

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

PAULA CAROLINA EMPINOTTI PEREIRA

**AÇÕES EM GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO**

PONTA GROSSA

2023

PAULA CAROLINA EMPINOTTI PEREIRA

**AÇÕES EM GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO**

**Actions in knowledge management for public institution of higher
education: a case study**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela de Fátima Stankowitz

Coorientador: Prof. Dr. Henrique Oliveira da Silva

PONTA GROSSA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



PAULA CAROLINA EMPINOTTI PEREIRA

AÇÕES EM GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO.

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 20 de Junho de 2023

Dra. Rosângela De Fátima Stankowitz, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Dani Juliano Czełusniak, Doutorado - Pontifícia Universidade Católica do Paraná (Pucpr)

Dr. Henrique Oliveira Da Silva, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Priscila Nesello, Doutorado - Universidade Federal de Pelotas (Ufpel)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 20/06/2023.

Dedico este trabalho aos meus amores,
Leonardo e Felipe, pelos momentos de
ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, que me incentivou e ajudou a superar os momentos difíceis.

Meus meninos, Léo e Felipe, obrigada pela compreensão nos momentos de ausência. Vocês são minha inspiração e o motivo pelo qual estou sempre em busca do conhecimento.

Meu esposo, Rafael, pela paciência, compreensão e suporte.

Aos meus pais, Osmar e Inês, e minha irmã, Marina, por sempre me encorajarem a enfrentar novos desafios.

A minha madrinha, Aracy, participativa em todos os momentos de minha vida. Obrigada pelas conversas e por toda ajuda, sempre.

A minha orientadora, professora Rosângela de Fátima Stankowitz, por acreditar no meu potencial, me guiar durante essa trajetória e compartilhar todo o seu conhecimento. E ao meu co-orientador, professor Henrique Oliveira da Silva, pelas valiosas dicas.

Aos professores que participaram de minhas bancas de qualificação e defesa, Profa. Paula Regina Zarelli, Prof. Dani Juliano Czelusniak e Profa. Priscila Nesello, pelas contribuições a minha pesquisa.

Aos meus amigos da UFPR, especialmente os amigos do Departamento de Geologia, sempre dispostos a me ajudar no que for preciso. Obrigada por aceitarem a participar desse estudo.

À instituição UFPR, por possibilitar e permitir que esse caminho fosse trilhado.

E acima de tudo, a Deus, por colocar pessoas maravilhosas em minha vida, me encher de bênçãos e iluminar sempre os meus caminhos.

"Conhecimento não é aquilo que você sabe,
mas o que você faz com aquilo que você sabe".
(HUXLEY, 1932)

RESUMO

Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) têm o foco no conhecimento, sendo esse o principal motivo para existirem. Para que as 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, torna-se necessário implementar e institucionalizar a Gestão do Conhecimento (GC). Assim, a autoavaliação ou diagnóstico para averiguar o Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento (NMGC), que identifique os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, é o primeiro passo para a institucionalização da GC. A partir do diagnóstico é possível identificar elementos viabilizadores e dificultadores para a implementação da GC e, então, estabelecer um plano de ação adequado a sua realidade. Logo, o objetivo deste estudo é propor um conjunto de ações voltadas à GC na Universidade Federal do Paraná (UFPR), a partir de um diagnóstico do seu NMGC e do mapeamento dos elementos viabilizadores e dificultadores da GC na instituição. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, por meio de um estudo de caso. A amostra, definida de forma intencional, foi composta por 40 docentes e técnicos-administrativos de dois órgãos administrativos, sendo um de nível estratégico, a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) e um de nível tático-operacional, o Setor de Ciências da Terra (SCT). A coleta e análise de dados foi baseada na primeira fase do diagnóstico para a Administração Pública Brasileira proposto por Batista (2012). O método de coleta de dados foi o questionário eletrônico estruturado e a análise de dados seguiu as etapas preconizadas pelo mesmo autor. Na percepção dos servidores lotados na PROPLAN, a UFPR encontra-se no Nível 3 de maturidade em GC - "Introdução (Expansão)", enquanto na percepção dos servidores lotados no SCT, encontra-se no Nível 2 - "Iniciação". Foram mapeados poucos elementos viabilizadores e dificultadores da GC em comum nos órgãos avaliados, sendo os principais viabilizadores relacionados à tecnologia e os principais dificultadores relacionados ao critério "Pessoas". A maioria dos viabilizadores na PROPLAN foi mapeada como dificultadores no SCT, indicando a necessidade de ações intensivas voltadas à GC nos órgãos de nível tático-operacional. A análise dos dados serviu de subsídio para elaborar 13 ações para melhoria dos processos e para o desenvolvimento do capital intelectual da UFPR. As ações são para contribuir e fomentar a GC na UFPR.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; maturidade; instituição pública de ensino superior; ufpr.

ABSTRACT

Public Institutions of Higher Education (PIHEs) are focused on knowledge, which is the main reason for their existence. So that 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). Thus, the self-assessment or diagnosis to ascertain the Maturity Level in Knowledge Management (NMGC), which identifies the strengths and opportunities for improvement, is the first step for the institutionalization of KM. From the diagnosis it is possible to identify enabling and hindering elements for the implementation of KM and, then, establish an action plan appropriate to its reality. Therefore, the goal of this study is to propose a set of actions aimed at KM at the Universidade Federal do Paraná (UFPR), from a diagnosis of its NMGC and the mapping of the enabling and hindering elements of KM in the institution. To achieve this goal, a descriptive and exploratory research was conducted through a case study. The sample, defined intentionally, was composed of 40 professors and administrative technicians from two administrative organs, being one of strategic level, the Pro-Rector Office of Planning, Budget and Finance (PROPLAN) and one of tactical-operational level, the Earth Sciences Sector (SCT). Data collection and analysis was based on the first phase of the diagnosis for the Brazilian Public Administration proposed by Batista (2012). The data collection method was the structured electronic questionnaire and data analysis followed the steps recommended by the same author. In the perception of the PROPLAN's servers, UFPR is at Level 3 of maturity in KM - "Introduction (Expansion)", while in the perception of the SCT's servers, it is at Level 2 - "Initiation". The main enablers were related to technology and the main hinderers were related to the "People" criterion. Most of the enablers at PROPLAN were mapped as hindrances in the SCT, indicating the need for intensive actions directed to KM in the tactical-operational level organs. The data analysis served as a subsidy to elaborate 13 actions for process improvement and for the development of UFPR's intellectual capital. The actions are to contribute to and foster KM at UFPR.

Keywords: knowledge management; maturity; public institutions of higher education; ufpr.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dados, informação e conhecimento.	22
Figura 2 – Espiral do conhecimento.	23
Figura 3 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública.	40
Figura 4 – Ciclo KDCA.	42
Figura 5 – Critérios de avaliação da GC.	46
Figura 6 – Exemplo - Folha de pontuação individual.	47
Figura 7 – Exemplo - Folha de pontuação em grupo.	47
Figura 8 – Desenho da pesquisa	50
Figura 9 – Organograma da UFPR	52
Figura 10 – Etapas da pesquisa bibliográfica	55
Figura 11 – Esquema de cálculo do NMGC.	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Artigos do <i>portfólio</i> por ano de publicação.	57
Gráfico 2 – Frequência das palavras-chave no <i>portfólio</i>	57
Gráfico 3 – Relevância dos periódicos do <i>portfólio</i>	58
Gráfico 4 – Lotação e ocupação de cargo de chefia.	67
Gráfico 5 – Nível de formação dos participantes.	68
Gráfico 6 – Gráfico radar para os grupos Pró-Reitoria e Setor	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição da população	53
Tabela 2 – Número de citações por artigo - Google Acadêmico	59
Tabela 3 – Avaliação do NMGC no grupo Pró-Reitoria	69
Tabela 4 – Avaliação do NMGC no grupo Setor	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – NMGC em Instituições Públicas de Ensino Superior.	31
Quadro 2 – Elementos facilitadores, práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento.	36
Quadro 3 – Modelos relacionados à GC e suas perspectivas.	38
Quadro 4 – Etapas do processo de elaboração do PGC.	44
Quadro 5 – Artigos do portfólio bibliográfico	56
Quadro 6 – Critérios avaliados no Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP)	61
Quadro 7 – Escala utilizada no questionário de avaliação.	62
Quadro 8 – Classificação dos critérios nos grupos Pró-Reitoria e Setor	70
Quadro 9 – Elementos viabilizadores mapeados por critério nos órgãos administrativos	72
Quadro 10 – Elementos dificultadores mapeados por critério nos órgãos administrativos	74
Quadro 11 – Proposta de ações para promover a GC na UFPR	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Siglas

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGR	Coordenadoria de Governança e Riscos
CPI	Coordenadoria de Planejamento Institucional
CPO	Coordenadoria de Programação e Controle Orçamentário
CRI	Coordenadoria de Relações Institucionais
DCF	Departamento de Contabilidade e Finança
GC	Gestão do Conhecimento
IAGCAP	Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública
IES	Instituição de Ensino Superior
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira
NMGC	Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGC	Plano de Gestão do Conhecimento
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
SCT	Setor de Ciências da Terra
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
TAE's	Técnicos-administrativos em educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPR	Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Problema de pesquisa	18
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	Justificativa do trabalho	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	O Conhecimento e o Conhecimento Organizacional	21
2.2	A Gestão do Conhecimento	24
2.2.1	A Gestão do Conhecimento na Administração Pública	26
2.2.2	A Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas de Ensino Superior	29
2.2.3	Estratégias e ações para promover a Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas de Ensino Superior	34
2.3	Modelos de Gestão do Conhecimento	37
2.4	O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira — MGCAPB	39
2.4.1	Direcionadores estratégicos da organização	40
2.4.2	Viabilizadores da GC	41
2.4.3	Processo de GC	41
2.4.4	Ciclo KDCA	42
2.4.5	Resultados da GC	42
2.4.6	Partes interessadas	43
2.4.7	Plano de Gestão do Conhecimento - PGC	43
2.4.8	Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública - IAGCAP	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1	Descrição e Classificação da Pesquisa	49
3.2	População e Amostra	51
3.3	Pesquisa Bibliográfica	53
3.4	Análise Bibliométrica	57
3.5	Análise Sistemática	59

3.6	Coleta de Dados	60
3.7	Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados	63
3.7.1	Análise do NMGC.	63
3.7.2	Análise dos Viabilizadores da GC	65
3.7.3	Análise dos Dificultadores da GC	65
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
4.1	Perfil da Amostra	67
4.2	Nível de Maturidade em GC	68
4.3	Viabilizadores e Dificultadores da GC na UFPR	72
4.4	Ações para a Promoção da GC na UFPR	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICE A QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO ESTRUTURADO	91
	APÊNDICE B PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - PTT	109

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual é marcado pela sociedade do conhecimento, tornando-se este um gerador de riquezas e fonte de vantagens competitivas (NONAKA; TAKEUSHI, 1997). Portanto, o conhecimento é atualmente visto como um dos principais ativos das organizações, considerando seu papel estratégico. 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 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 interação entre os indivíduos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). O conhecimento tácito é aquele que decorre da experiência individual, sendo, portanto, difícil de determinar. Já o conhecimento explícito é facilmente transmitido entre indivíduos, formalmente e de forma sistematizada. Com base na interação entre essas dimensões do conhecimento, Nonaka e Takeushi (1997) 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 chamado de espiral do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser definida como o conjunto de práticas, ações e processos utilizados para desenvolver a base do conhecimento organizacional, permitindo 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). 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, práticas e procedimentos que promovem o desenvolvimento de conhecimento organizacional, para o alcance dos objetivos da organização. As práticas de GC compreendem ferramentas, tecnologias, estratégias, políticas e técnicas de gestão organizacional que irão promover os processos da Gestão do Conhecimento (MARONATO, 2018). Esses processos podem ser estruturados e organizados de diversas formas, de acordo com o modelo de Gestão do Conhecimento utilizado como referência. Os modelos descrevem os principais elementos, conceitos e princípios de uma área. No caso

da GC, permitem descrever seus principais elementos, embasar a tomada de decisões na sua implementação, comunicar, elaborar e avaliar soluções (HEISIG, 2009).

Além do modelo SECI, de Nonaka e Takeushi (1997), muitos outros pesquisadores apresentaram modelos para sintetizar/explicar a Gestão do Conhecimento nas organizações. Heisig (2009) analisou 160 modelos de GC para identificar os componentes, diferenças e semelhanças, identificando processos comuns, tais como: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos. Também identificou as dimensões: humana (categorias: cultura, pessoas e liderança); de organização (categorias: estruturas e processos); tecnologia e de gestão de processos (categorias: estratégia e controle).

Os modelos são construídos segundo as perspectivas dos autores e podem possuir focos diversos. Batista (2012) desenvolveu um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) voltado para a administração pública brasileira, composto por seis componentes: 1) direcionadores estratégicos; 2) viabilizadores; 3) processos de GC; 4) resultados de GC; e 6) partes interessadas. Esse modelo contempla um instrumento de avaliação baseado em quantificadores e foi utilizado por Batista (2016) para identificar o nível de maturidade da GC em 66 organizações da administração pública federal, apontando pontos fortes e oportunidades de melhoria e propondo ações a serem priorizadas para a sua efetiva institucionalização. Embora esse estudo não tenha contemplado nenhuma Instituição de Ensino Superior (Instituição de Ensino Superior (IES)), percebe-se um amadurecimento na abordagem do tema e na relevância da GC para o setor público. Para qualquer organização já não é tarefa fácil transformar o conhecimento tácito em organizacional e, ainda mais, reter esse conhecimento. Em instituições públicas há como agravante o fato de gestores públicos não possuírem o devido preparo técnico para as funções gerenciais (BARRETO, 2018). Outro fator importante é que as atividades que não estejam ligadas direta ou indiretamente a uma política pública podem acabar sendo negligenciadas. As instituições públicas de ensino superior, por exemplo, são avaliadas e credenciadas/recredenciadas de acordo com o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES). Assim, ao desenvolverem e revisarem seus planejamentos estratégicos, consolidados como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), devem priorizar estratégias e ações que resultem na melhoria de indicadores pelos quais serão avaliadas.

Não existe no Brasil uma política pública relacionada à Gestão do Conhecimento e, portanto, são raros os casos de instituições públicas de ensino superior com a Gestão do Conhecimento institucionalizada (LINO; MELO; SILVEIRA, 2020). Batista (2012) justifica a implementação da GC em instituições públicas pelo aumento da capacidade de realização dos indivíduos, das equipes de trabalho e das instituições como um todo, além da melhoria dos processos e serviços prestados à população. O autor afirma que o primeiro passo para a implementação da GC é a realização de um diagnóstico, no qual são identificados pontos fortes e oportunidades de melhoria que subsidiarão futuramente a implementação de um plano de Gestão do Conhecimento.

Considerando a importância da Gestão do Conhecimento para as instituições públicas e as necessidades de um diagnóstico inicial para que essas possam implementar e institucionalizar a GC, esse estudo fará um diagnóstico sobre a maturidade em Gestão do Conhecimento na UFPR, visando propor um conjunto de ações voltados à GC da instituição.

1.1 Problema de pesquisa

Instituições Públicas de Ensino Superior têm o foco no conhecimento, sendo esse a principal razão da sua existência (BATISTA, 2016; CALMETO; CRIBB, 2022). Nos últimos anos estas organizações públicas vêm adotando novos métodos e ferramentas de trabalho, para atingir padrões mais elevados de eficiência nos serviços ofertados. Por esse motivo, as organizações públicas avançam em assuntos que eram tratados essencialmente em organizações privadas, como, por exemplo, a Gestão do Conhecimento (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021).

Para garantir a continuidade do conhecimento institucional, as organizações públicas devem geri-lo efetivamente, com ações que promovam a preservação, revisão, busca e atualização do conhecimento (CALMETO; CRIBB, 2022), para converter o conhecimento tácito em conhecimento organizacional. Embora práticas e ferramentas de GC sejam utilizadas por IPES, são pontuais os casos de sua implantação institucionalizada. São adotadas poucas práticas e ferramentas, as quais são pautadas fundamentalmente em ferramentas de tecnologia da informação (LINO; MELO; SILVEIRA, 2020).

Assim, o objeto deste estudo são as IPES, especificamente a Universidade Federal do Paraná (UFPR, cuja instituição a autora faz parte. A UFPR foi fundada em 1912, sendo a universidade mais antiga do Brasil, e tem como missão “Fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo significativamente para a construção de uma sociedade crítica, equânime e solidária” (UFPR, 2022). Para que os objetivos estratégicos sejam atingidos com excelência, o planejamento estratégico da instituição prevê como pilares estruturantes, além da tríade “Ensino, Pesquisa e Extensão”, os pilares “Inovação, Internacionalização e Gestão”, em que a última abarca as demais.

Contudo, assim como outras instituições públicas de ensino superior, a UFPR tem como desafio gerenciar uma grande estrutura com recursos escassos, sejam financeiros, materiais ou humanos. Ainda, possui problemas internos comuns às instituições públicas, como os citados por Klein, Pereira e Cogo (2021): gerir com excelência os processos de trabalho e gerir o capital intelectual de seus servidores. Falta de padronização de processos, retrabalho e pouco treinamento ao ingressar no cargo são queixas dos servidores, principalmente dos recém-ingressos, que tem que aprender com os colegas com mais experiência e acabam desenvolvendo suas próprias formas de trabalho, sem compartilhar as melhores práticas com os demais.

Para este contexto, a Gestão do Conhecimento, de forma institucionalizada, pode contribuir para a melhoria do desempenho e relacionamento interno e externo da universidade, aumentar a eficiência, otimizar os processos, eliminar redundâncias e mapear e compartilhar

o conhecimento organizacional (AMORIM; COSTA, 2020). É primordial a adoção da GC nas IPES, não apenas na busca pela excelência em suas atividades-fim, mas para os propósitos as quais se destina - o ensino, a pesquisa e a extensão. A promoção da GC é essencial para as atividades internas, para melhoria dos processos e serviços, que resultarão em benefícios para a sociedade (BATISTA, 2016).

Mas segundo Nascimento *et al.* (2022) a GC está em fase de desenvolvimento nas IPES. 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 à instituição.

Diante deste cenário e da finalidade do Mestrado Profissional em Administração Pública, que capacita profissionais, “tendo como foco a gestão, a produção técnico-científica na pesquisa aplicada e a proposição de inovações e aperfeiçoamentos tecnológicos para a solução de problemas específicos” (BRASIL, 2009), esta pesquisa se justifica ao responder à questão que norteia o estudo: **“Como promover a Gestão do Conhecimento na UFPR?”**.

Considerando a necessidade da realização de um diagnóstico inicial para a proposição de quaisquer ações voltadas à GC (BATISTA, 2012; SOUZA; HELOU; SOHN, 2018), o instrumento de coleta de dados será balizado para a identificação do nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Universidade Federal do Paraná.

Portanto, o objetivo deste trabalho é propor um conjunto de ações voltados à Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Paraná, a partir da identificação do nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Propor um conjunto de ações para promoção da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o propósito da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento (NMGC) de um órgão de nível estratégico e de um órgão de nível tático-operacional;
2. Mapear os elementos que viabilizam a Gestão do Conhecimento na UFPR, em nível estratégico e tático-operacional;

3. Mapear os elementos que dificultam a Gestão do Conhecimento na UFPR, em nível estratégico e tático-operacional;

1.3 Justificativa do trabalho

A realização deste estudo justifica-se tanto por suas contribuições teóricas quanto práticas para a área de Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas de Ensino Superior.

Apesar da crescente importância do tema Gestão do Conhecimento, enquanto área de estudo, as pesquisas sobre o tema em instituições de ensino ainda são tímidas. Espera-se contribuir para a ampliação da literatura sobre Gestão do Conhecimento aplicada às IPES, identificando o nível de maturidade de alguns órgãos da UFPR, semelhante às pesquisas reportadas na literatura, para propor ações de GC em IPES, considerando suas especificidades. Ainda como contribuição teórica, esta pesquisa se reporta a dois órgãos administrativos de níveis hierárquicos diferentes da instituição, um com finalidade estratégica, a Pró-Reitoria de Orçamento, Planejamento e Finanças, e outro com finalidade tático-operacional, o Setor de Ciências da Terra, para propor ações de melhoria e compartilhamento do conhecimento nesses órgãos.

Quanto ao referencial teórico desta pesquisa, uma vez que não foram encontrados, nas bases de dados selecionadas, artigos que fizessem análise entre órgãos administrativos de uma mesma instituição, pretende-se ampliar o cabedal de publicação explicitando os resultados encontrados na UFPR.

A pesquisa está alinhada ao contexto do Mestrado Profissional, enquanto realiza uma análise situacional, integrando o saber científico à experiência, para propor soluções às demandas da Administração Pública. Na área de Gestão do Conhecimento, são desafios para as IPES, dentre outros: o constante retrabalho, a falta de padronização de processos, a perda de conhecimentos-chave, o compartilhamento do conhecimento deficiente. O diagnóstico de maturidade em GC na UFPR visa identificar os fatores que influenciam a GC na instituição, para propor iniciativas no enfrentamento dos desafios elencados.

Em termos de contribuição prática e em consonância com a linha de pesquisa Transformação e Inovação Organizacional, o conjunto de ações voltadas à GC visa propor melhorias de cunho técnico-científico a uma instituição pública, aumentando seu potencial interno de geração, difusão e utilização de conhecimentos, para aumentar sua eficiência. Os resultados dessa pesquisa podem subsidiar novas ações, políticas e estratégias, tanto na universidade em questão quanto em instituições com o mesmo perfil, de modo a fortalecer e ampliar a gestão do maior ativo intangível das organizações, principalmente as de ensino, o conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os aspectos conceituais que compõem a base deste estudo, obtidos a partir da revisão bibliográfica, delimitada entre os anos de 2018-2022, a respeito do tema da dissertação, bem como de publicações de referência na área de Gestão do Conhecimento.

O referencial teórico está dividido em quatro tópicos principais. A parte inicial aborda o conhecimento, seus processos de conversão e seu papel para as organizações. A segunda parte versa sobre a Gestão do Conhecimento: sua definição, a GC no contexto da administração pública e no contexto das Instituições Públicas de Ensino Superior, e as estratégias e ações para a promoção da GC nessas instituições. Em seguida são apresentados os modelos de GC e, por fim, é apresentado o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, adotado como referencial para este trabalho.

2.1 O Conhecimento e o Conhecimento Organizacional

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

Em um ambiente marcado pela competitividade, as organizações passam por transformações a todo tempo e devem estar preparadas para adequar seus negócios, em busca de soluções e melhorias nos seus produtos e serviços, garantindo assim sua sobrevivência e perenidade (SABINO *et al.*, 2019; CALMETO; CRIBB, 2022). Um dos principais desafios dessas organizações é a gestão do capital intelectual, devido a sua complexidade (SABINO *et al.*, 2019) e à relevância que o conhecimento vem ganhando, antes voltada para os dados e as informações (SANTOS; BASTOS, 2019).

O conhecimento é um conceito polissêmico, difícil de definir (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021). Na perspectiva de Michael Polanyi (1966), o conhecimento é um produto humano e todo conhecimento tem uma dimensão tácita, além daquela explícita. Com base em Polanyi, Nonaka e Takeushi (1997) afirmam que o conhecimento tácito é o pessoal, de difícil formulação e expressão (PERES; BATISTA, 2021), enquanto o conhecimento explícito é facilmente transmitido entre indivíduos, de maneira formal, normalmente na forma de modelos, documentos, manuais, entre outros (MARONATO, 2018).

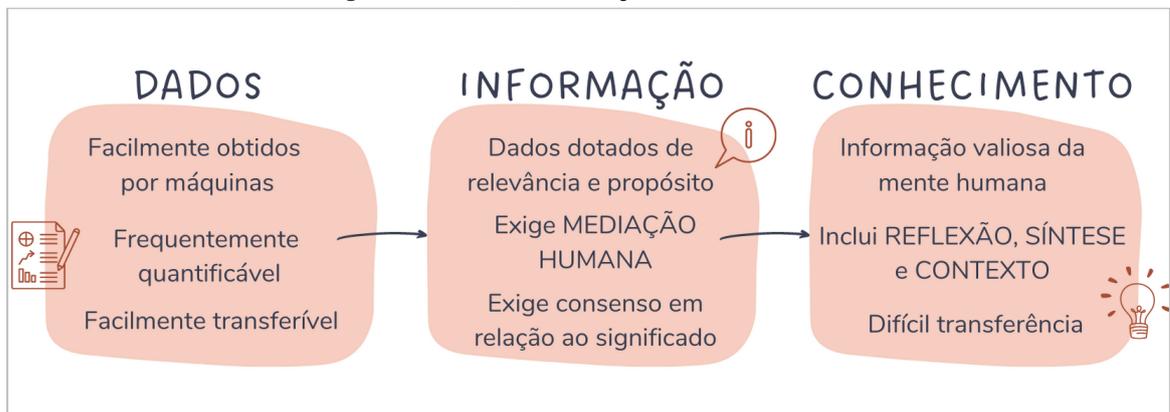
Itaborahy, Machado e Alvares (2021) explicam a visão de Farradane (1980), na qual o conhecimento é uma estrutura mental do indivíduo, extraída e enviada para outro indivíduo, de forma codificada, como uma mensagem. A informação resultante seria a representação de

parte do conhecimento, traduzida em linguagem. O receptor então interpreta essa mensagem conforme seu conhecimento prévio e de acordo com sua estrutura cognitiva, modificando-a.

O conceito mais difundido sobre conhecimento é aquele atrelado aos conceitos de dado e informação. Dado é valor observável, mensurável, facilmente estruturável e obtido por máquinas. Os dados podem ser interpretados de diversas formas, sendo matéria-prima para as informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; TEIXEIRA; FROGERI; PIURCOSKY, 2020). A informação, por sua vez, é dotada de significado (TEIXEIRA; FROGERI; PIURCOSKY, 2020), por mediação humana. Pode ser considerada uma conexão entre os dados e o conhecimento criado a partir deles (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Ou seja, os dados estruturam a informação, gerada a partir do contexto e propósito (TEIXEIRA; FROGERI; PIURCOSKY, 2020). O conhecimento por sua vez, é gerado por meio da interação e interpretação das informações pelos indivíduos, recebendo a influência de suas crenças, valores, perspectivas e conhecimento prévio. Davenport e Prusak (2003) conceituam conhecimento como uma mistura de valores, informações com contexto e *insights* experimentados, que serão incorporados de novas experiências e informações (TEIXEIRA; FROGERI; PIURCOSKY, 2020). 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).

A relação entre dados, informação e conhecimento é demonstrada na Figura 1.

Figura 1 – Dados, informação e conhecimento.



Fonte: Elaborado com base em Davenport e Prusak (2003).

Com base na definição dos conhecimentos tácito e explícito, 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, sintetizados a seguir.

- **Socialização (tácito para tácito):** o processo de compartilhamento ocorre pela experiência e pela interação social. O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito pela observação, treinamento e pela prática;

- **Externalização (tácito para explícito):** é a conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito, tomando a forma de conceitos, analogias, metáforas, hipóteses ou modelos. Permite que o conhecimento seja compartilhado com o grupo/equipe;
- **Combinação (explícito para explícito):** envolve a conversão de diferentes corpos de conhecimento explícito, em um processo de sistematização de conceitos. Indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, redes de comunicação, e a recombinação das informações leva a novos conhecimentos;
- **Internalização (explícito para tácito):** incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito organizacional. O indivíduo utiliza o conhecimento explícito e reformula seu conhecimento tácito, na prática.

Os conhecimentos criados durante os quatro processos de conversão interagem de forma contínua, ampliando-se em um ciclo chamado de espiral do conhecimento (ver Figura 2). Assim, o conhecimento inicia individualmente e, de maneira crescente, atinge gradativamente os grupos, a organização e o ambiente (BASTOS; TOSTA; MORE, 2019).

Figura 2 – Espiral do conhecimento.



Fonte: Elaborado com base em Maronato (2018), adaptado de Takeushi e Nonaka (2008).

A existência do conhecimento está atrelada à mente humana e seu desenvolvimento relacionado às experiências pessoais e das interações entre as pessoas. Assim, pode-se dizer que o conhecimento é intrínseco aos indivíduos e criado por eles. Portanto, não há como uma organização criar conhecimento sem os indivíduos (NONAKA; TAKEUSHI, 1997). O processo de criação do conhecimento organizacional se dá pela disponibilização e amplificação do conhecimento individual, agregando ao sistema de conhecimento da organização (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018). Logo, o conhecimento organizacional é composto pelo conjunto de conhecimentos individuais (KRUKOSKI *et al.*, 2019), ou seja, a soma dos conhecimentos dos empregados

forma o capital intelectual da organização, ativo intangível e determinante do valor da empresa (TEIXEIRA; FROGERI; PIURCOSKY, 2020).

É importante reter pessoas nas organizações, pelos seus conhecimentos adquiridos ao longo dos anos, mas promover meios para que os indivíduos compartilhem este conhecimento tem sido o diferencial para o sucesso de empresas públicas ou privadas (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021). Ao adotar uma postura de transformar o conhecimento individual acessível aos demais membros, incentivando a disseminação e criação de novos conhecimentos, a organização está gerando valor. Cabe, portanto, à organização conduzir espontaneamente a espiral do conhecimento (COSTA *et al.*, 2021), sendo o ponto de partida a interação entre as duas formas de conhecimento, o tácito e o explícito (TEIXEIRA; FROGERI; PIURCOSKY, 2020).

