



GESTÃO DO CONHECIMENTO: DIAGNÓSTICO SOBRE O PERFIL DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Paula Carolina Empinotti Pereira

Mestranda em Administração Pública pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil.

E-mail: paula.empinotti@gmail.com

Rosângela de Fátima Stankowitz

Doutora em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil. Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil.

E-mail: rosangelas@utfpr.edu.br

Henrique Oliveira da Silva

Doutor em Informática na Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil.

E-mail: hosilva@utfpr.edu.br

Resumo

Para que as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) possam atrair e manter o capital humano, promover o capital social, criar e usar o capital estrutural, compartilhar processos e práticas, e estimular a colaboração, devem implementar e institucionalizar a Gestão do Conhecimento (GC). Este estudo tem por objetivo analisar o perfil da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa, por meio de um estudo de caso. A coleta de dados efetivou-se por meio de questionário estruturado, baseado no Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil - Edição 2020, adaptado para a realidade da instituição. Participaram da pesquisa servidores ocupantes de funções administrativas de oito setores da Universidade. As dimensões analisadas foram: percepção sobre o nível de maturidade em GC da instituição; políticas e estratégias; desafios e pontos positivos em relação ao conhecimento; resultados da GC; processos; práticas de GC; e características do conhecimento. Principais resultados: 52,8% dos respondentes não identifica ou reconhece políticas e estratégias formais de GC, 43,4% não soube avaliar o nível de maturidade em GC e 17,0% acredita que a GC está em fase de planejamento estratégico. Ainda, 79,2% discordam que os servidores reconhecem processos e práticas de GC na instituição. Conclui-se que a IPES analisada ainda precisa institucionalizar a Gestão do Conhecimento. A Universidade possui uma estrutura mais formal em relação ao conhecimento, na qual estratégias referentes ao tema são desenvolvidas no âmbito da alta administração.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Diagnóstico; Instituição de ensino superior.

KNOWLEDGE MANAGEMENT: DIAGNOSIS ON THE PROFILE OF A PUBLIC INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Abstract

So that Public Institutions of Higher Education (PIHEs) can attract and retain human capital, promote social capital, create and use structural capital, share processes and practices, and encourage collaboration, they must implement and institutionalize Knowledge Management (KM). This study aims to analyze the profile of Knowledge Management at the Federal University of Paraná (UFPR). Descriptive qualitative research was carried out, by means of a case study. Data collection was carried out using a

structured questionnaire, based on the Panorama of Knowledge Management in Brazil - 2020 Edition, adapted to the reality of the institution. Participated in the research servers occupying administrative functions of eight sectors of University. The dimensions analyzed were: perception about the maturity level in KM of the institution; policies and strategies; challenges and positive points in relation to knowledge; KM results; processes; KM practices; and knowledge characteristics. Main results: 52.8% of respondents do not identify or recognize formal policies and strategies for KM, 43.4% could not assess the level of maturity in KM and 17.0% believe that KM is in the strategic planning phase. Still, 79.2% disagree that the servers recognize KM processes and practices in the institution. We conclude that the analyzed PIHE still needs to institutionalize Knowledge Management. The University has a more formal structure in relation to knowledge, in which strategies concerning the topic are developed at the top management level.

Keywords: Knowledge management; Diagnosis; Higher education institution.

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual é marcado pela sociedade do conhecimento, tornando-se este um gerador de riquezas (BATISTA, 2016) e fonte de vantagens competitivas (NONAKA; TAKEUSHI, 1997). Portanto, o conhecimento é um dos principais ativos das organizações. Contudo, esse cenário também se caracteriza pelo excesso de informações e, por esse motivo, os indivíduos devem ser capazes de buscar, utilizar e compartilhar conhecimentos de modo a produzir novos conhecimentos (CALMETO; CRIBB, 2022).

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser definida como o conjunto de práticas, ações e processos utilizados para desenvolver conhecimentos que constituirão a base de conhecimento organizacional e que permitirão que a organização alcance seus objetivos (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Não se trata de administrar o conhecimento (TERRA, 2005), mas sim da utilização de processos gerenciais e meios (como ferramentas tecnológicas) que permitam que o conhecimento institucional seja identificado, adquirido ou criado, desenvolvido, compartilhado, distribuído ou transmitido, utilizado e retido/preservado (BATISTA, 2012; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; TERRA, 2005).

Instituições públicas de ensino superior têm o foco no conhecimento, sendo esse o principal motivo para existirem (BATISTA, 2016; CALMETO; CRIBB, 2022) e, por esse motivo, devem geri-lo efetivamente para garantir a continuidade do conhecimento institucional. As ações promovem a preservação, revisão, busca e atualização do conhecimento (CALMETO; CRIBB, 2022) e, embora práticas e ferramentas de GC sejam utilizadas por estas instituições, são pontuais os casos de implantação institucionalizada em Instituições de Ensino Superior (IPES). São adotadas poucas práticas, e as ferramentas são pautadas, fundamentalmente, em ferramentas de tecnologia da informação (TIC's) (LINO; MELO; SILVEIRA, 2020).

