

## A IMPORTÂNCIA DA CONSTRUÇÃO DE REDES DE CONHECIMENTO EM IES

### *LA IMPORTANCIA DE CONSTRUIR REDES DE CONOCIMIENTO EN LAS IES*

### *THE IMPORTANCE OF BUILDING KNOWLEDGE NETWORKS IN HEIs*



Carlos Francisco Bitencourt JORGE<sup>1</sup>  
e-mail: bitencourt@gmail.com



Marta Lígia Pomim VALENTIM<sup>2</sup>  
e-mail: marta.valentim@unesp.br



Michael J. D. SUTTON<sup>3</sup>  
e-mail: michaeljdsutton@gmail.com

#### Como referenciar este artigo:

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P.; SUTTON, M. J. D. A importância da construção de redes de conhecimento em IES. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 19, n. 00, e024024, 2024. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v19i00.18393>



- | Submetido em: 23/08/2023
- | Revisões requeridas em: 20/12/2023
- | Aprovado em: 04/01/2024
- | Publicado em: 26/02/2023

**Editor:** Prof. Dr. José Luís Bizelli

**Editor Adjunto Executivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

<sup>1</sup> Universidade de Marília (UNIMAR), Marília – SP – Brasil. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações Inovadoras. Doutorado em Ciência da Informação (UNESP).

<sup>2</sup> Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília – SP – Brasil. Professora no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Doutorado em Ciências da Comunicação (USP).

<sup>3</sup> Anaheim University, Anaheim – Estados Unidos. Professor e Pesquisador, Akio Morita School of Business; PhD in Science Information, McGill University; Montreal, Quebec, CA.

**RESUMO:** As Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas em ambientes com um número inimaginável de informações e conhecimentos. Isso proporciona a construção de redes de informações e conhecimentos extremamente dinâmicas. A pesquisa foi realizada em uma IES do estado de São Paulo, dotando-se do método de estudo de caso, permitindo a construção da rede de conhecimento da IES. Realizou-se o mapeamento das fontes e fluxos de informações e conhecimentos. O resultado proporcionou a construção do sociograma da IES, demonstrando as relações de acesso de conhecimentos e informações entre indivíduos da instituição e ao ambiente externo. Demonstrou-se que as fontes e fluxos de conhecimento existentes proporcionam sustentação para a construção de novas inteligências e conhecimentos. Identificou-se também a centralização desses recursos em indivíduos do ambiente interno, bem como a pouca percepção da importância das fontes e fluxos externos. Gerou-se recomendações para a IES realizar melhor uso desses recursos de maneira estruturada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Redes de Conhecimento. Conhecimento. Informação. Inteligência. Instituições de Ensino Superior.

**RESUMEN:** Las Instituciones de Educación Superior (IES) están insertas en entornos con una cantidad inimaginable de información y conocimientos. Esto permite la construcción de redes de información y conocimiento extremadamente dinámicas. La investigación se realizó en una IES del estado de São Paulo, utilizando el método de estudio de caso, permitiendo la construcción de la red de conocimiento de la IES. Se mapearon las fuentes y flujos de información y conocimiento. El resultado proporcionó la construcción del sociograma de la IES, demostrando las relaciones de acceso al conocimiento y a la información entre los individuos de la institución y el ambiente externo. Se demostró que las fuentes y flujos de conocimiento existentes brindan soporte para la construcción de nuevas inteligencias y conocimientos. También se identificó la centralización de estos recursos en individuos del entorno interno, así como la poca percepción de la importancia de las fuentes y flujos externos. Se generaron recomendaciones para que las IES hagan un mejor uso de estos recursos de manera estructurada.

**PALABRAS CLAVE:** Redes de Conocimiento. Conocimiento. Información. Inteligencia. Instituciones de Educación Superior.

**ABSTRACT:** Higher Education Institutions (HEIs) are inserted in environments with an unimaginable amount of information and knowledge. This provides for the construction of extremely dynamic information and knowledge networks. The research was carried out in an HEI in the state of São Paulo, using the case study method, allowing the construction of the HEI's knowledge network. The sources and flows of information and knowledge were mapped. The result provided the construction of the sociogram of the HEI, demonstrating the relations of access to knowledge and information between individuals of the institution and the external environment. It was demonstrated that the existing sources and flows of knowledge provide support for the construction of new intelligences and knowledge. It was also identified the centralization of these resources in individuals of the internal environment, as well as the little perception of the importance of external sources and flows. Recommendations were generated for the HEI to make better use of these resources in a structured way.

**KEYWORDS:** Knowledge Networks. Knowledge. Information. Intelligence. Higher Education Institutions.

## Introdução

Compreender as informações e os conhecimentos como recursos inseridos indiretamente em todas as atividades e processos organizacionais, bem como, no momento que ocorre o uso e troca desses recursos, em especial, a construção de conhecimentos (Choo, 2003), torna-se fundamental para a compreensão da presente pesquisa. Com isso, faz-se de central importância reconhecer as fontes de conhecimentos e informações, bem como os seus comportamentos e dinâmicas no contexto das organizações, ocorrendo estes no trânsito entre as fontes, ou seja, nos fluxos.

Considerar as informações e conhecimentos como recursos, bem como as suas múltiplas relações no contexto do ambiente interno e externo da organização, é fulcral na identificação da informação como componente basilar na geração de inteligência e novos conhecimentos, em particular, objetivando as inovações. Evidencia-se, então, a importância do processo de mapeamento das fontes e fluxos de informações e conhecimentos, e conseqüentemente, a visualização da rede, sendo componentes indispensáveis para a potencialização na geração de novos conhecimentos.

O mapeamento de redes de conhecimento para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento tornou-se extremamente importante nas organizações (Jorge; Valentim, 2016) para um melhor aproveitamento desses recursos no processo de gestão. Dessa maneira, Jorge e Valentim (2016) questionam o impacto das redes de conhecimento nas organizações no contexto da Gestão da Informação e do Conhecimento. Observa-se que esse processo de mapeamento da rede possibilita o aumento significativo no *status* do conhecimento e a informação como recursos organizacionais e, ao serem explorados de maneira adequada, passam ser importantes insumos para a geração de inovações.

Dessa maneira, a pesquisa visa evidenciar a relevância do processo de mapeamento da rede de conhecimento em organizações que possuem como foco a educação, em especial, em uma Instituição de Ensino Superior (IES). Espera-se que as IES possam proporcionar um olhar diferenciado para as informações e conhecimentos, e assim, adquirirem uma melhor percepção desses aspectos como recursos geradores de inovações.

A problemática desta pesquisa questiona a dinâmica da rede de conhecimento da IES pesquisada; identificar fontes e fluxos de informações e conhecimentos dos ambientes interno e externo; e, finalmente, a consequência da rede nos afazeres da IES. Buscou-se apresentar de maneira estruturada a rede de conhecimento da IES, as suas relações e os impactos no contexto das inovações.