Nonaka e Takeushi (1997) destacam a necessidade do compartilhamento do conhecimento como ação central da empresa, pois quanto mais o conhecimento for utilizado, mais valioso se tornará. Identificar o conhecimento crítico (único) da organização e promovê-lo se tornará uma vantagem competitiva poderosa (CORREA; VINCHIRA; VELASQUEZ, 2018).

Em síntese, o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo em novas tecnologias, produtos e/ou serviços (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018), sendo que todas as práticas ligadas à gestão do conhecimento devem ter como foco a promoção do desenvolvimento do capital intelectual e dos objetivos da organização (KRUKOSKI *et al.*, 2019).

2.2 A Gestão do Conhecimento

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu na década de 1990, a partir dos esforços das empresas em gerenciar o conhecimento, que até então não era admitido como um dos seus principais recursos. Esses esforços traduziam-se em práticas administrativas (SANTOS; BASTOS, 2019), restritas às organizações privadas e consultorias, baseados em suas experiências e com pouca participação da pesquisa científica (WIIG, 1993). A preocupação em registrar e transmitir conhecimentos surgiu com a evolução da tecnologia e dos sistemas computacionais, capazes de extrair um grande volume de dados, o que trouxe acesso a grandes volumes de informações. Inicialmente o foco da GC estava em explicitar e registrar o conhecimento existente, para que pudesse ser acessado por quem dele precisasse (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021).

Nonaka e Takeushi (1997), inspirados na proposta de Polanyi (1966), introduziram a ideia de que o conhecimento poderia ser extraído dos indivíduos, registrado e compartilhado. Takeushi e Nonaka (2008) definem a GC como um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir conhecimento, criando continuamente novos conhecimentos, que serão compartilhados pela organização e incorporados em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas (BASTOS; TOSTA; MORE, 2019).

Itaborahy, Machado e Alvares (2021), citando Dalkir (2017), explicam que a partir dos anos 2000 a GC passou a ser objeto de pesquisas acadêmicas e elaboração teórica, onde se passou a perceber as dimensões culturais e humanas do conhecimento, e o compartilhamento do conhecimento passou a ser visto como um fenômeno social. A partir de então, houve um amadurecimento e a consolidação da GC como uma disciplina (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021), que vem sendo definida de diferentes formas.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002) a GC é um conjunto integrado de ações, práticas e procedimentos deliberados que fomentam o desenvolvimento de conhecimentos relevantes aos objetivos de determinada organização e que compõem, assim, a base do conhecimento organizacional. Para os autores, são essenciais os seguintes processos que compõem a GC: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização e retenção do conhecimento.

Na definição de Bukowitz e Willians (2002, p.17), “a GC é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir dele próprio (ou capital intelectual)”.

Já para Terra (2005), significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas, para então compreender os processos de geração, identificação, validação, disseminação, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para a empresa, tendo como finalidade a geração de resultados econômicos para esta e benefícios para colaboradores internos e externos.

Na visão de Correa, Vinchira e Velasquez (2018), a GC inclui todos os processos, estratégias, ferramentas e técnicas que visam aproveitar o conhecimento das pessoas e transferi-lo para toda a organização, com o intuito de capturar, gerenciar, disseminar e potencializar o capital intelectual da organização. Essa visão é compartilhada por Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020), quando afirmam que a GC é um processo pelo qual a organização gera riquezas a partir de seu capital intelectual.

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)

Portanto, o conceito da GC está relacionado à organização de políticas e ferramentas gerenciais, com o intuito de compreender os processos do conhecimento, desde a geração até a aplicação de conhecimentos estratégicos (PERES; BATISTA, 2021), para a geração de resultados. Por meio da GC, torna-se possível a transferência de saberes, a inovação e a construção de memória da instituição (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021). Nesse sentido, o foco da GC deve estar nos indivíduos, por meio de ações que fomentem a transmissão de conhecimentos indi-

viduais ao coletivo, para crescimento e desenvolvimento da organização (CALMETO; CRIBB, 2022).

Como mencionado, a GC ganhou importância a partir da visão de que o conhecimento é um dos ativos mais valiosos para a organização e é criado a partir dos seus membros e colaboradores (CORREA; VINCHIRA; VELASQUEZ, 2018). Sendo um ativo estratégico, é importante que os processos relacionados ao conhecimento sejam estruturados e amparados por métodos e instrumentos tecnológicos, que permitam sua gestão efetiva e o alinhamento entre conhecimento e ações estratégicas da empresa (RIOS; MATTOS, 2020; RODRIGUES *et al.*, 2019).

Para que a GC aconteça nas organizações, três componentes são fundamentais: pessoas, processos e tecnologias (CALMETO; CRIBB, 2022). Ou ainda, segundo Krukoski *et al.* (2019), a GC tende a ser dividida pelo menos em três níveis nas organizações: gestão superior, gestão estratégica de pessoas e gestão tecnológica. A gestão superior é caracterizada por diretrizes, traduzidas em normativas e regulamentos. A gestão estratégica de pessoas traduz-se na educação corporativa, a fim de gerar o desenvolvimento técnico e intelectual. E, por fim, a gestão da tecnologia visa criar meios para que as ações sejam implementadas.

A Gestão do Conhecimento possui ainda três aspectos: o estratégico, que corresponde à formalização a GC, vinculando as ações e práticas aos direcionadores estratégicos da organização (KRUKOSKI *et al.*, 2019; BATISTA, 2012); o operacional, responsável por colocar em prática o conjunto definido ao nível estratégico; e o cultural, que corresponde ao preparo do ambiente e do estímulo à cultura do conhecimento (KRUKOSKI *et al.*, 2019).

2.2.1 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Existe nas organizações públicas a tendência da adoção de novos modelos e métodos de gestão, na tentativa de flexibilizar a burocracia, trazer modernidade, eficiência e efetividade de produtos e serviços (BATISTA, 2012). As aspirações da sociedade vêm de encontro com o desenvolvimento da sociedade do conhecimento, exigindo das organizações públicas transparência e eficácia na gestão, produtividade, maior variedade na oferta de produtos e serviços de qualidade, eficiência na arrecadação e aplicação dos recursos públicos (AMORIM; COSTA, 2020).

O modelo da administração pública gerencial foi proposto na tentativa de modernizar o Estado brasileiro (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018), transferindo para o setor público práticas herdadas do setor privado (AMORIM; COSTA, 2020). Contudo, permanecem na administração pública atual características herdadas da Velha República, como o patrimonialismo (PERES; BATISTA, 2021), cargos definidos seguindo a hierarquia proposta em seu organograma, com tarefas realizadas de forma sistemática e organizadas por normas e regulamentos (MARQUES *et al.*, 2020), e concentração de decisões (TEIXEIRA; FROGERI; PIURCOSKY, 2020). Ainda, algumas características da administração burocrática a incapacitam de dar uma rápida resposta

e com qualidade às demandas da sociedade (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018; PERES; BATISTA, 2021). Percebe-se na administração pública a falta de manuais de procedimentos e instruções de trabalho, ruído na comunicação e falta de padronização dos processos (AMORIM; COSTA, 2020).

Assim, as organizações públicas possuem um grande desafio de gerir com excelência seus processos de trabalho, os recursos aplicados para o desempenho organizacional e seu capital humano. Embora sejam bastante intensivas em conhecimento, precisam concentrar esforços para gerir este conhecimento. Os servidores têm papel fundamental nesse processo, para continuidade e melhoria dos processos gerenciais, tornando-se “proprietários e controladores do fator de produção mais importante — o conhecimento” (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021, p.96).

A Gestão do Conhecimento contribui para o aumento da capacidade dos servidores, das equipes de trabalho e da organização como um todo, em busca da eficiência e da efetividade social (AMORIM; COSTA, 2020; MARQUES *et al.*, 2019). Reconhece-se, portanto, a necessidade de uma nova filosofia para a administração pública, incluindo a adoção da GC, pois a ausência de modelos de gestão faz com que o serviço público perca conhecimentos importantes (CALMETO; CRIBB, 2022).

Assim, a GC passou a ganhar importância no setor público a partir dos anos 2000 (CALMETO; CRIBB, 2022), como uma alternativa para o enfrentamento de desafios da era do conhecimento, colaborando para o aprimoramento de processos, produtos e serviços para a sociedade (LIRA; PINTO, 2021). Segundo Peres e Batista (2021), a administração pública preocupa-se em publicar atos e decretos, mas manuais de processos e procedimentos de trabalho são pouco utilizados.

A GC pode contribuir para a melhoria contínua da qualidade do serviço público, na revisão dos processos, na disseminação da informação (PERES; BATISTA, 2021), na melhoria do desempenho organizacional e agregação de valor aos processos e atividades (CALMETO; CRIBB, 2022). Ainda, a GC pode ser vista como uma forma de atender aos anseios da sociedade, que cada vez mais reivindica esforços contínuos no aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos (PERES; BATISTA, 2021) e por transparência na aplicação de seus recursos (SANTOS; BASTOS, 2019).

De acordo com Santos e Bastos (2019), a GC deve considerar, além da sociedade e da própria administração, os servidores, que quando bem articulados no que diz respeito ao conhecimento, utilizarão os recursos com mais eficiência. Ainda, citando Botelho e Braga (2009), os autores explicam que a GC pode ser conceituada sob o aspecto da política pública, buscando a efetividade e excelência da administração, e sob o aspecto de ferramenta gerencial, otimizando processos, eliminando redundâncias, mapeando e compartilhando o conhecimento organizacional.

A GC também torna-se importante para a Administração Pública pelo ambiente incerto, dinâmico e turbulento na qual está inserida, exigindo alta capacidade de adaptação e resolução

de problemas. Os avanços nas tecnologias da informação e comunicação, que consolidaram o conhecimento como ativo estratégico, também requerem a adequada gestão do conhecimento (SANTOS; BASTOS, 2019).

Diversos autores mencionam os benefícios que a GC pode trazer à administração/gestão pública. Lira e Pinto (2021) citam a melhoria na capacidade de inovação, o suporte à tomada de decisões, a diminuição de erros e suas repetições, o aprimoramento de processos produtos e serviços. Balbino, Nunes e Queiroz (2016) referenciam Wiig (2002) ao relacionar a melhoria na tomada de decisões, com o auxílio da sociedade, à construção do capital intelectual e o desenvolvimento de uma força de trabalho de gestão do conhecimento. Ainda, destacam a capacidade da GC em dar suporte ao processo de renovação do setor público — especialmente em setores de alta rotatividade, na retenção do conhecimento de seus servidores, e a melhoria de práticas administrativas.

Batista (2012) destaca o aumento da eficácia, qualidade e efetividade social dos serviços públicos, por meio da promoção da melhoria dos processos internos e das competências essenciais das organizações públicas. Para o autor, os servidores que participam de iniciativas de GC adquirem conhecimentos e habilidades por meio de processos inovadores, que podem ser compartilhados com a equipe de trabalho. Mas para isso as organizações públicas devem criar as condições necessárias para que seus servidores contribuam com a GC, procurando entender o grau de envolvimento de docentes e técnicos-administrativos, por exemplo (MARQUES *et al.*, 2020).

Apesar dos benefícios apontados na literatura, a gestão do conhecimento no setor público é determinada por ações pontuais (KRUKOSKI *et al.*, 2019), especialmente em áreas relacionadas à tecnologia da informação (BALBINO; NUNES; QUEIROZ, 2016), em que as questões investigadas estão centradas em diagnóstico e implantação, sendo poucas as avaliações de impacto após a implantação da GC (SANTOS; BASTOS, 2019). A grande maioria das organizações públicas brasileiras ainda não possui modelos e práticas de GC formalmente instituídas, desenvolvendo pequenas ações relacionadas à GC no dia a dia, porém sem a consciência disso. Muitas se empenham em implantar práticas relacionadas à gestão de pessoas e à tecnologia, do que aquelas relacionadas a processos, provavelmente por maior dificuldade em operacionalizar esse tipo de prática (PERES; BATISTA, 2021).

Alguns fatores são classificados como facilitadores ou influenciadores da implementação da GC: estratégia e apoio da alta direção (liderança), cultura e ambiente, processos, tecnologias, treinamento, motivação, infraestrutura e trabalho em equipe (BASTOS; TOSTA; MORE, 2019). São fatores dificultadores da implementação: trocas de gestão, resistência dos indivíduos em compartilhar conhecimentos, aposentadoria de servidores (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021), resistência à mudança de rotinas e procedimentos, alternância política, rotatividade de pessoal, natureza burocrática e hierarquizada das organizações públicas e, ainda, a falta de institucionalização da GC (LIRA; PINTO, 2021).

Krukoski *et al.* (2019) destacam a importância da liderança no processo de implementação da GC, pois os gestores devem promover a aprendizagem na organização, estimular o potencial dos colaboradores e estabelecer formas de disseminação do conhecimento. Marques *et al.* (2019) ressaltam o fator comprometimento na geração de mudanças, especialmente em organizações públicas, que dependem da motivação dos servidores e onde as políticas internas são mais sensíveis. Algumas práticas como melhoria no sistema de recompensas, novas formas de progressão, maior autonomia e comunicação, por exemplo, poderiam aumentar o comprometimento dos servidores e, conseqüentemente, facilitar a transferência de conhecimento, o que influencia diretamente a maturidade do conhecimento da organização.

Nota-se que a Gestão do Conhecimento é fundamental para a eficiência e efetividade social da Administração Pública brasileira, por meio da otimização e padronização de processos, mapeando e permitindo o compartilhamento do conhecimento instituição (SANTOS; BASTOS, 2019), do aumento da capacidade dos servidores e desenvolvimento do capital humano (AMORIM; COSTA, 2020; MARQUES *et al.*, 2019; KRUKOSKI *et al.*, 2019) e na melhoria do desempenho organizacional e agregação de valor aos processos e atividades (CALMETO; CRIBB, 2022). Contudo, a GC ainda precisa evoluir muito na Administração Pública, especialmente no que diz respeito a sua institucionalização.

2.2.2 A Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas de Ensino Superior

As Instituições Públicas de Ensino Superior, assim como outras organizações públicas, são produtoras e consumidoras de conhecimento (AMORIM; COSTA, 2020). Mais do que isso, têm o conhecimento como razão de sua existência (CALMETO; CRIBB, 2022), na qual a transmissão do conhecimento se constitui em seu cerne (LINO; MELO; SILVEIRA, 2020). Para as IES conhecimento é a matéria-prima principal e também sua finalidade (CALMETO; CRIBB, 2022).

Alguns autores destacam o papel social das IPES, na transformação do conhecimento em resultados para a sociedade (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018). Calmeto e Cribb (2022, p. 167) abordam a disseminação de conhecimentos, “com o desenvolvimento de valores e competências, como a comunicação, raciocínio criativo e resolução de problemas”. Para Marques *et al.* (2019), além de desempenhar sua função na transferência do conhecimento, as universidades são fundamentais para a economia, por ser um *locus* de produção de conhecimento, inovação, desenvolvimento tecnológico e estímulo ao empreendedorismo. Assim, administradores públicos nas universidades devem romper barreiras para se adaptar à realidade e cumprir sua missão de prestar serviços relevantes à sociedade (SABINO *et al.*, 2019).

Como organizações promotoras de conhecimento, as IPES devem geri-lo adequadamente, mapear os seus conhecimentos, para garantir a continuidade do conhecimento organizacional, preservá-lo e atualizá-lo (CALMETO; CRIBB, 2022; CORREA; VINCHIRA; VELASQUEZ, 2018). Ainda, deve conhecer seus especialistas, seus pontos críticos e lacunas de conheci-

mento, qual sua capacidade e potencial e os impactos técnicos e sociais que podem originar (CORREA; VINCHIRA; VELASQUEZ, 2018).

Pode-se afirmar que é um desafio para as IPES organizar o seu conhecimento e torná-lo acessível para a geração de novos conhecimentos. Por isso é importante que essas instituições desenvolvam modelos de gestão voltados para a GC (CALMETO; CRIBB, 2022), para aprimorar suas práticas institucionais e melhorar a prestação de serviços à sociedade. Com a implementação sistemática de processos de GC, as IPES poderão acumular capital social (COSTA *et al.*, 2021).

Embora a GC seja um campo de estudo novo para as IPES, vem demonstrando sua importância para o planejamento e avaliação institucional, bem como à gestão estratégica e no desenvolvimento de mudanças organizacionais (LINO; MELO; SILVEIRA, 2020), permitindo uma nova visão de processos, tecnologias e suas relações (CALMETO; CRIBB, 2022).

Para inicializar ou evoluir na área de GC, as IPES podem realizar um diagnóstico inicial, identificando: pontos fortes e pontos fracos, pontos falhos na geração de informações, grupos de pessoas que mantêm relações de colaboração e compartilhamento de conhecimento na instituição, práticas de compartilhamento de conhecimento. A partir disso, formular estratégias de incorporação sistemática de práticas em toda a instituição, fomentando a cultura do conhecimento e de aprendizagem contínua. Dessa forma, poderá melhorar a tomada de decisão racionalizar investimentos e valorizar programas e serviços (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018).

Estudos indicam que a maioria das Instituições Públicas de Ensino Superior encontram-se no nível de “iniciação” em Gestão do Conhecimento, quando classificadas pelo IAGCAP. Balbino, Nunes e Queiroz (2016) determinaram o NMGC de 20 Institutos Federais de Educação e destes, 11 estavam em nível de “iniciação” e, apenas 2, no nível de “refinamento”. Os autores destacam que a maioria dos respondentes ainda não reconhece a GC como método para o desenvolvimento institucional. Souza, Helou e Sohn (2018), Bastos, Tosta e More (2019), Sabino *et al.* (2019), Klein, Pereira e Cogo (2021), Zilli *et al.* (2021) e Calmeto e Cribb (2022) também avaliaram o NMGC de Instituições Públicas de Ensino Superior (Universidade ou Instituto), ou seus órgãos, como em “iniciação”, sendo que o critério “tecnologia” foi o melhor avaliado nelas todas. Já Marques *et al.* (2020) identificaram o NMGC da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) como “introdução”, mas também com o critério “tecnologia” (junto à “aprendizagem e inovação”) como o melhor avaliado. Neste último estudo, os autores avaliaram o NMGC separadamente, na percepção de docentes e técnicos-administrativos, e encontraram diferença estatisticamente significativa, sendo que os docentes apresentaram médias maiores para os constructos, quando comparados aos técnicos-administrativos. Klein, Pereira e Cogo (2021) sugerem que estudos sejam realizados em outras IPES e de diferentes regiões do Brasil, a fim de se comparar os resultados encontrados.

O Quadro 1 apresenta os resultados de estudos publicados entre 2016 e 2022 que avaliaram o NMGC de Instituições Públicas de Ensino Superior, bem como os critérios melhor e pior avaliados em cada uma delas.

Quadro 1 – NMGC em Instituições Públicas de Ensino Superior.

Autor/ano	Instituição Pública de Ensino Superior	NMGC (pelo IAGCAP)	Critério melhor avaliado	Critério pior avaliado
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	2 Institutos Federais de Educação	4-Refinamento	Tecnologia	Resultados da GC
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	5 Institutos Federais de Educação	3-Introdução	Tecnologia	Resultados da GC
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	11 Institutos Federais de Educação	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	2 Institutos Federais de Educação	1-Reação	Tecnologia	Resultados da GC
Souza, Helou e Sohn (2018)	Instituto Federal Catarinense	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Bastos, Tosta e More (2019)	Universidade do Estado de Santa Catarina	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Sabino <i>et al.</i> (2019)	Universidade Federal de Santa Catarina	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Marques <i>et al.</i> (2020)	Universidade Federal de Ouro Preto	3-Introdução	Tecnologia	Processo de conhecimento
Klein, Pereira e Cogo (2021)	Universidade Federal de Santa Maria	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Zilli <i>et al.</i> (2021)	Instituição Comunitária de Ensino Superior do Sul de Santa Catarina	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Calmeto e Cribb (2022)	Instituição Federal de Ensino (região Sul Fluminense)	2-Iniciação	Tecnologia / Aprendizagem e inovação	Resultados da GC

Fonte: Elaborado com base nos autores.

Os resultados dos estudos apontam que as IPES começam a reconhecer a importância da GC mas esta não recebe a devida importância como forma de melhorar a eficiência e qualidade dos serviços públicos (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018). O foco das ações parece estar nos elementos relacionados à tecnologia, enquanto deveriam estar focados nas pessoas e utilizar a tecnologia como auxiliar dos processos de GC (KRUKOSKI *et al.*, 2019). Quanto ao critério pior avaliado, os “resultados da GC” estão ligados ao histórico de implementação da GC na instituição, bem como seus indicadores (BALBINO; NUNES; QUEIROZ, 2016) e tem o papel de assegurar que as iniciativas tenham real impacto na qualidade do serviço prestado (BASTOS; TOSTA; MORE, 2019) e, portanto, tendem a ser pior avaliados quanto menor o nível de maturidade.

Todavia, a GC é mais efetiva quando aplicada de forma sistemática, institucionalizada, na qual as estratégias consideram toda a instituição sendo consolidadas a longo prazo, pois por mais que grupos ou unidades acadêmicas esforcem-se para melhorar suas práticas e processos, de uma maneira isolada não ocorrerá a efetiva criação, intercâmbio e transferência de conhecimento (CORREA; VINCHIRA; VELASQUEZ, 2018).

Lino, Melo e Silveira (2020) relatam a institucionalização da Gestão do Conhecimento no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), que ocorreu de forma pioneira em 2004, quando o

Instituto ainda era o Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (Cefet/SC). Os autores mencionam que a institucionalização foi concebida, em seu início, a partir de fundamentos teóricos da GC. Para isso, foi criada uma Diretoria Sistêmica de Gestão do Conhecimento (DGC), visando contribuir com as decisões educacionais e estratégias da organização. Tal Diretoria ficou responsável por instrumentos de determinação de objetivos e metas institucionais, como o Planejamento Estratégico (PE), a Avaliação Institucional (AI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), alguns impositivos por força de lei e, portanto, que demandam maior dedicação da DGC. Os autores concluem que, passados mais de 15 anos do processo de institucionalização da GC no IFSC, ele encontra-se em evolução com poucos resultados práticos. O foco das ações parece estar mais voltado à Tecnologia da Informação do que ao desenvolvimento de estratégias que promovam a cultura da GC e sua sistematização, como um todo.

Quanto à Universidade Federal do Paraná, Pereira, Stankowitz e Silva (2022) analisaram o perfil da GC na Instituição em um estudo de caso com servidores de nove setores dos Campi Curitiba. 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. Os principais resultados da pesquisa são sintetizados abaixo:

- **Políticas e Estratégias de GC:** a maioria dos participantes não identifica ou reconhece políticas e estratégias formais de Gestão do Conhecimento na instituição, além de desconhecer se existe um programa de GC na instituição. Campanhas de disseminação de valores e cultura de GC também não são reconhecidos. 79,2% discordam que os servidores conhecem os mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) e processos de GC;
- **Desafios e pontos positivos em relação ao conhecimento:** os principais desafios apontados foram a escassez de informações, interação e troca incipiente, não aproveitamento das competências, procedimentos e processos, risco de perda e dificuldade de acesso. Os pontos positivos identificados foram excelência em pesquisa, excelência em ensino, contribuições à sociedade, excelência em atividades de extensão e responsabilidade social. Elementos expressos no Plano de Desenvolvimento da Instituição - PDI;
- **Resultados da GC:** 73,6% não souberam informar se a Gestão do Conhecimento já foi implementada na UFPR, mas a maioria reconhece como benefícios que poderia trazer: menos retrabalho, melhoria de indicadores de gestão, melhor desempenho de equipes, cumprimento das metas estratégicas da instituição, menor dependência de servidores-chave da Instituição e melhor nível de capacitação dos servidores;
- **Processos de GC:**

1. Sobre a Criação de Conhecimento, a maioria dos respondentes acredita que não existem planos de implantação de mecanismos para a criação de novos conhecimentos a partir do conhecimento existente, para melhorar futuros projetos; para adquirir conhecimentos do ambiente externo; ou para motivar os servidores a proporem novas maneiras de fazer as coisas e sugerir melhorias para os processos e produtos/serviços.
 2. Sobre a Transferência do Conhecimento, acreditam não existirem planos de implantação de mecanismos para disseminar boas práticas, acelerar o aprendizado de novos membros da organização e gerar melhorias, evitando retrabalhos; compartilhar conhecimentos que podem ser úteis para solucionar problemas no grupo de trabalho; incentivar os servidores a compartilhar suas experiências e fazer sugestões relevantes que beneficie o grupo de trabalho.
 3. Sobre a Aplicação do Conhecimento, acreditam não existirem planos de implantação de mecanismos para acessar de maneira rápida os conhecimentos demandados; aplicar o conhecimento direcionado à resolução de problemas ou necessidades; utilizar os conhecimentos existentes para analisar situações excepcionais e para tomar decisões.
 4. Sobre a Retenção do Conhecimento, acreditam não existirem planos de implantação de mecanismos para registrar experiências dos profissionais e reter os conhecimentos existentes nos processos, projetos e técnicas; armazenar conhecimentos que possam ajudar outros colaboradores nas tarefas diárias; reter o conhecimento capturado dos colaboradores ou do ambiente externo, seja por meio físico ou digital, facilitando o acesso de todos.
- **Práticas de GC:** as principais práticas identificadas foram: comunicação institucional, assistência aos colegas, espaços colaborativos virtuais, normalização e padronização, *brainstorming* e memória organizacional. Contudo, 32, 1% assinalaram a opção “nenhuma” ao responder à pesquisa.

Observa-se que, apesar de lidar diariamente com o conhecimento, o desempenho das IPES como gestoras de conhecimento é inferior ao desejado, pois os processos são compartimentalizados em blocos especializados de conhecimento. Processos administrativos (formais ou informais) integram um sistema desarticulado, com ilhas de informação e práticas de trabalho que não favorecem o fluxo sistêmico de informação e a geração de conhecimento organizacional (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018). A Gestão do Conhecimento tem papel estratégico para as Instituições Públicas de Ensino Superior, permitindo a valorização de conhecimento e o aprimoramento de processos e serviços, refletindo na eficiência de instituição. Contudo, para que isso ocorra, é necessário que as ações em GC sejam planejadas e institucionalizadas, conforme o contexto de cada instituição, e para garantir sua continuidade e evolução.

2.2.3 Estratégias e ações para promover a Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas de Ensino Superior

Como demonstrado, para que as IPES possam usufruir dos benefícios da GC, de modo a refletir na sua eficiência, é necessário que sejam estabelecidas estratégias e que as ações sejam planejadas e institucionalizadas, ou seja, estabelecidas e difundidas para toda a instituição.

Existem diversas formas de implementar ou promover a GC em organizações. Para as organizações públicas, Batista (2012) recomenda que seja elaborado um plano de GC baseado em quatro etapas: diagnóstico, planejamento, desenvolvimento (implementação de projeto piloto e avaliação dos resultados) e implementação (para toda a organização).

Correa, Vinchira e Velasquez (2018) propõem uma estratégia para a GC de uma Universidade Pública, baseada na integração de três ferramentas: a medição do nível de maturidade, a identificação de lacunas de conhecimento e a construção de Mapas de Conhecimento. Tais ferramentas, que tiveram o propósito de fornecer as informações necessárias e promover a cultura da GC nos grupos de pesquisa, foram baseadas nas concepções de Hansen, Nohria e Tierney (1999) e Zack (1999). Para Hansen, Nohria e Tierney (1999 apud CORREA; VINCHIRA; VELASQUEZ, 2018), as organizações podem utilizar duas estratégias para gerenciar seu conhecimento, optando por uma como principal e a outra como de suporte: a estratégia de registro detalhado de processos, procedimentos e outras ferramentas, para facilitar o acesso ao conhecimento; a estratégia de circulação do conhecimento especializado da organização, para promover o compartilhamento do conhecimento. Já para Zack (1999 apud CORREA; VINCHIRA; VELASQUEZ, 2018), as estratégias de GC devem estar baseadas em dois fatores: na forma como a organização aproveita seu conhecimento e a fonte deste conhecimento (interna ou externa).

Para que a GC possa gerar resultados, contribuindo para os objetivos da organização pública, é fundamental que as iniciativas de GC estejam alinhadas aos direcionadores estratégicos da organização (BATISTA, 2012). Para Instituições Públicas de Ensino Superior, Pereira, Stankowitz e Silva (2022) sugerem que ações, políticas e estratégias de GC estejam vinculadas ao PDI. As informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC devem ser disseminados de maneira sistemática (BATISTA, 2012).

Diversos autores mencionam o papel da liderança e da alta administração para a implementação/institucionalização da GC em organizações públicas. Para Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020) é importante haver a formalização de uma equipe responsável pelas práticas de compartilhamento, permitindo a consolidação de arranjos organizacionais propícios à GC. Ainda, reforça o papel da liderança na organização de políticas de GC. Krukoski *et al.* (2019) apontam a responsabilidade do gestor na disseminação de conhecimento nos ambientes de trabalho e na promoção da aprendizagem.

As pessoas são cruciais para os processos de GC e, por esse motivo, a organização pública deve investir em programas de educação e capacitação, bem como no desenvolvimento de carreiras (BATISTA, 2012). As práticas de gestão de pessoas podem gerar mudanças no comprometimento e engajamento dos servidores, com conseqüente melhoria na transferência do conhecimento institucional. Assim, ações dos gestores que levem ao maior comprometimento dos servidores influenciam diretamente o resultado da maturidade do conhecimento (MARQUES *et al.*, 2019).

