgir.

Por outro lado, os entrevistados 2, 3 e 4, que tiveram como maiores desafios aprender na prática sobre gestão de pessoas, liderança e gestão de conflitos. Tornaram os mesmos muito mais inseguros em como lidar com os associados que a eles abordaram. Mesmo sem a experiência anterior válida no campo de atuação da associação, enfrentaram desafios com apoio da colaboração dos outros membros da equipe, melhorando seu posicionamento enquanto adquiriram a experiência necessária.

Não somente os entrevistados 2, 3 e 4, tiveram dificuldades quanto a gestão de pessoas, foi de concordância de todos entrevistados essa ser a temática mais problemática ao assumir suas funções. Desde a necessidade de alinhar interesses entre associados, direção e motoristas, até mobilizar e engajar os associados. Tendo grande destaque a colaboração ativa entre trocas de experiências dos membros da associação sobre este aspecto.

Das individualidades formadas pelos diferentes tipos de vivência ocupacional, todos os diretores direta ou indiretamente destacaram a importância do diálogo, colaboração e do entendimento mútuo.

6.5.2 Visão da associação

Por fim o reflexo das expectativas observadas, nota-se que em geral há um desejo compartilhado de crescimento e desenvolvimento contínuo. Alguns dos diretores expressam sua esperança em ver a associação expandir suas atividades e tornar-se mais proeminente na região. Bem como um foco de maior engajamento e participação dos membros da comunidade. E o forte anseio, por uma gestão mais equilibrada e eficaz, através da construção de um ambiente a qual os estudantes envolvidos consigam conciliar suas responsabilidades de gestão com seus estudos de forma harmoniosa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo, foi possível destacar a importância da gestão do conhecimento aplicada a associações estudantis, como forma a solucionar problemáticas que surgiram desde a criação da associação

Ao investigar a estrutura de liderança, e responsabilidades da direção da associação através da análise de cargos e funções, pode-se identificar a necessidade de uma gestão de competências mais completa para possibilitar mais eficácia no desenvolvimento das responsabilidades inerentes ao cargo de direção assumidos na criação das chapas.

Analisando as práticas de gestão do conhecimento adotadas pela associação pode-se entender através da tipologia adotada do presente estudo, que dentre as práticas observadas, temos: em relação a gestão de recursos humanos pode-se apenas observar, a mentoria, e as comunidades práticas, enquanto do ponto de vista de facilitadores de gestão do conhecimento temos as melhores práticas advindas das assembleias e comunidades práticas.

Através das percepções dos diretores quanto à própria associação pode-se identificar a visão otimista de expandir a influência, e estabilidade financeira da associação. Foi possível também identificar os impactos da jornada de trabalho de várias camadas enfrentada por cada membro da direção da associação, bem como os efeitos da rotatividade de pessoal na geração de conhecimento da mesma.

O estudo foi limitado apenas ao membros remanescentes da atual gestão da associação, e sua análise reflete a apenas um recorte da história da mesma, podendo então serem abordados em futuros estudos, como se deu a evolução da gestão do conhecimento no decorrer dos anos, quais as melhores práticas de gestão do conhecimento a ser implementadas, quais os melhores indicadores de desempenho, e até mesmo o papel dos associados no desenvolvimento do conhecimento.