## O processo de construção e a gestão do conhecimento

As ações de inovação possuem como recursos as informações e os conhecimentos. Nesse sentido, torna-se fundamental conceitua-los para, então, compreender a sua importância no contexto das inovações organizacionais.

Para tal compreensão, torna-se importante delimitar conceitualmente a informação e o conhecimento como recursos. Dessa maneira, a presente pesquisa buscou delimita-los, e assim identificar como esses recursos se relacionam, interagem e sofrem transformações em suas relações.

Para entender as delimitações e características de informação e conhecimento, é importante compreender os ‘dados’. Os dados enquanto recursos no universo da gestão podem ser considerados como simples observações sobre o estado do mundo, sendo tangibilizados em registros que estão sob suporte, que, em sua maioria, fazem uso de tecnologias. Observa-se que os dados são recursos para as informações, uma vez que estas podem ser definidas como os dados dotados de propósito e relevância, podendo ser compreendidas (atribuição de significado) e receberem contexto por um indivíduo. Nesse tocante, a informação atual como um dos principais recursos para o conhecimento, sendo que este pode ser conceituado como a informação que reside na mente humana, entretanto, este é construído na relação entre essa informação e a relação do indivíduo com o mundo (as informações que estão disponíveis nesse mundo) (Davenport; Prusak, 1998; Pérez-Montoro, 2004; Valentim, 2002). A sistematização desses conceitos é realizada por Davenport e Prusak (1998), que tabularam as principais características de cada um dos componentes mencionados, (quadro 1):

**Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento**

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informações valiosas da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilmente estruturado;</li> <li>▪ Facilmente obtido por máquinas;</li> <li>▪ Frequentemente quantificado;</li> <li>▪ Facilmente transferível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requer unidade de análise;</li> <li>▪ Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>▪ Exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De difícil estruturação;</li> <li>▪ Difícil capturar em máquinas;</li> <li>▪ Frequentemente tácito;</li> <li>▪ De difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 18)

Podemos compreender que, diferente dos dados, as informações e os conhecimentos carecem do sujeito para que esses recursos ganhem estes formatos. Jorge e Faléco (2016, p. 70) vão ao encontro desse apontamento e relacionam a informação enquanto recurso para o conhecimento, tornando o conhecimento

[...]um recurso e uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada no contexto organizacional. Para tanto, as informações são consideradas insumos para a construção do conhecimento, sendo assim, é necessário prospectar, analisar, utilizar e gerenciar todas as informações e dados dentro e fora da organização.

Podemos compreender que a relação entre a informação e sujeito no contexto das organizações são visualizadas como “[...] uma atividade inerente ao ser humano. Todos os indivíduos, no âmbito organizacional, têm diferentes necessidades informacionais para desenvolverem suas atividades cotidianas, assim como para a tomada de decisão” (Valentim; Gelinski, 2007, p. 116).

Albagli (2004, p. 11) menciona e destaca a centralização de conhecimentos em indivíduos, “[...] em seus papéis de trabalhadores, consumidores e cidadãos, de organizações públicas e privadas, de populações, comunidades e povos tradicionais, entre outros grupos e segmentos”. Sendo assim, destaca-se que cada sujeito constrói os seus conhecimentos de maneira singular, afinal, cada sujeito interpreta as informações dentro de seu momento, contexto e ambiente organizacional (Valentim, 2004; Jorge, 2017). A inter-relação de dependência entre o sujeito e a informação na construção de novos conhecimentos, e estes atuam como importantes disparadores cognitivos, responsáveis por construir inovações nas organizações.

Todo esse movimento gerou a ‘economia do conhecimento’ e ‘sociedade do conhecimento’, termos cunhados por Drucker (1969) e, com isso, fez o conhecimento ser considerado como um dos principais fatores de produção da economia e desenvolvedor da sociedade. Dessa maneira, observamos os sujeitos como intermediadores para a construção de novos conhecimentos organizacionais, gerando novas dinâmicas sociais e inovações. Drucker (2000, p. 53) menciona que a revolução do conhecimento possibilitou

[...] fazer a rotina de processos não foram as máquinas; o computador é apenas o gatilho. O software é a reorganização do trabalho tradicional, baseada em séculos de experiência, por meio da aplicação do conhecimento e, principalmente, de análise sistemática e lógica. O segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. O segredo para manter a liderança na nova economia e na nova tecnologia vai ser a posição social dos profissionais do conhecimento.

Observa-se no apontamento de Drucker (2000), inúmeras inovações oriundas da aplicação do conhecimento enquanto recurso. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 37) reforçam essa perspectiva ao mencionarem que as organizações estão em uma dinâmica de um movimento constante e, assim, necessitam de um novo paradigma de gestão,

[...] baseado na criação do conhecimento. Ele é melhor equipado para lidar com as turbulências, as incertezas, as inconsistências, as contradições e os paradoxos. O conhecimento é criado pela síntese do que aparenta ser oposto - isto é, o conhecimento tácito e o explícito. De acordo com o paradigma de administração-conhecimento, somos parte do ambiente e o ambiente é parte de nós (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 37).

Observa-se a importância do conhecimento enquanto recurso responsável por gerar subsídio no contexto das organizações. Para um melhor aproveitamento desse recurso, torna-se necessário compreender os seus movimentos dentro e fora das organizações e, dessa forma, identificar o seu caminho e rede construída.

### **A construção de redes de informações e conhecimento e seu impacto nos ambientes organizacionais**

Compreender que o conhecimento é um recurso dinâmico no contexto das organizações é ponto crucial para compreender o conceito de rede. Choo (2003, p. 27) chama a atenção para a falta de percepção dos gestores da importância da informação enquanto recurso para construção de conhecimento, afinal, a informação é o componente intrínseco de todo fazer organizacional. Por isso, é importante compreender os “[...] processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação”.

Esse conhecimento e essa ação são construídos dentro de redes de relacionamentos entre sujeitos nos ambientes internos e externos das organizações. Podemos entender essa rede como um artifício social em que as relações realizadas constroem conhecimento e compartilham conhecimento entre os sujeitos nessas relações (Al-Hashem; Shaqrah, 2012).

Segundo Jorge, Valentim e Sutton (2020), ao compreender a estrutura e importância das redes de conhecimento, é possível compreender o seu impacto nas organizações. Ao compreender as redes, torna-se possível compreender os compartilhamentos entre os níveis organizacionais e, também, passa ser possível construir estratégias capazes de potencializar as construções de conhecimentos (Sedighi *et al.*, 2018; Naudé *et al.*, 2009).

Para isso, é fundamental mapear as fontes organizacionais, uma vez que é por meio dessas fontes que as conexões são realizadas, sejam estas realizadas no ambiente interno ou externo. As relações entre as fontes são construídas pelos fluxos, tanto simbolizando o sujeito/dispositivo que possui a informação e/ou conhecimento, quanto o sujeito que requisita esses recursos.