É primordial a promoção da GC nas IES, de modo que possam atingir os objetivos estratégicos (e seus propósitos), por meio da melhoria dos processos, produtos e serviços para a sociedade (BATISTA, 2016). Segundo Nascimento *et al.* (2021) a GC está em fase de desenvolvimento nas IES, mas, para sua efetiva implementação, é necessário que se faça um diagnóstico institucional, para identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria e direcionar, assim, a implementação de um plano de GC voltado para a instituição.

As razões para implementar a GC, seja em organizações privadas ou públicas, são: atrair e manter o capital humano, promover o capital social, criar e usar o capital estrutural, compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras), e estimular a colaboração (ABDULLAH; DATE, 2009; *apud* BATISTA, 2012).

O foco deste estudo são as IPES, especificamente a Universidade Federal do Paraná (UFPR). Assim, considerando a importância do tema Gestão do Conhecimento para as IPES e a necessidade de um diagnóstico para que estas instituições possam implementá-la

efetivamente, a questão que norteia este artigo é: “Qual o perfil da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Paraná?”

Para responder a pergunta, procedeu-se um estudo qualitativo, por meio de estudo de caso nos Setores da UFPR, com o objetivo de analisar o perfil da GC, descrevendo os seguintes elementos relativos ao conhecimento: 1) Nível de maturidade em GC da Instituição; 2) Políticas e estratégias; 3) Desafios e pontos positivos em relação ao conhecimento; 4) Resultados da GC; 5) Processos e práticas de GC; 6) Características do conhecimento.

Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico estruturado, elaborado com base no Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil - Edição 2020, no período de 23 de maio a 06 de junho de 2022.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na introdução são apresentados o tema, a problemática, a justificativa e o objetivo. A segunda seção apresenta o referencial teórico. A terceira seção mostra o método e a técnica de pesquisa utilizados, bem como a população de estudo e os procedimentos para coleta e análise dos dados. A quarta seção discute os resultados e, por fim, a quinta seção realiza as considerações finais seguida da lista de referências que serviram de base para elaboração da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O conhecimento e a Gestão do Conhecimento

A transformação da informação em conhecimento ocorre por meio da comparação de informações com situações experimentadas, pelo levantamento das consequências das informações, pela conexão de novos conhecimentos aos já adquiridos e pela conversação de pessoas sobre as informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Com base na definição dos conhecimentos tácito (aquele que decorre da experiência e é difícil de determinar) e explícito (facilmente transmitido entre indivíduos, formalmente e de forma sistematizada) e nas interações entre essas dimensões do conhecimento, Takeushi e Nonaka (2008) definiram quatro modos de conversão do conhecimento, em um processo denominado SECI: socialização, externalização, combinação e internalização. Assim, os conhecimentos criados durante esses processos de conversão interagem em um ciclo crescente chamado de espiral do conhecimento.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a identificação, a aquisição, o desenvolvimento, o compartilhamento e a distribuição, a utilização e retenção do conhecimento são elementos essenciais para a Gestão do Conhecimento, definida pelos autores como o conjunto de práticas, ações e procedimentos que, quando reunidos fomentam o desenvolvimento do conhecimento para atingir os objetivos da organização. Porém, Terra (2005) esclarece que não se trata de administrar o conhecimento em si, mas sim utilizar esse conjunto de ações para favorecer e estimular os processos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos, sejam eles individuais e/ou coletivos. No âmbito da administração pública, Batista (2012) define Gestão do Conhecimento como:

(...) um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49).

Assim, a Gestão do Conhecimento envolve processos, ações, práticas e procedimentos que promovem a geração do conhecimento para o alcance dos objetivos da organizacionais,

que, nas palavras de Maronato (2018), compreendem ferramentas, tecnologias, estratégias, políticas e técnicas de gestão organizacional para promover os processos de GC nos quais os processos podem ser estruturados e organizados de diversas formas, de acordo com o modelo de Gestão do Conhecimento adotado como referência pela organização.

2.2 Modelos de Gestão do Conhecimento

Os modelos de GC descrevem os principais elementos, conceitos e princípios de uma área. No caso da GC, servem para descrever seus principais componentes, embasar a tomada de decisões na sua implementação, comunicar, elaborar e avaliar soluções (HEISIG, 2009 *apud* BATISTA, 2012).

A implementação de um modelo é complexa e customizada e, além do modelo tradicional de Nonaka e Takeushi (1997), outros pesquisadores criaram modelos buscando sintetizar e elucidar o processo de Gestão do Conhecimento nas organizações. Heisig (2009) analisou 160 modelos de GC examinando-os para identificar os componentes, diferenças e semelhanças, e observaram processos comuns, tais como: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. Também identificou as seguintes dimensões: humana (categorias: cultura, pessoas e liderança); de organização (categorias: estruturas e processos); tecnologia e de gestão de processos (categorias: estratégia e controle).

Batista (2012) desenvolveu um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) voltado à administração pública brasileira. Esse modelo é composto por 6 componentes: 1) direcionadores estratégicos (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas); 2) viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos); 3) processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar); 4) ciclo KDCA (*knowledge, do, check, act*); 5) resultados de GC; 6) partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade). O instrumento de avaliação proposto por Batista (2012) utiliza quantificadores para definir o nível de maturidade de GC da instituição, baseado na pontuação alcançada (avaliação individual e pela equipe).