Peres e Batista (2021) propõem algumas ações para promover a GC em um Departamento do Instituto Federal de Rondônia: 1) incentivo à criação e participação de servidores em eventos como palestras, workshops e cursos de capacitação; 2) criação de grupos de estudo na área de GC; 3) promover a capacitação dos servidores nos sistemas de informação da Instituição; 4) promover reuniões periódicas que promovam o compartilhamento do conhecimento, bem como discutir as ações de GC; 5) aproximação com o RH para discussão das ações de GC; 6) participação dos gestores nos eventos de capacitação. Sabino *et al.* (2019) propõem a articulação de práticas de GC como a implementação de um repositório digital, modelagem dos processos de produção coletiva, de avaliação e disseminação do conhecimento, promoção de capacitações e treinamentos com especialistas, mapeamento de conhecimentos e ações de disseminação e transmissão de conhecimento. Segundo Bastos, Tosta e More (2019), as práticas de GC, além de melhorar os pontos fracos, pode potencializar os pontos fortes de instituições de ensino superior.

A tecnologia pode viabilizar e acelerar processo de GC, contribuindo para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Ferramentas como mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranet e extranet podem auxiliar na gestão do conhecimento explícito. Comunidades de prática virtuais podem auxiliar a transferência de conhecimento tácito entre profissionais geograficamente distantes. Por esse motivo, é importante que a organização pública forneça infraestrutura de TI adequada e acesso à Internet a todos os servidores (BATISTA, 2012).

Correa, Vinchira e Velasquez (2018) destacam que os sistemas computacionais são comumente utilizados como ferramentas de GC. Contudo, mesmo a utilização de ferramentas “*soft*”, baseadas na socialização das pessoas com o apoio da tecnologia, não constitui por si só melhoria nos processos ou uma maior maturidade no nível de maturidade em GC. As ferramentas devem ter um propósito, fazer parte de um plano e incorporadas à cultura da instituição.

Maronato (2018) ressalta a importância do compartilhamento do conhecimento na maximização do desempenho institucional, na criação de novos conhecimentos e nos processos de tomada de decisão. Portanto, é necessário que as organizações públicas desenvolvam suas práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento de forma consciente e constante. Em seu trabalho, a autora mapeou as práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento na Diretoria de Planejamento e Administração do Campus Londrina, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, identificando os elementos facilitadores deste processo.

Como resultado da pesquisa, percebeu a carência de práticas de GC para facilitar as trocas de conhecimento e, por esse motivo, foi produzido um manual voltado ao compartilhamento de conhecimento, composto por 15 práticas e 13 ferramentas tecnológicas de GC, descrevendo seu propósito e como usá-las. O manual contempla ainda 7 elementos facilitadores, essenciais para um ambiente favorável ao compartilhamento: 1) liderança; 2) cultura organizacional; 3) comunicação; 4) mecanismos de recompensa; 5) confiança; 6) reciprocidade; e 7) sistemas de gestão do conhecimento. O Quadro 2 sintetiza os elementos facilitadores, práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento, propostos por Maronato (2018).

Quadro 2 – Elementos facilitadores, práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento.

ELEMENTOS FACILITADORES PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO
Liderança: líderes e gestores devem servir como modelo e estimular o engajamento dos servidores para o compartilhamento de conhecimento, bem como as mudanças culturais necessárias.
Cultura organizacional: sistemas de trabalho devem ser facilitadores, tolerar erros e exposição de ideias. Deve haver incentivo à capacitação e treinamento, registro do conhecimento e compartilhamento.
Comunicação: relacionada à cultura organizacional, deve ser adequada, clara e frequente, permitindo a abertura à exposição de ideias.
Mecanismos de recompensa: auxiliar na formação da cultura. Recompensas financeiras são restritas na administração pública, mas podem ocorrer na forma de reconhecimento de habilidades e competências do indivíduo, por meio de <i>feedbacks</i> e delegação de autoridade.
Confiança: pode ser promovida por meio de regras de trabalho em grupo, ambientes menos formais, confiança da liderança e promoção de interações entre os colaboradores.
Reciprocidade: cultivado por meio da confiança e na relação custo-benefício do compartilhamento de conhecimento, considerando necessidades futuras.
Sistemas de gestão do conhecimento: sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação, que agem como facilitadores na troca e compartilhamento de informações e conhecimento. Importantes para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.
PRÁTICAS PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO
Comunidades de prática, banco de competências, melhores práticas e lições aprendidas, <i>benchmarking</i> , narrativas, educação corporativa, café do conhecimento, assistência aos colegas, revisão pós-ação, comunicação institucional, espaços colaborativos físicos e espaços colaborativos virtuais.
FERRAMENTAS DE TI PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO
<i>Groupware</i> , fóruns de discussão, sistemas de <i>workflow</i> , wiki, repositórios de conhecimento, gestão eletrônica de documentos, portal corporativo, intranet e extranet, outras ferramentas (telefone, áudio-videoconferência, chat, e-mail, mídias sociais).

Fonte: Adaptado de Maronato (2018).

Como apresentado, inúmeras ações podem ser desenvolvidas, dependendo da estratégia adotada para implementação ou promoção da GC nas organizações públicas e, dentre elas, nas IPES. Para auxiliar na implementação das estratégias, o gestor público pode utilizar como base um ou mais modelos de GC.

A seção a seguir tem o intuito de explicar o que são modelos de GC, apresentar resumidamente alguns desses modelos e identificar e justificar o modelo escolhido como referência para o desenvolvimento deste trabalho.

2.3 Modelos de Gestão do Conhecimento

O conhecimento é um ativo intangível e, portanto, é difícil mensurá-lo utilizando apenas uma ferramenta (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018). Os modelos descrevem os principais elementos, conceitos e princípios de uma área. No caso da GC, permitem descrever seus principais componentes, embasar a tomada de decisões na sua implementação, comunicar, elaborar e avaliar soluções (HEISIG, 2009). Além do modelo de Nonaka e Takeushi (1997), muitos pesquisadores apresentaram modelos para sintetizar/explicar a Gestão do Conhecimento nas organizações. Heisig (2009) analisou 160 modelos de GC para identificar os componentes, diferenças e semelhanças, identificando 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).

Os modelos são construídos segundo 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; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; TERRA, 2005). Diversos modelos foram constituídos com foco na avaliação ou mensuração da maturidade da Gestão do Conhecimento organizacional (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018; CALMETO; CRIBB, 2022; CORREA *et al.*, 2022), qualitativamente e/ou quantitativamente, como os modelos de Terra (2005), Batista (2012) e o modelo KMMM – *Knowledge Management Maturity Model* (EHMS; LANGEN, 2002).

Alguns erros devem ser evitados na implantação de um modelo de GC (KRUKOSKI *et al.*, 2019):

- Focar mais na tecnologia do que nas pessoas, pois embora a tecnologia seja importante, os indivíduos devem ser os elementos essenciais;
- Não envolver todas as pessoas na política de Gestão do Conhecimento, por serem as contribuições individuais somadas que constituem o conhecimento organizacional;
- Desenvolver um plano de GC desalinhado com o planejamento estratégico da organização, por ser ele quem norteia seus objetivos e metas;
- Focar apenas na gestão do conhecimento já gerado e deixar de lado a criação de novos conhecimentos;
- O excesso de informações. Devem ser selecionadas informações úteis, relevantes e de qualidade, por serem elas que podem contribuir para gerar conhecimento organizacional;

- Falta de planejamento em Tecnologia da Informação. Esta deve ser um facilitador e auxiliar o colaborador a desempenhar suas atividades.

O Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais modelos relacionados à área de GC e as perspectivas dos autores.

Quadro 3 – Modelos relacionados à GC e suas perspectivas.

Modelo	Perspectiva
Wiig (1993)	Organização do conhecimento. Para que o conhecimento possa gerar valor, deve ser organizado e utilizado.
Choo (1996)	Criação do conhecimento a partir de informações, para a tomada de decisões.
Nonaka e Takeushi (1997)	Modos de conversão do conhecimento em novos conhecimentos que são ampliados. A espiral do conhecimento.
Boisot (1999)	Informação extraída de dados é interpretada segundo o contexto para criação do conhecimento.
Bukowitz e Willians (2002)	Geração de riqueza a partir do conhecimento/capital intelectual.
KMMM (EHMS; LANGEN, 2002)	Modelo de análise, desenvolvimento e avaliação. Estágio de maturidade de GC da organização (qualitativo e quantitativo).
Probst, Raub e Romhardt (2002)	Demonstrar de forma prática para as organizações os elementos construtivos da Gestão do Conhecimento.
Davenport e Prusak (2003)	Geração do conhecimento a partir das informações.
Bennet e Bennet (2004)	Inteligência organizacional constituída pelos pontos fortes dos indivíduos.
Terra (2005)	Maturidade da organização em três grupos: empresas que aprendem, empresas tradicionais e empresas atrasadas.
APO (2009)	Modelo e método para implementação da GC para pequenas e médias empresas a partir do levantamento da situação da organização.
Batista (2012)	Modelo para a Administração Pública, envolvendo um instrumento para diagnóstico (MGCAPB) e um plano de gestão do conhecimento (PGC).
SBGC de Referência (FUKUNAGA; SAITO, 2017)	Alinhar esforços da GC ao negócio/propósito da organização. Esclarecer pontos de atenção e facilitar a avaliação de resultados.

Fonte: Autoria própria, com base nos autores dos modelos e Helou (2015).

Antes de formular uma estratégia para implementar a GC, é importante que as organizações realizem um diagnóstico prévio, de modo que se conheçam pontos fortes e fraquezas da organização, para que ações mais efetivas em relação à GC possam ser direcionadas (CALMETO; CRIBB, 2022; CORREA; VINCHIRA; VELASQUEZ, 2018). Assim, é indicado que seu nível ou grau de maturidade seja avaliado, e então elaborado um plano para a institucionalização da GC (CALMETO; CRIBB, 2022; SANTOS; BASTOS, 2019). Para isso, as organizações podem se valer de modelos de maturidade que mostram o nível de desenvolvimento e indicam pontos de melhoria, e também avaliam a evolução e progresso das organizações em relação à GC (CALMETO; CRIBB, 2022).

Os modelos de maturidade são constituídos por uma série de níveis sequenciais, que representam um caminho de evolução delineado segundo um conjunto de elementos da organização, desde o estágio inicial até os de maior nível de maturidade. O nível de maturidade é o grau ou progresso da organização em atingir os objetivos a que se propõe, dominando seus elementos e processos (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021; BALBINO; NUNES; QUEIROZ, 2016). Os modelos de maturidade em GC destacam aspectos conforme o contexto em que foram desenvolvidos. Por isso, por mais que os modelos possuam características em comum, nenhum pode ser considerado uma referência universal e consensual (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021).

As principais vantagens em utilizar um modelo de maturidade são: possibilidade de avaliar a situação atual de determinada organização, identificar um caminho de evolução para a organização (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021), identificar barreiras, possibilitar o planejamento e apoiar a governança e operacionalização de uma abordagem estruturada (CORREA *et al.*, 2022). Ainda, segundo Balbino, Nunes e Queiroz (2016), a mensuração pautada em métricas permite a verificação do alcance de objetivos traçados, orientando a implementação de ações, planejamento e controle de resultados.

Em sua pesquisa, Correa *et al.* (2022) definiram os aspectos imperativos para aplicação de modelos de maturidade em GC, ou seja, aspectos que devem estar presentes nas estruturas dos modelos, para permitir seu entendimento, aplicação e avaliação por outrem: dimensões, instrumento, níveis e método de análise.

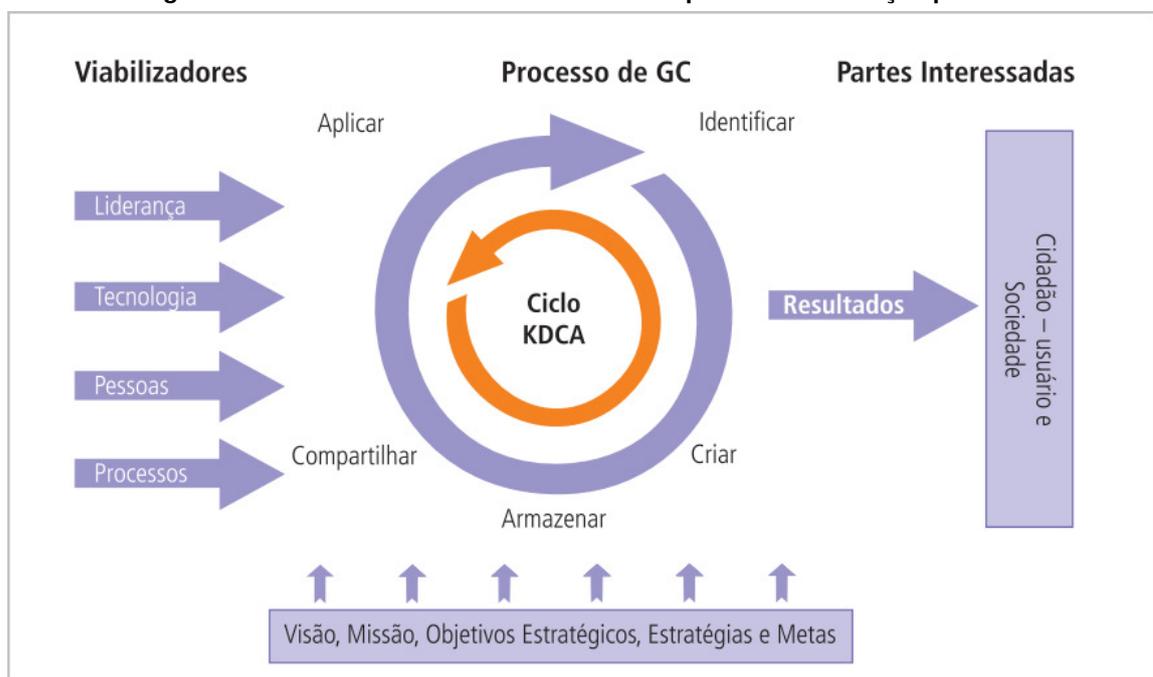
Quanto à aplicação de modelos de maturidade nas organizações públicas brasileiras, destaca-se o MGCAPB – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, desenvolvido por Batista (2012) (CALMETO; CRIBB, 2022), que contempla um instrumento de avaliação, o IAGCAP (Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública). Devido ao contexto para o qual foi desenvolvido, este instrumento vem sendo amplamente utilizado na avaliação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento (NMGC) de organizações públicas brasileiras (BASTOS; TOSTA; MORE, 2019; CALMETO; CRIBB, 2022; SOUZA; HELOU; SOHN, 2018; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; KRUKOSKI *et al.*, 2019; LIRA; PINTO, 2021; RODRIGUES *et al.*, 2019; SABINO *et al.*, 2019; ZILLI *et al.*, 2021).

2.4 O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira — MGCAPB

Com sólida fundamentação teórica, baseada em busca sistemática de literatura sobre modelos de GC, Batista (2012) desenvolveu um modelo descritivo (dos elementos essenciais da GC) e prescritivo (que orienta como implementar a GC) adequado à administração pública brasileira, focalizando em suas partes interessadas.

Para a construção do modelo utilizou essencialmente o Modelo da *Asian Productivity Organization - APO* (2009), uma organização intergovernamental criada para aumentar a produtividade na Ásia por meio de cooperação mútua (HELOU, 2015). Embora o modelo da APO não tenha sido desenvolvido para a Administração Pública, Batista (2012) identificou diversos componentes que poderiam ser adaptados para a realidade brasileira e concebeu o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), representado na Figura 3, e é estruturado em seis componentes: i) direcionadores estratégicos da organização; ii) viabilizadores da GC (ou fatores críticos de sucesso); iii) processo de GC; iv) ciclo KDCA; v) resultados da GC; e vi) partes interessadas.

Figura 3 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública.



Fonte: Batista (2012, p.52).

2.4.1 Direcionadores estratégicos da organização

Para que uma iniciativa tenha sucesso, é importante que a GC esteja alinhada com os direcionadores estratégicos da organização - visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas, contribuindo assim para o alcance de seus objetivos.

A missão declara o que a organização é no presente, seu propósito, sua razão de ser, enquanto a visão de futuro incorpora as ambições da organização, definindo como ela aspira ser no futuro. Para isso, são definidos os objetivos estratégicos, que se desdobram em estratégias e metas. Assim, são apontadas as lacunas de conhecimento a serem superadas para o alcance dos objetivos (BATISTA, 2012). As lacunas de conhecimento são evidenciadas quando identificados os conhecimentos necessários para implementar as estratégias e os conhecimentos tidos na organização (APO, 2009 apud BATISTA, 2012).

2.4.2 Viabilizadores da GC

No MGCAPB os viabilizadores ou fatores críticos de sucesso para a implementação da GC são:

1. **Liderança:** a liderança ou alta administração deve estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC, apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC, dirigir esforços para a criação de equipes de GC e outras iniciativas, alocar recursos financeiros para essas iniciativas e instituir políticas e sistemas de reconhecimento pela melhoria de desempenho.
2. **Tecnologia:** viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas que contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. A organização deve possuir uma infraestrutura de tecnologia da informação para compartilhamento de conhecimento e deve prover acesso a computador, Internet/intranet e a um endereço de e-mail, além de outras ferramentas de colaboração.
3. **Pessoas:** o sucesso de um plano de implantação de GC está diretamente relacionado à adesão dos colaboradores. Portanto, a organização deve investir em programas de capacitação, educação e desenvolvimento de carreiras, além de disseminar as informações sobre GC para novos servidores. Isso para que estes melhorem suas habilidades em identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimentos.
4. **Processos:** processos sistematizados de maneira efetiva podem contribuir para a eficiência e qualidade do serviço à sociedade. Portanto, a organização deve gerenciar processos para assegurar o atendimento dos cidadãos, possuir um sistema organizado para a gestão de crises e imprevistos, aprimorar processos para melhoria dos serviços públicos e agregar valor ao cidadão-usuário.

2.4.3 Processo de GC

O conhecimento pode ser tanto um insumo de processos, quanto seu resultado, podendo ser reutilizado em processos internos e externos à organização (HEISIG, 2009). Para Batista (2012), são necessárias cinco atividades principais para que o conhecimento seja mobilizado de forma sistemática: 1) Identificar: envolve a identificação de conhecimentos essenciais da organização e suas lacunas de conhecimento; 2) Criar: a conversão e a criação de novos conhecimentos podem eliminar lacunas de conhecimento, ocorrendo nos níveis individual, de equipe e organizacional; 3) Armazenar: permite a preservação do conhecimento organizacional. Porém, o conhecimento nem sempre pode ser armazenado e, por esse motivo, é importante que seus detentores sejam colocados em contato com outros indivíduos, para compartilhar experiências e viabilizar a transmissão do conhecimento; 4) Compartilhar: é o intercâmbio sistemático de

conhecimento entre indivíduos para promover a aprendizagem contínua e a inovação. Contudo, é necessário promover a cultura do compartilhamento do conhecimento, para que as pessoas reconheçam benefícios mútuos; e 5) Aplicar: para o conhecimento agregar valor, ele deve ser aplicado e reutilizado em processos, sendo transformado em ação ou decisão.

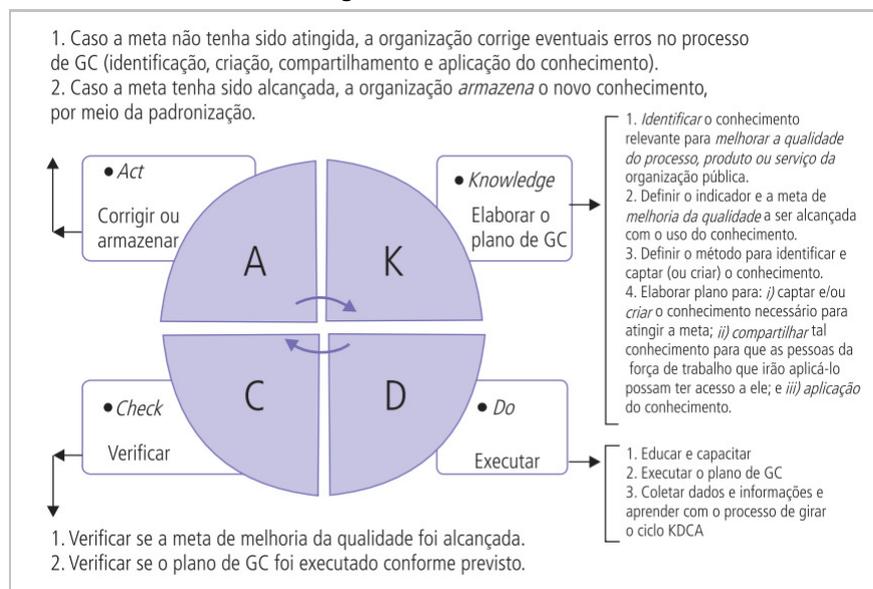
2.4.4 Ciclo KDCA

O Ciclo KDCA é baseado no Ciclo PDCA de controle de processos. O PDCA é composto em quatro etapas: *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Act* (atuar corretivamente). No KDCA, o P (*Plan* = planejar) é substituído pelo K (*Knowledge* = conhecimento), visando destacar o foco no conhecimento durante a etapa de planejamento e não no controle de processos como ocorre no PDCA (BATISTA, 2012).

A principal característica desse ciclo é a relação entre os processos de GC e o desempenho organizacional. A organização aplica as atividades do processo de GC para a melhoria da qualidade de seus processos, produtos e serviços (BATISTA, 2012).

A Figura 4 a seguir mostra as quatro etapas envolvidas no KDCA e as atividades envolvidas em cada uma delas.

Figura 4 – Ciclo KDCA.



Fonte: Batista (2012, p.65).

2.4.5 Resultados da GC

Batista (2012) divide os resultados da GC em dois grupos: resultados imediatos (aprendizagem e inovação) e resultados finais (aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social e contribuir para os princípios da administração pública).

Segundo o autor, a aprendizagem e a inovação incrementam a capacidade de realização individual, da equipe, da organização e conduz ao aumento da capacidade social. Surgem novos produtos, serviços, práticas e processos. Os resultados finais surgem, então, em decorrência dos resultados iniciais.

2.4.6 Partes interessadas

O MGCAPB destaca duas partes interessadas: o cidadão-usuário, ou seja, o destinatário dos serviços da administração pública; e a sociedade. Para Batista (2012), a GC deve estar focada nessas partes interessadas para cumprir sua missão, atendendo suas necessidades e expectativas. Da mesma forma, em organizações públicas é importante que a GC esteja alinhada com temas como desenvolvimento, responsabilidade pública e inclusão social.

2.4.7 Plano de Gestão do Conhecimento - PGC

A parte prescritiva do MGCAPB contempla um manual de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) que possui quatro etapas principais, assim resumidas:

1. Diagnosticar: na primeira etapa a organização pública realiza um autodiagnóstico com o auxílio do IAGCAP e, a partir da avaliação, elabora um *business case*, ou caso de negócio, para justificar a importância da GC;
2. Planejar: nessa etapa são definidos visão, objetivos e estratégias de GC. Os projetos de GC devem ser identificados e priorizados, a estrutura de governança definida, assim como as práticas, para então elaborar o PGC. É importante também prever a sensibilização das pessoas;
3. Desenvolver: na terceira etapa é estabelecido qual será o projeto-piloto e este será implementado. Após a avaliação dos resultados, as lições aprendidas são utilizadas para implementar o projeto em toda a organização;
4. Implementar: etapa em que são definidos os fatores críticos de sucesso para a implementação da GC. Devem ser definidos meios para manter resultados obtidos e eliminar resistências, desenvolver um plano de comunicação e estratégia de avaliação contínua.

Batista (2012) destaca a importância da capacitação das pessoas que estarão envolvidas nas iniciativas, para que conheçam e entendam o modelo e todas as suas etapas. O manual traz as orientações para o desenvolvimento das etapas e as atividades envolvidas em cada uma delas, esquematizadas no Quadro 4.

Como o foco deste trabalho está no primeiro passo da etapa 1, realizar a autoavaliação, a seguir será apresentado o IAGCAP, instrumento proposto por Batista (2012) para este fim.

Quadro 4 – Etapas do processo de elaboração do PGC.

O que (ação)	
Etapa 1 - Diagnosticar	
1	Realizar a autoavaliação.
2	Elaborar o business case para justificar a importância da GC.
Etapa 2 - Planejar	
3	Definir a visão da GC.
4	Definir os objetivos da GC.
5	Definir as estratégias da GC.
6	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).
7	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC.
8	Definir as práticas de GC.
9	Sensibilizar as pessoas na organização.
10	Elaborar o PGC.
Etapa 3 - Desenvolver	
11	Escolher e implementar um projeto-piloto.
12	Avaliar o resultado do projeto-piloto.
13	Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
Etapa 4 - Implementar	
14	Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.
15	Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC.
16	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.
17	Desenvolver o plano de comunicação do PGC.
18	Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Fonte: Batista (2012, p. 88).

2.4.8 Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública - IAGCAP

Antes de implementar a GC, uma organização pública deve conhecer sua situação atual, seu grau de maturidade em GC. Deve entender seus direcionadores estratégicos, analisar os elementos viabilizadores que estão presentes na organização e mapear, com auxílio das atividades do processo de GC, práticas de GC já existentes, que podem ser disseminadas. O objetivo da autoavaliação é, segundo Batista (2012, p. 89):

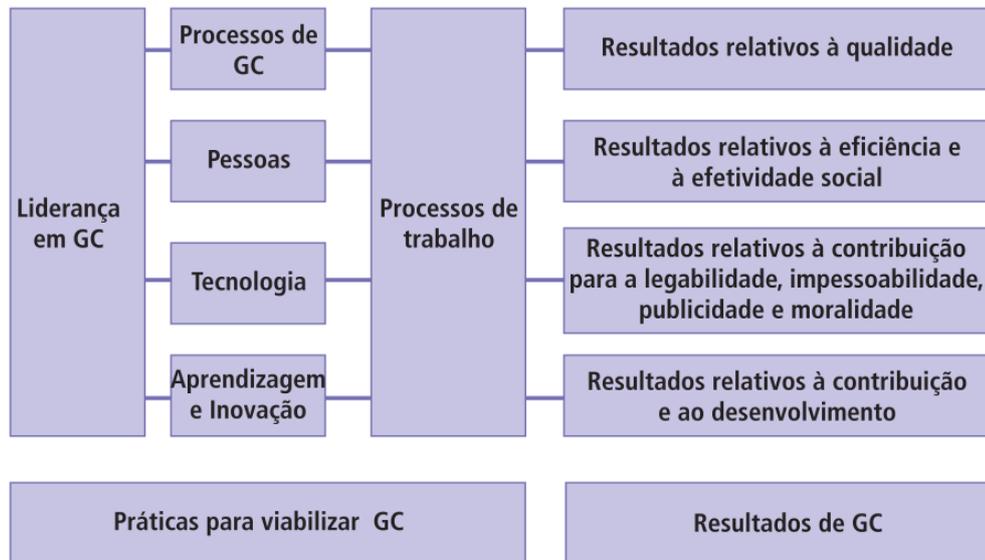
- determinar o grau de utilização da GC na organização pública;
- determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC; e
- identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC.

O IAGCAP consiste em um questionário estruturado com 42 assertivas, divididas segundo os sete critérios fundamentados no modelo APO e descritos por Batista (2012):

1. Liderança em GC: analisa se a gestão da organização fornece os meios necessários à promoção da GC, como definir estratégias de GC alinhadas aos direcionadores estratégicos, fornecer recursos e condições para que os processos e práticas de GC sejam aplicados;
2. Processo: avalia se a organização possui processos para agregar valor ao cidadão-usuário, para alcançar alto desempenho organizacional, para gerenciar crises e imprevistos e para avaliação e melhoria contínua;
3. Pessoas: analisa se a organização promove programas de capacitação, educação e mentoria/tutoria, se apoia os servidores no alcance dos objetivos, se dissemina informações relacionadas à GC para novos servidores, se promove o trabalho em equipe;
4. Tecnologia: verifica se a organização fornece a infraestrutura de tecnologia necessária e se dá suporte a sua utilização;
5. Processos de conhecimento: examina se a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, e se há registro de processos e práticas de GC;
6. Aprendizagem e inovação: avalia se a organização está preparada para resolver problemas e utilizá-los como oportunidade de aprendizagem, se a administração está aberta à inovação e se os servidores têm autonomia;
7. Resultados da GC: analisa se a organização tem histórico de implementação da GC e se possui indicadores relacionados.

A Figura 5 representa os critérios de avaliação do IAGCAP.

Figura 5 – Critérios de avaliação da GC.



Fonte: Batista (2012, p.93).

As respostas às assertivas são analisadas e pontuadas seguindo as seguintes escalas (BATISTA, 2012):

- Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):
 - 1 ponto = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
 - 2 pontos = As ações descritas são mal realizadas.
 - 3 pontos = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
 - 4 pontos = As ações descritas são bem realizadas.
 - 5 pontos = As ações descritas são muito bem realizadas.
- Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42).
 - 1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
 - 2 pontos = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
 - 3 pontos = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
 - 4 pontos = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
 - 5 pontos = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Utilizando as escalas 1 e 2, são calculadas as pontuações por indivíduo e do grupo, com o auxílio de folhas de avaliação individual e folhas de avaliação em grupo. As figuras 6 e 7 exemplificam as folhas avaliativas.

Figura 6 – Exemplo - Folha de pontuação individual.