Nesse sentido, Valentim (2002) aponta que uma organização possui três níveis de fluxos informacionais:

- o fluxo da estrutura física (organograma);
- a estrutura de recursos humanos (capital intelectual) e;
- a estrutura informacional (dados, informações e conhecimentos).

Complementando essa ideia, Jorge, Valentim e Sutton (2020, p. 4) mencionam que esses fluxos constroem as redes de conhecimentos sob dois contextos nas organizações, sendo as

[...] redes construídas entre os sujeitos que compõem o ambiente interno e as relações construídas entre estes com outras organizações, governos e outros sujeitos que de alguma maneira se relacionam com a organização. Com isso é possível compreender que essas redes são independentes, porém complementares no contexto da construção do conhecimento organizacional.

Jorge, Valentim e Sutton (2020) complementam afirmando que os fluxos atuam de maneira sinérgica, o que impossibilita identificar os limites destes, afinal, os fluxos são visualizados nos processos de comunicação formal ou informal da organização. Nesse sentido, é importante mencionar que as redes possuem muitas informações e conhecimentos trafegando nos fluxos informais, e isso ocorre devido a dinamicidade dos ambientes, gerando assim uma enorme dificuldade em registrá-las.

Essas dificuldades muitas vezes estão relacionadas a falta de percepção e compreensão dos sujeitos quanto à importância e ao valor da informação e do conhecimento enquanto recurso, dificultando assim o mapeamento das redes informacionais organizacionais, impactando a potencialização da construção de conhecimento e a geração de inovações (Valentim, 2010; Jorge; Valentim, 2016).

Outros componentes importantes também compõem as redes, afinal, as inter-relações dos indivíduos que compõem as organizações e os componentes inseridos no ambiente externo formam os fluxos e estes, quando somados, geram as redes, sendo estas constituídas pelas fontes e fluxos, já mencionados anteriormente, mas também pelos nós e pela densidade (Jorge; Valentim; Sutton, 2020).

Com isso, precisamos compreender a função dos nós e da densidade nas redes. Os nós representam relações entre os sujeitos e componentes nos ambientes interno e externo. A densidade, por sua vez, está relacionada à frequência de acesso nas relações realizadas entre sujeitos e componentes no ambiente interno ou externo.

O desenvolvimento de estratégias capazes de aumentar a conexão é responsabilidade da organização, e isso, quando trabalhado, gera exponencialmente a construção de novos conhecimentos. Essas estratégias podem gerar inúmeras consequências positivas, dentre elas o

aumento de densidade da rede, possibilitando a busca de novos conhecimentos além dos limites das organizações (Hansen; Mors; Løvås 2005).

Quanto maior a densidade (nós das redes, ou seja, relação entre os sujeitos) maior é a construção de novos conhecimentos, simbolizando confiança e colaboração, comportamentos fundamentais para as organizações (Nerkar; Paruchuri, 2005). Essas redes tornam-se aspectos importantes no contexto da inovação (Huggins; Johnston, 2010; Sammarra; Biggiero, 2008).

Dessa maneira, podemos compreender que as redes de conhecimentos, quando mapeadas e potencializadas, tornam-se importantes artificios de construção de conhecimentos. Sendo estes conhecimentos, então, importantes recursos para os múltiplos processos de inovações nos diferentes contextos das organizações.

### **Procedimentos metodológicos**

Visando proporcionar maior consistência na pesquisa, utilizou-se do método 'Estudo de Caso'. A escolha do método ocorreu devido ao método "[...] contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos" (Yin, 2001, p. 21). Com o intuito de proporcionar maior comprovação para a pesquisa, aplicou-se a triangulação de dados, sendo utilizados três instrumentos de pesquisa simultaneamente.

A triangulação enquanto estratégia de pesquisa proporciona uma visão amplificada do fenômeno investigado e, com isso, ocorre uma maior valorização nos dados e análises realizadas. Foi utilizada a observação direta, dotada de um roteiro estruturado de observação. Esse processo proporciona a identificação de comportamentos, padrões, ações, componentes e indicadores que fazem parte das organizações (Gil, 2002; Marconi; Lakatos, 2003).

Identificou-se, após a realização da observação direta, a necessidade da coleta de dados e informações em todos os níveis da organização. Dessa maneira, realizou-se uma entrevista estruturada junto ao diretor de operações da Instituição de Ensino Superior (IES), afinal a entrevista é "[...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito [...]" (Marconi; Lakatos, 2003, p. 200).

A escolha do diretor de operações da IES para a realização da entrevista estruturada foi estratégica, afinal, esse sujeito é responsável por articular todos níveis da IES. Após a realização da entrevista estruturada, foi possível realizar a validação dos diversos pontos encontrados na observação direta e nos apontamentos de acessos coletados dos sujeitos que compõem a IES.

Para a coleta dos dados de acessos foi utilizado um questionário fechado. A escolha dessa ferramenta ocorreu devido a economia e rapidez para levantamento das informações da



pesquisa (Marconi; Lakatos, 2003). A aplicação do questionário fechado proporcionou maior agilidade no processo de busca das informações no universo da IES, afinal, existem diferentes atores de contextos distintos atuando nesse universo.

### Universo de Pesquisa

A Instituição de Ensino Superior (IES) da presente pesquisa fica localizada no interior do estado de São Paulo. Trata-se de uma IES privada e nova no universo acadêmico, afinal, possui apenas três anos de existência. A IES oferta 6 cursos de nível superior, ou seja, bacharelados e tecnólogos, e 5 cursos de pós-graduações *lato sensu* presenciais. É importante conceituar que as

[...] instituições privadas podem ser organizadas e funcionar como universidades, faculdades, escolas profissionalizantes especializadas, centro universitários, instituto de formação profissional técnica, entre outros permitidos em cada país (Ramírez, 2011, p. 34).

Sendo assim, destaca-se que a IES pesquisada é estruturada visando a prestação de serviços educacionais para a sociedade, direcionando toda sua estrutura para o ensino superior, seja para a graduação em nível de bacharelado ou para o tecnólogo superior ou, ainda, para a pós-graduação *lato sensu*. Ramírez (2011) aponta que organizações desse tipo precisam de autorização de instâncias governamentais para atuar. No contexto brasileiro, o órgão responsável por certificar e creditar essas instituições voltadas à educação é o Ministério da Educação (MEC).