Já o modelo SBGC de Referência em Gestão do Conhecimento (FUKUNAGA; SAITO, 2017) foi concebido de forma colaborativa a partir do estudo de modelos de GC adotados em 20 organizações. Tem como foco alinhar os esforços da GC ao negócio ou propósito da organização e possui três dimensões: negócio (desafios/conhecimentos críticos), gestão do conhecimento (processos/práticas de GC) e ambiente facilitador (cultura/modelo de gestão).

Percebe-se que os modelos são construídos de acordo com as perspectivas dos autores e podem possuir focos diversos: na teoria (BENNET; BENNET, 2004; BOISOT, 1999; CHOO, 1996; NONAKA; TAKEUSHI, 1997), na implementação da GC nas organizações (BATISTA, 2012), em compreender dimensões, processos de GC e práticas de GC (BATISTA, 2012; FUKUNAGA; SAITO, 2017; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SBGC, 2020; TERRA, 2005). Alguns modelos são constituídos com foco na avaliação ou mensuração da maturidade da Gestão do Conhecimento organizacional, de forma qualitativa e/ou quantitativa, como os modelos de Terra (2005), Batista (2012) e o modelo KMMM – *Knowledge Management Maturity Model* (EHMS; LANGEN, 2002).

Corrêa *et al.* (2021) analisaram 32 modelos de maturidade, delimitados entre os anos 2000 a 2017, para avaliar se possuíam os aspectos imperativos para sua aplicação: dimensões, instrumentos, níveis e métodos de análise. Concluíram que os modelos eram incompletos e que não poderiam ser aplicados em diferentes organizações sem que houvesse incoerências. Ainda, não havia harmonia entre os níveis e as dimensões adotadas, destacando, no entanto, que o objetivo do estudo era apontar as lacunas que permitiriam ajustes e o surgimento de novos modelos.

2.3 Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES)

O conhecimento é o foco das IPES, que têm a transmissão do conhecimento como o centro de suas atividades (LINO; MELO; SILVEIRA, 2020). Contudo, na grande maioria das IPES, a Gestão do Conhecimento é utilizada de forma não deliberada, de uma forma espontânea e não-estruturada, ou seja, são adotadas práticas não formalizadas e que se pautam fundamentalmente em ferramentas de tecnologia da informação (TIC's) (LINO; MELO; SILVEIRA, 2020; MARONATO, 2018). De acordo com Batista (2016), a GC deve ser utilizada nessas instituições para que atinjam seus objetivos estratégicos, por meio da melhoria dos processos, produtos e serviços para a sociedade. Além disso, a GC prepara as instituições para o enfrentamento de desafios e na implementação de práticas inovadoras.

Batista (2016) argumenta que a efetiva gestão do conhecimento é a base da Administração Pública, na medida em que seus órgãos devem mobilizar o melhor conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social. Contudo, são pontuais os casos de implantação da GC de forma institucionalizada em IPES, como fez o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), em 2004 (LINO; MELO; SILVEIRA, 2020).

Ao mapear as práticas e ferramentas tecnológicas da Gestão do Conhecimento (GC) em uma instituição pública de ensino superior, Maronato (2018) identificou a carência de práticas de GC capazes de fomentar a troca de conhecimento entre os servidores. As práticas de GC em entidades públicas brasileiras não estão alinhadas aos seus direcionadores estratégicos (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas) (BATISTA, 2016), embora as práticas de GC sejam utilizadas de forma inconsciente ou não formal. Nesse contexto, a falta de GC institucional faz com que as organizações públicas percam conhecimento, tratando-se, portanto, de um desafio organizar, utilizar e reutilizar o conhecimento, para transformá-los em novos conhecimentos (CALMETO; CRIBB, 2022).

Batista (2016) procurou identificar o nível de maturidade da GC em 66 organizações da administração pública federal (nenhuma IPES), apontando pontos fortes e oportunidades de melhoria e propondo ações a serem priorizadas para a sua efetiva institucionalização. 70% das organizações avaliadas encontravam-se no estágio inicial de maturidade. Os principais pontos fortes dessas organizações estavam relacionados ao critério tecnologia e as oportunidades de melhoria nos critérios de resultados da GC, processos, liderança e pessoas.

Calmeto e Cribb (2022) também diagnosticaram o nível de maturidade em GC do sistema de educação a distância de uma instituição federal de ensino na região Sul Fluminense como em iniciação, na qual as práticas e ações voltadas à GC são tímidas ou não percebidas, embora se reconheça a importância de sua gestão.

Nascimento *et al.* (2021) analisaram a prontidão de Universidades Federais Brasileiras para a implantação de Sistemas de Gestão do Conhecimento com base na norma ISO 30.401:2018. O estudo concluiu que as Universidades Federais consideram a GC como prioridade estratégica, mas que ainda estão em fase de desenvolvimento nesse sentido. Os autores identificaram, no mesmo estudo, cinco fatores de sucesso para a implementação da gestão do conhecimento nas UF's brasileiras: processos e atividades, tecnologia da informação, treinamento e educação, infraestrutura organizacional e estratégia e objetivos.