Critério 1.0: liderança em GC		Pontuação
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional (CGO)		

Fonte: Batista (2012, p. 119).

Na folha de pontuação individual percebe-se que as questões elaboradas são, basicamente, voltadas a percepção dos respondentes quanto ao critério avaliado (no exemplo, Liderança).

Figura 7 – Exemplo - Folha de pontuação em grupo.

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação máxima	Colocação (1-7)	
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	30		
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	30		
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	30		
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	30		
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	30		
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	30		
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	30		
	Total	210		

Fonte: Batista (2012, p. 122).

Nota-se que o subtotal de cada critério para o grupo é comparado com a pontuação máxima que pode ser obtida no mesmo. Dessa forma, é possível ordenar os critérios conforme a sua posição, sendo 1 a melhor posição e 7, a pior. Batista (2012) sugere que a pontuação final da organização em cada um dos critérios seja colocada em um gráfico do tipo radar. Esse gráfico permite visualizar a situação atual da organização em relação à pontuação máxima para os critérios.

Com base na pontuação total da organização é possível identificar seu nível de maturidade em GC (NMGC), que pode variar do nível "reação", o mais baixo, ao nível "maturidade",

o mais alto. São cinco os níveis de maturidade definidos por Batista (2012), com base na APO (2009):

- Nível 1 - Reação (42-83 pontos): A organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública, e contribuir para o desenvolvimento.
- Nível 2 - Iniciação (84-125 pontos): A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.
- Nível 3 - Introdução/expansão (126-146 pontos): Há práticas de GC em algumas áreas.
- Nível 4 - Refinamento (147-188 pontos): A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.
- Nível 5 - Maturidade (189-210 pontos): A GC está institucionalizada na organização pública.

O nível de maturidade atingido está relacionado com a presença, ausência ou fraqueza dos quatro viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos), dos resultados imediatos (aprendizagem e inovação) e resultados finais da organização pública.

Com base no referencial teórico, observa-se a importância da GC nas IPES, que, contudo, ocorre ainda de forma incipiente. O diagnóstico da maturidade em GC da instituição é essencial para a proposição de qualquer ação voltada à promoção da GC e vários modelos podem ser utilizados para a avaliação. Neste trabalho, optou-se pelo IAGCAP, desenvolvido a partir do MGCAP, por ser voltado à administração pública e ser amplamente utilizado na literatura.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentado o conjunto de procedimentos adotados para que os objetivos fossem atingidos. Serão descritos: a classificação da pesquisa, população e amostra, pesquisa bibliográfica, procedimento de coleta, tratamento, análise e interpretação dos dados.

Será detalhada ainda a análise bibliométrica do *portfólio* bibliográfico, na qual foram analisados: o número de publicações por ano; palavras-chave; relevância dos periódicos; e relevância dos autores do *portfólio*.

3.1 Descrição e Classificação da Pesquisa

Para Gil (2017) uma pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder a um problema ou quando as informações estão dispersas e precisam ser organizadas. Esta pesquisa, de abordagem predominantemente qualitativa, visa realizar um diagnóstico sobre a Gestão do Conhecimento de uma Instituição Pública de Ensino Superior, para propor ações que promovam a GC institucional. Desta forma, pretende-se contribuir para a resolução de problemas como o retrabalho, dificuldade no compartilhamento e na retenção do conhecimento bem como a conversão do conhecimento tácito em conhecimento organizacional.

O instrumento utilizado para coleta e análise de dados utiliza a escala quantitativa apenas para classificar a maturidade da GC institucional e organizar os dados em torno de um esquema explicativo, logo a pesquisa tem caráter essencialmente interpretativo. A análise qualitativa foi utilizada visando compreender um fenômeno, a Gestão do Conhecimento, em uma organização (SILVEIRA; CORDOVA, 2009).

Gil (2017) classifica a pesquisa quanto a sua finalidade, seus propósitos ou objetivos e segundo os métodos empregados. Quanto à finalidade, esta pesquisa classifica-se como aplicada, por visar resolver problemas no âmbito organizacional da pesquisadora, ou ainda, para que os resultados sejam aplicados na resolução de problemas reais (LAKATOS; MARCONI, 2021). Com relação aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. Descritiva por procurar descrever as características de determinado fenômeno (GIL, 2017). São os elementos viabilizadores da Gestão do Conhecimento, liderança, pessoas, processos e tecnologia, que a pesquisa visa descrever.

Exploratória, por “proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou construir hipóteses” (GIL, 2017, p. 41). Nesse contexto, busca-se por meio da investigação mapear os elementos limitantes e viabilizadores da GC, para identificar alternativas e fomentar a Gestão do Conhecimento na instituição.

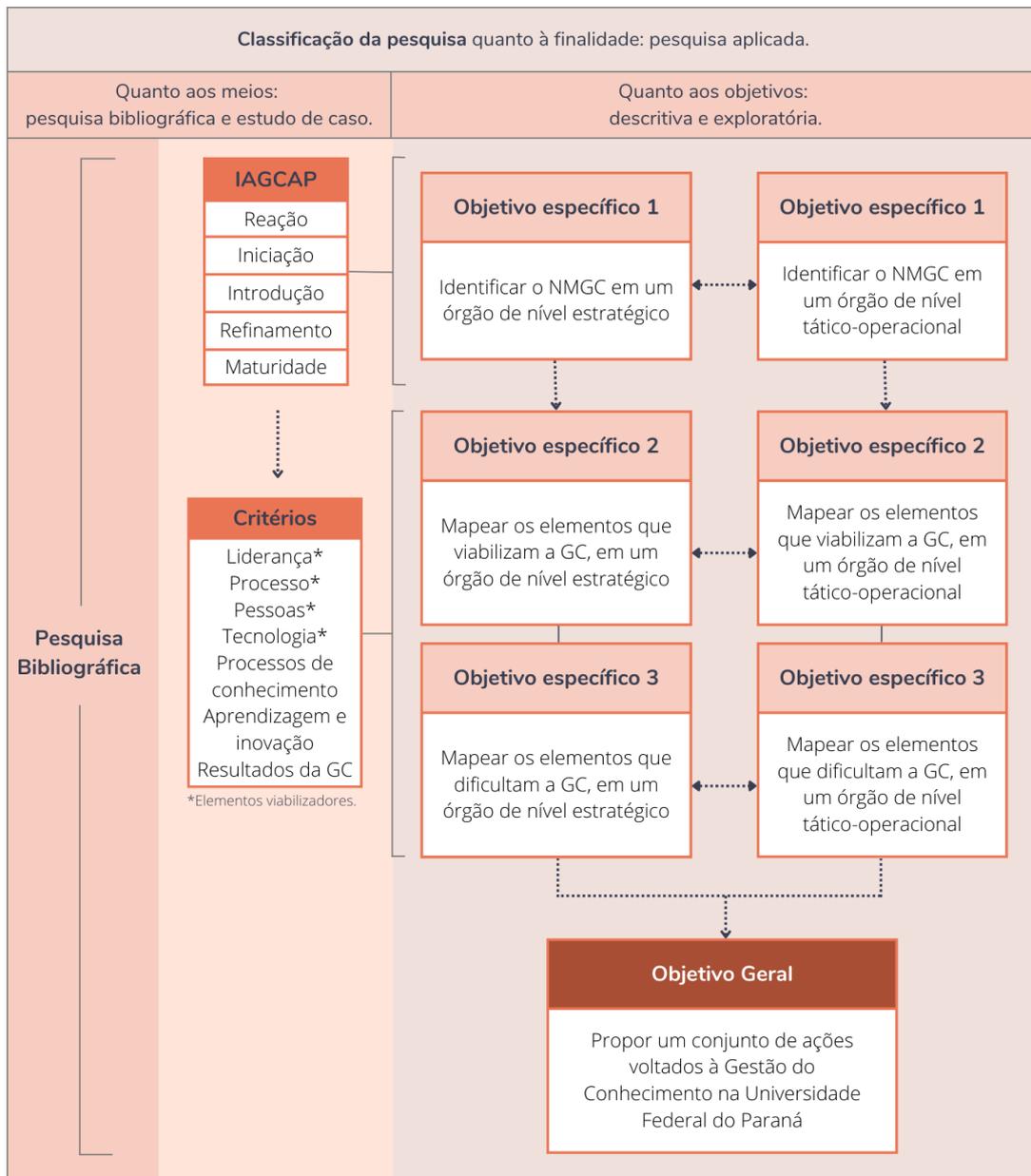
Quanto aos meios, os métodos empregados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica tem por finalidade realizar o levantamento do estado da arte para inserir o pesquisador no tema, proporcionando perspectivas de diversos autores, para a resolução dos objetivos propostos. O período de pesquisa bibliográfica foi de 2018 a 2022, para

identificar publicações recentes a respeito do tema. Nesta etapa foi utilizado como referência o método ProKnow-C (ENSSLIN *et al.*, 2010) para as análises bibliométricas.

O estudo de caso foi escolhido para investigar a Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas de Ensino Superior, no seu contexto real. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso pode ser utilizado para compreender fenômenos sociais complexos, processos organizacionais e administrativos, obtendo uma perspectiva holística do mundo real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são percebidos.

O desenho metodológico da pesquisa está sintetizado na Figura 8.

Figura 8 – Desenho da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2023).

Para a coleta dos dados, foi utilizado o IAGCAP, proposto por Batista (2012). A justificativa de utilização deste instrumento é que foi desenvolvido a partir de um modelo de maturidade

em GC específico para a administração pública brasileira. Assim, uma vez validado, torna-se adequado à estrutura de organizações públicas, por ter como finalidade subsidiar planos de implementação de ações em GC. A análise dos dados, portanto, seguiu as etapas preconizadas por Batista (2012), descritas no item seção 3.7, com as devidas adequações para o contexto da pesquisa.

3.2 População e Amostra

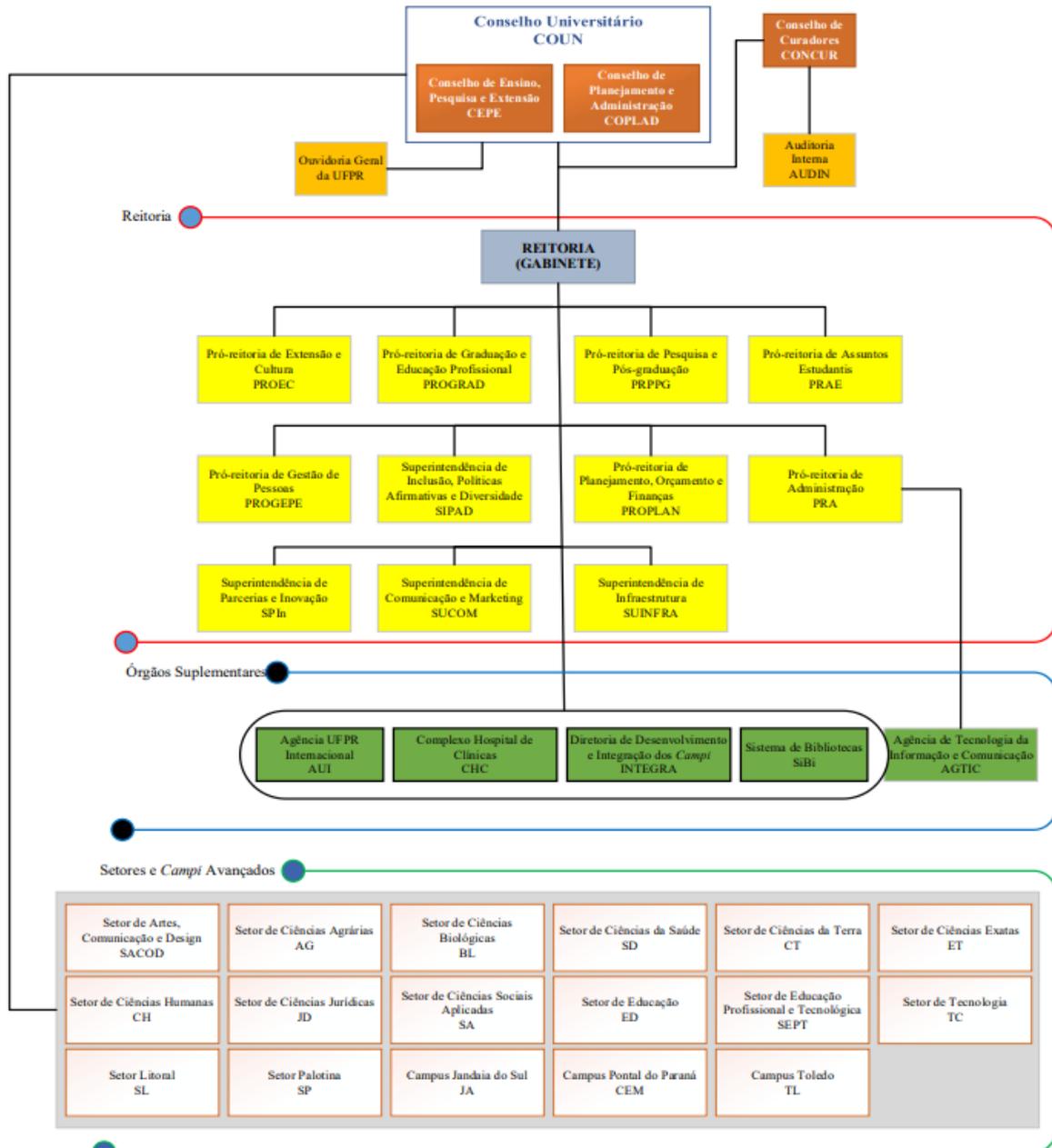
A Universidade Federal do Paraná foi escolhida para a pesquisa intencionalmente, pela identificação, por parte da pesquisadora, das oportunidades de melhoria relacionados ao conhecimento, tais como: padronização de processos, evitar o retrabalho dos procedimentos e treinamentos ao ingressar no cargo.

A Universidade Federal do Paraná possui 15 *campi* no Estado do Paraná, além do Complexo do Hospital das Clínicas (HC e Maternidade Victor Ferreira do Amaral). Administrativamente, a UFPR está estruturada em níveis estratégicos e táticos, conforme seu Plano de Desenvolvimento Institucional (Figura 9). De forma geral, a estrutura administrativa está dividida em: Conselhos, Reitoria, Pró-Reitorias e Órgãos Auxiliares, e Setores.

Considerando a dimensão e estrutura da UFPR optou-se por delimitar a amostra a dois órgãos de diferentes níveis hierárquicos, delimitando as respostas do questionário aos servidores docentes ou Técnicos-administrativos em educação (TAE's) lotados nesses órgãos, explicados a seguir:

- A **PROPLAN**: por ser responsável pelo planejamento e avaliação institucionais. Está diretamente envolvida com as atividades estratégicas de planejamento e gestão. Por meio de suas unidades é responsável, dentre outras atividades: i) pela elaboração, desenvolvimento e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional; ii) pela gestão e planejamento de recursos; iii) pelas análises e geração de relatórios estatísticos acerca das ações de ensino, pesquisa e extensão, administração e desenvolvimento institucional; iv) por instituir e conduzir a gestão dos processos na UFPR; e v) pela assessoria em governança, em indicadores institucionais, gestão dos riscos estratégicos, gestão do programa da integridade institucional, gestão de custos e gestão do organograma institucional (UFPR, 2022). A PROPLAN é composta pelas unidades: Coordenadoria de Governança e Riscos (CGR): Coordenadoria de Governança e Riscos; Coordenadoria de Programação e Controle Orçamentário (CPO) Coordenadoria de Programação e Controle Orçamentário; Coordenadoria de Planejamento Institucional (CPI) Coordenadoria de Planejamento Institucional; Coordenadoria de Relações Institucionais (CRI) Coordenadoria de Relações Institucionais; Departamento de Contabilidade e Finança (DCF) Departamento de Contabilidade e Finança.

Figura 9 – Organograma da UFPR



Fonte: UFPR (2022).

- O **SCT**: por ser um órgão de programação e execução das atividades fim da Universidade (ensino, pesquisa e extensão). No que diz respeito às funções administrativas, dentre suas atividades estão: i) revisão e atualização da documentação de trabalho; ii) redação de documentos, relatórios e planos de trabalho; iii) implantação, acompanhamento e avaliação de rotinas, normas de trabalhos e manuais, visando sua melhoria contínua; iv) controle e tramitação de processos eletrônicos via sistema de informação; v) solicitação e controle de materiais; e vi) apoio nas atividades relacionadas à gestão patrimonial (COPLAD, 2019). Fazem parte do Setor os Departamentos de Geologia, Geografia e Geomática, que atendem diversos Cursos de Graduação.

Salienta-se que foram identificados os servidores envolvidos de alguma forma com atividades administrativas, independentemente do cargo, mas que demandam diariamente processos em comum no desempenho de suas funções. Assim, o foco da pesquisa foi obter informações da Gestão do Conhecimento interna e não dos processos de conhecimento voltados à docência. A seleção foi realizada a partir do “Relatório de Técnico-Administrativos Ativos do Quadro de Pessoal da UFPR” e do “Relatório de Servidores do Quadro Geral da UFPR ocupantes de Função”, disponíveis no site da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (<http://progepe.ufpr.br/progepe/relatorios/>). Filtraram-se os dados por Unidade Organizacional (UFPR/CT/ e UFPR/PROPLAN). Os contatos de e-mail foram identificados por busca ativa nos sites dos órgãos sendo, portanto, dados de acesso público.

Desta forma, a população compreendeu 70 servidores (docentes os técnicos-administrativos em educação), composta por: 28 do Setor de Ciências da Terra e 42 da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Composição da população

SCT		PROPLAN	
Nome Unidade Organizacional	Servidores	Nome Unidade Organizacional	Servidores
UFPR/CT/UAA	5	UFPR/PROPLAN/CCONT	2
UFPR/CT	14	UFPR/PROPLAN/CGR	5
UFPR/CT/DGEOG	3	UFPR/PROPLAN/DCF	18
UFPR/CT/DGEOL	2	UFPR/PROPLAN/CPCP	3
UFPR/CT/DGEOM	3	UFPR/PROPLAN/UAA	1
UFPR/CT/UCEO	1	UFPR/PROGRAD/UCEO	2
		UFPR/PROPLAN/CPI	6
		UFPR/PROPLAN/CPCO	3
		UFPR/PROPLAN/UCEO	1
		UFPR/PROPLAN	1
Total	28	Total	42

Fonte: Autoria própria (2023).

Os 70 servidores foram convidados, por e-mail institucional, a participar da pesquisa. Compuseram a amostra aqueles que concordaram e responderam o questionário, independentemente da quantidade por setor. Não foi definida quantidade mínima desejável por setor. Portanto, inicialmente não foi possível prever o número de respondentes.

3.3 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica serviu para construir o referencial e proporcionar o embasamento teórico da pesquisa. Para isso, foi realizada a análise bibliométrica e análise sistêmica dos artigos obtidos nas bases de dados selecionadas para criação do *portfólio* de artigos.

As bases de dados para a seleção dos artigos foram a *Scopus*, a *Scielo*, o *Science Direct*, a *Web of Science* e o *Google Scholar*. Os termos (palavras-chave) utilizados foram “**Gestão do Conhecimento, maturidade e público ou pública**”, de forma associada, limitando-a ao título, palavras-chave e/ou resumo das publicações. Para o levantamento do estado da arte,

relativa ao tema proposto, delimitou-se a busca dos artigos apenas à produção científica produzida nos últimos cinco anos (2018 – 2022).

A seleção dos artigos foi de acordo com o método *Knowledge Development Process – Constructivist* (ProKnow-C), proposto por Ensslin *et al.* (2010), que consiste em procedimento sequencial para a seleção do *portfólio* bibliográfico, desde a definição do mecanismo de busca (AFONSO *et al.*, 2012), até a elaboração dos objetivos da pesquisa.

Segundo Stankowitz (2014), citando Ensslin *et al.* (2010), o método ProKnow-C possui quatro fases principais:

1. Seleção de artigos brutos, a partir da busca pelas palavras-chave;
2. Filtragem dos artigos brutos, quanto à redundância, repetição e alinhamento do artigo ao tema de pesquisa;
3. Filtragem dos artigos pela relevância do conhecimento científico e identificação dos autores, e;
4. Filtragem quanto alinhamento ao tema após a leitura integral dos artigos.

Assim, para a pesquisa bibliográfica, foram seguidas as seguintes etapas:

1. Definição das palavras-chave utilizadas nos mecanismos de busca;
2. Seleção das bases de dados com consistência sobre o tema para fazer o procedimento de busca de artigos;
3. Busca com as palavras-chave nas bases de dados;
4. Obtenção do banco de artigos bruto;
5. Exportação para o *software* de gerenciamento de referências;
6. Filtragem dos artigos duplicados;
7. Filtragem a partir da leitura do título, resumo e relevância dos artigos;
8. Obtenção dos artigos na íntegra;
9. Leitura integral dos artigos;
10. Composição do portfólio de artigos.

Para a busca foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Gestão do Conhecimento, maturidade e público ou pública, e suas versões em inglês, *knowledge management*, *maturity* e *public*. A busca foi realizada entre julho e agosto de 2022, utilizando o portal de periódicos da CAPES, nas seguintes bases de dados: *Scopus*, *Scielo*, *Science Direct*, *Web of Science*. Com

o intuito de ampliar a pesquisa, a busca foi também realizada na plataforma *Google Scholar*, pela quantidade de referências que esta plataforma retorna.

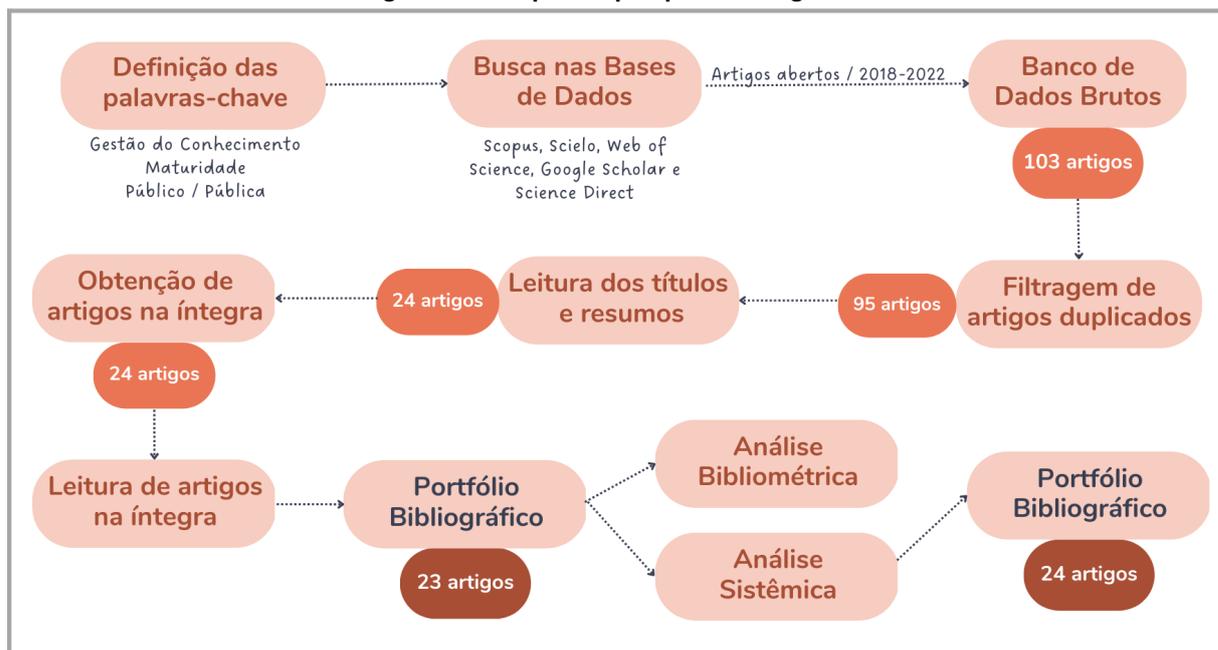
Os critérios definidos para a busca foram: i) somente artigos científicos; ii) artigos publicados entre 2018 e 2022; iii) artigos nas línguas portuguesa, inglesa ou espanhola; e iv) artigos com acesso aberto.

Foram encontradas 103 publicações no intervalo de tempo definido para a pesquisa (2018 – 2022). Os artigos foram exportados para o gerenciador de referências *Endnote* versão X7.1, que encontrou 8 artigos duplicados. Restaram então 95 publicações, as quais foram submetidas à análise do título e do resumo, com a finalidade de selecionar os artigos relevantes ao escopo da pesquisa. Nessa etapa, consideraram-se como relevantes, os artigos que traziam relação entre maturidade e Gestão do Conhecimento, os artigos relacionados ao setor público e artigos que pudessem contribuir para o estudo, seja pelo assunto, metodologia ou resultados. Dos 95 artigos, 24 estavam aptos a compor o *portfólio* bibliográfico e estavam disponíveis na íntegra.

Na leitura dos artigos, um deles não estava alinhado ao tema da pesquisa e, portanto, foi desconsiderado. Assim, foram selecionados para compor o *portfólio*, 23 artigos. Contudo, dentre as referências dos artigos foi encontrada uma (BALBINO; NUNES; QUEIROZ, 2016) publicada anteriormente ao ano de 2018, que foi adicionada ao portfólio devido à relevância para o tema em questão, totalizando então 23 artigos científicos. Quanto aos livros/*e-book* 's, foram adotados aqueles de referência na área de GC.

A Figura 10 apresenta a síntese esquemática de todas as etapas relacionadas à pesquisa bibliográfica.

Figura 10 – Etapas da pesquisa bibliográfica



Fonte: Autoria própria (2023).

Os 24 artigos que compõem o *portfólio* bibliográfico são apresentados no Quadro 5 e estão ordenados do mais recente para o mais antigo.

Quadro 5 – Artigos do portfólio bibliográfico

Autor/ano	Título
Jääskeläinen <i>et al.</i> (2022)	Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector.
Calmeto e Cribb (2022)	Maturidade em gestão do conhecimento: um diagnóstico sobre o sistema de educação a distância de uma Instituição Federal de ensino no sul fluminense.
Corrêa. <i>et al.</i> (2022)	Gestão do Conhecimento: uma análise sobre seus modelos de maturidade.
Nascimento <i>et al.</i> (2022)	Prontidão das universidades federais para implantação de sistemas de gestão do conhecimento com base na norma iso 30.401:2018.
Lira e Pinto (2021)	Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no corpo de bombeiros militar de Alagoas.
Costa <i>et al.</i> (2021)	Adaptação e validação de diagnóstico da Gestão do Conhecimento para a universidade pública brasileira.
Itaborahy, Machado e Alavares (2021)	Modelo de maturidade em Gestão do Conhecimento: uma visão diacrônica.
Klein, Pereira e Cogo (2021)	Gestão do conhecimento em uma IFES: uma análise de fatores facilitadores e de dificultadores.
Peres e Batista (2021)	A gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: diagnóstico em uma instituição federal de ensino.
Zilli <i>et al.</i> (2021)	Nível de maturidade em gestão do conhecimento de uma clínica escola de saúde: um estudo de caso sob a ótica dos gestores.
Marques <i>et al.</i> (2020)	A maturidade da gestão do conhecimento: uma comparação entre a percepção de docentes e técnicos-administrativos de uma instituição pública de ensino superior.
Amorim e Costa (2020)	Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública.
Lino, Melo e Silveira (2020)	Gestão do Conhecimento: Políticas e Práticas de Institucionalização no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.
Rios e Mattos (2020)	Proposta de modelo de avaliação e diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento em instituições de ensino superior.
Teixeira, Frogeri e Piurkosky (2020)	Maturidade da gestão do conhecimento na comissão de implantação do sistema de controle do espaço aéreo brasileiro (CISCEA).
Marques <i>et al.</i> (2019)	The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity.
Santos e Bastos (2019)	Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública.
Sabino <i>et al.</i> (2019)	Análise de maturidade da gestão do conhecimento em uma tutoria de cursos de graduação a distância.
Bastos, Tosta e Moré (2019)	Diagnóstico da gestão do conhecimento na coordenadoria de obras de uma instituição pública de ensino superior.
Krukoski <i>et al.</i> (2019)	Gestão do conhecimento na administração pública: caso de uma instituição pública municipal do sudoeste paranaense.
Rodrigues <i>et al.</i> (2019)	Diagnóstico de maturidade em gestão do conhecimento: experiência em uma empresa do setor elétrico brasileiro.
Correa, Vinchira e Velásquez (2018)	Gestión del conocimiento científico en la universidad de antioquia: integración de herramientas para la formulación de una estrategia.
Souza, Helou e Sohn (2018)	Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari.
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	O estágio de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Fonte: Autoria própria, 2022.

3.4 Análise Bibliométrica

Visando evidenciar informações sobre o *portfólio* bibliográfico, foi realizada a análise bibliométrica, por meio da análise e quantificação de suas características (AFONSO *et al.*, 2012). Foram analisados os seguintes aspectos: i) número de publicações por ano ii) palavras-chave do *portfólio* bibliográfico; iii) relevância dos periódicos; iv) relevância dos autores; e v) relevância dos artigos.

Quanto ao número de artigos publicados por ano, percebe-se no Gráfico 1 que houve um aumento do número de publicações referentes ao tema a partir de 2019. Contudo, como a pesquisa foi realizada no mês de julho do ano 2022, o número de publicações não se refere ao total para este ano.