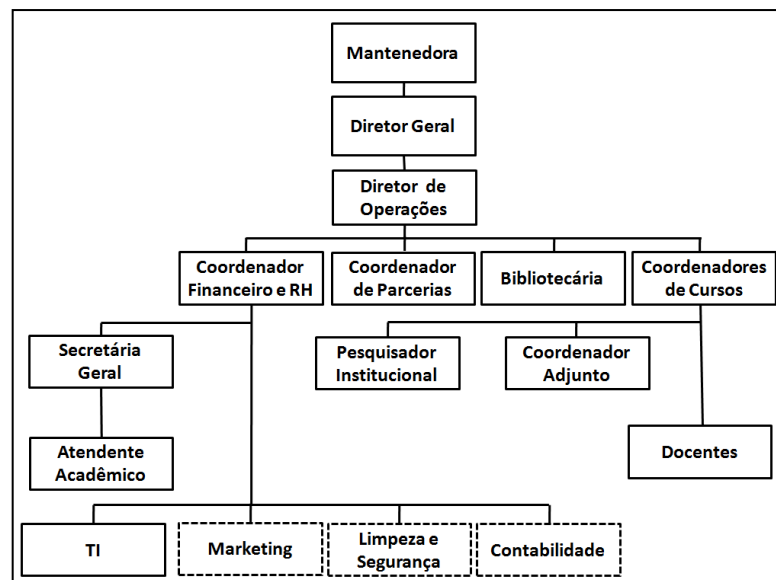
A IES pesquisada possui 603 discentes em nível de graduação e 25 discentes em nível de pós-graduação, totalizando 628 discentes matriculados. Toda a estrutura organizacional da IES está voltada para a área acadêmica, afinal, a sua área fim é a educação, proporcionando a formação de seus alunos. Em linhas gerais, a Instituição de Ensino superior da presente pesquisa conta com 1 sujeito responsável por atuar no nível estratégico, 8 sujeitos atuando no nível intermediário, ou seja, tático, e 34 sujeitos no nível operacional, isto é, a IES possui 43 sujeitos dedicados para a realização de atividades educacionais.

Observa-se, na figura 1, a estrutura organizacional da IES. As diretrizes da instituição são realizadas pela mantenedora da IES, uma vez que esta atua na identificação das oportunidades e necessidades do contexto regional em que a instituição está inserida. Sequencialmente, a mantenedora direciona as estratégias para a organização, em especial para

o Diretor Geral. O Diretor Geral transforma as demandas da mantenedora em atividades para o Diretor de Operações, que, por sua vez, é responsável por coordenar estas atividades.

Destaca-se que o cargo de Diretor Geral é ocupado por indicação da mantenedora, sendo este responsável por executar as funções de gestão e estratégia da Instituição. Na IES pesquisada, o Diretor Geral também figura como mantenedor, conforme pode ser observado no quadro 2. Nesse sentido, a IES criou o cargo de diretor de operações, e cabe a esse indivíduo todo o suporte e desenvolvimento de viabilidade aos sujeitos que compõem as atividades acadêmicas e administrativas na instituição.

**Figura 1 – Organograma da IES**



Fonte: Elaborado pelos autores

Na área administrativa, o indivíduo também é responsável por conceder suporte à área fim da IES, ou seja, a área educacional. A área administrativa é composta por um coordenador, encarregado pela coordenação das tarefas, de contas a receber e a pagar, de recursos humanos, de área de tecnologia da informação (TI), da secretaria, e da realização de interface junto a áreas terceirizadas na IES, como a contabilidade e o *marketing*.

Observa-se que a secretaria geral da IES responde para a Coordenação Financeira e de recursos humanos. Sendo assim, integram a secretaria geral o secretário geral e 2 auxiliares. Enquanto isso, a área de Tecnologia da Informação atua com 1 profissional com competências em tecnologia. Para a viabilização de parcerias comerciais, a IES instituiu o cargo de coordenação de parceria, sendo este cargo responsável na captação de alunos, na construção de

parcerias com empresas e organizações, dentre outras atividades, com o intuito de aproximar a IES de alunos em potenciais.

O departamento de Biblioteca possui dupla subordinação, uma vez que, quando o assunto está relacionado a aquisição de livros e outras questões administrativas, a área reportar-se ao Diretor de Operações. Enquanto isso, as demandas de materiais, especificações de necessidades e demais aspectos relacionados ao contexto acadêmico ficam a cargo dos coordenadores de curso. Esse departamento é composto por 1 profissional da área de Biblioteconomia e 1 estagiário que atua como apoio.

**Quadro 2 - Áreas, níveis organizacionais e cargos da IES**

Nível	Agrupamento	Área	Função/Cargo	Qtde.
Estratégico	Acadêmico / Administrativo	Mantenedora	Representante da Mantenedora / Diretor Geral	1
Tático	Acadêmico / Administrativo	Direção	Diretor de Operações	1
Tático	Administrativo	Financeiro / Recursos Humanos	Coordenador Financeiro/ Recursos Humanos	1
Tático	Administrativo	Parcerias	Coordenador de Parcerias	1
Tático	Administrativo	Secretária	Secretária Geral	1
Operacional	Administrativo	Secretária	Atendente Acadêmica	2
Tático	Acadêmico / Administrativo	Biblioteca	Bibliotecária	1
Operacional	Acadêmico / Administrativo	Biblioteca	Estagiária de Bibliotecária	1
Operacional	Administrativo	TI	Técnico em Informática	1
Operacional	Acadêmico	Acadêmica	Pesquisadora Institucional	1
Tático	Acadêmico	Acadêmica	Coordenador de Curso/Docente	2
Operacional	Acadêmico	Acadêmica	Coordenador Adjunto / Docente	1
Operacional	Acadêmico	Acadêmica	Docentes	30
Total de Colaboradores				43

Fonte: Elaborado pelos autores

No outro grupo estão os coordenadores de curso, ou seja, indivíduos responsáveis por atuar diretamente no contexto acadêmico da IES. Essa área é constituída por dois 2 sujeitos que possuem como responsabilidade a interpretação das demandas da Direção de Operações e a coordenação de todas as atividades acadêmicas que são realizadas nos cursos da IES.

A coordenação possui suporte de um indivíduo que atua na função de pesquisadora institucional, responsável pelo monitoramento e desenvolvimento junto aos docentes de toda a documentação pertinente ao MEC. Esses documentos vão desde o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) até os Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC).

Para as atividades burocráticas de coordenação, existe a figura do coordenador adjunto, sendo esse indivíduo responsável por auxiliar os coordenadores em suas atividades.

Atualmente, a IES possui apenas dois 2 coordenadores adjuntos que atuam simultaneamente na coordenação adjunta e como docentes.

No grupo dos cursos das engenharias, existe 1 Coordenador que atua nas atividades dos Cursos de Construção de Edifícios (Tecnólogo Superior) e de Engenharia Civil. Nos cursos no âmbito da gestão e do negócio, ou seja, Ciências Contábeis, e os Tecnólogos Superiores, de Gestão Financeira, Gestão de Produção Industrial (GPI) e *Marketing* são de responsabilidade de outro sujeito que exerce a função de Coordenação de Cursos.