Marques *et al.* (2020) realizaram uma pesquisa comparativa quanto à percepção de técnicos-administrativos e docentes de uma instituição pública de ensino superior, em relação à maturidade da Gestão do Conhecimento. Os resultados da pesquisa apontam que os docentes percebem nível significativamente maior de maturidade de GC, quando comparados aos técnicos-administrativos.

A autoavaliação ou diagnóstico do nível de maturidade em GC, identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria é o primeiro passo para a institucionalização da GC e irá

direcionar ações efetivas em relação a implementação da GC, justificando sua importância para a elaboração de um plano de GC (BATISTA, 2016; CALMETO; CRIBB, 2022).

3 MÉTODO

O objetivo do estudo foi analisar o perfil da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Paraná. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa, visando compreender um fenômeno (GIL, 2017) – a Gestão do Conhecimento, por meio de um estudo de caso.

Quanto aos objetivos de pesquisa, caracteriza-se como descritiva, pois visa descrever, na perspectiva dos servidores de funções administrativas, elementos como as práticas de GC, os desafios e os pontos positivos em relação ao conhecimento na instituição, dentre outros. A coleta de dados efetivou-se por meio de questionário estruturado, elaborado com base na seção “Aprofundamento da GC” do Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil - Edição 2020 (SBGC, 2020) e, portanto, fundamentado no Modelo SBGC de Referência em Gestão do Conhecimento, adaptado para a realidade de uma Instituição Pública de Ensino Superior, visto que o Panorama é voltado para profissionais que atuam com GC. Assim, as questões relacionadas ao perfil do profissional de GC foram substituídas por questões que pudessem identificar o perfil dos respondentes em relação à Instituição (cargo, função, tempo de trabalho, etc.). Para as questões relacionadas à GC, foram apresentados conceitos básicos da área, com o intuito de orientar os respondentes não familiarizados com o tema. O modelo serviu para compreender a percepção dos servidores sobre a situação da Gestão do Conhecimento institucional, envolvendo o nível de maturidade, os desafios e pontos positivos em relação ao conhecimento, os resultados percebidos da GC, os processos e práticas de GC e as características do conhecimento na instituição.

Delimitou-se a amostra aos servidores ocupantes de funções que envolvessem atividades administrativas, (diretores e vice-diretores, chefes de departamento e suplentes, coordenadores e vice-coordenadores de curso, chefes de unidade, secretários administrativos, equipes de apoio administrativo e financeiro) dos seguintes setores da UFPR: Ciências Humanas, Ciências da Terra, Ciências Biológicas, Artes, Comunicação e Design, Ciências Agrárias, Ciências da Saúde, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais Aplicadas e Educação.

A delimitação ocorreu a partir do organograma vigente da Universidade, para buscar informações dos servidores envolvidos com práticas e processos de Gestão do Conhecimento no seu cotidiano, independente do cargo ocupado (docente ou técnico-administrativo). A busca ativa em sites dos setores, dos departamentos vinculados e das coordenações de cursos de graduação e pós-graduação identificou 532 contatos de e-mail de servidores nessas funções.

A coleta de dados foi efetivada por meio de formulário, elaborado com a ferramenta institucional *Microsoft Forms* e composto por 27 assertivas, nas seguintes seções: 1) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e perfil do respondente; 2) perfil da GC organizacional; 2.1) nível de maturidade de GC; e 2.2) o conhecimento na instituição.

As oito primeiras questões referiram-se ao perfil do respondente e, a partir da nona questão buscou-se avaliar as seguintes dimensões: percepção sobre o nível de maturidade em GC da instituição (questão 9); políticas e estratégias (questões 10 a 13); desafios (questão 14) e pontos positivos (questão 15) em relação ao conhecimento; resultados da GC (questões 16 a 18); processos (questões 19, 20, 21 e 23 a 26); práticas de GC (questão 22); e características do conhecimento (questão 27).

Para a análise, os dados foram tabulados com o auxílio de planilha eletrônica (*Excel*) e dispostos em tabelas demonstrando a ocorrência, em termos percentuais, das respostas para as assertivas estabelecidas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil da Amostra

Participaram da pesquisa 53 servidores (10%) de pelo menos oito setores da Universidade Federal do Paraná: Ciências da Terra (14), Ciências Exatas (8), Ciências Sociais Aplicadas (7), Ciências Biológicas (6), Ciências da Saúde (4), Ciências Agrárias (3), Artes, Comunicação e Design (3), Educação (2), Outros (6). Por se tratar de um questionário aberto, é possível que o link para a pesquisa tenha sido encaminhado aos servidores de setores de outros Campi.

A Figura 1 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa.

Figura 1 – Perfil dos Participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Verifica-se que 77,9% dos respondentes ocupam o cargo de técnico-administrativo (nível D – ensino médio, nível E – ensino superior), conforme esperado, visto que os docentes ocupam as funções de liderança (direção e coordenação) nas equipes administrativas dos setores da UFPR. Percebe-se também que participaram servidores de diversas funções: secretários (as), apoio administrativo, chefe de unidade, financeiro, coordenadores e vice coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação, chefes e suplente de departamento e vice-diretor de setor.

