



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

ANDERSON SILVA PEREIRA

AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO REALIZADO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

FORTALEZA

2022

ANDERSON SILVA PEREIRA

AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO REALIZADO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Dissertação apresentada ao Programa de PósGraduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de concentração: Políticas Públicas da Educação Superior

Orientador: Prof..Dr. Alberto Sampaio Lima

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P489 Pereira, Anderson Silva.

Avaliação diagnóstica sobre a gestão do conhecimento : um estudo realizado na Universidade Federal do Ceará (UFC) / Anderson Silva Pereira. – 2022.
104 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2022.
Orientação: Prof. Dr. Alberto Sampaio Lima.

1. Gestão do conhecimento. 2. Conhecimento. 3. Instituição de ensino superior. 4. Gestão. I. Título.
CDD 378

ANDERSON SILVA PEREIRA

AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO REALIZADO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de concentração: Políticas Públicas da Educação Superior.

Aprovada em: 22/11/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alberto Sampaio Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Germano Fenner
Centro Universitário UniFemor (UniFemor)

A Deus.

Aos meus pais, Maria Lucivanda Silva Pereira
e Antonio Valdisar da Silva.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade e por ter permitido que eu chegasse até aqui.

Agradeço à minha família pelo apoio e incentivo.

Agradeço à minha mãe por todo o cuidado e por ser minha inspiração de vida.

Agradeço à Amanda pelo companheirismo e suporte.

Ao Professor Dr. Alberto Sampaio Lima, agradeço pela orientação, disponibilidade, praticidade e conhecimentos compartilhados.

Aos professores, Dr. Wagner Bandeira Andriola e Dr. Germano Fenner, agradeço pela disponibilidade em participar da banca avaliadora e pelas contribuições.

À Fernanda, agradeço pela competência e disponibilidade em ajudar com as questões administrativas do POLEDUC.

Agradeço aos participantes voluntários dessa pesquisa.

A todos os meus colegas de sala, agradeço por termos caminhado juntos, em especial à Andrine, ao Fagner, à Gervina e à Renata.

Agradeço à Universidade Federal do Ceará.

RESUMO

Diante de uma sociedade em que as transformações são cada vez mais aceleradas, em que os recursos demonstram-se cada vez mais escassos e a valorização de recursos intangíveis apresenta-se cada vez mais evidente, as instituições encontram-se em um cenário desafiador e em constante movimento. Nesse sentido, a gestão do conhecimento mostra-se essencial para manutenção das organizações do século XXI. Nesse contexto, gerenciar conhecimentos é importante para a administração pública, pois visa fomentar a eficiência dos recursos públicos e a efetividade dos serviços prestados, sobretudo nas instituições de ensino, por serem instituições que lidam diretamente com o conhecimento. O presente estudo tem como objetivo diagnosticar a gestão do conhecimento na Universidade Federal do Ceará sob a perspectiva de seus servidores. Em relação aos aspectos metodológicos, quanto à abordagem do problema, trata-se de pesquisa quantitativa; no tocante aos objetivos, classifica-se como descritiva; quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como levantamento de campo (*Survey*). Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de um questionário, feito no *google forms*, e enviado a todos os servidores da instituição, por meio de lista de e-mails enviados pela secretaria da Pró-reitoria de gestão de pessoas. Portanto, apesar da média geral indicar uma tendência à classificação moderada, conclui-se, considerando uma análise sistêmica do conjunto de resultados obtidos, que o diagnóstico da gestão do conhecimento da Universidade Federal do Ceará está tendendo a fraco. Em relação à comparação da percepção dos docentes, TAEs, gestores e não gestores não houve diferença na classificação da gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; conhecimento; instituição de ensino superior; gestão.

ABSTRACT

In a society in which transformations are increasingly accelerated, in which resources are increasingly scarce and the appreciation of intangible resources is increasingly evident, institutions find themselves in a challenging scenario and in constant movement. In this sense, knowledge management proves to be essential for the maintenance of 21st century organization. The Knowledge management is important for public administration, as it aims to promote the efficiency of public resources and the effectiveness of the services provided, especially in educational institutions, as they are institutions that deal directly with knowledge. The present study aims to diagnose knowledge management at the Federal University of Ceará from the perspective of its public servant. Regarding the methodological aspects, regarding the approach to the problem, it is a quantitative research; with regard to objectives, it is classified as descriptive; as for the technical procedures, it is characterized as a field survey. The research data were obtained through a questionnaire, made in google forms, and sent to all the institution's public servant, through a list of emails sent by the secretary of the Pro-rectory of people management. Therefore, despite the general average indicating a tendency to moderate classification, it is concluded, considering a systemic analysis of the set of results obtained, that the diagnosis of knowledge management at the Federal University of Ceará is tending to be weak. Regarding the comparison of the perception of teachers, TAEs, managers and non-managers, there was no difference in the classification of knowledge management.