O Coordenador dos Cursos de Gestão e Negócios também coordena 4 cursos de especialização voltados a área de negócios. Os 2 coordenadores gerem 30 docentes que atuam nos cursos mencionados anteriormente. Os docentes da IES atuam na área fim da organização pesquisada, afinal, estes indivíduos atuam diretamente no processo de ensino-aprendizagem junto aos alunos e, dessa maneira, estes foram considerados a principal interface da IES com os alunos.

### **Análise e apresentação dos resultados**

A realização da pesquisa norteou-se pela realização de um mapeamento das fontes e fluxos informacionais, sendo possível identificar as fontes com mais acessos utilizando o sociograma. O sociograma consiste na

[...] descrição de uma população em termos de relação entre pares de pessoas em que a população. Esta relação pode ser "como", "aversão", "escolhe como companheiro de trabalho", ou qualquer um de uma série de outros. Esta relação pode ser "bivalente", presente ou ausente", "positivo ou negativo", ou pode ser multivalente, "gosta muito", "gosta pouco", "não sabe ", " não gosta "e" odeia ". O conjunto de valores que a relação entre A e B podem estar e ser chamado de "intervalo" da função (Rapoport; Horvath, 1961, p. 279, tradução nossa)<sup>4</sup>.

Complementando essa ideia, podemos compreender o sociograma como a “[...] técnica que permite a compreensão aprofundada das relações entre os indivíduos de um grupo ou entre grupos” (Jorge; Valentim, 2016, p. 165). Nesse sentido, com a aplicação do sociograma, possibilita-se a identificação dos sujeitos da pesquisa, bem como a quem estes recorrem e

<sup>4</sup> “[...] a description of a population in terms of relations between pairs of people in that population. This relation may be “likes” (used in this study), “dislikes,” “chooses as work companion,” or any of a number of others. This relation may be bivalent, e.g., “present or absent” or “positive or negative”, or it may be multivalent, e.g., “likes very much,” “likes a little,” “doesn’t know,” “dislikes,” and hates.” The set of values that the relation between A and B may take on is called the “range” of the function” (Rapoport; Horvath, 1961, p. 279).

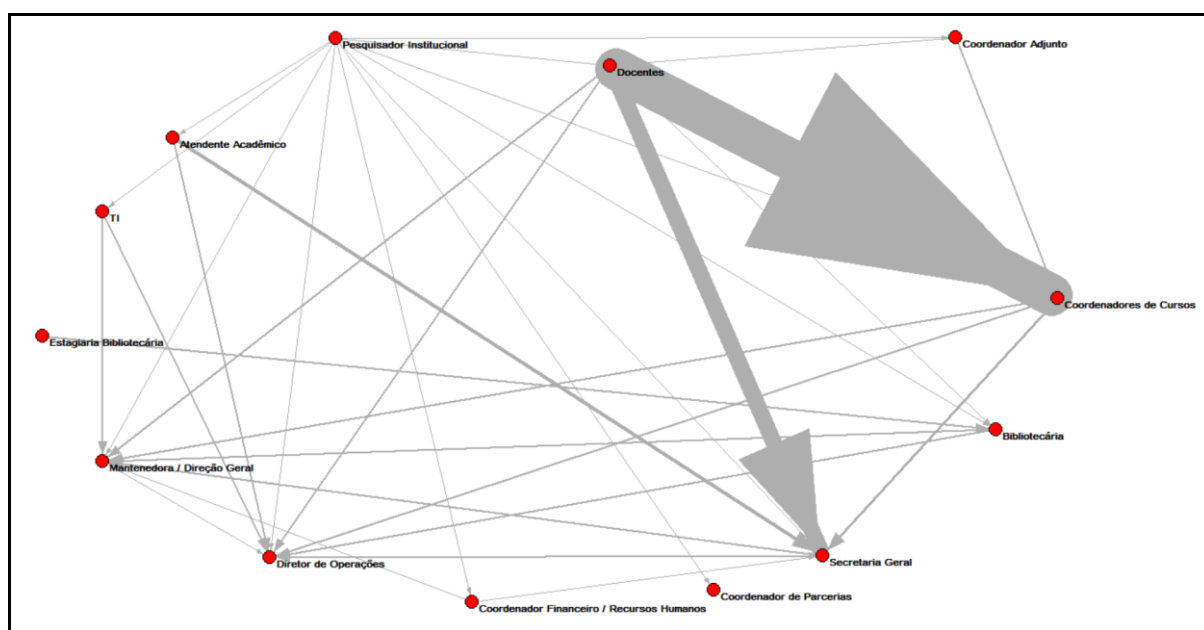
acessam no momento em que necessitam de informações e conhecimentos em suas demandas (Jorge; Valentim; Sutton, 2020).

Ao adotar e aplicar essa ferramenta, passa ser possível identificar os sujeitos com maiores acessos em múltiplos contextos da IES. Mediante a esses acessos, passa a ser possível compreender a estrutura da rede de conhecimento da instituição, levando em conta os ambientes interno e externo.

Pode-se observar na figura 2 as referências de conhecimento e inteligência, que estão diretamente relacionadas à fala do gestor de operações, alinhado quanto aos acessos do ambiente interno, demonstrando uma centralização de acessos nos coordenadores de curso (54) e na secretaria geral (30). Essa dinâmica acontece uma vez que a grande parte dos membros da IES executam atividades nas quais os sujeitos mencionados proporcionam suporte para as suas atividades, sendo a secretaria geral e os coordenadores de curso considerados como pontes para o diretor de operações ou para o nível estratégico da instituição.

Dentro da dinâmica mencionada, observa-se que (Tabela 1) dos cinquenta e quatro (54) acessos aos coordenadores de curso, quarenta e nove (49) são oriundos de docentes da IES. O pesquisador da instituição mencionou que acessa os coordenadores, seguidos de dois (2) acessos dos coordenadores adjuntos. Já no nível estratégico, o mantenedor, que também ocupa o cargo de diretor geral, mencionou acessar os dois coordenadores (gerando assim 2 acessos) de maneira constante no que se refere a busca de informações e conhecimento.

**Figura 2 – Sociograma da IES**



Fonte: Elaborado pelos autores

Situação bastante parecida apresenta a secretaria geral da IES, entretanto, com uma variedade de acesso maior do que os coordenadores de curso. Observa-se que dos trinta (30) acessos recebidos, dezenove (19) foram apontamentos dos docentes, três (3) dos coordenadores dos cursos e um (1) acesso vindo do pesquisador institucional.

No contexto administrativo, a secretaria geral recebeu quatro (4) acessos das atendentes acadêmicas, ou seja, de colaboradoras que estão ligadas diretamente às atividades fins do cargo em questão. O papel de articulação da secretaria geral é visível ao ser mencionada como fonte de conhecimento e informação pelo coordenador financeiro/recursos humanos, pelo diretor de operações e pelo diretor geral/mantenedor da IES.