4.2 Análise das Dimensões

As dimensões pesquisadas por meio de questionário foram: percepção sobre o nível de maturidade em GC da instituição (questão 9); políticas e estratégias (questões 10 a 13); desafios (questão 14) e pontos positivos (questão 15) em relação ao conhecimento; resultados da GC (questões 16 a 18); processos (questões 19, 20, 21 e 23 a 26); práticas de GC (questão 22); e características do conhecimento (questão 27).

4.2.1 Nível de maturidade em Gestão do Conhecimento

A percepção dos participantes quanto ao nível de maturidade institucional é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Percepção dos participantes quanto ao nível de maturidade institucional

Nível de Maturidade	%
Em fase de investigação - possui interesse em GC.	13,2
Em fase de planejamento estratégico - está sendo estruturada a GC na instituição.	17,0
Estágio inicial - possui ao menos 1 prática de GC iniciada recentemente - últimos 12 meses.	5,7
Estágio intermediário - possui mais práticas de GC e resultados atingidos - com mais de 12 meses de sua implementação.	11,3
Estágio avançado - possui um programa de GC implementado, resultados efetivos e segue ativo.	3,8
Gestão foi descontinuada	1,9
Não sei informar	43,4
Outro	3,8

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Observa-se que 43,4% dos participantes não souberam informar o nível de maturidade em GC da instituição. Isso pode decorrer da falta de afinidade com o tema ou por desconhecer a GC na instituição. Porém, para 17,0% dos respondentes a GC na UFPR está em “Em fase de planejamento estratégico”. A Tabela 2 apresenta a diferença de percepção entre docentes e técnicos administrativos.

Tabela 2 – Percepção dos participantes por categoria

Nível de Maturidade	Docentes	Técnicos-administrativos
Não sei informar	29,4%	50%
Estágio inicial	11,8%	2,8%
Em fase de investigação	11,8%	13,9%
Em fase de planejamento estratégico	17,6%	16,7%
Estágio intermediário	23,5%	5,6%
Estágio avançado	5,9%	2,8%
Gestão foi descontinuada	-	2,8%
Outro	-	5,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Entre os docentes, 29,4% não souberam informar e 23,5% responderam “em estágio intermediário”. Entre os técnicos-administrativos, 50,0% não souberam informar e 16,7% responderam “em fase de planejamento estratégico”. Marques *et al.* (2020) constataram em seu estudo que docentes percebiam a maturidade da GC de sua instituição em nível significativamente maior que os técnicos-administrativos. Embora os dados pareçam confirmar a constatação de Marques *et al.* (2020), não é possível afirmar, categoricamente, pois não foram feitas análises estatísticas que comprovem essa diferença de percepção.

Cabe destacar que, recentemente, a UFPR passou por um processo de Consulta Pública para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2022-2026, o que pode ter influenciado a resposta dos participantes.

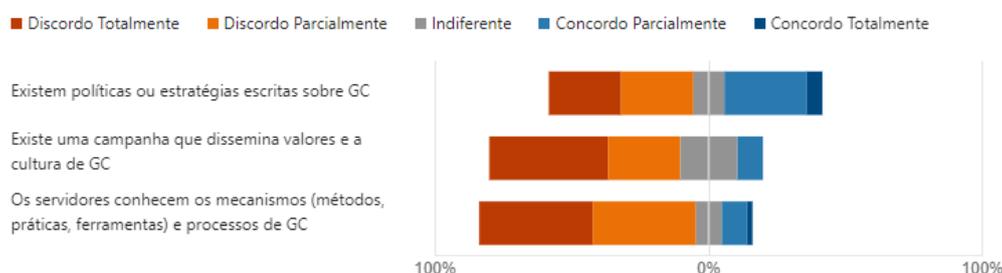
4.2.2 Políticas e Estratégias de Gestão do Conhecimento

Quanto às políticas e estratégias de GC, 52,8% dos participantes discordam (totalmente ou parcialmente) que existam políticas ou estratégias escritas sobre GC; 69,8% discordam (totalmente ou parcialmente) que existe uma campanha que dissemina valores e a cultura de GC; 79,2% discordam (totalmente ou parcialmente) que os servidores conhecem os mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) e processos de GC. Ainda, 62,3% dos participantes desconhecem se existe um programa de GC na instituição e 75,5% afirmam que a instituição não comunica e não solicita o desenvolvimento de estratégias e iniciativas de GC. 20,8% acreditam que a instituição apenas comunica as estratégias e iniciativas de GC e, para estes, são envolvidos no desenvolvimento de estratégias as pró-reitorias (22,2%), os membros de conselhos da instituição (19,4%), diretores de setores (19,4%) e a reitoria (16,7%).

Os resultados apontam que os servidores que atuam nos diversos setores não identificam mecanismos formais voltados à GC na instituição e tampouco que favoreçam a cultura da Gestão do Conhecimento.