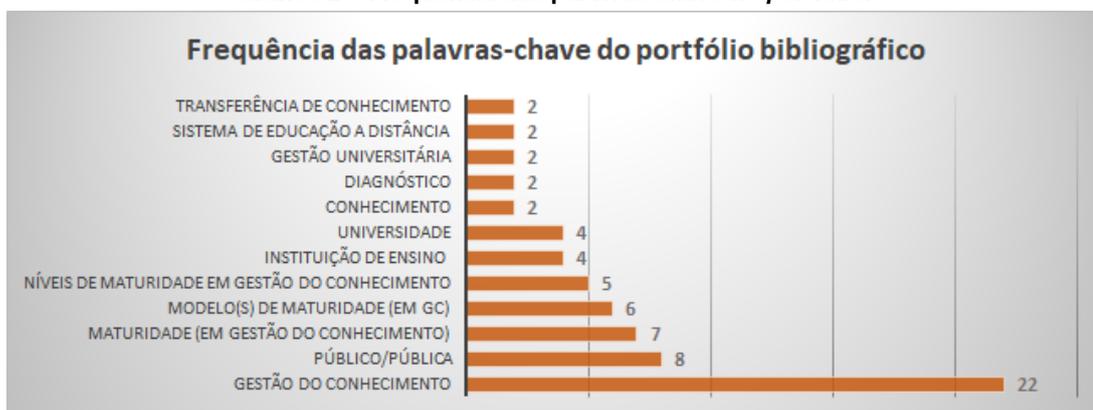
Gráfico 1 – Artigos do *portfólio* por ano de publicação.



Fonte: Autoria própria (2023).

Para análise das palavras-chave, foram agrupados os termos com o mesmo sentido, por exemplo, nível de maturidade e grau de maturidade. Das 93 palavras-chave do *portfólio*, a que mais se destacou foi *Gestão do Conhecimento* (22), seguida de *público/pública* (8), *maturidade* (ou *maturidade em GC*) (7), *modelos de maturidade em GC* (6) e *níveis de maturidade em GC* (5). Pode-se observar que as palavras-chave do *portfólio* estão em consonância com o tema da pesquisa. O Gráfico 2 demonstra a frequência das palavras-chave que se repetiram 2 vezes ou mais.

Gráfico 2 – Frequência das palavras-chave no *portfólio*.

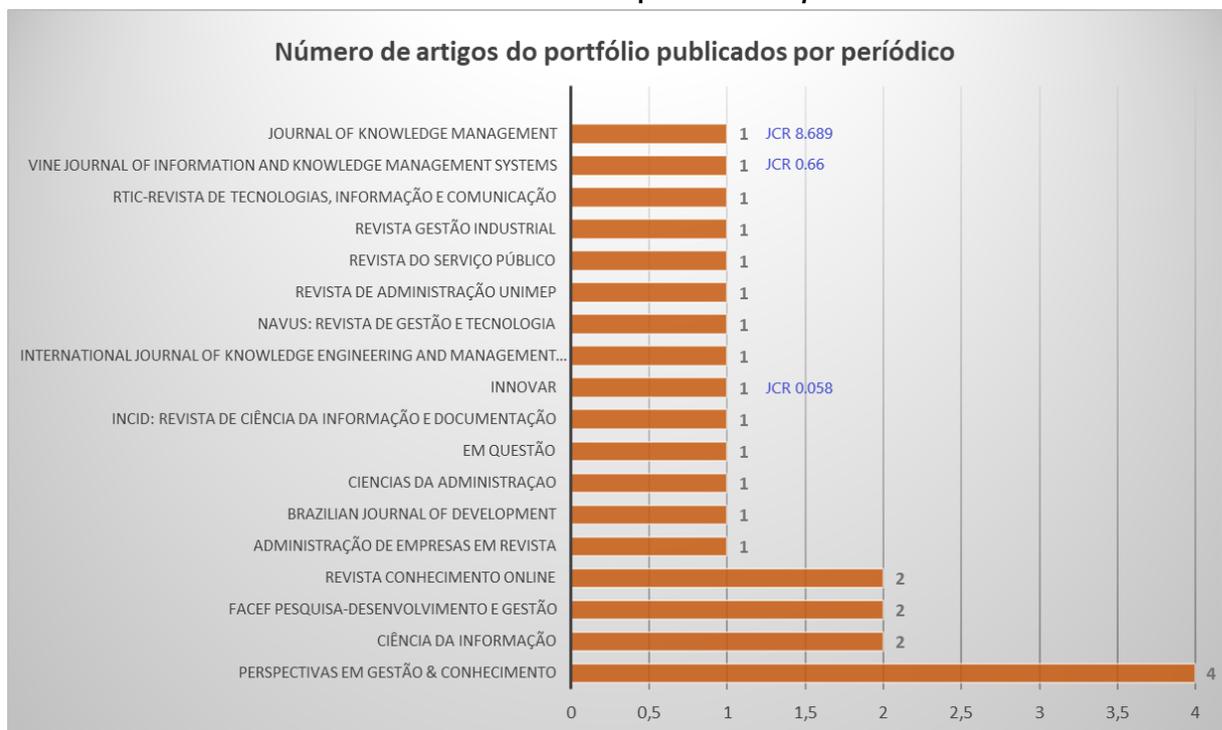


Fonte: Autoria própria (2023).

Quanto à relevância dos periódicos, evidencia-se no Gráfico 3 que os artigos do *portfólio* encontram-se dispersos em 18 períodos diferentes. Destacam-se os periódicos *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, com 4 artigos do *portfólio*, *Ciência da Informação*, *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão* e *Revista Conhecimento Online*, com 2 artigos cada.

O periódico *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, que aparece com mais frequência, prioriza trabalhos multidisciplinares e que contribuem para o desenvolvimento conhecimentos e/ou sua aplicação nos diversos setores e organizações da sociedade. Já o periódico com maior fator de impacto, JCR 8.689, foi o *Journal of Knowledge Management*, que publica artigos relacionados aos diversos aspectos da GC no contexto de empresas de variados setores.

Gráfico 3 – Relevância dos periódicos do portfólio.



Fonte: Autoria própria (2023).

Para avaliação da relevância dos artigos do *portfólio*, foi consultado na plataforma *Google Scholar* o número de citações de cada publicação. Como observado na Tabela 2, o artigo mais relevante é “*The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity*” (MARQUES *et al.*, 2019), com 67 citações. O estudo estabelece relação entre o comprometimento organizacional, a transferência de conhecimento e o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento e foi publicado no *Journal of Knowledge Management*, periódico de maior fator de impacto do *portfólio*.

Pode-se ainda verificar no Tabela 2 que o segundo artigo mais citados, *Gestión del conocimiento científico en la universidad de antioquia: integración de herramientas para la formulación de una estrategia*, de Correa, Vinchira e Velasquez (2018) - 23 citações, e o terceiro, “*Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector*”, de Jaaskelainen *et al.* (2022) - 20 citações, também são artigos de revistas internacio-

nais. Devido à especificidade da temática, maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas, é de se esperar que os artigos que versam a respeito de instituições públicas brasileiras de ensino superior tenham um número menor de citações e sejam publicadas em periódicos nacionais.

Tabela 2 – Número de citações por artigo - Google Acadêmico

Autor / ano	Título	Citações
Marques <i>et al.</i> (2019)	The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity.	67
Correa, Vinchira e Velásquez (2018)	Gestión del conocimiento científico en la universidad de antioquia: integración de herramientas para la formulación de una estrategia.	23
Jääskeläinen <i>et al.</i> (2022)	Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector.	20
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	O estágio de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.	18
Santos e Bastos (2019)	Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública.	12
Marques <i>et al.</i> (2020)	A maturidade da gestão do conhecimento: uma comparação entre a percepção de docentes e técnicos-administrativos de uma instituição pública de ensino superior.	7
Amorim e Costa (2020)	Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública.	6
Souza, Helou e Sohn (2018)	Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari.	6

Fonte: Autoria própria (2023).

Quanto à relevância dos autores do *portfólio*, apenas Marques, La Falce, Marque e Silva se destacam, com a autoria de dois dos artigos. O primeiro, como citado anteriormente, relaciona o comprometimento organizacional, a transferência de conhecimento e o NMGC. Já o segundo artigo, publicado em 2020, compara a percepção de docentes e técnicos-administrativos sobre a maturidade em Gestão do Conhecimento de uma Instituição Pública de Ensino Superior e foi publicado na Revista Conhecimento Online.

3.5 Análise Sistêmica

Após a definição do *portfólio* bibliográfico, procedeu-se a análise sistêmica dos artigos, que teve por objetivo: i) identificar as obras consultadas; ii) registrar os conteúdos relevantes e ideias interessantes; iii) organizar e sumarizar as informações para a organização lógica do trabalho (GIL, 2017). Para operacionalização desta etapa optou-se pela utilização do *software Microsoft Excel®*, para que as informações fossem concentradas em um único local, facilitando a organização e busca das informações. Foram extraídas dos artigos as seguintes informações: i) autor, título e ano; ii) resumo; iii) palavras-chave; iv) objetivos; v) principais conceitos; vi) informações relevantes; vii) metodologia; ix) principais resultados; x) conclusões.

A partir da leitura dos artigos foi possível identificar os principais assuntos abordados pelos autores, que auxiliaram na estruturação do referencial teórico. Os principais tópicos foram: o conhecimento organizacional, a gestão do conhecimento, modelos de GC, a GC na administração pública, instituições de ensino superior e a GC.

Partindo-se da premissa que toda instituição pratica a GC, é importante que se faça um diagnóstico inicial para sua implementação de forma institucional, de modo a conhecer as práticas e processos já desenvolvidos e possíveis fatores viabilizadores e dificultadores da GC na instituição. Klein, Pereira e Cogo (2021) sugerem que essa análise seja feita em diferentes IES's do Brasil, para os resultados poderem ser confrontados e seja então possível construir um *corpus* sólido sobre GC em IES's, tema ainda incipiente na literatura científica.

Quanto ao instrumento para avaliar o nível de maturidade em GC no contexto de instituições públicas de ensino superior, em oito artigos do *portfólio* bibliográfico foi empregado o IAGCAP para determinar o NMGC: Balbino, Nunes e Queiroz (2016), Souza, Helou e Sohn (2018), Bastos, Tosta e More (2019), Sabino *et al.* (2019), Marques *et al.* (2020), Klein, Pereira e Cogo (2021), Zilli *et al.* (2021) e Calmeto e Cribb (2022). Os autores justificam a utilização desse instrumento por ser desenvolvido considerando as características e finalidades da administração pública brasileira, especialmente as partes interessadas sociedade e cidadão-usuário.

3.6 Coleta de Dados

Para a avaliação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento na UFPR, foi selecionado o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP) desenvolvido por Batista (2012), que tem como referência o MGCAPB, desenvolvido pelo mesmo autor. Optou-se pelo IAGCAP pois este instrumento foi concebido para ser aplicado em todo tipo de organização pública, permitindo um entendimento integral da GC, com foco em resultados e considerando os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência) (BATISTA, 2012).

O IAGCAP consiste em um questionário estruturado com 42 assertivas, divididas segundo os critérios analisados, respondidas por meio de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos. Este instrumento vem sendo amplamente utilizado na avaliação do NMGC de organizações públicas brasileiras (BASTOS; TOSTA; MORE, 2019; CALMETO; CRIBB, 2022; SOUZA; HELOU; SOHN, 2018; KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021; KRUKOSKI *et al.*, 2019; LIRA; PINTO, 2021; RODRIGUES *et al.*, 2019; SABINO *et al.*, 2019; ZILLI *et al.*, 2021), o que permite confrontar os resultados com os de outras instituições semelhantes. O instrumento permite avaliar a GC de maneira holística, tendo como base sete critérios, apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Critérios avaliados no IAGCAP

1. LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
Analisa se a gestão da instituição fornece os meios necessários à promoção da GC, como: definir estratégias de GC alinhadas aos direcionadores estratégicos, fornecer recursos e condições para que os processos e práticas de GC sejam aplicados.
2. PROCESSO
Avalia se a instituição possui processos para agregar valor ao cidadão-usuário, para alcançar alto desempenho organizacional, para gerenciar crises e imprevistos e para avaliação e melhoria contínua.
3. PESSOAS
Analisa se a organização promove programas de capacitação, educação corporativa, se apoia os servidores no alcance dos objetivos, se dissemina informações relacionadas à GC para novos servidores, se promove o trabalho em equipe.
4. TECNOLOGIA
Verifica se a instituição fornece a infraestrutura de tecnologia necessária e se dá suporte a sua utilização.
5. PROCESSOS DE CONHECIMENTO
Examina se a instituição tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, e se há registro de processos e práticas de GC.
6. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO
Avalia se a instituição está preparada para resolver problemas e utilizá-los como oportunidade de aprendizagem, se a administração está aberta à inovação e se os servidores têm autonomia.
7. RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
Analisa se a instituição tem histórico de implementação da GC e se possui indicadores relacionados à GC.

Fonte: Elaborado com base em Batista (2012).

Segundo Lakatos e Marconi (2021), o questionário deve ser acompanhado de instruções claras e notas explicativas, para que o respondente tenha ciência do que se deseja. Assim, o questionário foi adaptado para a realidade de uma IPES. O termo “organização” foi substituído por “instituição” e foram apresentados alguns conceitos que poderiam ser desconhecidos pelos participantes, como: gestão do conhecimento, *coaching/mentoring*, *benchmarking*, melhores práticas e lições aprendidas. Ainda, explicou-se a finalidade da avaliação para cada critério.

Para aplicação do questionário, a ferramenta selecionada foi o *Microsoft Forms@*, por se tratar de uma ferramenta institucional, e foi enviado aos participantes por correio eletrônico institucional. Optou-se pelo modelo de formulário eletrônico pelas seguintes razões (LAKATOS; MARCONI, 2021):

- Possibilidade de obtenção de grande número de dados de forma econômica;
- Maior número de pessoas alcançadas simultaneamente;
- Velocidade na obtenção das respostas, visto que as pessoas respondam em momento oportuno;
- Confere certo grau de segurança ao respondente, considerando que as respostas são anônimas;
- Os pesquisados não são expostos a possível influência do pesquisador;

- Uniformidade na avaliação.

No corpo do *e-mail* foi explicado o teor da pesquisa, objetivos, a importância da participação e o prazo estipulado para resposta, bem como uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) em 14 de outubro de 2022 (CAAE 63171322.3.0000.5547). O formulário foi dividido nas seguintes seções:

- 1. Declaração de Consentimento do Participante da Pesquisa;**
- 2. Perfil do Respondente** (questões 1 a 5);
- 3. Avaliação da Gestão do Conhecimento Institucional** (questões 6 a 13):
 - Liderança em Gestão do Conhecimento (questão 6);
 - Processo (questão 7);
 - Pessoas (questão 8);
 - Tecnologia (questão 9);
 - Processos de GC (questão 10);
 - Aprendizagem e inovação (questão 11);
 - Resultados da GC (questões 12 e 13).

Quanto ao perfil do respondente, foram solicitadas apenas questões que pudessem ser úteis à análise conjunta dos resultados, a saber: idade do indivíduo, grau de escolarização, tempo na instituição, local de trabalho (pró-reitoria ou setor) e se ocupava ou não cargo de coordenação/direção no momento da pesquisa. As informações foram fornecidas de forma anônima.

Para a avaliação da Gestão do Conhecimento Institucional, as questões seguiram a escala de Batista (2012), pontuadas em uma escala *Likert* de 1 a 5, conforme demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Escala utilizada no questionário de avaliação.

Questões	Escala / pontuação				
	1 ponto	2 pontos	3 pontos	4 pontos	5 pontos
Questões 6 a 12 (assertivas 1 a 38)	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	As ações descritas são mal realizadas.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	As ações descritas são bem realizadas.	As ações descritas são muito bem realizadas.
Questão 13 (assertivas 39 a 42)	A instituição não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Elaborado com base em Batista (2012).

Lakatos e Marconi (2021) recomendam que o instrumento de pesquisa passe por um pré-teste com indivíduos selecionados intencionalmente, para avaliar possíveis inconsistências

ou dificuldades no seu preenchimento. Assim, o questionário foi previamente respondido por 4 servidores de outros setores (que não do Setor de ciências da Terra ou PROPLAN), representando 5,7% da população ou 10% da amostra, atendendo a faixa de 5 a 10% do tamanho da amostra preconizada por Lakatos e Marconi (2021).

O questionário foi enviado aos 70 servidores da população de estudo em 5 de dezembro de 2022 e ficou disponível para respostas por 25 dias. Os dados são considerados confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo da participação.

3.7 Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados

Finalizada a etapa de coleta de dados, as respostas foram codificados para preservar o anonimato dos participantes. Os mesmos receberam um código de acordo com o órgão em que trabalham (PR = pró-reitoria ou SCT = setor) e com a ordem de recebimento das respostas, por exemplo: a primeira resposta de servidor da pró-reitoria recebeu o código PR1; a segunda resposta de servidor do setor recebeu o código SCT2; e assim por diante.

Após codificação, as respostas foram tabuladas com o auxílio do *software Microsoft Excel®*, seguindo as escalas de pontuação de Batista (2012) (vide Quadro 7) para cada um dos critérios analisados (liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos em GC, inovação e estratégia e resultados da GC). A folha de pontuação individual (ver Figura 6 da subseção 2.4.8) foi adaptada para a planilha eletrônica, para facilitar a análise e interpretação dos dados.

3.7.1 Análise do NMGC.

Para o cálculo do NMGC foram seguidos os seguintes passos:

1. Cálculo da pontuação por respondente: para cada critério foram somados os pontos das seis assertivas, conforme escala apresentada no Quadro 7;
2. Cálculo da pontuação média: para cada critério foram somados os pontos dos respondentes do grupo e o valor resultante foi dividido pelo número de indivíduos do grupo;
3. Cálculo do NMGC: para cada grupo, foram somadas as pontuações médias obtidas no passo 2;
4. Os critérios foram ordenados segundo a pontuação obtida, sendo 1 o critério melhor avaliado e 7 o pior avaliado;
5. A pontuação total do grupo (soma dos pontos de todos os critérios) foi utilizada para classificar o grau de maturidade da instituição, conforme os estágios definidos por Batista (2012):

- **Nível 1 - Reação:** de 42 a 83 pontos - A organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social;
- **Nível 2 - Iniciação:** de 84 a 125 pontos - A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento;
- **Nível 3 - Introdução (expansão):** de 126 a 146 pontos - Há práticas de GC em algumas áreas;
- **Nível 4 - Refinamento:** de 147 a 188 pontos - implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente;
- **Nível 5 - Maturidade:** de 189 a 210 pontos - A GC está institucionalizada na organização pública.

Para facilitar o entendimento, a Figura 11 mostra como foi calculado o NMGC do grupo Pró-Reitoria.

Figura 11 – Esquema de cálculo do NMGC.

		RESPONDENTE							PR.LID.
		Assertiva	PR1	PR2	PR3	PR4	PR...	PR18	
LIDERANÇA	LID1	2	3	4	2	...	2		
	LID2	2	3	3	2	...	1		
	LID3	2	3	3	2	...	1		
	LID4	3	5	3	3	...	3		
	LID5	2	3	3	3	...	3		
	LID6	3	4	2	2	...	3		
			14	21	18	14	...	13	18
PROCESSO	Assertiva	PR1	PR2	PR3	PR4	PR...	PR18	PR.PROC.	
	PRO1	2	3	3	3	...	3		
	PRO2	4	4	4	3	...	4		
	PRO3	3	4	4	3	...	4		
	PRO4	4	3	5	3	...	3		
	PRO5	2	3	4	3	...	3		
	PRO6	2	3	3	3	...	3		
		17	20	23	18	...	20	20	
PESSOAS	Assertiva	PR1	PR2	PR3	PR4	PR...	PR18	PR.PES.	
	PES1	2	3	3	2	...	3		
	PES2	2	4	4	1	...	3		
	PES3	1	2	3	1	...	1		
	PES4	1	2	4	1	...	1		
	PES5	1	2	3	1	...	1		
	PES6	2	3	3	2	...	3		
		9	16	20	8	...	12	15	
...	
NMGC (PRÓ-REITORIA) =		PR.LID. +	PR.PROC. +	PR.PES. +	...	= 129			

Diagrama de cálculo do NMGC com anotações:

- Soma dos pontos das 6 assertivas (setor Liderança): 14 + 21 + 18 + 14 + 13 = 80
- Média das pontuações individuais (setor Liderança): 80 / 6 = 13,33 (aproximado para 18 no diagrama)
- Soma das médias dos critérios (setor PESSOAS): 9 + 16 + 20 + 8 = 53
- Cálculo final: NMGC (PRÓ-REITORIA) = PR.LID. + PR.PROC. + PR.PES. + ... = 129

Fonte: Autoria própria (2023).

- Os resultados para os dois grupos (Pró-reitoria e Setor) foram comparados para verificar se a percepção dos servidores em relação à GC é a mesma ou se difere de acordo com o nível estratégico do órgão.

Conforme recomendado por Batista (2012), a pontuação final em cada um dos critérios foi plotada em um gráfico radar, para possibilitar a análise visual dos critérios com melhor e pior resultados, para ambos os grupos.

3.7.2 Análise dos Viabilizadores da GC

Para esta pesquisa, foram considerados viabilizadores os elementos das assertivas avaliadas como “ações realizadas de forma adequada”, “ações bem realizadas” ou “ações muito bem realizadas” por mais de 50% dos respondentes. Este critério foi adotado, pois, se a maioria dos respondentes do grupo percebe a ação como adequada, bem ou muito bem realizada, então o respectivo elemento avaliado está presente na instituição e pode influenciar positivamente a implementação/melhoria da GC.

Assim, para identificação e análise dos elementos viabilizadores foram seguidas as seguintes etapas:

1. Para cada grupo, cálculo do número de respondentes que assinalaram as opções “As ações descritas são realizadas de forma adequada”, “As ações descritas são bem realizadas” e “As ações descritas são muito bem realizadas”;
2. Para cada grupo, cálculo do percentual de respondentes que assinalaram as opções, “As ações descritas são realizadas de forma adequada”, “As ações descritas são bem realizadas” e “As ações descritas são muito bem realizadas”;
3. Seleção das assertivas que obtiveram mais de 50% na etapa anterior, para cada grupo;
4. Identificação dos elementos avaliados em cada assertiva da etapa 3, considerados então como viabilizadores;
5. Mapeamento e análise dos elementos viabilizadores da GC na UFPR, considerando os resultados obtidos para os dois grupos.

3.7.3 Análise dos Dificultadores da GC

Foram considerados dificultadores os elementos das assertivas avaliadas como “ações mal realizadas” ou “ações muito mal realizadas ou não realizadas” por 50% ou mais dos respondentes. Este critério foi adotado, pois, se a maioria dos respondentes do grupo não percebe a ação na instituição ou a avalia como mal/muito mal realizada, o respectivo elemento não está presente ou não está desenvolvido de forma suficiente, influenciando negativamente a implementação/melhoria da GC.

Assim, para identificação e análise dos elementos dificultadores foram seguidas as seguintes etapas:

1. Para cada grupo, cálculo do número de respondentes que assinalaram as opções “As ações descritas são mal realizadas” e “As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas”;
2. Para cada grupo, cálculo do percentual de respondentes que assinalaram as opções “As ações descritas são mal realizadas” e “As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas”;
3. Seleção das assertivas que obtiveram 50% ou mais na etapa anterior, para cada grupo;
4. Identificação dos elementos avaliados em cada assertiva da etapa 3, considerados então como dificultadores;
5. Mapeamento e análise dos elementos dificultadores da GC na UFPR, considerando os resultados obtidos para os dois grupos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados coletados durante a pesquisa, que ocorreu de 5 a 31 de dezembro de 2022 e realizada com os servidores de dois órgãos administrativos da UFPR, com o intuito de alcançar os objetivos específicos.

Nesse sentido, conforme descrito no Capítulo 3, o processo de análise tem como base a identificação do nível de maturidade em GC e o mapeamento dos elementos viabilizadores e dificultadores da GC em cada órgão, na percepção dos respondentes, e a partir deste levantamento propor ações que possam fomentar a GC na UFPR.

Para isso, a análise descritiva dos dados foi organizada em 4 seções: i) perfil da amostra; ii) nível de maturidade em GC; iii) elementos viabilizadores da GC na UFPR; iv) elementos dificultadores da GC na UFPR.

4.1 Perfil da Amostra

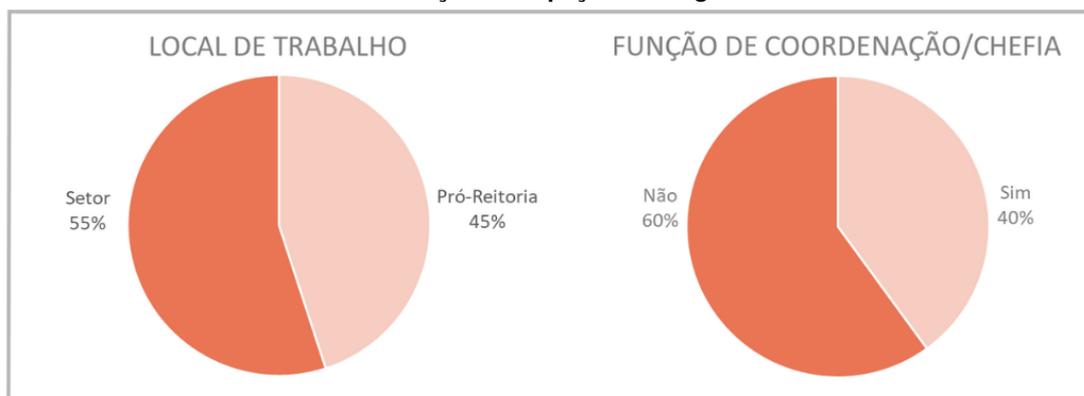
O questionário eletrônico foi enviado aos 70 servidores selecionados no dia 5 de dezembro de 2022 e ficou aberto para o recebimento de respostas por 25 dias. Finalizado o prazo, após reenvio do e-mail, contatos pessoais e telefônicos, obteve-se 40 respostas (amostra), ou seja, 57,1% da população de estudo.

A primeira parte do questionário foi composta de cinco perguntas que se referiam ao perfil dos respondentes: idade, nível de formação, tempo na instituição, local de trabalho (pró-reitoria ou setor) e se ocupa ou não cargo de coordenação/chefia.

Quanto à idade, todos os participantes apresentavam 31 anos ou mais, sendo 22% entre 31 e 35 anos, 10% entre 36 e 40 anos, 20% entre 41 e 44 anos e 48% com 45 anos ou mais.

Dos 40 servidores que responderam, 18 (45%) estavam lotados na PROPLAN (órgão de nível estratégico) e 22 (55%) no SCT (órgão de nível tático-operacional). Cerca de 40% dos respondentes ocupa algum tipo de função de coordenação ou chefia, sendo que 56,3% destes estavam lotados na PROPLAN e 43,8% no SCT.

Gráfico 4 – Lotação e ocupação de cargo de chefia.

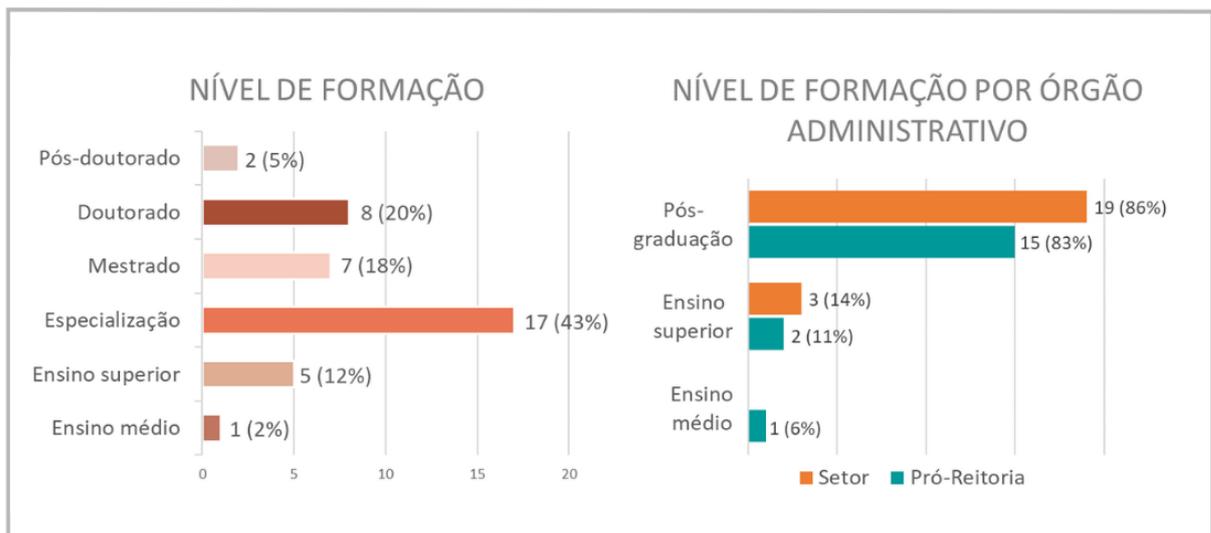


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Observa-se no Gráfico 4 que há distribuição equilibrada entre participantes dos dois órgãos administrativos e entre aqueles que ocupam ou não cargo de coordenação, ou chefia.

No que diz respeito ao nível de formação, 86% dos respondentes possui algum tipo de pós-graduação, dos quais 43% possui curso de especialização, 18% mestrado, 20% doutorado e 5% pós-doutorado. 12% possui curso superior e 2% ensino médio. Ao comparar os dois grupos, pode-se observar no Gráfico 5 que houve na amostra distribuição similar entre participantes com nível de pós-graduação e participantes com curso superior.