Nessa mesma diversidade de acesso, ainda no nível gerencial, encontra-se o diretor de operações com quatorze (14) acessos. Esse sujeito é acessado de todos os níveis organizacionais, uma vez que recebe acesso do diretor geral/mantenedor da IES, ou seja, o único sujeito do contexto estratégico. Enquanto isso, o sujeito recebeu acessos oriundos dos coordenadores de cursos, da bibliotecária e da secretaria geral, sendo mencionado duas (2) vezes por cada uma dessas funções.

Ao considerarmos os sujeitos do nível operacional, observa-se que esse sujeito foi mencionado como fonte de informações e conhecimentos por dois (2) docentes. A mesma quantidade de acesso ele recebeu dos atendentes acadêmicos e do sujeito responsável pela área de Tecnologia da Informação (TI) da IES. Complementando os sujeitos do nível operacional, destaca-se que o pesquisador institucional (PI) também mencionou acessar o diretor de operações da instituição.

Essas informações vão ao encontro da fala do sujeito na entrevista estruturada e dos apontamentos realizados pelos colaboradores. Afinal, ao se considerar que as atividades fins de uma instituição de ensino superior são processos que envolvem ensino, pesquisa e extensão, as funções que envolvem o contexto acadêmico são guiadas pelos coordenadores, apoiadas pela secretária e cabe à direção de operações proporcionar importantes diretrizes para estes sujeitos.

Ainda, ao considerarmos os sujeitos que compõem o nível tático da IES, observamos que o coordenador financeiro / recursos humanos recebeu um (1) acesso, mesma quantidade recebida pelo coordenador de parcerias. A Bibliotecária da IES recebeu quatro (4) acessos, sendo dois (2) das estagiárias de biblioteconomia, e um (1) do pesquisador institucional e docentes, conforme pode ser observado na tabela 1.

**Tabela 1** – Total de acesso à informações e conhecimentos no ambiente interno da Instituição

Quem requer informação	Quem Concede informação												
	Estagiaria Bibliotecária	TI	Atendente Acadêmico	Pesquisador Institucional	Docentes	Coordenador Adjunto	Coordenadores de Curso	Bibliotecária	Secretária Geral	Coordenador de Parcerias	Coordenador Financeiro / RH	Diretor de Operações	Mantenedora / Direção Geral
Estagiaria Bibliotecária								2					
TI												2	2
Atendente Acadêmico									4			2	
Pesquisador Institucional		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Docentes						1	49	1	19			2	2
Coordenador Adjunto							2						
Coordenadores de Cursos									3			2	2
Bibliotecária												2	2
Secretaria Geral												2	2
Coordenador de Parcerias													
Coordenador Financeiro / RH									1				1
Diretor de Operações									1				1
Mantenedora / Direção Geral							2		1			1	
<b>Total</b>		1	1	0	1	2	54	4	30	1	1	14	13

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores

Os sujeitos do nível tático fazem a intermediação dos sujeitos que compõem os níveis operacional e estratégico. Nesse sentido, compõe o nível estratégico o mantenedor, que acumula o cargo de diretor geral da IES. Esse sujeito recebeu treze (13) acessos de oito (8) diferentes cargos dos níveis operacional e tático. Considerando o nível tático, esse indivíduo foi requisitado por um (1) acesso pelo diretor de operações e pelo coordenador financeiro/recursos humanos. Enquanto isso, recebeu dois (2) acessos dos sujeitos que ocupam o cargo de coordenador de curso, da bibliotecária e da secretária geral. Na mesma quantidade, ou seja, dois (2) acessos, esse sujeito é apontado como acesso pelos docentes e pelo responsável pela área de Tecnologia da Informação (TI). Enquanto isso, o pesquisador institucional mencionou um (1) acesso ao diretor geral.

No nível operacional, por sua vez, houve uma quantidade baixa de sujeitos que foram considerados fontes de informações/conhecimento, afinal, dos seis (6) cargos, apenas quatro (4) receberam acesso, sendo que destes, apenas os coordenadores adjuntos receberam dois (2)

acessos, de docentes e do pesquisador institucional. Os docentes, o atendente acadêmico e o responsável pela TI da IES receberam apenas um (1) acesso.

A centralização dos acessos no nível tático demonstra a importância desses sujeitos como intermediadores entre os planos realizados no nível estratégico e as execuções no formato de atividades no nível operacional. Além dos acessos realizados no ambiente interno, a pesquisa buscou abarcar as fontes de informações e conhecimentos das fontes do ambiente externo.

Observa-se na tabela 2 as informações e os apontamentos de cada sujeito mediante as fontes externas. É importante ressaltar que, no apontamento das fontes externas, não houve delimitação das fontes, como ocorre no ambiente interno, uma vez que essas fontes são variáveis de acordo com a percepção de cada indivíduo.

Nesse sentido, houve a centralização das respostas em três (3) diferentes fontes com números de acesso acima de dez (10). Assim, professores de outras instituições receberam vinte (20) acessos. Profissionais da área receberam dezesseis (16) acessos, ou seja, importantes fontes que auxiliam trazer conhecimento para dentro da IES.

Os *sites* da *internet* receberam onze (11) acessos, demonstrando, assim, que essa fonte é responsável por proporcionar novas informações para a instituição, conforme pode ser visualizado na tabela 2. Com oito acessos, os sujeitos mencionaram acessar orientadores, sendo estes orientadores de suas pós-graduações.

Nesse mesmo universo os sujeitos indicaram duas (2) vezes a função de analista de controladoria, três (3) acessos para consultores e dois (2) acessos para contadores, demonstrando recorrer a profissionais do mercado para busca de informações e conhecimentos. Outros acessos demonstram a dificuldade de percepção desses sujeitos quanto à separação dos ambientes interno e externo.



**Tabela 2** - Total de acesso à informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo da Instituição

Fonte de Informação e conhecimento	Quem requer informação														
	Coordenador	Orientador	Professores	Analista Controladoria	Ninguém	Consultores	Pesquisadores	Secretaria	Profissionais da área	Sites/Internet	Diretoria	Presidente	Contador	Diretora Pedagógica	Estudantes
TI			1												
Atendente Acadêmico			1					1		1					
Pesquisador Institucional															
Docentes	9	8	17	2	9	2	1	6	12	8			1	1	3
Coordenador Adjunto					1										
Coordenadores de Cursos			1			1			1	2					
Bibliotecária											2				
Secretaria Geral											2				
Coordenador de Parcerias					1							1			
Coordenador Financeiro / Recursos Humanos									2						
Diretor de Operações					2										
Mantenedora / Direção Geral								1	1				1		
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, os sujeitos consideraram coordenadores, secretaria, diretora pedagógica, e estudantes como parte do ambiente externo. Nesse viés, a figura do coordenador recebeu nove (9) acessos, da secretaria, oito (8), da diretora pedagógica, um (1), do diretor, quatro (4) e, por fim, três (3) acessos foram apontados para os estudantes.