Batista (2012, p. 56) destaca a importância da alta administração para o sucesso da GC: “estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC”. Nesse sentido, para que a GC seja disseminada, é necessário que existam políticas e/ou estratégias formalizadas e, ainda, que a liderança institua mecanismos para sua promoção, fomentando a cultura da GC na instituição.

Figura 2 – Dados sobre a dimensão “Políticas e Estratégias da GC”



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

4.2.3 Desafios e pontos positivos em relação ao conhecimento

Os principais desafios relacionados ao conhecimento apontados foram: escassez de informações (47,2%), interação e troca incipiente (34,0%), aproveitamento das competências (34,0%), procedimentos e processos (34,0%), risco de perda (32,1%) e dificuldade de acesso (32,1%).

A escassez de informações foi o dado mais representativo e vai ao encontro da observação de Calmeto e Cribb (2022, p. 167), quando dizem que é preciso “organizar e tornar disponíveis informações e saberes nela gerados, para usá-los e convertê-los em novos conhecimentos”.

Em relação aos pontos positivos, os mais citados foram a excelência em pesquisa (64,2%), excelência em ensino (60,4%), contribuições à sociedade (35,8%), excelência em atividades de extensão (34,0%) e responsabilidade social (26,4%). Os dois primeiros citados estão expressos na visão da instituição “Ser uma Universidade de expressão internacional em Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão institucional, (...)” e um deles (responsabilidade social) consta como um de seus valores (UFPR, 2019, p. 24), o que reforça a importância dos direcionadores estratégicos para a organização.

4.2.4 Resultados da Gestão do Conhecimento

Em relação à implementação, 73,6% não souberam informar se a Gestão do Conhecimento já foi implementada na UFPR. Neste grupo, foram apontadas como principais melhorias que a GC poderia trazer à instituição: menos retrabalho (70,0%), melhoria de indicadores de gestão (62,0%), melhor desempenho de equipes (62,0%), cumprimento das metas estratégicas da instituição (56,0%), menor dependência de servidores-chave da Instituição (56,0%) e melhor nível de capacitação dos servidores (50,0%).

Assim, embora iniciativas em GC não sejam efetivamente percebidas na Universidade, os respondentes reconhecem os benefícios que a Gestão do Conhecimento poderia trazer. Os dados corroboram com a visão de Calmeto e Cribb (2022) ao afirmarem que a instituição poderia melhorar seu desempenho, eficiência e efetividade, refletindo em excelência no cumprimento da finalidade institucional.

4.2.5 Processos e Práticas de Gestão do Conhecimento

Sobre a dimensão “Processos de GC”, foram pesquisados os seguintes aspectos: se são mapeados (e quais os meios para o mapeamento) e qual o estágio de implantação dos processos de criação, transferência, aplicação e retenção do conhecimento. Os dados revelam que:

- 1) Sobre a criação do conhecimento, **não existem planos de implantação** de mecanismos para:
 - Criar novos conhecimentos a partir do conhecimento existente para melhorar futuros projetos (58,5%);
 - Adquirir conhecimentos do ambiente externo, tais como: de clientes, concorrentes, fornecedores e nos fatores tecnológicos, sociais, políticos e econômicos (67,9%);
 - Motivar os servidores a proporem novas maneiras de fazer as coisas e sugerir melhorias para os processos e produtos/serviços (66,0).
- 2) Sobre a transferência do conhecimento, **não existem planos de implantação** de mecanismos para:
 - Disseminar boas práticas, acelerar o aprendizado de novos membros da organização e gerar melhorias, evitando retrabalhos (62,3%);
 - Compartilhar conhecimentos que podem ser úteis para solucionar problemas no grupo de trabalho (54,7%);
 - Incentivar os servidores a compartilhar suas experiências e fazer sugestões relevantes que beneficie o grupo de trabalho (71,7%).
- 3) Sobre a aplicação do conhecimento, **não existem planos de implantação** de mecanismos para:
 - Acessar de maneira rápida os conhecimentos demandados para aplicação, uso e reuso pelos especialistas (67,9%);
 - Aplicar o conhecimento direcionado à resolução de problemas ou necessidades específicas (62,3%);
 - Utilizar os conhecimentos existentes para analisar situações excepcionais e para tomar decisões (56,6%).
- 4) Sobre a retenção do conhecimento, **não existem planos de implantação** de mecanismos para:

- Registrar experiências dos profissionais e reter os conhecimentos existentes nos processos, projetos e técnicas (71,7%);
- Armazenar conhecimentos que possam ajudar outros colaboradores nas tarefas diárias (64,2%);
- Reter o conhecimento capturado dos colaboradores ou do ambiente externo, seja por meio físico ou digital, facilitando o acesso de todos (62,3%).

Em relação às **práticas de GC**, foram apresentadas no formulário 18 práticas, com o nome e breve descrição. Dos respondentes, 32, 1% assinalaram a opção “nenhuma” e a prática mais apontada foi a comunicação institucional (34,0%), seguida de assistência aos colegas (22,6%), espaços colaborativos virtuais (20,8%), normalização e padronização (18,9%), *brainstorming* (13,2%) e memória organizacional (11,3%).