keywords: Knowledge management; knowledge; higher education institution; management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Espiral do conhecimento.....	28
Figura 2	- Caracterização da pesquisa.....	37
Figura 3	- Resumo das etapas da pesquisa.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Diferença entre dado, informação e conhecimento	22
Quadro 2	- Características da ecologia da informação.....	24
Quadro 3	- Dois tipos de conhecimento.....	26
Quadro 4	- Tarefas e objetivos da gestão do conhecimento.....	32
Quadro 5	- Definição de Gestão do conhecimento.....	32
Quadro 6	- Modelos de gestão do conhecimento e seus componentes.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Gênero dos servidores participantes da pesquisa.....	45
Tabela 2	- Faixa etária dos servidores participantes da pesquisa.....	46
Tabela 3	- Escolaridade dos servidores participantes da pesquisa.....	47
Tabela 4	- Categoria do servidor dos servidores participantes da pesquisa.....	47
Tabela 5	- Servidores respondentes da pesquisa que possuem cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG).....	47
Tabela 6	- Campus de atuação dos servidores respondentes da pesquisa.....	48
Tabela 7	- Tempo de atuação na Universidade dos servidores respondentes da pesquisa.....	49
Tabela 8	- Tempo de atuação no setor atual dos servidores respondentes da pesquisa..	49
Tabela 9	- Percepção geral dos respondentes sobre gestão do conhecimento (G.C.)...	50
Tabela 10	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Incentivo a propagação do conhecimento.....	52
Tabela 11	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Competências e Habilidade dos servidores em aprender com as experiências.....	56
Tabela 12	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Estimulo à criação do conhecimento.....	60
Tabela 13	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Aprimoramento do conhecimento.....	64
Tabela 14	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Documentação e compartilhamento do conhecimento.....	69
Tabela 15	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Gestão de conhecimento em benefício à sociedade	72
Tabela 16	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Socialização do conhecimento nas interações sociais.....	75
Tabela 17	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Valorização do capital humano.....	78
Tabela 18	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Gestão do conhecimento para cumprimento da missão social.....	81
Tabela 19	- Resultado do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Incentivo a propagação do conhecimento.....	53
Gráfico 2	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Competências e Habilidade dos servidores em aprender com as experiências.....	57
Gráfico 3	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Estímulo à criação do conhecimento.....	61
Gráfico 4	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Aprimoramento do conhecimento.....	65
Gráfico 5	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Documentação e compartilhamento do conhecimento.....	69
Gráfico 6	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Gestão de conhecimento em benefício à sociedade.....	73
Gráfico 7	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Socialização do conhecimento nas interações sociais.....	76
Gráfico 8	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Valorização do capital humano.....	79
Gráfico 9	- Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Gestão do conhecimento para cumprimento da missão social.....	82
Gráfico 10	- Resultado do Diagnóstico da Gestão do Conhecimento.....	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	OBJETIVOS.....	20
2.1	Objetivo geral.....	20
2.2	Objetivos específicos.....	20
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
3.1	Conceitos: Dado, Informação e Conhecimento.....	21
3.2	Conhecimento: Tácito e Explícito.....	24
3.3	Conversão do conhecimento e Espiral do conhecimento.....	26
3.4	Gestão do conhecimento.....	28
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
4.1	Tipologia da pesquisa	37
4.2	Local da pesquisa.....	39
4.3	População e amostra	40
4.4	Coleta de dados e Instrumento da pesquisa	41
4.5	Etapas da pesquisa	43
4.5.1	<i>Planejamento da Pesquisa</i>	<i>43</i>
4.5.2	<i>Construção do Referencial Teórico</i>	<i>43</i>
4.5.3	<i>Definição do Instrumento de coleta de dados</i>	<i>43</i>
4.5.4	<i>Coleta de dados</i>	<i>43</i>
4.5.5	<i>Análise dos dados</i>	<i>44</i>
4.5.6	<i>Elaboração da dissertação</i>	<i>44</i>
4.5.7	<i>Resumo das etapas da pesquisa</i>	<i>44</i>
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	45
5.1	Perfil dos respondentes.....	45
5.2	Percepção geral sobre gestão do conhecimento.....	49
5.3	Diagnóstico da Gestão do conhecimento.....	51
5.3.1	<i>Incentivo à propagação do conhecimento.....</i>	<i>51</i>
5.3.2	<i>Competências e habilidade dos servidores em aprender com as experiências</i>	<i>56</i>
5.3.3	<i>Estímulo à criação do conhecimento.....</i>	<i>60</i>
5.3.4	<i>Aprimoramento do conhecimento.....</i>	<i>64</i>
5.3.5	<i>Documentação e compartilhamento do conhecimento</i>	<i>68</i>