Outro ponto que merece destaque consiste em treze (13) sujeitos, ou seja, 30%, não consideram o acesso externo, afinal, mencionaram não recorrer a ninguém, demonstrando assim o desconhecimento quanto ao uso da inteligência e das fontes de informação e conhecimento enquanto importantes insumos para suas atividades. Essa situação chama a atenção, pois dos

treze (13) sujeitos, nove (9) são docentes, situação contraditória à função de pesquisas realizadas pelos docentes em seus afazeres.

Em contrapartida a essas informações, os sujeitos apontaram que buscam outros profissionais que atuam na área, *internet/sites* e docentes que atuam em outras instituições. Isso demonstra a existência da realização de atividades de inteligência de maneira não estruturada, pois visualizou-se uma enorme dificuldade na identificação das fontes, além da disseminação e utilização das informações cuja fonte estava no ambiente externo.

O sociograma, juntamente com a observação direta, alinhada com a entrevista realizada com o diretor de operações identificou o contexto da liderança organizacional. Nesse recorte, identificou-se um movimento natural dos liderados seguirem seus superiores, afinal, eles se fazem presente e envolvem todos em suas atividades, o que os tornam referências na realização de suas tarefas. Esse movimento pode ser observado no sociograma do ambiente interno, bem como na tabela de acessos ao ambiente externo, afinal, os sujeitos mencionam os seus líderes como referências de informações e conhecimentos.

Enquanto isso, as comunicações entre superiores e os colaboradores ocorrem de maneiras mistas, posto que parte significativa das diretrizes educacionais ocorrem por envio de e-mails, sendo estas reforçadas pessoalmente, em contato com o colaborador. Os sujeitos demonstraram acreditar que, em posse da informação, ela pode se transformar em conhecimento no contexto da organização, entretanto, o gestor das operações evidencia que a transformação para a inteligência é mais complexa, por conta da falta de conhecimento sobre o processo. Tal fenômeno pode ser observado nos resultados referentes aos acessos do ambiente externo.

É importante apontar que as comunicações organizacionais, no geral, ocorrem de maneira não estruturada, fato que se sublinha ao observar que a IES detém sistemas que suportam as informações, mas que atuam em diferentes bases, ou seja, estão desconectadas. Ainda considerando as atividades de comunicação, existem reuniões frequentes direcionadas à disseminação de conhecimento e informações para os sujeitos, porém não se identificou um processo estruturado que suporte as demandas de inteligência e conhecimento dos sujeitos.

Destaca-se a realização de estratégia visando a comunicação entre os sujeitos por meio de aplicativos de celulares; dessa maneira, observou-se que a comunicação ocorre de maneira mais célere, permitindo assim que todos os sujeitos dos grupos partilhem informações referentes a suas tarefas. Essas ações são observadas pela organização de forma positiva, afinal, o compartilhamento dessas informações são vistas como ações estratégicas, reforçando a cultura de valorização da inteligência, do conhecimento e da informação.

Observou-se a inexistência de processos estruturados de inteligência e gestão do conhecimento. Isso afeta de maneira significativa a externalização do conhecimento, construção ou aplicação do conhecimento, afinal, não existem fatores motivacionais que incentivam esse processo. Os espaços formais e informais da IES possibilitam compartilhar o conhecimento e informações entre os sujeitos da instituição. Segundo o diretor operacional, a realização das reuniões constantes possibilitam que os sujeitos apresentem e partilhem as suas boas práticas para os demais membros da instituição.

Contudo, observa-se a relevância do conhecimento e de seu valor, mesmo que a sua construção, seu compartilhamento e outras atividades aconteçam de maneira não estruturada. Situação similar identificou-se com a inteligência, todavia, torna-se essencial o trabalho para o fortalecimento de uma cultura que valorize as informações externas, visando um melhor aproveitamento de fontes do ambiente externo. Salienta-se a carência do processo de formalizar os processos que atuam no uso da inteligência, da informação e do conhecimento, devido a quantidade de pessoas que compõem a IES. Dessa maneira, os indivíduos que adentram a organização podem passar a ser orientados por diretrizes claras quanto aos aspectos mencionados e, com isso, poderão contribuir de maneira mais assertiva para a IES.

### **Considerações parciais**

A pesquisa identificou as fontes de conhecimento e de informações da Instituição de Ensino Superior (IES) analisada. Ao identificar as fontes, se compreendeu os fluxos de informações e de conhecimentos mais relevantes para os indivíduos inseridos na IES.

Os resultados dos instrumentos aplicados possibilitaram entender a dinâmica das fontes e dos fluxos existentes na instituição. Sendo assim, foi possível compreender a necessidade da construção de um trabalho estruturado cujo enfoque consiste na informação, no conhecimento e na inteligência como recursos organizacionais, em especial, em sua utilização no contexto da inovação. Ao realizar essa estruturação, a instituição pode construir uma maior quantidade de inovações no contexto do ensino, da pesquisa e da extensão.

Os indivíduos participantes da presente pesquisa apresentaram uma percepção sobre a importância das fontes do ambiente interno, contudo, possuem pouca percepção do conhecimento e da informação do ambiente externo. Esse fato se evidencia pela quantidade de apontamentos errados de componentes do ambiente interno como se fossem do ambiente

externo, bem como o dado de que 30% dos indivíduos mencionaram não acessar nenhuma fonte.

Ao apontarmos essa baixa percepção dos indivíduos, a pesquisa baseia-se nas inúmeras fontes do ambiente externo que estes acessam a todo instante, porém, esses indivíduos não reconhecem outros indivíduos, organizações ou *sites* que estão fora do ambiente da IES como fontes. Destaca-se que essas fontes são importantes insumos que viabilizam novos conhecimentos e o processo de inovação.

Essa pouca percepção ocorre, afinal, pois muitas fontes utilizadas no contexto acadêmico sequer foram citadas, como, por exemplo, revistas científicas, bases de conhecimentos científicos, repositórios do Ministério da Educação (MEC), entre outros organismos responsáveis por toda a estruturação da educação do ensino superior. Essas instituições são responsáveis por gerar novas demandas para as IES e, com isso, exigir a construção de novos conhecimentos e inovações que visem atuar no ensino, pesquisa e extensão.

O registro das informações e conhecimentos que trafegam nos fluxos carecem de atenção. Esses registros sendo realizados em diferentes bases dificulta a construção de novos conhecimentos e, dessa maneira, impossibilita a construção de inovações. Além das atividades que já estão registradas em diferentes bases, existem outras atividades que são realizadas pelos indivíduos como base na informação, no conhecimento e na inteligência, porém, a construção, o compartilhamento e o uso desses recursos acontecem de maneira desestruturada.