Gráfico 5 – Nível de formação dos participantes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

4.2 Nível de Maturidade em GC

As 42 assertivas avaliaram os critérios liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos em GC, aprendizagem e inovação e resultados da GC.

No primeiro momento, os dados dos grupos foram analisados separadamente, para avaliar se a percepção dos servidores quanto ao NMGC é diferente nos dois níveis organizacionais.

Com base nas respostas dos servidores lotados na Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, o NMGC calculado para o grupo Pró-Reitoria foi 129. Na percepção desses servidores a Maturidade em Gestão do Conhecimento da UFPR encontra-se no Nível 3 - "Introdução (Expansão)". De acordo com o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, pode-se considerar que a instituição já possui práticas de GC em algumas áreas.

A Tabela 3 apresenta os resultados da avaliação do NMGC no grupo Pró-Reitoria, bem como a classificação de cada um dos critérios.

Tabela 3 – Avaliação do NMGC no grupo Pró-Reitoria

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação máxima	Classificação	
1	Liderança em GC	18	30	3
2	Processo	20	30	2
3	Pessoas	15	30	5
4	Tecnologia	23	30	1
5	Processos de GC	18	30	3
6	Aprendizagem e inovação	18	30	3
7	Resultados da GC	17	30	4
Total		129	210	

NMGC: Nível 3 - Introdução (expansão)

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Verifica-se que o critério mais bem avaliado pelos servidores da PROPLAN foi “Tecnologia” (23 pontos), enquanto o pior foi o critério “Pessoas” (15 pontos). Isso indica que, na percepção dos servidores, a UFPR fornece a infraestrutura de tecnologia necessária para as atividades de GC e dá suporte a sua utilização. Contudo, a instituição ainda precisa melhorar no que diz respeito à capacitação e disseminação de informação relacionadas à GC para seus servidores.

Já no grupo Setor, o NMGC calculado foi 89. Na percepção dos servidores do SCT a Maturidade em Gestão do Conhecimento da UFPR encontra-se no Nível 2 - “Iniciação”, o que indica que a UFPR começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

A Tabela 4 apresenta os resultados da avaliação do NMGC no grupo Setor, bem como a classificação de cada um dos critérios avaliados.

Tabela 4 – Avaliação do NMGC no grupo Setor

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação máxima	Classificação	
1	Liderança em GC	12	30	4
2	Processo	13	30	3
3	Pessoas	11	30	5
4	Tecnologia	18	30	1
5	Processos de GC	11	30	5
6	Aprendizagem e inovação	14	30	2
7	Resultados da GC	10	30	6
Total		89	210	

NMGC: Nível 2 - Iniciação

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Observa-se que o critério mais bem avaliado pelos servidores do SCT também foi “Tecnologia” (18 pontos). Contudo, o critério pior avaliado foi “Resultados da GC” (10 pontos), o qual está relacionado ao histórico de implementação e indicadores relacionados à GC. O resultado corrobora com os estudos de Balbino, Nunes e Queiroz (2016), Souza, Helou e Sohn (2018), Bastos, Tosta e More (2019), Sabino *et al.* (2019), Klein, Pereira e Cogo (2021), Zilli *et al.* (2021)

e Calmeto e Cribb (2022), que também identificaram o critério “Resultados da GC” como o pior avaliado, sugerindo que as iniciativas de GC nas instituições avaliadas não têm real impacto na qualidade dos serviços prestados por elas (BASTOS; TOSTA; MORE, 2019).

O Quadro 8 mostra a classificação dos critérios nos dois grupos.

Quadro 8 – Classificação dos critérios nos grupos Pró-Reitoria e Setor

Classificação dos critérios (melhor ao pior avaliado)	GRUPO PRÓ-REITORIA		GRUPO SETOR	
	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)		Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	
1º	Tecnologia	23	Tecnologia	18
2º	Processo	20	Aprendizagem e inovação	14
3º	Liderança / Processos de GC / Aprendizagem e inovação	18	Processo	13
4º	Resultados da GC	17	Liderança em GC	12
5º	Pessoas	15	Pessoas / Processos de GC	11
6º			Resultados da GC	10
	NMGC = 129		NMGC = 89	
	Nível 3 - Introdução (expansão)		Nível 2 - Iniciação	

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

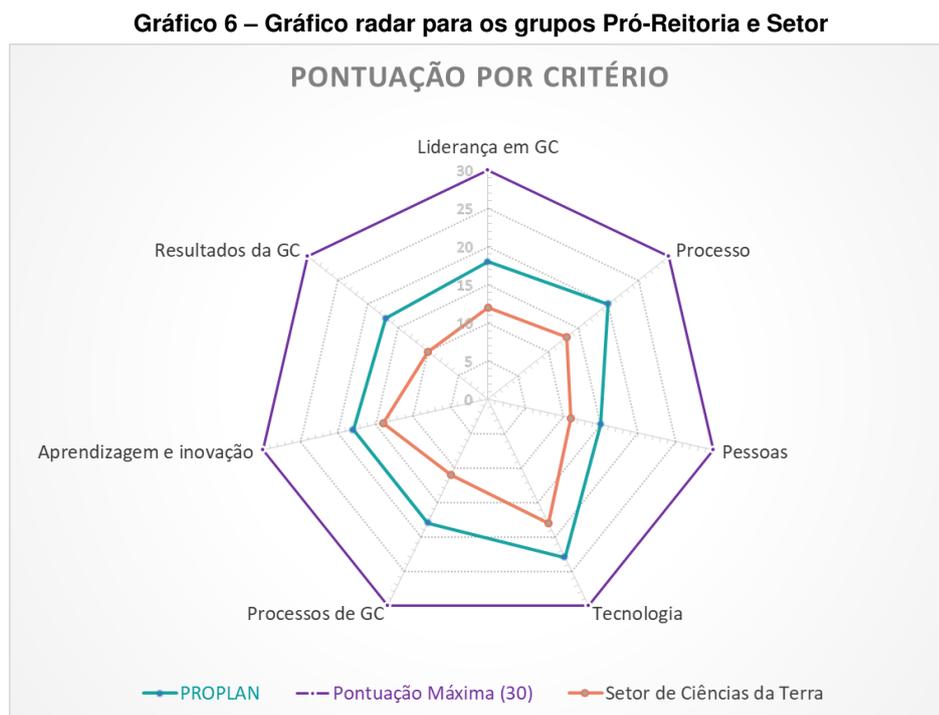
Em ambos os grupos o critério melhor avaliado foi “Tecnologia”. Este resultado vai ao encontro aos resultados dos estudos de Balbino, Nunes e Queiroz (2016), Souza, Helou e Sohn (2018), Bastos, Tosta e More (2019), Sabino *et al.* (2019), Marques *et al.* (2020), Klein, Pereira e Cogo (2021), Zilli *et al.* (2021) e Calmeto e Cribb (2022), que também apontaram a tecnologia como critério mais bem avaliado nas Instituições Públicas de Ensino Superior que investigaram. O que reforça a afirmação de Krukoski *et al.* (2019) de que, no que diz respeito à GC, o foco das IPES parece estar na tecnologia, quando deveria estar nas pessoas. Pode-se notar que o critério “pessoas” é o quinto colocado para os dois grupos, sendo, no caso da Pró-Reitoria, o pior avaliado.

Outro resultado importante é que, com exceção da tecnologia, os demais critérios do grupo Setor tiveram pontuação inferior ao critério pior avaliado no grupo Pró-Reitoria. Assim, o NMGC da UFPR na percepção dos servidores do SCT é inferior ao percebido pelos servidores da PROPLAN, o que pode estar relacionado ao nível organizacional dos órgãos administrativos.

A PROPLAN é um órgão de nível estratégico, responsável pela coordenação dos serviços de planejamento global da Universidade. Assim, os seus servidores estão continuamente envolvidos em atividades de planejamento e gestão, que demandam maior conhecimento a respeito dos processos institucionais e de seu mapeamento, dos direcionadores estratégicos da instituição e dos seus indicadores de desempenho. Portanto, mesmo que a GC não esteja institucionalizada na UFPR (PEREIRA; STANKOWITZ; SILVA, 2022) é possível que os servidores de nível estratégico reconheçam e associem as suas atividades à GC, como práticas e ferramentas.

Já o SCT, considerado um órgão de nível tático-operacional, tem a função de executar, coordenar e fiscalizar as unidades didático-pedagógicas e de pesquisa de sua área de conhecimento, promovendo e organizando atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Suas atividades demandam, majoritariamente, rotinas administrativas que dão suporte às unidades. Assim, o foco principal das unidades setoriais da UFPR está na pesquisa, ensino e extensão. Portanto, é possível que seus servidores não reconheçam ou associem a Gestão do Conhecimento ao seu cotidiano no trabalho. Em pesquisa realizada por Pereira, Stankowitz e Silva (2022), com servidores de nove setores da UFPR, 73,6% dos participantes não souberam informar se a Gestão do Conhecimento já foi implementada na instituição e 32,1% assinalaram “nenhuma” quando questionados sobre quais práticas de identificavam na universidade. Estes dados podem indicar que os servidores não estão familiarizados com o tema Gestão do Conhecimento.

O Gráfico 6 permite a comparação visual das variáveis (no caso, os critérios avaliados) em uma mesma escala.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os resultados a respeito do NMGC na UFPR reforçam aqueles encontrados por Balbino, Nunes e Queiroz (2016), Souza, Helou e Sohn (2018), Bastos, Tosta e More (2019), Klein, Pereira e Cogo (2021), Zilli *et al.* (2021) e Calmeto e Cribb (2022) (ver Quadro 1), sugerindo que a maioria das Instituições Públicas de Ensino Superior encontram-se em nível “Iniciação” ou “Introdução” de maturidade, em que reconhecem a importância da GC e possuem práticas em algumas áreas, mas não a utilizam para melhorar a eficiência e qualidade de seus serviços, como apontado por Souza, Helou e Sohn (2018).

A seção a seguir descreve os elementos viabilizadores e dificultadores da GC na UFPR.

4.3 Viabilizadores e Dificultadores da GC na UFPR

Nesta pesquisa foram considerados viabilizadores os elementos das assertivas avaliadas como “ações bem realizadas”, “ações realizadas de forma adequada” ou “ações muito bem realizadas” por mais de 50% dos respondentes. No grupo **Pró-Reitoria**, de um total de 42 assertivas, 29 atenderam a este critério, enquanto no grupo **Setor**, apenas 5. A partir dessas assertivas foram mapeados os elementos viabilizares da GC nas duas unidades administrativas, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Elementos viabilizadores mapeados por critério nos órgãos administrativos

ELEMENTO VIABILIZADOR POR CRITÉRIO	PROPLAN	SCT
Liderança		
Existência de uma política de proteção da informação e do conhecimento.	X	X
A alta administração e as chefias intermediárias, que servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo, e que passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outras unidades.	X	
A alta administração e as chefias intermediárias, que promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	X	
Processo		
Competências essenciais da instituição definidas e alinhadas aos direcionadores estratégicos	X	
Sistemas de trabalho e processos modelados para agregar valor e alcance do desempenho institucional	X	
Existência de um sistema de gestão de riscos/imprevistos.	X	
Processos implementados e que são avaliados e melhorados continuamente, voltados para os resultados da instituição e melhoria de seus serviços.	X	
Pessoas		
Existência de programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreira dos servidores que ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público.	X	
A disseminação sistemática de informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos servidores.	X	
A existência de equipes/grupos de trabalho para estruturar processos e enfrentar desafios do trabalho	X	
Tecnologia		
Existência de infraestrutura adequada de TI.	X	X
Infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da instituição.	X	X
Todas as pessoas da instituição têm acesso a computador, à Internet/intranet e a um endereço de e-mail.	X	X
Informações disponíveis em sites atualizadas regularmente.	X	X
Utilização da intranet (ou uma rede similar) como a principal fonte de comunicação em toda a instituição, como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	X	
Processos de GC		

(continua)

Quadro 9 – Elementos viabilizadores mapeados nas unidades administrativas

(continuação)

ELEMENTO VIABILIZADOR POR CRITÉRIO	PROPLAN	SCT
A existência de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento	X	
A existência de um mapa de conhecimento.	X	
O registro e compartilhamento de conhecimento adquirido após a conclusão de tarefas/projetos	X	
A retenção do conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da instituição é retido.	X	
O compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas.	X	
A realização de <i>benchmarking</i> para melhoria do desempenho institucional e criação de conhecimento.	X	
Aprendizagem e Inovação		
A articulação e reforço contínuos de valores de aprendizagem e inovação.	X	
A visão de erros e riscos como oportunidades de melhoria.	X	
A formação de equipes interfuncionais para resolver problemas/situações preocupantes.	X	
Autonomia para novas ideias/contribuições e valorização das mesmas; a abertura das chefias intermediárias para novas ferramentas/métodos.	X	
O incentivo ao trabalho em equipe e compartilhamento da informação.	X	
Resultados da GC		
O histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança.	X	
A existência de indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da instituição.	X	
A contribuição efetiva da GC para melhoria dos resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos/serviços e dos indicadores de eficiência.	X	

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Observa-se que apenas cinco elementos foram mapeados como viabilizadores em comum nos órgãos, sendo a maioria deles relativa ao critério “Tecnologia”, o que corrobora com (KRUKOSKI *et al.*, 2019), quando afirmam que na maioria das IPES a atenção parece estar direcionada para os aspectos tecnológicos, quando deveria estar centrada nas pessoas e utilizar a tecnologia como suporte aos processos de gestão do conhecimento.

Os servidores identificam que a UFPR fornece estrutura adequada de TI, com acesso a computador, Internet e endereço de e-mail por todos os servidores, facilitando a Gestão do Conhecimento. Também identificam a atualização regular das informações disponíveis nos sites da instituição. Contudo, na opinião de 83,3% dos servidores da PROPLAN a intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a instituição, como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação, enquanto no grupo SCT este não é um elemento viabilizador.

No critério “Liderança”, o elemento viabilizador mapeado nas duas unidades foi uma política de proteção à informação e conhecimento na instituição, o que está provavelmente relacionado com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD, que entrou em vigor em agosto de 2020 e exigiu uma série de adequações por parte das organizações públicas. Na

UFPR, desdobrou-se em uma Política da Segurança da Informação e Comunicação e uma Política de Privacidade, bem como em uma série de ações, como formação de comitê, treinamentos, publicação de site específico, manuais, entre outros (UFPR, 2023b), que foram amplamente divulgados para a comunidade universitária.

Para os demais critérios, não foram mapeados elementos viabilizadores em comum nos órgãos analisados, ressaltando-se a diferença de percepção entre os servidores da PROPLAN e do SCT, já que na Pró-Reitoria foram mapeados viabilizadores em todos os critérios, revelando uma perspectiva positiva de seus servidores em relação à GC na instituição, enquanto no SCT foram mapeados viabilizadores apenas nos critérios “Tecnologia” e “Liderança”. E neste, apenas um elemento. Os servidores da PROPLAN percebem processos bem estabelecidos e mapeados, lideranças comprometidas com a disseminação e compartilhamento do conhecimento, ações em Gestão de Pessoas voltadas à GC e um ambiente de incentivo à aprendizagem e à inovação. Além disso, percebem a GC como implementada na UFPR, inclusive com a existência de indicadores para avaliar seus resultados.

Esses dados demonstram que a percepção dos servidores quanto à GC na UFPR não é a mesma em todos os seus órgãos administrativos e, como apontado por Souza, Helou e Sohn (2018), é importante que existam estratégias de incorporação sistemática de práticas para toda a instituição, para fomentar a cultura do conhecimento e da aprendizagem contínua em todos os níveis organizacionais.

No que diz respeito aos **elementos dificultadores** da GC na UFPR, considerando as respostas dos servidores da PROPLAN, apenas 4 das 42 assertivas tiveram respostas acima de 50% nas opções “ações mal realizadas” ou “ações muito mal realizadas ou não realizadas”. No entanto, considerando as respostas dos servidores do SCT, 32 assertivas atenderam ao critério adotado.

Os dificultadores da GC mapeados nas duas unidades administrativas são apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Elementos dificultadores mapeados por critério nos órgãos administrativos

ELEMENTO DIFICULTADOR POR CRITÉRIO	PROPLAN	SCT
Liderança		
A visão e a estratégia de GC não são compartilhadas ou alinhadas aos direcionadores estratégicos da instituição.		X
Arranjos organizacionais não implantados ou insuficientes para formalizar as iniciativas de GC.		X
Recursos financeiros alocados insuficientemente.		X
A alta administração e as chefias intermediárias não servem de modelo quanto aos valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.		X
Falta de promoção/reconhecimento/recompensa no que diz respeito à melhoria do desempenho, ao aprendizado individual e organizacional, ao compartilhamento de conhecimento e à criação do conhecimento e inovação.		X
Processo		

(continua)

Quadro 10 – Elementos dificultadores mapeados nas unidades administrativas

(continuação)

ELEMENTO DIFICULTADOR POR CRITÉRIO	PROPLAN	SCT
As competências essenciais não/mal definidas e não alinhadas aos direcionadores estratégicos.		X
Falta/inexistência de modelagem de sistemas de trabalho e processos para agregar valor e alcance do desempenho institucional.		X
A falta/ineficiência de um sistema de gestão de riscos/imprevistos.		X
Falta/ausência de processos implementados voltados para os resultados da instituição e melhoria de seus serviços.		X
Pessoas		
Os programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreira dos servidores não ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público ou não servem de apoio para o alcance dos objetivos da instituição e contribuem para o alto desempenho institucional.		X
Não há disseminação sistemática de informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos servidores.		X
A falta de processos formais de mentoring e coaching.	X	X
A falta ou não utilização de banco de competências dos seus servidores.	X	X
O não reconhecimento/compensação pela colaboração e o compartilhamento do conhecimento.	X	X
A falta de equipes/grupos de trabalho para estruturar processos e enfrentar desafios do trabalho.		X
Tecnologia		
A intranet (ou rede similar) não é utilizada como principal fonte de comunicação e de apoio à transferência do conhecimento e compartilhamento da informação.		X
Processos de GC		
A falta de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.		X
A falta de um mapa de conhecimento.		X
A falta do registro e compartilhamento de conhecimento adquirido após a conclusão de tarefas/projetos.		X
O conhecimento essencial dos servidores que saem da instituição não é retido.		X
As melhores práticas e lições aprendidas são pouco ou não compartilhadas.		X
Benchmarking é pouco ou não realizado para melhoria do desempenho institucional e criação de conhecimento.		X
Aprendizagem e Inovação		
Há pouca articulação e reforço de valores de aprendizagem e inovação.		X
Atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros não são de fato vistos como oportunidades de aprendizagem com frequência.		X
Falta de formação de equipes interfuncionais para resolver problemas/situações preocupantes.		X
Pouca ou nenhuma autonomia para novas ideias/contribuições, ou valorização das mesmas.		X
Pouca abertura das chefias intermediárias para novas ferramentas/métodos.		X
Os servidores não são incentivados a trabalhar em equipe e compartilhar a informação.		X
Resultados da GC		

(continua)

Quadro 10 – Elementos dificultadores mapeados nas unidades administrativas

(continuação)

ELEMENTO DIFICULTADOR POR CRITÉRIO	PROPLAN	SCT
Não há histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança.		X
Ausência de indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da instituição.		X
A contribuição inefetiva da GC para melhoria dos resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos/serviços e dos indicadores de eficiência.		X
A baixa contribuição da GC para os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços, de eficiência e de efetividade social.	X	X

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Apenas quatro elementos foram mapeados como dificultadores em comum nos órgãos, destacando-se os relacionados ao critério “Pessoas”. Os servidores não se sentem reconhecidos/recompensados pela colaboração e pelo compartilhamento do conhecimento, embora Maronato (2018) já tenha alertado que na administração pública os incentivos financeiros são limitados, mas ainda assim é possível reconhecer as habilidades e competências dos indivíduos por meio de feedbacks e delegação de autoridade, por exemplo. Ainda, como observado por Krukoski *et al.* (2019), as pessoas deveriam ser o foco da GC.

Os servidores também não identificam processos formais de *mentoring* e *coaching* e de um banco de competências. Essas práticas de GC estão relacionadas à Gestão de Pessoas e são importantes para a redução na perda de conhecimento organizacional e para a troca de informações, experiências e conhecimento (MARONATO, 2018), desafios já identificados na UFPR por Pereira, Stankowitz e Silva (2022).

Quanto ao critério Resultados da GC, mais de 80% dos servidores do SCT, não identifica um histórico de sucesso de implementação da GC. Estes resultados corroboram com os resultados do estudo de Pereira, Stankowitz e Silva (2022), quanto aos servidores desconhecem, na UFPR, a implementação da GC.

Evidencia-se nos resultados que 26 dos 29 dos elementos mapeados como viabilizadores na PROPLAN, foram mapeados como dificultadores no SCT. Por exemplo, 81,8% dos servidores do SCT avaliaram negativamente a assertiva "O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da instituição é retido", reforçando os resultados obtidos por Pereira, Stankowitz e Silva (2022), quanto aos desafios relacionados à retenção do conhecimento na Instituição. Todavia, 77,8% dos servidores da PROPLAN avaliaram positivamente a assertiva, o que indica que, neste órgão, a retenção do conhecimento não é um desafio a ser superado.

Ainda, 86,4% dos servidores do SCT não consideram as chefias intermediárias e alta liderança como modelo no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento e ao trabalho colaborativo, o que já não ocorre na PROPLAN, quando 72,2% dos seus servidores avaliam as lideranças positivamente.

Como exposto na seção 4.2, é possível que a diferença de percepção entre os servidores dos dois órgãos avaliados decorra do nível organizacional que cada órgão ocupa e as atribuições atreladas a esses níveis, que facilitam ou não que os servidores associem os elementos avaliados às suas atividades. Nota-se que os arranjos organizacionais na PROPLAN são propícios à GC. No entanto, como preconiza Correa, Vinchira e Velasquez (2018), independentemente do nível organizacional, para que a GC seja efetiva e possa impactar positivamente os resultados da instituição, deve estar disseminada em todas as suas unidades, aplicada de forma sistemática e institucionalizada. Por isso a importância da avaliação da maturidade da GC em diferentes órgãos de uma mesma instituição, para que as ações e estratégias propostas sejam assertivas de acordo com o nível de maturidade do órgão em que serão implementadas.

Em decorrência da quantidade de elementos mapeados como dificultadores no SCT, há de se considerar que sejam desenvolvidas ações intensivas voltadas aos órgãos de nível tático-operacional, para melhorar esses elementos, disseminando a GC da alta administração até seus órgãos de apoio. Esta proposição é reforçada por Pereira, Stankowitz e Silva (2022), quanto a maioria dos participantes não reconhecer práticas de GC, políticas e estratégias formais de gestão do conhecimento na instituição ou campanhas de disseminação de valores e cultura de GC.

4.4 Ações para a Promoção da GC na UFPR

A partir do diagnóstico e identificação do NMGC, do mapeamento dos elementos viabilizadores e dificultadores, e do referencial teórico, é possível propor ações para fomentar a GC em nível estratégico e tático-operacional.

No que diz respeito à liderança, é importante que, após o diagnóstico, haja uma etapa de planejamento. Definição da visão, objetivos e estratégias de GC, priorização das ações, definição da estrutura de governança e meios de sensibilização das pessoas, além da alocação de recursos destinados a este fim (BATISTA, 2012). No caso da UFPR, é importante que esses itens estejam declarados no seu PDI. Pereira, Stankowitz e Silva (2022) esclarecem que os principais pontos positivos em relação ao conhecimento, identificados por servidores de nove setores da UFPR, associados à excelência em ensino, pesquisa e extensão, estavam expressos no PDI.

O atual PDI da UFPR menciona que a Gestão do Conhecimento na Instituição é atribuição da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas. Entretanto, não conta com objetivos estratégicos e indicadores voltados à Gestão do Conhecimento Institucional. Portanto, é fundamental que a liderança formalize políticas e estratégias de GC, defina ações e indicadores, e as disseminem por toda a instituição. Como mencionado no Capítulo 1, as IPES priorizam em seu PDI ações relacionadas aos indicadores avaliados pelo SINAES e, somando-se a isso os recursos financeiros e pessoais escassos, acabam deixando em segundo plano ações voltadas à eficiência operacional.

Contudo, como relatado por Lino, Melo e Silveira (2020), não basta apenas a formalização da GC. É preciso que ela tenha resultados práticos, estabelecidos por uma cultura em GC, com foco nas pessoas. Os resultados deste trabalho evidenciam a necessidade de programas de educação, capacitação e desenvolvimento dos servidores, voltados aos objetivos e alto desempenho institucionais. Ainda, a definição de formas de reconhecimento, como os *feedbacks*, por exemplo.

As práticas de GC podem ser utilizadas para promover a GC em IPES, melhorando seus pontos fracos e potencializando seus pontos fortes (BASTOS; TOSTA; MORE, 2019). As práticas de gestão de pessoas podem gerar mudanças no comprometimento e engajamento dos servidores, com conseqüente melhoria na transferência do conhecimento institucional (MARQUES *et al.*, 2019). Algumas dessas práticas podem facilitar a gestão do conhecimento na UFPR:

- Educação Corporativa: para atualizar os conhecimentos de todo o pessoal de forma uniforme;
- Comunidades de prática/Comunidades do conhecimento: para permitir a colaboração de pessoas internas e externas à organização e facilitar a transferência/compartilhamento de melhores práticas;
- Banco de competências: para coletar informações sobre a localização de conhecimentos, incluindo fontes de consulta e equipes que detêm conhecimento. Além de favorecer o compartilhamento do conhecimento, pode ser um importante meio de reconhecimento, quando o indivíduo percebe a aplicabilidade de seu conhecimento (MARONATO, 2018);
- Sistema de gestão por competências: visa identificar competências essenciais da organização, avaliar a capacitação interna e definir conhecimentos e habilidades necessários para preencher as lacunas existentes. As iniciativas podem incluir mapeamento de processos, competências essenciais, atividades e habilidades, bem como medidas para superar as deficiências.

Cabe destacar que na pesquisa realizada por Pereira, Stankowitz e Silva (2022), 32,1% dos participantes não identificaram práticas de GC na UFPR. Portanto, é essencial que as práticas de Gestão do Conhecimento sejam apresentadas, explicadas e disseminadas para todos os servidores da instituição.

Quanto aos critérios “Processos” e “Processos de GC”, como os elementos mapeados como viabilizadores para a Pró-Reitoria foram mapeados como dificultadores no SCT, recomenda-se que as práticas estabelecidas e utilizadas em órgãos como a PROPLAN sejam difundidas para todos os setores da universidade. São elas: i) definição das competências essenciais; ii) mapeamento, modelagem e gestão de processos voltados para resultados; iii)

compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas; e iv) realização de *benchmarking*, que pode, inclusive, ser realizado entre setores e entre unidades de um mesmo setor.

Permeando todos os elementos está a tecnologia, caracterizada como um elemento viabilizador na instituição. Práticas sugeridas por Batista (2012) neste critério estão relacionadas à automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de TI para a captura, para a colaboração e para a difusão do conhecimento, como um repositório de conteúdos e sistemas de *workflow*. A UFPR dispõe do Pacote Office 365, que possui ferramentas que podem ser utilizadas para este fim, como, por exemplo:

- *SharePoint*: permite a criação de sites que auxiliam na organização de projetos, pessoas e informações;
- *Planner*: permite a criação de equipes, compartilhamento de metas e controle do progresso para trabalhar em conjunto, de forma síncrona ou assíncrona;
- *Teams*: espaço de trabalho baseado em chat, que permite a criação de equipes, reuniões e compartilhamento de conteúdo.

Mesmo com essas ferramentas disponíveis, para 54,5% dos servidores do SCT a intranet (ou rede similar) não é utilizada como principal fonte de comunicação e de apoio à transferência do conhecimento e compartilhamento da informação. Portanto, ações de treinamento e capacitação para utilização dessas ferramentas são relevantes. A UFPR oferece diversos Cursos Abertos Online por meio da UFPR Aberta (UFPR, 2023c). Poderiam ser oferecidos cursos relacionados à GC nesse formato ou cursos com tutoria promovidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, por meio da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.

No quesito “Aprendizagem e Inovação”, os elementos mapeados como viabilizadores na PROPLAN também foram mapeados como dificultadores no SCT. Logo, assim como ocorre na Pró-Reitoria, é essencial que os erros sejam vistos como oportunidades de melhoria, desde que não ocorram com frequência, que sejam formadas equipe multifuncionais para resolver problemas, que os servidores sejam incentivados a trabalhar em equipe e compartilhar as informações, que tenham autonomia e sejam valorizados por novas ideias e que as chefias imediatas estejam abertas para novos métodos/ferramentas. Ainda, os servidores devem ser sensibilizados para a importância da GC.

As chefias imediatas têm papel fundamental no estímulo à aprendizagem e inovação, proporcionando um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento, a aprendizagem contínua e servindo como modelo ao disseminar as informações para as equipes de trabalho (BATISTA, 2012). O Estatuto da UFPR (UFPR, 2023a) estabelece em seus artigos 36º, parágrafo 1º, e 39º, que a direção e vice-direção dos setores e as chefias de departamento e suplências cabem a ocupantes de cargos da carreira de magistério. Os cargos de direção e chefia departamental são ocupados, portanto, por docentes dos respectivos departamentos, não pos-

suindo, na maioria das vezes, formação nas áreas de gestão e administração. Logo, programas de capacitação nessas áreas são fundamentais para as chefias imediatas.