8 REFERÊNCIAS

- ALONSO, José M.; CLIFTON, Judith; DÍAZ-FUENTES, Daniel. **The impact of New Public Management on efficiency: An analysis of Madrid's hospitals.** Health Policy, [s.l.], v. 119, n. 3, p.333-340, mar. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.12.001>.
- AMORIM, Pablo Machado; DA COSTA, Stella Regina Reis. **Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 8, p. 57870-87884, 2020.
- ARAÚJO, Andrey Araujo de. **Tempo, transporte público e o direito: um estudo de caso do transporte público de Aracaju.** 2023.
- ASSOCIAÇÃO, de Estudantes de Nível Técnico e Superior. **Estatuto social da associação dos estudantes de nível técnico e superior**, 01 de Julho de 2022.
- BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública.** 2005.
- BEHR, Ricardo Roberto; NASCIMENTO, Schleiden Pinheiro. **A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito.** Cadernos Ebape. br, v. 6, p. 01-11, 2008.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **The knowledge management fieldbook.** London: Prentice Hall. 2000.
- CHIAVENATO, I. (2006). **Princípios da administração: O essencial em teoria geral da administração.** Elsevier.
- DAMIANI, W. B. **Gestão do conhecimento: uma comparação entre empresas brasileiras e norte-americanas.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003 (Relatório n. 19).
- DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. **The qualitative research interview.** Medical Education, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** Pioneira, 1999.
- ESTEACHE, Ana Maria Cavassin; LOZECKYI, Jeferson. **Um estudo exploratório sobre a importância do capital humano para as empresas.** Revista Eletrônica Lato Sensu, n. 1, 2007.
- FIGUEIREDO, Michelle; FIGUEIREDO, Vítor. **Gestão do conhecimento.** CONSELHO EDITORIAL, p. 174, 2005.

FERRARI, Alessio et al. **Improving the quality of business process descriptions of public administrations.** Business Process Management Journal, [s.l.], v. 24, n. 1, p.49-66, 2 fev. 2018. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/bpmj-05-2016-0096>.

GOLDMAN, Fernando Luiz. **Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Organizacional: Antagônicas ou Complementares?.** Revista Gestão & Tecnologia, v. 10, n. 1, p. 1-12, 2010.

IMBERNÓN, Francisco; NETO, Alexandre Shigunov; DA SILVA, André Coelho. **Reflexões sobre o conhecimento na formação de professores em comunidade de prática.** Revista Iberoamericana de Educación, v. 82, n. 1, p. 161-172, 2020.

JUÁREZ, Hernández José Luis; CERVANTES, Baltazar Pérez. **La gestión del conocimiento como estrategia para la mejora continua en la Administración Pública Municipal.** La experiencia del H Ayuntamiento de Navolato. International Journal of Good Conscience, v. 7, n. 3, p. 1-14.nov./2012. Disponível em: [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)1-14.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)1-14.pdf).

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning: Legitimate peripheral participation.** Cambridge university press, 1991.

LIMA, G. L. S. **O processo de rotatividade de pessoal dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) câmpus Nova Andradina/MS - Brasil.** 114 f. Dissertação (Assessoria em Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Cidade do Porto, Portugal, 2019.

LIMA, I. A.; SILVA, E. L. P. **Atração, retenção e evasão de talentos em uma IFES: uma análise reflexiva.** Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das Universidades Públicas e Institutos Federais, v. 2, p. 190 - 198. Salvador: Pontocom, 2015. Disponível em: http://www.editorapontocom.com.br/livro/42/gestao-publica_42_56afa5a06628a.pdf. Acesso em: 04 de Abril de 2024.

LIIKANEN, Erkki. **La administración electrónica para los servicios públicos europeos del futuro: Lección inaugural, 2003-2004.** 2003.

MARCONDES, Nilsen Aparecida Vieira; BRISOLA, Elisa Maria Andrade. **Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas.** Revista Univap, v. 20, n. 35, p. 201-208, 2014.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. **Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory.** Perspective Organization Science, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento.** Bookman editora, 2009.

NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini; BÓGUS, Cláudia Maria. **Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde.** Saúde e sociedade, v. 13, p. 44-57, 2004.

SANTOS, V. C. B. D.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. **A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações.** Informação & Sociedade: Estudos, v. 29, n. 1, 2019. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2019v29n1.38590. Acesso em: 10 de julho de 2023.

SILVA, Katline de Fátima Fortes. **A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações.** 2008. Tese de Doutorado.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do conhecimento nas organizações.** 2012. Pág. 8, 11.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento.** Bookman editora, 2009.

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

WERLANG, Blanca Susana Guevara. **Proposta de uma entrevista semi-estruturada para autópsia psicológica em casos de suicídio.** 2000. Tese de Doutorado. [sn].

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning, and identity.** Cambridge: Cambridge University Press, 1998.