Isso impossibilita que esses recursos sejam explorados de maneira plena e, dessa forma, demonstra-se a necessidade da adoção, pela IES, de um conjunto de métodos estruturados para lidar com recursos, visando a construção de inovações no contexto do ensino, da pesquisa e da extensão. Essas inovações podem ser tangibilizadas, por exemplo, em uma nova didática em atividades de ensino, na construção de novas estratégias visando aproximar o universo da IES do contexto regional, dentre outras importantes construções. Sublinha-se que esses são apenas alguns exemplos de inovações que as informações, o conhecimento e as inteligências, quando geridas como recursos, podem proporcionar para a IES.

Ao considerar esses componentes como importantes recursos, sugere-se que a IES propicie a aquisição de um profissional que possua competências voltadas para a gestão da informação e conhecimento, a construção de métodos e estratégias para o trabalho com a informação, inteligência e conhecimento contidos nas fontes e fluxos informacionais observadas nas redes identificadas pela presente pesquisa. Sendo assim, passa a ser possível

tornar todas as informações e conhecimentos disponíveis de maneira plena. Esse profissional deve atuar na construção/reforço de uma cultura que valorize a informação e o conhecimento, bem como reforçando como esses componentes são estrategicamente importantes para a geração de inovação.

Outros pontos que carecem de atenção, e também seriam responsabilidade desse profissional, consistem no desenvolvimento de competências em informações nos indivíduos que compõem a instituição, bem como a construção de estratégias voltadas para um melhor aproveitamento desses recursos. Desse modo, todo o processo estruturado de gestão da informação (acesso, armazenamento, tratamento, organização, gestão e disseminação) passa a ser melhor executado e, com isso, potencializa-se a construção de conhecimentos e inteligências voltadas para a geração de inovação.

Para realização das recomendações apontadas pela presente pesquisa, é fundamental uma análise mais aprofundada de atividades e processos realizados na instituição e que remetam à gestão da informação, à gestão do conhecimento e ao processo de inteligência. Isto posto, recomenda-se o desenvolvimento de outras pesquisas com enfoque nas instituições de ensino superior. Essas pesquisas precisarão atuar com questões sobre a gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência organizacional/competitiva no contexto desse tipo de organizações, com enfoque no processo e na gestão de inovações no ensino, na pesquisa e na extensão.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. Território e Territorialidade. *In*: LAGES, V.; BRAGA, C.; MORELLI, G. (org.). **Territórios em movimento**: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Brasília, DF: SEBRAE, 2004.

AL-HASHEM, A; SHAQRAH, A. Social knowledge network as an enabling factor for organizational learning. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, [S. l.], v. 40 n. 1, p. 1-8, 2012. Disponível em: <http://www.jatit.org/volumes/Vol40No1/1Vol40No1.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2023.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 426 p.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DRUCKER, P. Além da revolução da informação. **HSM Management**, [S. l.], v. 18, n. 1/2, 2000.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade**. São Paulo: Círculo do Livro, 1969.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANSEN, M. T.; MORS, M. L.; LØVÅS, B. Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases. **The Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 48, n. 1, p. 776–793, 2005. DOI: 10.5465/amj.2005.18803922.

HUGGINS, R.; JOHNSTON, A. Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. **Entrepreneurship & regional development**, [S. l.], v. 22, n. 5, p. 776–793, 2010. DOI: 10.1080/08985620903171350.

JORGE, C. F. B. **Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de inteligência em organizações complexas: uma análise teórico-prática em múltiplas organizações**. 2017. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, 2017. Disponível em: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/152376/jorge\\_cfb\\_dr\\_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/152376/jorge_cfb_dr_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em: 18 maio 2023.

JORGE, C. F. B.; FALÉCO, L. L. A aplicação da Gestão do Conhecimento como estratégia de competitividade organizacional. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, [S. l.], v. 10, n. 3, 2016. DOI: 10.36311/1981-1640.2016.v10n3.08.p69. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/5992>. Acesso em: 2 ago. 2023.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P.; SUTTON, M. J. Redes de conhecimento como estratégia de inovação na indústria alimentícia: um estudo de caso na Danilla Foods. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 30, n. 2, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n2.52248. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/52248>. Acesso em: 27 maio. 2023.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 152-172, 2016. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2533>. Acesso em: 03 jun. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 2003.

NAUDÉ, P. *et al.* Exploiting the B2B knowledge network: New perspectives and core concepts. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 38, n. 5, p. 493-494, 2009. DOI: 10.1016/j.indmarman.2009.02.005.

NERKAR, A.; PARUCHURI, S. Evolution of R&D Capabilities: The Role of Knowledge Networks Within a Firm. **Management Science**, [S. l.], v. 51, n. 1, p. 771–785, 2005. DOI: 10.1287/mnsc.1040.0354.

PÉREZ- MONTORO, M. **Identificación y representación del conocimiento organizacional**: la propuesta epistemológica clásica. [S. l.]: IN3 - Internet Interdisciplinary Institute, 2004. Disponível em: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20390/index.html>. Acesso em: 2 fev. 2023.

RAMIRÉZ, G.A. Ensino superior no mundo. In: COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **O desafio da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011. 376 p.

RAPOPORT, A.; HORVATH, W.J. A study of a large sociogram. **Behavioral Science**, [S. l.], v. 6, n. 4, 1961. Disponível em: <http://aris.ss.uci.edu/~lin/61.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2023.

SAMMARRA, A; BIGGIERO, L. Heterogeneity and specificity of Inter-Firm knowledge flows in innovation networks. **Journal of management studies**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 800-829, 2008. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2008.00770.x.

SEDIGHI, M. et al. Multi-level knowledge sharing: the role of perceived benefits in different visibility levels of knowledge exchange. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 6, p. 1264-1287, 2018. DOI: 10.1108/JKM-09-2016-0398.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, v. 281, 2010.

VALENTIM, M. L. P. GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento corporativo. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília, SP: FUNDEPE Editora, 2007.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/43613>. Acesso em: 15 ago. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

### ***CRediT Author Statement***

---

**Reconhecimentos:** Gostaríamos de agradecer e homenagear o Dr. Michael JD Sutton por suas brilhantes contribuições na Ciência, sabendo que seu legado será eternizado em seus muitos trabalhos, como nesse texto.

**Financiamento:** Não houve financiamento.

**Conflitos de interesse:** Não há conflitos de interesse.

**Aprovação ética:** O trabalho respeitou a ética durante a pesquisa.

**Disponibilidade de dados e material:** Os dados e materiais utilizados no trabalho não estão disponíveis para acesso.

**Contribuições dos autores:** Carlos Francisco Bitencourt Jorge foi responsável pela concepção e elaboração do manuscrito, coleta de dados, análise de dados, discussão dos resultados e revisão e aprovação. Marta Lígia Pomim Valentim e Michael JD Sutton atuaram na análise de dados, discussão dos resultados e revisão e aprovação.

---

**Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.**  
Revisão, formatação, normalização e tradução.