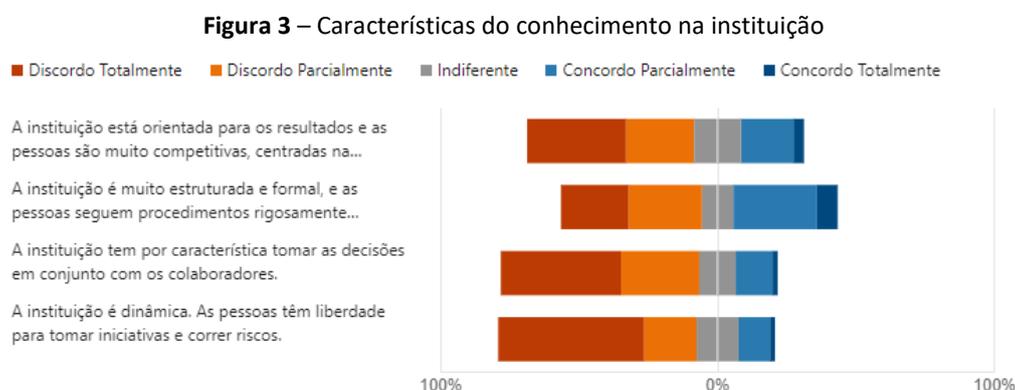
Os resultados corroboram com os resultados encontrados na pesquisa de Maronato (2018) quanto à carência de práticas de GC em instituições públicas de ensino. Para esse contexto, Nascimento *et al.* (2021) ressaltam a importância das práticas de GC relacionadas à estruturação de processos estarem vinculadas ao Planejamento Estratégico da organização e, por consequência, ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional. O PDI 2017-2021 da UFPR possui um eixo estruturante denominado “Gestão”, contudo não consta, neste ou em outros eixos estruturantes, objetivos estratégicos relacionados à Gestão do Conhecimento.

Os dados sobre **processos e práticas** indicam que existem muitas melhorias e oportunidades de implantação de processos estruturados que favoreçam o desenvolvimento (criação, aquisição), disseminação (organização, compartilhamento), utilização (acesso, aplicação) e a garantia (retenção, preservação) do conhecimento na Instituição.

Talvez os servidores não estejam familiarizados com este tema, o que induz a necessidade de programa de sensibilização para o tema GC. Essa hipótese é reforçada pelo fato que 15,1% dos respondentes relataram ter dificuldade para preencher o questionário por ser um assunto “técnico demais” ou por desconhecer o assunto. Além disso, dois participantes informaram que não responderam porque estava “difícil demais” e outros dois informaram que fizeram pesquisas a respeito do tema antes de responder. Destaca-se que o formulário foi adaptado para a realidade de uma Instituição Pública de Ensino Superior e que, no decorrer das questões, foram fornecidos conceitos e informações que subsidiassem o seu preenchimento.

4.2.6 Características do Conhecimento na Instituição

A Figura 3 representa a percepção dos participantes em relação as características do conhecimento na UFPR.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os dados revelam que 71,7% dos respondentes discordam (parcialmente ou totalmente) das afirmações “A instituição é dinâmica. As pessoas têm liberdade para tomar iniciativas e correr riscos” e da afirmação “A instituição tem por característica tomar as decisões em conjunto com os colaboradores”. Mais, 60,3% discordam (parcialmente ou totalmente) da afirmação “A instituição está orientada para os resultados e as pessoas são muito competitivas, centradas na produtividade e no sucesso” e 50,9% discordam (parcialmente ou totalmente) da afirmação “A instituição é muito estruturada e formal, e as pessoas seguem procedimentos rigorosamente estabelecidos”. Os dados podem inferir que a instituição tem uma estrutura mais formal, em que os colaboradores têm pouca liberdade nas iniciativas. Essas características são comuns em instituições públicas, cuja base é a supremacia do interesse público e que estão sujeitas ao controle externo e interno, além de seguir ao princípio da legalidade (BATISTA, 2012).

No entanto, existe o alinhamento com os resultados da dimensão “Políticas e Estratégias de Gestão do Conhecimento”. Os resultados apontaram que no desenvolvimento de estratégias e iniciativas de GC, são envolvidos majoritariamente os membros da alta administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas respostas dos 53 servidores, pode-se considerar que a IPES analisada ainda precisa institucionalizar a Gestão do Conhecimento. Tal inferência está sustentada na percepção dos servidores a respeito da não identificação ou reconhecimento das políticas e estratégias formais de gestão do conhecimento, pois, pelas respostas não souberam avaliar o nível de maturidade em GC e não reconhecem claramente os processos e práticas de GC na instituição.

Ainda assim, os participantes conseguem identificar as melhorias que a GC poderia trazer à instituição, como por exemplo, a redução do retrabalho, melhoria dos indicadores de gestão, melhoria no desempenho das equipes, maior cumprimento das metas estratégicas da instituição, menor dependência de servidores-chave da Instituição e aumento do nível de capacitação dos servidores.

Como característica das muitas organizações públicas, a UFPR possui uma estrutura mais formal em relação ao conhecimento, em que os colaboradores têm pouca liberdade nas iniciativas e as estratégias referentes ao tema são desenvolvidas no âmbito da alta administração, embora a teoria aponte que as organizações que praticam a GC adotam um método estruturado de mobilização do conhecimento.