No que diz respeito aos resultados da GC, como o critério está relacionado ao histórico da GC na instituição, é de se esperar que as ações propostas para os demais critérios impactem positivamente os resultados.

As ações propostas, sintetizadas no Quadro 11, visam contribuir para o aumento da capacidade dos servidores por meio da melhoria nos processos de aquisição, compartilhamento, disseminação e retenção do conhecimento, e apoiados por estrutura e arranjos organizacionais favoráveis à GC.

Quadro 11 – Proposta de ações para promover a GC na UFPR

LIDERANÇA
<p>Alinhamento da GC aos direcionadores estratégicos da Instituição:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição da visão, objetivos e estratégias de GC. - Definição de políticas e estratégias de GC. - Priorização e definição de indicadores. - Declaração no PDI. <p>Implantar arranjos organizacionais para a GC:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição de unidade e equipes responsáveis, bem como suas atribuições. - Alocar recursos para as iniciativas de GC. <p>Disseminar políticas e estratégias de GC por meio da comunicação institucional - e-mail, sites, redes sociais.</p> <p>Implementar projeto-piloto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleção de um setor para implementação da GC. - Definição e capacitação da equipe responsável. - Definição de indicadores. - Estabelecimento de procedimentos para as ações. - Implementação das ações. - Avaliação das ações.
PESSOAS
<p>Adotar a gestão por competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento das competências essenciais da instituição. - Criação de um banco de competências. <p>Capacitar / treinar sobre a GC.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta de cursos (por meio da UFPR Aberta ou Cursos com Tutoria) na área de GC. <p>Disseminar práticas de GC:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de material educativo como tutoriais Online, e-books. - Implementação e divulgação de práticas de GC como: educação corporativa, banco de competências, sistema de gestão por competências.
PROCESSOS
<p>Disseminar práticas de gestão de processos para os setores da UFPR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar gestores de unidades organizacionais a respeito da importância da gestão de processos. - Capacitar e orientar as direções dos setores para o mapeamento, modelagem, melhoria e documentação de processos de trabalho. - Padronização de processos nas unidades. - Implantação de Gestão Eletrônica de Documentos.
PROCESSOS DE GC
<p>Implementar e divulgar práticas de GC, como: mapas de conhecimento, melhores práticas e lições aprendidas, <i>benchmarking</i>, banco de competências, comunidades de prática, café do conhecimento, revisão pós-ação, <i>brainstorming</i>, repositório de conhecimentos.</p>
TECNOLOGIA
<p>Capacitar os servidores para o uso do Pacote Office 365, como o SharePoint, Planner, Teams:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta de cursos para utilização das ferramentas. - Adoção do Teams como principal fonte de comunicação entre os servidores.
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO
<p>Compartilhar o gerenciamento de crises e tomada de decisão, com a formação de equipes multifuncionais.</p> <p>Gerar conhecimentos em gestão de pessoas para as chefias imediatas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertar cursos, workshops, palestras, oficinas. <p>Incentivar os servidores para a aprendizagem contínua e inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivo da proposição de novas ideias. - Utilização dos erros para o aprendizado. - Promoção da autonomia nas equipes de trabalho. - Reconhecimento das inovações no ambiente de trabalho.

Fonte: Autoria própria (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo propor um conjunto de ações voltadas à Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Paraná. Para tanto, realizou-se um estudo de caso nesta Instituição Pública de Ensino Superior.

A questão inicial de pesquisa foi “Como promover a Gestão do Conhecimento na UFPR?”. A partir desse questionamento foram elaborados os objetivos específicos, a construção do embasamento teórico-metodológico e a constituição do processo de análise.

Quanto ao primeiro objetivo específico, embora a literatura indique que a maioria das Instituições Públicas de Ensino Superior encontra-se no nível de “iniciação” em Gestão do Conhecimento, quando classificadas pelo IAGCAP, os resultados desta pesquisa revelam que o NMGC pode diferir conforme o órgão administrativo avaliado. Na percepção dos servidores lotados na PROPLAN, o NMGC foi 129, ou seja, no Nível 3 - “Introdução (Expansão)”, enquanto, na percepção dos servidores lotados no SCT, o NMGC foi 89 ou Nível 2 - “Iniciação”. Estes resultados indicam que o NMGC pode ser influenciado pelo nível organizacional, em decorrência das atribuições e do perfil de atividades realizadas, bem como dos arranjos organizacionais instituídos.

A diferença na percepção dos servidores a respeito da GC pode implicar em estratégias e ações inefetivas, caso a maturidade em GC da PROPLAN, enquanto órgão de nível estratégico, seja utilizada como parâmetro para o planejamento das ações voltadas a níveis organizacionais com menor nível de maturidade.

O critério melhor avaliado nos dois órgãos foi “Tecnologia”, que embora relevante, deve ser utilizada como facilitadora nos processos de conhecimento e não o ponto central da gestão. O critério pior avaliado na PROPLAN foi “Pessoas”, o que revela oportunidades de implantação de ações voltadas aos servidores, foco da GC. No SCT, o pior avaliado foi o critério “Resultados da GC”, já que os servidores deste setor não identificam a GC como implementada e, portanto, não identificam sua efetiva contribuição aos serviços oferecidos pela instituição.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, verificou-se-se que os principais viabilizadores da GC na UFPR estão relacionados à tecnologia: presença de infraestrutura adequada de TI, viabilizando as estratégias de GC, com acesso amplo a computador, Internet/intranet e endereço de e-mail; a atualização regular das informações disponíveis na Web. Além destes, no critério “Liderança” foi identificado como elemento viabilizador a existência de uma política de proteção da informação e do conhecimento.

Com relação ao terceiro objetivo específico, foram mapeados como dificultadores em comum aos órgãos: no critério “Pessoas”, a falta de processos formais de *mentoring* e *coaching*; a falta ou não utilização de banco de competências dos seus servidores; o não reconhecimento/compensação pela colaboração e pelo compartilhamento do conhecimento. No critério “Resultados da GC”, a baixa contribuição da GC para os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.

Destaca-se que foram identificados poucos elementos viabilizadores e dificultadores em comum nos grupos. A maioria dos viabilizadores para o grupo Pró-Reitoria foi mapeada como dificultadores para o grupo Setor. Nos critérios “Processos” e “Processos de GC” isso ocorreu para todos os elementos. Portanto, devem ser consideradas ações intensivas voltadas aos órgãos tático-operacionais, de forma diminuir essa diferença e disseminar a GC da alta administração até seus órgãos de apoio.

Para o alcance do objetivo geral do trabalho – Propor um conjunto de ações voltados à Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Paraná, elencaram-se na literatura, ações que podem promover a GC em IPES, como adoção de práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento e a implementação de um plano de GC, vinculado ao PDI.

A partir da avaliação do NMGC e do mapeamento dos elementos viabilizadores e dificultadores da GC na instituição, foram propostas 13 ações. Estas ações foram divididas em seis critérios: Liderança, Pessoas, Processos, Processos de GC, Tecnologia e Aprendizagem e Inovação.

Não foram propostas ações específicas para o critério Resultados da GC pois, como este refere-se ao histórico da GC na UFPR, espera-se que os resultados obtidos pela aplicação das ações propostas para os demais critérios impactem positivamente a efetividade da GC sobre os resultados da instituição, como a melhoria dos indicadores de qualidade dos serviços prestados.

As ações relacionadas à liderança incluem a definição da visão, objetivos, políticas e estratégias de GC, com indicadores expressos no PDI e alinhados aos direcionadores estratégicos da instituição, para que a GC possa ser aplicada institucionalmente e não apenas de forma pontual. Ainda, a disseminação das políticas e estratégias definidas para toda a instituição. Cabe também à liderança a implantação de arranjos organizacionais e alocação de recursos à área de GC, para as ações planejadas poderem ser efetivamente executadas.

As ações relacionadas aos critérios Pessoas e Processos de GC estão conectadas e têm o objetivo de fomentar a identificação, aquisição, criação, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento na UFPR. O mapeamento das competências essenciais para a instituição e a criação de um banco de competências visam a melhor utilização do capital intelectual da UFPR e o fácil acesso aos servidores detentores de conhecimentos-chave. Os programas de educação, capacitação e treinamento sobre a GC, incluindo as ferramentas tecnológicas de apoio, são relevantes para que os servidores sejam conscientizados sobre a importância da GC e para a adoção de práticas e ferramentas de forma equânime na instituição. É essencial que os servidores conheçam as práticas de GC e saibam como utilizá-las efetivamente.

No critério Processos, as ações sugeridas visam disseminar as práticas de gestão de processos adotadas na PROPLAN para todos os setores da UFPR, como o mapeamento e modelagem dos processos, melhoria e documentação dos processos de trabalho e a padronização dos processos nos diversos órgãos e suas unidades. Para isso, sugeriu-se a sensibilização dos gestores para a importância da gestão de processos e ações de capacitação.

Por fim, no critério Aprendizagem e Inovação, as ações propostas têm como principal objetivo a criação de ambientes de estímulo à inovação, com a capacitação das chefias imediatas para as atividades de gestão, desenvolvendo competências de liderança, resultados e estratégia, a sensibilização dos servidores e a formação de equipes multifuncionais para a resolução de problemas. Estas ações favorecem o trabalho colaborativo, o comprometimento dos servidores, a autonomia para tomada de decisões, as soluções inovadoras e, ainda, convertem-se em uma forma de recompensa não remunerada aos servidores, o reconhecimento.

O Produto Técnico-Tecnológico (Apêndice B) consiste em relatório técnico-conclusivo com recomendações à instituição analisada e está estruturado em três partes principais:

- Introdução: apontando o problema identificado e a relevância do tema para o tipo de organização pública estudado;
- Análise situacional: indicando os dados da pesquisa, metodologia resumida, resultados encontrados e conclusão da análise;
- Proposta de ações para a promoção da GC na instituição analisada: contemplando as 13 ações sugeridas, o propósito de cada uma, como implementá-las e os resultados esperados.

Espera-se com este produto que a UFPR tenha conhecimento acerca da situação atual da GC na instituição e que as ações propostas sirvam como norte para a promoção da GC, com vistas ao aumento da eficiência organizacional, que resultarão em benefícios à sociedade.

Por ser um estudo exploratório feito com 40 servidores, sendo 18 lotados na PROPLAN e 22 no SCT, sugere-se que a pesquisa seja ampliada para que as análises possam ser generalizadas para as Instituições Públicas de Ensino Superior. Todavia, mesmo com uma amostra pequena, a técnica de pesquisa utilizada é válida como instrumento para qualquer órgão ou para a totalidade a que se propõe.

Em termos de futuras pesquisas, sugere-se uma nova aplicação do IAGCAP para todos os servidores em atividades administrativas da UFPR para refazer a avaliação do nível de maturidade institucional com a ampliação da amostra. Ainda, aplicar o IAGCAP para avaliação de outros órgãos administrativos de diferentes níveis organizacionais, para verificar se existe, efetivamente, a diferença no NMGC apurada nesta pesquisa. Por fim, sugere-se a implementação das ações para posterior reaplicação do IAGCAP de modo que se possa comparar a efetividade dos resultados das ações propostas neste estudo.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, M. H. F. *et al.* Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa?: Aplicação do processo proknow-c na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, fev. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.5773/rgsa.v5i2.424>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1640/como-construir-conhecimento-sobre-o-tema-de-pes--->. Acesso em: 20 ago. 2022.
- AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. da. Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, p. 57870–87884, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n8-263>. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960>. Acesso em: 25 jul. 2022.
- APO. **Knowledge Management: facilitator's guide**. Tokyo, 2009. 753 p. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2016/03/KnowledgeManagementFacilitatorsGuide-Complete-version.pdf>. Acesso em: 29 set. 2022.
- BALBINO, J. N.; NUNES, H. de F.; QUEIROZ, F. C. B. P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 80–98, 2016.
- BARRETO, L. R. de F. S. **Gestão do conhecimento na administração pública: estudo do nível de maturidade na companhia de processamento de dados da bahia**. 2018. 86 p. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.
- BASTOS, K. B. B. F.; TOSTA, K. C. B. T.; MORE, R. P. O. Diagnóstico da gestão do conhecimento na coordenadoria de obras de uma instituição pública de ensino superior. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 8, p. 22, 2019.
- 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. 132 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 15 jul. 2022.
- BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa ipea 2014**. Brasília: IPEA, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/129916>. Acesso em: 15 jul. 2022.
- BENNET, A.; BENNET, D. **Organizational survival in the new world: the intelligent complex adaptive system**. London: Routledge, 2004. 391 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.4324/9780080513331>. ISBN 9781136375057.
- BOISOT, M. H. **Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy**. [S.l.]: Oxford University Press, 1999. 312 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198296072.001.0001>. ISBN 9780198296072.
- BOTELHO, C. R. O. M.; BRAGA, V. Gestão do conhecimento para a melhoria da gestão pública: os caminhos da implantação da gestão do conhecimento na câmara dos deputados. In: . Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2009. p. 23.

BRASIL. **Portaria Normativa nº 7, de 22 de junho de 2009**. Brasília, DF, 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/port_mestrado_profissional1.pdf. Acesso em: 09 ago. 2022.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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**, v. 1, p. 161–188, fev. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.25112/rco.v1.2262>. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/2262>. Acesso em: 25 jul. 2022.

CHOO, C. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International Journal of Information Management**, v. 16, p. 329–340, out. 1996. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0268-4012\(96\)00020-5](http://dx.doi.org/10.1016/0268-4012(96)00020-5). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0268401296000205?via%3Dihub>. Acesso em: 25 jul. 2022.

COPLAD. **Resolução nº 34, de 27 de junho de 2019**. Curitiba, PR, 2019. Aprova o Regimento do Setor de Ciências da Terra da Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2019/09/coplad-34.19.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2023.

CORREA, A. M. M.; VINCHIRA, A. V.; VELASQUEZ, M. M. G. Gestión del conocimiento científico en la universidad de antioquia: integración de herramientas para la formulación de una estrategia. **Innovar**, v. 28, p. 71–84, jul. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71697>. Disponível em: <http://mr.crossref.org/iPage?doi=10.15446%2Finnovar.v28n69.71697>. Acesso em: 25 jul. 2022.

CORREA, F. *et al.* Gestão do conhecimento: uma análise sobre seus modelos de maturidade. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 13, p. 182–196, jul. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v13i1p182-196>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/186156>. Acesso em: 25 jul. 2022.

COSTA, W. P. L. B. da *et al.* Adaptação e validação de diagnóstico da gestão do conhecimento para a universidade pública brasileira. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 01–21, 2021.

DALKIR, B. K. **Knowledge Management in theory and practice**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 2017.

DAVENPORT, T.; 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**. 2002. 8 p. Site [kmmm.org](http://www.kmmm.org). Disponível em: http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022.

ENSSLIN, L. *et al.* **ProKnow-C, Knowledge Development Process - Constructivist**. Brasil, 2010. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI.

FARRADANE, J. Knowledge, information and information science. **Journal of Information Science**, London, v. 2, 1980.

FUKUNAGA, F.; SAITO, A. **Modelo de Referência SBGC**. 2017. 8 p. Site da SBGC. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/artigos.html>. Acesso em: 27 jul. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 159 p. E-book. 9788597012934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. J. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 72, p. 106–116, 1999. Disponível em: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>. Acesso em: 25 jan. 2023.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 km frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, p. 4–31, jul. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910971798>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270910971798/full/html>. Acesso em: 25 jul. 2022.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. fev. 2015. 391 p. Tese (Doutorado) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, fev. 2015.

HUXLEY, A. L. **Admirável mundo novo**. [S.l.: s.n.], 1932.

ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M.; ALVARES, L. M. A. de R. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, v. 27, p. 350–374, jun. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245273.350-374>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/105497>. Acesso em: 25 jul. 2022.

JAASKELAINEN, A. *et al.* Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 52, p. 120–140, jan. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2020-0017>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-01-2020-0017/full/html>. Acesso em: 21 ago. 2022.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; COGO, M. P. Gestão do conhecimento em uma ifes: uma análise de fatores facilitadores e de dificultadores. **Revista de Administração Unimep (RAU)**, v. 19, p. 73–98, 2021.

KRUKOSKI, D. K. *et al.* Gestão do conhecimento na administração pública: caso de uma instituição pública municipal do sudoeste paranaense. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 22, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

LINO, S. R. L.; MELO, P. A. de; SILVEIRA, A. Gestão do conhecimento: políticas e práticas de institucionalização no instituto federal de educação, ciência e tecnologia de santa catarina. **Administração de Empresas em Revista**, v. 3, p. 508–529, 2020.

LIRA, L. A. de M.; PINTO, I. M. B. S. Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no corpo de bombeiros militar de alagoas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, p. 35–55, fev. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57574>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/57574>. Acesso em: 25 jul. 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. out. 2018. 1-139 p. Dissertação (Mestrado) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, out. 2018.

MARQUES, J. M. R. *et al.* The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, p. 489–507, abr. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-03-2018-0199/full/html>. Acesso em: 25 jul. 2022.

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**, v. 1, p. 27, jan. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.25112/rco.v1i0.1710>. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/1710>. Acesso em: 25 jul. 2022.

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. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12nespecial.62049>. Disponível em: <https://bityli.com/Ybc5E>. Acesso em: 08 fev. 2023.

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

PEREIRA, P. C. E.; STANKOWITZ, R. de F.; SILVA, H. O. da. Gestão do conhecimento: diagnóstico sobre o perfil de uma instituição pública de ensino superior. In: **17o Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**. [...]: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), 2022. p. 174–188. Disponível em: http://www.kmbrasil.org/uploads/6/5/7/6/65766379/anais_kmbrasil_2022.pdf. Acesso em: 08 fev. 2023.

PERES, P.; BATISTA, V. A gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: diagnóstico em uma instituição federal de ensino. **RTIC**, v. 2, p. 059–078, abr. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.29073/rtic.v2i1.359>. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/rtic/article/view/359>. Acesso em: 25 jul. 2022.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. 1. ed. New York: Doubleday and Company, 1966.

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

RIOS, C. V.; MATTOS, M. C. de. Proposta de modelo de avaliação e diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. **Revista Gestão Industrial**, v. 16, nov. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.3895/gi.v16n4.11668>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/11668>. Acesso em: 25 jul. 2022.

RODRIGUES, A. *et al.* Diagnóstico de maturidade em gestão do conhecimento: experiência em uma empresa do setor elétrico brasileiro. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 22, p. 164–180, 2019.

SABINO, M. M. F. L. *et al.* Análise de maturidade da gestão do conhecimento em uma tutoria de cursos de graduação a distância. **Ciências da Administração**, v. 21, p. 69–85, 2019.

- SANTOS, V. dos; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, p. 24–41, 2019.
- SILVEIRA, D. T.; CORDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: _____. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. E-book. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/52806>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- SOUZA, A. L. F. de; HELOU, A. R. H. A.; SOHN, A. P. L. Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no instituto federal catarinense câmpus araquari. **Ciência da Informação**, v. 47, p. 171–186, 2018.
- STANKOWITZ, R. de F. **Gestão de ideias**: estrutura de referência para inovação aberta. 2014. 211 p. Tese (Doutorado) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.
- TAKEUSHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. E-book. 9788577802296. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577802296/>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- TEIXEIRA, W. G.; FROGERI, R. F.; PIURCOSKY, F. P. Maturidade da gestão do conhecimento na comissão de implantação do sistema de controle do espaço aéreo brasileiro (ciscea). **Revista do Serviço Público**, v. 71, p. 604–630, set. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3999>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3999>. Acesso em: 25 jul. 2022.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- UFPR. **Plano de desenvolvimento institucional 2022-2026**. Curitiba, 2022. 367 p. Disponível em: <http://www.proplan.ufpr.br/portal/pdi-ufpr/>. Acesso em: 18 dez. 2022.
- UFPR. **Estatuto da UFPR**. 2023. Site. Disponível em: <http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2020/02/Estatuto-da-UFPR-alterado-em-10.02.2020-ultima-altera%C3%A7%C3%A3o-Res-32-19-COUN-1.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2023.
- UFPR. **LGPD**: lei geral de proteção de dados pessoais. 2023. Site. Disponível em: <https://lgpd.ufpr.br/portal/>. Acesso em: 20 mar. 2023.
- UFPR. **UFPR Aberta**. 2023. Site. Disponível em: <https://ufpraberta.ufpr.br/>. Acesso em: 24 mar. 2023.
- WIIG, K. M. **Knowledge management foundations -thinking about thinking**: how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, Texas: Schema Press, 1993. 475 p.
- WIIG, K. W. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, p. 224–239, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, v. 41, p. 125–145, 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166000>.
- ZILLI, M. G. *et al.* Nível de maturidade em gestão do conhecimento de uma clínica escola de saúde: um estudo de caso sob a ótica dos gestores. **Ciência da Informação**, v. 50, 2021.

APÊNDICE A – Questionário eletrônico estruturado

MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFPR

A pesquisa levará aproximadamente 4 minutos para ser concluída.

...

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante, você está sendo convidado a participar da nossa pesquisa, que tem por objetivo avaliar o Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Universidade Federal do Paraná, de forma a contribuir para o aumento da capacidade de seus servidores em criar, compartilhar e aplicar conhecimentos para alcançar resultados.

Antes de prosseguir, é primordial que você leia o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que recebeu por e-mail. O consentimento será previamente apresentado e, caso concorde em participar, será considerada anuência quando enviá-lo.

O Formulário está dividido nas seguintes seções: **1. Declaração de Consentimento do Participante da Pesquisa; 2. Perfil do Respondente; 3. Avaliação da Gestão do Conhecimento Institucional:** 3.1 Liderança em Gestão do Conhecimento; 3.2 Processo; 3.3 Pessoas; 3.4 Tecnologia; 3.5 Processos de GC; 3.6 Aprendizagem e inovação; 3.7 Resultados da GC. O questionário possui o total de 13 (treze) questões e o tempo estimado de preenchimento é de **5 minutos**.

Caso tenha dúvidas a respeito de algum termo técnico da pesquisa, você poderá consultar o folder explicativo anexado ao e-mail ou entrar em contato com o pesquisador responsável. Você tem o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento. Você poderá informar seu endereço de e-mail ao final do preenchimento do questionário eletrônico, caso queira receber os resultados da pesquisa.

Ao enviar o formulário, você dará anuência na inclusão dos dados à pesquisa. É importante que guarde a cópia eletrônica das respostas e do DOCUMENTO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, que receberá após envio do formulário.

Avançar

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

Eu li os detalhes descritos no TCLE e esclareci minhas dúvidas com o investigador responsável pelo presente estudo. Entendo que eu sou livre para aceitar ou recusar a minha participação na pesquisa e que posso interromper a qualquer momento minha participação.

Concordo que os dados coletados para o estudo sejam usados para o propósito acima descrito.

Eu entendi a informação apresentada neste TERMO DE CONSENTIMENTO. Eu receberei uma cópia eletrônica de minhas respostas e do DOCUMENTO DE CONSENTIMENTO INFORMADO.

Eu declaro ainda ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo. Concordo que o material e as informações obtidas relacionadas a minha pessoa, possam ser publicados em aula, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, porém não devo ser identificado por nome ou qualquer outra forma. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo, após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente participar deste estudo.

Ao clicar em Avançar, declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, os benefícios, a confidencialidade e a inexistência de custos relacionados a este estudo.

Voltar

Avançar

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | [Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)

Perfil do Respondente

1. Idade

- Até 18 anos
- Entre 19 e 24 anos
- Entre 25 e 30 anos
- Entre 41 e 44 anos
- 45 anos ou mais

2. Grau de Escolarização

- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado
- Outros

3. Tempo na Instituição

- Até 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 20 anos
- Mais de 20 anos

4. Local de Trabalho

- Pró-Reitoria
- Setor

5. Exerce função de Coordenação/Chefia/Direção?

- Sim
- Não

Voltar

Avançar

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | [Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)

MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFPR



AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO INSTITUCIONAL

Gestão do Conhecimento (GC) é um conjunto integrado de práticas, ações e procedimentos deliberados, reunido para compor a base de conhecimento organizacional, fomentando o desenvolvimento de conhecimento relevante aos objetivos da instituição (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Voltar

Avançar

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | [Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)

LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este item avalia o comprometimento da liderança em organizar, compartilhar, manter e ter recursos para a implantação da gestão do conhecimento e/ou sua melhoria.

6. CRITÉRIO 1.0 - LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para cada afirmação, assinale a alternativa que melhor representa sua percepção.

	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	As ações descritas são mal realizadas.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	As ações descritas são bem realizadas.	As ações descritas são muito bem realizadas.
1. A instituição compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; comunidades de prática; e redes de conhecimento).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A instituição tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.

6. A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.

Voltar

Avançar

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | [Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)

PROCESSO

Este item avalia se a administração tem definidas as metas e objetivos, valoriza o indivíduo, verifica se possui instituição para gerenciar crises ou eventos imprevistos para que suas atividades não sofram perdas, avalia a melhoria do processo e se assegura o atendimento dos requisitos mínimos de usuário/cidadão.

7. CRITÉRIO 2.0 - PROCESSO

Para cada afirmação, assinale a alternativa que melhor representa sua percepção.

	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	As ações descritas são mal realizadas.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	As ações descritas são bem realizadas.	As ações descritas são muito bem realizadas.
7. A instituição define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à instituição vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A instituição modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na instituição, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A instituição tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. A instituição implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da instituição.

12. A instituição avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.

Voltar

Avançar

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | [Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)

PESSOAS

Este item analisa programas de educação, informações repassadas aos servidores, conhecimento, oferta de programas, cursos e treinamentos aos servidores.

8. CRITÉRIO 3.0 - PESSOAS

Para cada afirmação, assinale a alternativa que melhor representa sua percepção.

Conceitos:

Mentoring/coaching – um expert (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O coaching é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades.

	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	As ações descritas são mal realizadas.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	As ações descritas são bem realizadas.	As ações descritas são muito bem realizadas.
13. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da instituição e contribuem para o alto desempenho institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. A instituição dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A instituição tem processos formais de mentoring, coaching.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. A instituição conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.

18. A instituição do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, comunidades de práticas) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho

Voltar

Avançar

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | [Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)

TECNOLOGIA

Este item verifica se a instituição fornece a infraestrutura de tecnologia necessária e se dá suporte a sua utilização.

9. CRITÉRIO 4.0 - TECNOLOGIA

Para cada afirmação, assinale a alternativa que melhor representa sua percepção.

	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	As ações descritas são mal realizadas.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	As ações descritas são bem realizadas.	As ações descritas são muito bem realizadas.
19. A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a instituição com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Todas as pessoas da instituição têm acesso a computador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a instituição como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROCESSOS DE CONHECIMENTO

Este item examina se a instituição tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, e se há registro de processos e práticas de GC.

10. CRITÉRIO 5.0 - PROCESSOS DE CONHECIMENTO

Para cada afirmação, assinale a alternativa que melhor representa sua percepção.

Conceitos:

Melhores Práticas - identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.

Lições Aprendidas - relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.

Benchmarking – buscar melhores referências para comparar processos, produtos e serviços.

	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	As ações descritas são mal realizadas.	As ações descritas são forma adequada.	As ações descritas são bem realizadas.	As ações descritas são muito bem realizadas.
25. A instituição tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. A instituição conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da instituição é retido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. A instituição compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a instituição para que não haja um constante "reinventar da roda" e retrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da instituição, os resultados são usados para melhorar o desempenho institucional e criar novo conhecimento.



Voltar

Avançar

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | [Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Este item avalia se a instituição está preparada para resolver problemas e utilizá-los como oportunidade de aprendizagem, se a administração está aberta à inovação e se os servidores têm autonomia.

11. CRITÉRIO 6.0 - APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Para cada afirmação, assinale a alternativa que melhor representa sua percepção.

	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	As ações descritas são mal realizadas.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	As ações descritas são bem realizadas.	As ações descritas são muito bem realizadas.
31. A instituição articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. A instituição considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voltar

Avançar

MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFPR

...

RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este item analisa se a instituição tem histórico de implementação da GC e se possui indicadores relacionados.

12. CRITÉRIO 7.0 - RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para cada afirmação, assinale a alternativa que melhor representa sua percepção.

	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	As ações descritas são mal realizadas.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	As ações descritas são bem realizadas.	As ações descritas são muito bem realizadas.
37. A instituição tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.

	A instituição não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.
39. A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.

	A instituição não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.
39. A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voltar

Avançar

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | [Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)

MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFPR



Agradecemos a sua participação!

14. Caso queira receber os resultados desta pesquisa, deixe seu e-mail abaixo.

É possível imprimir uma cópia da resposta depois de enviá-la

Voltar

Enviar

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | [Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)

APÊNDICE B – Produto Técnico-Tecnológico - PTT

Paula Carolina Empinotti Pereira
Rosângela de Fátima Stankowitz
Henrique Oliveira da Silva



PROPOSTA DE
AÇÕES PARA A
PROMOÇÃO
DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO
NA UFPR

Maio/2023



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

Sumário

- 3** INTRODUÇÃO
- 5** ANÁLISE SITUACIONAL
Dados da pesquisa
- 7** ANÁLISE SITUACIONAL - RESULTADOS
Nível de Maturidade em Gestão do
Conhecimento - NMGC
Elementos Viabilizadores da GC na UFPR
Elementos Dificultadores da GC na UFPR
- 13** ANÁLISE SITUACIONAL - CONCLUSÕES
- 14** AÇÕES PARA PROMOÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA UFPR
- 18** FICHA TÉCNICA
- 19** REFERÊNCIAS

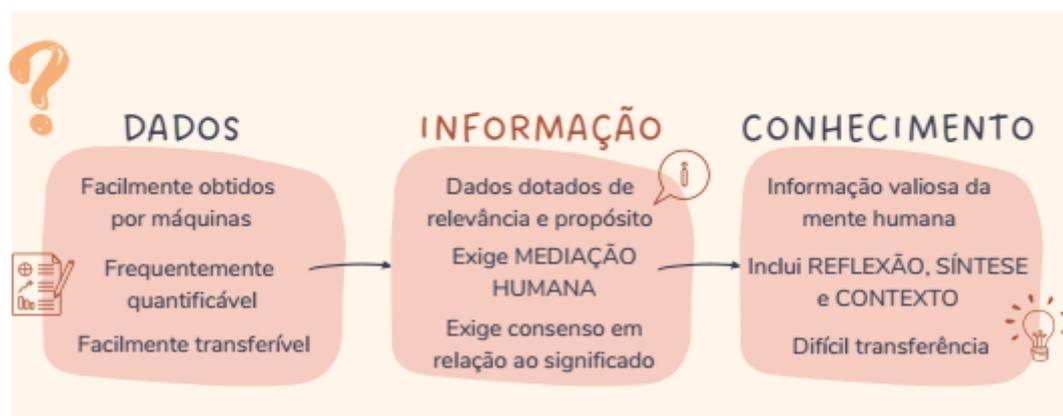
INTRODUÇÃO

A **Gestão do Conhecimento (GC)** pode ser definida como o conjunto de práticas, ações e processos utilizados para desenvolver a base do conhecimento organizacional, permitindo que a organização alcance seus objetivos (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Trata-se 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).

Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) têm o foco no conhecimento, sendo esse a principal razão da sua existência (BATISTA, 2016; CALMETO; CRIBB, 2022). Nos últimos anos estas organizações públicas vêm adotando novos métodos e ferramentas de trabalho, para atingir

padrões mais elevados de eficiência nos serviços ofertados. Por esse motivo, as organizações públicas avançam em assuntos que eram tratados essencialmente em organizações privadas, como por exemplo, a Gestão do Conhecimento (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021).

Para garantir a continuidade do conhecimento institucional, as organizações públicas devem geri-lo efetivamente, com ações que promovam a preservação, revisão, busca e atualização do conhecimento (CALMETO; CRIBB, 2022), de forma a converter o conhecimento tácito em conhecimento organizacional. Embora práticas e ferramentas de GC sejam utilizadas por IPES, são pontuais os casos de sua implantação institucionalizada. São adotadas poucas práticas e ferramentas, as quais são pautadas fundamentalmente em ferramentas de tecnologia da informação (LINO; MELO; SILVEIRA, 2020).



INTRODUÇÃO

Por que a GC na UFPR?

As organizações públicas possuem um grande desafio de gerir com excelência seus processos de trabalho, os recursos aplicados para o desempenho organizacional e seu capital humano. Embora sejam bastante intensivas em conhecimento, precisam concentrar esforços para gerir este conhecimento. Os servidores têm papel fundamental nesse processo, para continuidade e melhoria dos processos gerenciais, tornando-se “proprietários e controladores do fator de produção mais importante – o conhecimento” (KLEIN; PEREIRA; COGO, 2021, p.96).

Assim como outras instituições públicas de ensino superior, a UFPR tem como desafio gerenciar uma grande estrutura com recursos escassos, sejam financeiros, materiais ou humanos. Ainda, possui problemas internos comuns às instituições públicas, como os citados por Klein, Pereira e Cogo (2021): gerir com excelência os processos de trabalho e gerir o capital intelectual de seus servidores. Falta de padronização de processos, retrabalho e pouco treinamento ao ingressar no cargo são queixas dos servidores, principalmente dos recém-ingressos, que tem que aprender com os colegas com mais experiência e acabam desenvolvendo suas próprias formas de trabalho, sem compartilhar as melhores práticas com os demais.

Para este contexto, a Gestão do Conhecimento, de forma institucionalizada, pode contribuir para a melhoria do desempenho e relacionamento interno e externo da universidade, aumentar a eficiência, otimizar os processos, eliminar redundâncias e mapear e compartilhar o conhecimento organizacional (AMORIM; COSTA, 2020). É primordial a adoção da GC nas IPES, não apenas na busca pela excelência em suas atividades-fim, mas para os propósitos as quais se destina - o ensino, a pesquisa e a extensão. A promoção da GC é essencial para as atividades internas, para melhoria dos processos e serviços, que resultarão em benefícios para a sociedade (BATISTA, 2016).

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 à instituição.

Para que promover a GC na UFPR?

- Diminuir retrabalho
- Evitar a perda de conhecimentos críticos
- Reduzir o tempo em busca do conhecimento
- Aumentar a eficiência e qualidade dos serviços prestados
- Promover a inovação na Administração Pública
- Facilitar o trabalho
- Reconhecimento dos servidores

ANÁLISE SITUACIONAL

DADOS DA PESQUISA

Instituição: Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Órgãos analisados:

Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças – PROPLAN (nível estratégico)

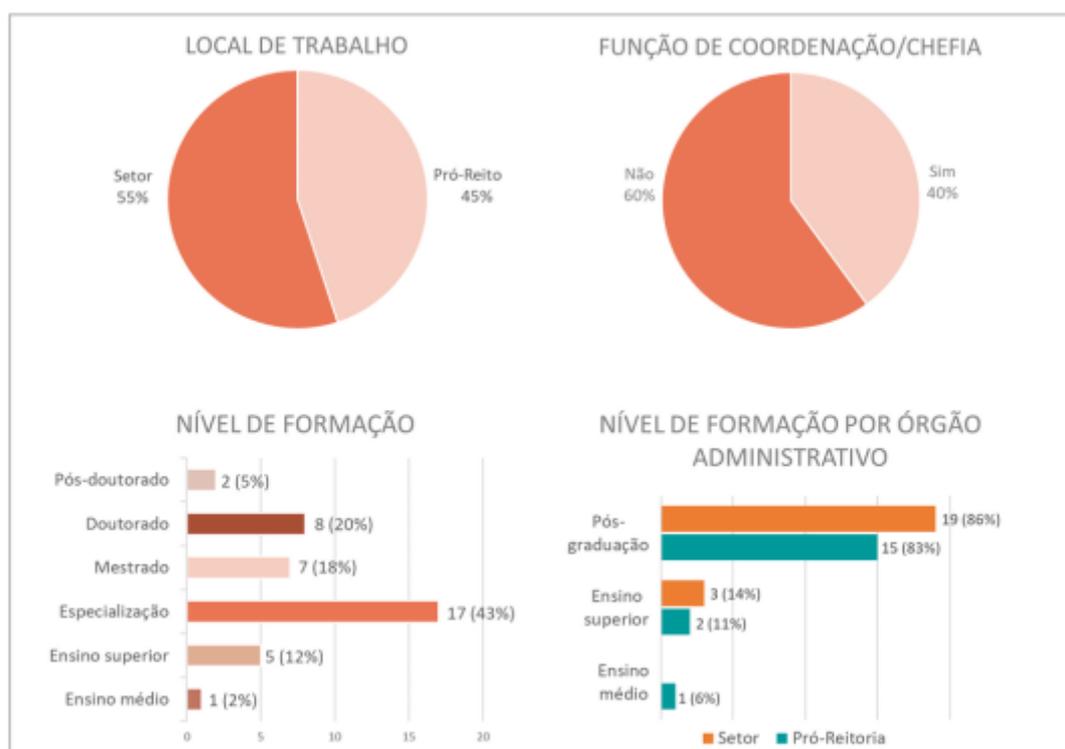
Setor de Ciências da Terra – SCT (nível tático-operacional)

Período de Realização: 5 a 30 de dezembro de 2022.

Metodologia: Pesquisa descritiva e exploratória, por meio de estudo de caso.

AMOSTRA

40 servidores (docentes ou técnicos-administrativos em educação) envolvidos em atividades administrativas,



ANÁLISE SITUACIONAL

COLETA DE DADOS

Formulário eletrônico estruturado, adaptado do Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP), desenvolvido por Batista (2012).

CRITÉRIOS DE ANÁLISE

1. LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Analisa se a gestão da instituição fornece os meios necessários à promoção da GC, como: definir estratégias de GC alinhadas aos direcionadores estratégicos, fornecer recursos e condições para que os processos e práticas de GC sejam aplicados.

2. PROCESSO

Avalia se a instituição possui processos para agregar valor ao cidadão-usuários, para alcançar alto desempenho organizacional, para gerenciar crises e imprevistos e para avaliação e melhoria contínua.

3. PESSOAS

Analisa se a organização promove programas de capacitação, educação corporativa, se apoia os servidores no alcance dos objetivos, se dissemina informações relacionadas à GC para novos servidores, se promove o trabalho em equipe.

4. TECNOLOGIA

Verifica se a instituição fornece a infraestrutura de tecnologia necessária e dá suporte à utilização.

5. PROCESSOS DO CONHECIMENTO

Examina se a instituição tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, e se há registro de processos e práticas de GC.

6. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Avalia se a instituição está preparada para resolver problemas e utilizá-los como oportunidade de aprendizagem, se a administração está aberta à inovação e se os servidores têm autonomia.

7. RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Analise se a instituição tem histórico de implementação da GC e se possui indicadores relacionados à GC.

ANÁLISE SITUACIONAL - RESULTADOS

1 Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento - NMGC

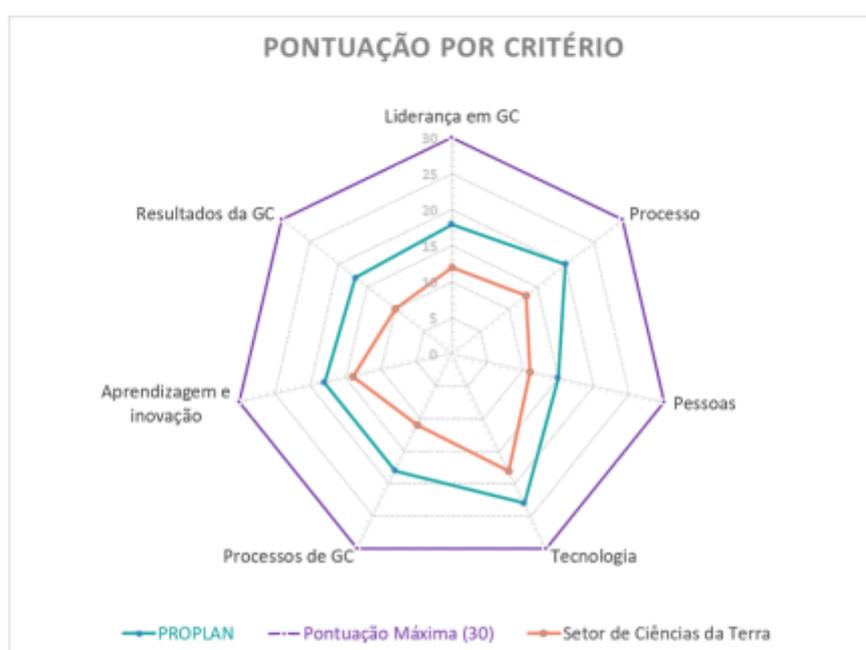
Classificação dos critérios (melhor ao pior avaliado)	GRUPO PRÓ-REITORIA		GRUPO SETOR	
	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)		Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	
1°	Tecnologia	23	Tecnologia	18
2°	Processo	20	Aprendizagem e inovação	14
3°	Liderança / Processos de GC / Aprendizagem e inovação	18	Processo	13
4°	Resultados da GC	17	Liderança em GC	12
5°	Pessoas	15	Pessoas / Processos de GC	11
6°			Resultados da GC	10
	NMGC	129	NMGC	89
	Nível 3 - Introdução (expansão)		Nível 2 - Iniciação	

O IAGCAP permite classificar a instituição ou órgão analisado em 5 níveis de maturidade, de acordo com a pontuação alcançada.

		Maturidade	189 - 210	A GC está institucionalizada na organização pública
		Refinamento	147 - 188	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente
PROPLAN	Introdução (expansão)	126 - 146		Há práticas de GC em algumas áreas
SCT	Iniciação	84 - 125		Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento
Reação	42 - 83			Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social

ANÁLISE SITUACIONAL - RESULTADOS

1 Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento - NMGC



“
 O foco das Instituições Públicas de Ensino Superior parece estar na tecnologia,
 quando deveria estar nas pessoas (KRUKOSKI et al, 2019)

ANÁLISE SITUACIONAL - RESULTADOS

2 Elementos Viabilizadores da GC na UFPR

ELEMENTOS VIABILIZADORES*	PROPLAN	SCT
Liderança		
Existência de uma política de proteção da informação e do conhecimento.	X	X
A alta administração e as chefias intermediárias, que servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo, e que passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outras unidades.	X	
A alta administração e as chefias intermediárias, que promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	X	
Processo		
Competências essenciais da instituição definidas e alinhadas aos direcionadores estratégicos	X	
Sistemas de trabalho e processos modelados para agregar valor e alcance do desempenho institucional	X	
Existência de um sistema de gestão de riscos/imprevistos.	X	
Processos implementados e que são avaliados e melhorados continuamente, voltados para os resultados da instituição e melhoria de seus serviços	X	
Pessoas		
Existência de programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreira dos servidores que ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público	X	
A disseminação sistemática de informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos servidores	X	
A existência de equipes/grupos de trabalho para estruturar processos e enfrentar desafios do trabalho	X	
Tecnologia		
Existência de infraestrutura adequada de TI.	X	X
Infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da instituição.	X	X
Todas as pessoas da instituição têm acesso a computador, à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	X	X

*Elementos das assertivas avaliadas como "ações bem realizadas", "ações realizadas de forma adequada" ou "ações muito bem realizadas" por mais de 50% dos respondentes.

ANÁLISE SITUACIONAL - RESULTADOS

2 Elementos Viabilizadores da GC na UFPR

ELEMENTOS VIABILIZADORES*	PROPLAN	SCT
Informações disponíveis no sítio da web/intranet atualizadas regularmente.	X	X
Utilização da intranet (ou uma rede similar) como a principal fonte de comunicação em toda a instituição, como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	X	
Processos de GC		
A existência de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento	X	
A existência de um mapa de conhecimento.	X	
O registro e compartilhamento de conhecimento adquirido após a conclusão de tarefas/projetos	X	
A retenção do conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da instituição é retido.	X	
O compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas.	X	
A realização de benchmarking para melhoria dos desempenho institucional e criação de conhecimento.	X	
Aprendizagem e Inovação		
A articulação e reforço contínuos de valores de aprendizagem e inovação.	X	
A visão de erros e riscos como oportunidades de melhoria.	X	
A formação de equipes interfuncionais para resolver problemas/situações preocupantes.	X	
Autonomia para novas ideias/contribuições e valorização das mesmas; a abertura das chefia intermediárias para novas ferramentas/métodos.	X	
O incentivo ao trabalho em equipe e compartilhamento da informação.	X	
Resultados da GC		
O histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança.	X	
A existência de indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da instituição.	X	
A contribuição efetiva da GC para melhoria dos resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos/serviços e dos indicadores de eficiência.	X	

*Elementos das assertivas avaliadas como "ações bem realizadas", "ações realizadas de forma adequada" ou "ações muito bem realizadas" por mais de 50% dos respondentes.

ANÁLISE SITUACIONAL - RESULTADOS

3 Elementos Dificultadores da GC na UFPR

ELEMENTOS DIFICULTADORES*	PROPLAN	SCT
Liderança		
A visão e a estratégia de GC não são compartilhadas ou alinhadas aos direcionadores estratégicos da instituição.		X
Arranjos organizacionais não implantados ou insuficientes para formalizar as iniciativas de GC.		X
Recursos financeiros alocados de forma insuficiente.		X
A alta administração e as chefias intermediárias não servem de modelo quanto aos valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.		X
Falta de promoção/reconhecimento/recompensa no que diz respeito à melhoria do desempenho, ao aprendizado individual e organizacional, ao compartilhamento de conhecimento e à criação do conhecimento e inovação.		X
Processo		
As competências essenciais não/mal definidas e não alinhadas aos direcionadores estratégicos.		X
Falta/inexistência de modelagem de sistemas de trabalho e processos para agregar valor e alcance do desempenho institucional.		X
A falta/ineficiência de um sistema de gestão de riscos/imprevistos.		X
Falta/ausência de processos implementados voltados para os resultados da instituição e melhoria de seus serviços.		X
Pessoas		
Os programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreira dos servidores não ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público ou não servem de apoio para o alcance dos objetivos da instituição e contribuem para o alto desempenho institucional.		X
Não há disseminação sistemática de informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos servidores.		X
A falta de processos formais de mentoring e coaching.	X	X
A falta ou não utilização de banco de competências dos seus servidores.	X	X
O não reconhecimento/compensação pela colaboração e o compartilhamento do conhecimento.	X	X
A falta de equipes/grupos de trabalho para estruturar processos e enfrentar desafios do trabalho.		X

*Elementos das assertivas avaliadas como "ações mal realizadas" ou "ações muito mal realizadas ou não realizadas" por 50% ou mais dos respondentes.

ANÁLISE SITUACIONAL - RESULTADOS

3 Elementos Dificultadores da GC na UFPR

ELEMENTOS DIFICULTADORES*	PROPLAN	SCT
Tecnologia		
A intranet (ou rede similar) não é utilizada como principal fonte de comunicação e de apoio à transferência do conhecimento e compartilhamento da informação.		X
Processos de GC		
A falta de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.		X
A falta de um mapa de conhecimento.		X
A falta do registro e compartilhamento de conhecimento adquirido após a conclusão de tarefas/projetos.		X
O conhecimento essencial dos servidores que saem da instituição não é retido.		X
As melhores práticas e lições aprendidas são pouco ou não compartilhadas.		X
Benchmarking é pouco ou não realizado para melhoria dos desempenho institucional e criação de conhecimento.		X
Aprendizagem e Inovação		
Há pouca articulação e reforço de valores de aprendizagem e inovação.		X
Atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros não são de fato vistos como oportunidades de aprendizagem com frequência.		X
Falta de formação de equipes interfuncionais para resolver problemas/situações preocupantes.		X
Pouca ou nenhuma autonomia para novas ideias/contribuições ou valorização das mesmas.		X
Pouca abertura das chefias intermediárias para novas ferramentas/métodos.		X
Os servidores não são incentivados a trabalhar em equipe e compartilhar a informação.		X
Resultados da GC		
Não há histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança.		X
Ausência de indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da instituição.		X
A contribuição inefetiva da GC para melhoria dos resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos/serviços e dos indicadores de eficiência.		X
A baixa contribuição da GC para os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços, de eficiência e de efetividade social.	X	X

*Elementos das assertivas avaliadas como "ações bem realizadas", "ações realizadas de forma adequada" ou "ações muito bem realizadas" por mais de 50% dos respondentes.

ANÁLISE SITUACIONAL - CONCLUSÕES

Embora a literatura indique que a maioria das Instituições Públicas de Ensino Superior encontra-se no nível de "iniciação" em Gestão do Conhecimento, quando classificadas pelo IAGCAP, os resultados desta pesquisa revelam que **o NMGC pode ser diferente de acordo com o órgão administrativo avaliado**. Na percepção dos servidores lotados na PROPLAN, o NMGC foi 129, ou seja, no Nível 3 - "Introdução", enquanto, na percepção dos servidores lotados no SCT, o NMGC foi 89 ou Nível 2 - "Iniciação". Estes resultados indicam que o NMGC pode ser influenciado pelo nível organizacional, em decorrência das atribuições e do perfil de atividades realizadas, bem como dos arranjos organizacionais instituídos.

A diferença na percepção dos servidores a respeito da GC pode implicar em estratégias e ações inefetivas, caso a maturidade em GC da PROPLAN, enquanto órgão de nível estratégico, seja utilizada como parâmetro para o planejamento das ações voltadas a níveis organizacionais com menor nível de maturidade.

O critério melhor avaliado nos dois órgãos foi "Tecnologia", que embora relevante, deve ser utilizada como facilitadora nos processos de conhecimento e não o ponto central da gestão.

O critério pior avaliado na PROPLAN foi "Pessoas", o que revela oportunidades de implantação de ações voltadas aos servidores, foco da GC. No SCT, o pior

avaliado foi o critério "Resultados da GC", já que os servidores deste setor não identificam a GC como implementada e, portanto, não identificam sua efetiva contribuição aos serviços oferecidos pela instituição.

Os principais viabilizadores da GC na UFPR estão relacionados à tecnologia, além da existência de uma política de proteção da informação e do conhecimento, no critério "Liderança".

Foram mapeados como dificultadores em comum aos órgãos: no critério "Pessoas", a falta de processos formais de mentoring e coaching; a falta ou não utilização de banco de competências dos seus servidores; o não reconhecimento/ compensação pela colaboração e pelo compartilhamento do conhecimento. No critério "Resultados da GC", a baixa contribuição da GC para os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.

A maioria dos viabilizadores para o grupo Pró-Reitoria foi mapeada como dificultadores para o grupo Setor.

Nos critérios "Processos" e "Processos de GC" isso ocorreu para todos os elementos. Portanto, devem ser consideradas ações intensivas voltadas aos órgãos tático-operacionais, de forma diminuir essa diferença e disseminar a GC da alta administração até seus órgãos de apoio.

AÇÕES PARA PROMOÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFPR

	Ações	Propósito da Ação	Como fazer	Resultados Esperados
LIDERANÇA	1. Alinhar a GC aos direcionadores estratégicos	a) Institucionalizar a GC na UFPR	1.1 Definir visão, objetivos e estratégias para a GC	Formalização da GC no planejamento institucional
			1.2 Definir políticas e estratégias de GC	
			1.3 Priorizar ações e definir de indicadores	
			1.4 Declarar no PDI	
	2. Implementar arranjos organizacionais para a GC		2.1 Definir unidade e equipes responsáveis	Implementação e avaliação contínua da GC
		2.2 Definir as atribuições da equipe responsável		
		2.3 Alocar recursos para as iniciativas de GC		
	3. Disseminar políticas e estratégias de GC		3.1 Divulgar através da comunicação institucional: - e-mail - sites - redes sociais.	Conhecimento amplo das políticas e estratégias de GC por todos os servidores
	4. Implementar projeto piloto	a) Testar o processo de implementação da GC em pequena escala b) Planejar ações institucionais	4.1 Selecionar um setor para implementação de ações em GC 4.2 Definir e capacitar equipe responsável 4.3 Definir indicadores para o projeto piloto 4.4 Estabelecer procedimentos para as ações 4.5 Implementar ações: - Treinamento para direção e chefias imediatas - Capacitação sobre as práticas e ferramentas de GC - Implementação das práticas 4.6 Avaliar ações implementadas	Identificação dos fatores positivos e negativos Registro das lições aprendidas Identificação das melhores práticas Definição institucional das estratégias e ações de GC

AÇÕES PARA PROMOÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFPR

	Ações	Propósito da Ação	Como fazer	Resultados Esperados
PESSOAS	5. Adotar a gestão por competências	a) Gerenciar o capital intelectual da universidade	5.1 Mapear as competências essenciais da instituição 5.2 Criar um banco de competências da instituição	Criação de uma lista de competências essenciais da instituição Mapeamento das competências dos servidores
	6. Capacitar / Treinar sobre a GC	a) Promover a GC para os servidores	6.1 Ofertar cursos (por meio da UFPR Aberta ou Cursos com Tutoria) na área de GC	Reconhecimento da importância da GC pelos servidores
	7. Disseminar práticas de GC	a) Ampla utilização de práticas de GC na universidade	7.1 Criar de material educativo: - Tutoriais Online - E-books 7.2 Divulgar de práticas de GC: - Educação corporativa - Banco de competências - Sistema de gestão por competências	Capacitação dos servidores para implantar práticas de GC nas unidades Disponibilização dos materiais educativos
PROCESSOS	8. Disseminar práticas de gestão de processos para os setores da UFPR	a) Difundir a Gestão de Processos para os órgãos tático-operacionais b) Formalizar a Gestão por Processos nos setores da UFPR	8.1 Sensibilizar gestores de unidades organizacionais a respeito da importância da gestão de processos 8.2 Capacitar e orientar as direções dos setores para o mapeamento, modelagem, melhoria e documentação de processos de trabalho 8.3 Padronizar processos nas unidades 8.4 Implantar de Gestão Eletrônica de Documentos	Capacitação de gestores e chefias imediatas para a Gestão de Processos Padronização dos processos de todas as unidade Melhoria do fluxo de informações e conhecimento

AÇÕES PARA PROMOÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFPR

	Ações	Propósito da ação	Como fazer	Resultados esperados
PROCESSOS DE GC	9. Implementar práticas de GC.	a) Sistematizar processos para identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento	9.1 Implementar e divulgar práticas de GC: <ul style="list-style-type: none"> - Mapas de conhecimento - Melhores práticas - Lições aprendidas - Benchmarking - Banco de competências - Comunidades de prática - Café do conhecimento - Revisão pós-ação - Brainstorming - Repositório de conhecimentos 	Criação e atualização contínua do conhecimento organizacional Conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito
TECNOLOGIA	10. Capacitar os servidores para o uso do Pacote Office 365	a) Adotar o Office 365 como apoio à Gestão do Conhecimento	10.1 Ofertar cursos para utilização das ferramentas do Office 365: <ul style="list-style-type: none"> - Teams, Visio, Delve, Sway, como ferramentas de comunicação - SharePoint e Lists, para gerenciamento de conteúdo - Project e Planner, para gestão de projetos e equipes - Teams, Stream e Sway, para capacitação e treinamento - Forms, como ferramenta para avaliação e monitoramento de ações 10.2 Adotar a ferramenta Teams como principal fonte de comunicação entre os servidores	Utilização do Office 365 como principal canal de comunicação interna

AÇÕES PARA PROMOÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFPR

	Ações	Propósito da ação	Como fazer	Resultados esperados
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	11. Compartilhar o gerenciamento de crises e tomada de decisão	<p>a) Celeridade na resolução de problemas</p> <p>b) Compartilhar a tomada de decisão</p>	11.1 Formar equipes multifuncionais para resolução de problemas, com a participação de docentes e técnicos-administrativos	<p>Resolução rápida de problemas</p> <p>Compartilhamento da tomada de decisão</p> <p>Compartilhamento do conhecimento tácito</p> <p>Reconhecimento dos servidores</p>
	12. Gerar conhecimentos em gestão de pessoas para as chefias imediatas	a) Preparar as chefias para gerir as equipes	12.1 Ofertar cursos, workshops, palestras, oficinas para as chefias imediatas	<p>Desenvolvimentos de habilidades para gerenciar conflitos, para promoção das lideranças, para a formação de equipes mais eficazes</p> <p>Promoção de ambientes propícios ao compartilhamento do conhecimento</p>
	13. Incentivar os servidores para a aprendizagem contínua e inovação	a) Gerar aprendizagem e inovação no ambiente de trabalho	<p>13.1 Incentivar a proposição de novas ideias</p> <p>13.2 Utilizar os erros para o aprendizado</p> <p>13.3 Promover autonomia às equipes de trabalho</p> <p>13.4 Reconhecer as inovação no ambiente de trabalho</p>	<p>Aumento de processos inovadores nas unidades</p> <p>Participação das equipes na tomada de decisão</p> <p>Valorização dos servidores</p>

FICHA TÉCNICA

Produto técnico-tecnológico derivado de Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP.

Título da Dissertação: Ações Em Gestão Do Conhecimento Para Uma Instituição Pública De Ensino Superior: Um Estudo De Caso.

Discente: Paula Carolina Empinotti Pereira.

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela de Fátima Stankowitz.

Coorientador: Prof. Dr. Henrique Oliveira da Silva.

Data da Defesa: 20 de junho de 2023.

Membros da Banca:

Profa. Dra. Rosângela de Fátima Stankowitz (Presidente) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Prof. Dr. Henrique Oliveira da Silva (Coorientador) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Profa. Dra. Paula Regina Zarelli (Membro interno) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Prof. Dr. Dani Juliano Czelusniak (Membro externo) - Pontifícia Universidade Católica Federal do Paraná.

Profa. Dra. Priscila Nesello (Membro externo) - Universidade Federal de Pelotas.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. da. Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, p. 57870–87884, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n8-263>. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960>. Acesso em: 25 jul. 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. 132 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 15 jul. 2022.
- BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa ipea 2014. Brasília: IPEA, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/129916>. Acesso em: 15 jul. 2022.
- 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*, v. 1, p. 161–188, fev. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.25112/rco.v1.2262>. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/2262>. Acesso em: 25 jul. 2022.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; COGO, M. P. Gestão do conhecimento em uma ifes: uma análise de fatores facilitadores e de dificultadores. *Revista de Administração Unimep (RAU)*, v. 19, p. 73–98, 2021.
- KRUKOSKI, D. K. et al. Gestão do conhecimento na administração pública: caso de uma instituição pública municipal do sudoeste paranaense. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, v. 22, 2019.
- LINO, S. R. L.; MELO, P. A. de; SILVEIRA, A. Gestão do conhecimento: políticas e práticas de institucionalização no instituto federal de educação, ciência e tecnologia de Santa Catarina. *Administração de Empresas em Revista*, v. 3, p. 508–529, 2020.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.