Assim, com base nos dados da pesquisa, percebe-se a importância do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para a institucionalização da GC, na medida em que os principais pontos positivos mencionados pelos participantes (excelência em ensino, pesquisa e extensão, contribuições à sociedade e responsabilidade social) se encontram alinhados aos direcionadores estratégicos da Universidade e para as melhorias sugere-se o desenvolvimento de ações, políticas e estratégia de GC vinculadas ao PDI, com a implantação de mecanismos que promovam a identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento, como as práticas e ferramentas de GC.

A implementação da GC pode auxiliar a sanar os desafios relacionados ao conhecimento tais como a escassez de informações, a interação e troca incipiente, o aproveitamento das competências, os procedimentos e processos, o risco de perda e dificuldade de acesso ao conhecimento gerado no seu interior. Diante do exposto, a pesquisa contribui para melhor compreensão da GC nas Instituições Públicas de Ensino Superior, uma

vez que o diagnóstico é o primeiro passo para sua efetiva implementação e institucionalização, e revela os pontos positivos e as oportunidades de melhorias como ponto de partida do processo de elaboração de estratégias.

Ressalta-se que, por se tratar de pesquisa limitada a apenas uma instituição de ensino, os resultados não podem ser generalizados, e a aplicação do diagnóstico de maturidade identifica os pontos frágeis para adoção das ações com base nas especificidades de cada instituição.

Ainda, aponta-se como principal limitação da pesquisa a baixa adesão dos respondentes, apenas 10% da população observada, e, portanto, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras em outras IPES, para que se verifique a similaridade dos resultados dessas instituições.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, K.; DATE, H. A. Public Sector Knowledge Management: a generic framework. **Public Sector ICT Management Review**. [s. l.], v. 3, n. 1, p. 1–14, 2009.

BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na administração pública**: Resultados da pesquisa IPEA 2014 – níveis de maturidade, Texto para Discussão. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2016. Disponível em: <https://www.econstor.eu/handle/10419/129916>. Acesso em: 3 jun. 2022.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 3 jun. 2022.

BENNET, A.; BENNET, D. **Organizational Survival in the New World**: The Intelligent Complex Adaptive System. London: Routledge, 2004. 391 p.

BOISOT, M. H. **Knowledge Assets**: Securing Competitive Advantage in the Information Economy. [S. l.]: Oxford University Press, 1999. 312 p.

CALMETO, T. L. L.; CRIBB, A. Y. Maturidade em Gestão do Conhecimento: um diagnóstico sobre o sistema de educação a distância de uma Instituição Federal de Ensino no Sul Fluminense. **Revista Conhecimento Online**, [s. l.], v. 1, p. 161–188, 2022.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 16, n. 5, p. 329–340, 1996.

CORRÊA, F. *et al.* Gestão do Conhecimento: análise de modelos de maturidade de 2000 a 2017. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 16, 2021. [S. l.], **Anais [...]**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2021. p. 71–86. Disponível em: <http://www.kmbrasil.org/edicoes-anteriores.html>. Acesso em: 3 jun. 2022.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Porto Alegre: Elsevier, 2003. 256 p.

EHMS, K.; LANGEN, M. **Holistic development of knowledge management with KMMM**. [S. l.: s. n.], 2002. Disponível em: http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf. Acesso em: 3 jun. 2022.

FUKUNAGA, F.; SAITO, A. **Modelo de Referência SBG**. [S. l.: s. n.], 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 159 p.

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

LINO, S. R.; MELO, P.; SILVEIRA, A. Gestão do Conhecimento: Narrativas de Estratégias na Institucionalização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 15, 2020. [S. l.], **Anais [...]**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2020. p. 52–68. Disponível em: <http://www.kmbrasil.org/edicoes-anteriores.html>. Acesso em: 3 jun. 2022.

MARONATO, E. L. dos S. **Gestão do Conhecimento**: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino Superior. 2018. 139 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

MARQUES, J. M. R. *et al.* A maturidade da Gestão do Conhecimento: uma comparação entre a percepção de docentes e técnicos-administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Revista Conhecimento Online**, [s. l.], v. 1, p. 27, 2020.

NASCIMENTO, H. do *et al.* Prontidão das Universidades Federais para Implantação de Sistemas de Gestão do Conhecimento com Base na Norma ISO 30.401:2018. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 16, 2021. [S. l.], **Anais [...]**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2021. p. 281–297. Disponível em: <http://www.kmbrasil.org/edicoes-anteriores.html>. Acesso em: 3 jun. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 380 p.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 288 p.

SBG – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil - Edição 2020**. [S. l.: s. n.], 2020.

TAKEUSHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. [S. l.]: Bookman, 2008. 320 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

UFPR – Universidade Federal do Paraná. Pró-reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2019**. Curitiba, [s.n.], 2019. Disponível em: <http://www.proplan.ufpr.br/portal/pdi-ufpr/>. Acesso em: 03. jun. 2022.

Artigo recebido em 20/01/2023 e aceito para publicação em 20/06/2023