5.3.6	<i>Gestão de conhecimento em benefício à sociedade</i>	72
5.3.7	<i>Socialização do conhecimento nas interações sociais</i>	75
5.3.8	<i>Valorização do capital humano</i>	78
5.3.9	<i>Gestão do conhecimento para cumprimento da missão social</i>	81
5.3.10	<i>Resultado do Diagnóstico da gestão do conhecimento</i>	83
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
	REFERÊNCIAS.....	88
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	96
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E	
	ESCLARECIDO (TCLE).....	103
	ANEXO A - DESPACHO N.º 97/2022/CPGE/PROPLAD/UFC E	
	DESPACHO Nº 1179/2022/CODEC/PROGEP/REITORIA-	
	UFC.....	104

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mundo em que as transformações são cada vez mais aceleradas, em que os recursos demonstram-se cada vez mais escassos e que a competitividade está em foco e cada dia mais evidente, as instituições encontram-se em um cenário desafiador e em constante movimento. Nesse contexto de transformações, outros recursos vêm sendo valorizados: recursos intangíveis, como o conhecimento. Nessa perspectiva, North (2010) elabora que a Sociedade da informação e do conhecimento surge a partir dessa transformação da valorização dos recursos materiais para a valorização dos recursos intangíveis, ou seja, o conhecimento que se consegue produzir a partir de dados e informações. Portanto, agregar valor passa a ter um papel essencial diante desse cenário.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002) a sociedade da informação e a sociedade do conhecimento estão se tornando uma realidade visível e executável. Dessa forma, considera-se que é mais lucrativo investir em ativos de conhecimento do que investir em ativos materiais. Nessa perspectiva, Magalhães et al. (2022) afirmam que nas relações da sociedade da informação, observa-se o uso de tecnologias para obtenção e troca de informações, de forma predominante.

Desse modo, no contexto da sociedade do conhecimento, torna-se mais vantajoso para uma instituição e imprescindível para sua vitalidade no mercado investir em ativos intangíveis. Com efeito, gerar conhecimento, organizá-lo, aplicá-lo e disseminá-lo são etapas que estão relacionados ao processo de gestão do conhecimento, esse processo é essencial para as organizações do século XXI.

Desse modo, a economia baseada no conhecimento e o conhecimento como diferencial para a competitividade ganham importância nas relações corporativas, pois o valor da organização encontra-se no intangível e não nos recursos materiais. O que torna uma empresa bem sucedida, atualmente, não são apenas os equipamentos de última geração, mas o conhecimento acumulado e transferido e as pessoas que o detêm. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008)

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), o ambiente de conhecimento em que as instituições estão inseridas atualmente é muito mais complexo que o ambiente em que elas atuavam nos séculos passados. Para os autores, essa complexidade está ligada a três fatores: à fragmentação, ao elevado crescimento do conhecimento e à globalização. Além disso, com o surgimento das tecnologias de comunicação, surgiram também mudanças econômicas que aumentaram a importância do conhecimento. Nesse sentido corroboram Bukowitz e Williams

(2002), ao afirmarem que as tecnologias de informação e comunicação são um dos principais motivos que colocaram a gestão do conhecimento em foco.

Nessa perspectiva, a administração pública também está inserida nesse ambiente de grandes transformações e valorização da gestão do conhecimento. Desse modo, novas formas de administrar o serviço público surgem e muitos paradigmas precisam ser modificados. Atualmente, diante das transformações do mundo globalizado, o serviço público vem sendo, cada vez mais, cobrado pelos cidadãos, por meio da participação na fiscalização da prestação dos serviços e por meio da exigência de resultados eficientes e efetivos para a sociedade. Nessa ótica, a gestão do conhecimento surge como uma forma de alcançar essas exigências.

Desse modo, com a velocidade das inovações e o surgimento dos novos conceitos criam-se constantes desafios para as instituições de modo geral. Contudo, o serviço público, em especial, deve desenvolver estratégias que sejam capazes de superar os desafios propostos pelas novas relações entre cidadãos e a coisa pública. De acordo com Mendes (2014), vivemos em uma sociedade em que as mudanças de paradigma são constantes e acontecem em todos os campos de saberes, dessa forma, é natural que surjam novas formas de gestão, independente do tipo de organização.

Segundo Frota e Rebelo (2011), essas novas formas de gestão estão estimulando as organizações a investirem mais nas pessoas e em suas competências, formando um “capital intelectual” que as diferencia das outras organizações, visto que investimentos em recursos materiais podem, facilmente, se tornar obsoletos.

Segundo Vieira (2015), uma das atuais exigências que têm sido feitas à Administração Pública é a do atendimento eficiente das demandas da população e a utilização racional dos recursos públicos. Assim, torna-se importante investigar e analisar a gestão do conhecimento dentro dessas instituições, em especial as instituições federais de ensino superior, como forma de proporcionar o aumento da eficiência, inovação, equidade e qualidade dos serviços prestados.

Nesse sentido, as instituições de ensino superior (IES) tornam-se foco de avaliação, visto que são instituições complexas: executam tarefas diversas, como: ensino, pesquisa e extensão e, além disso, têm como matéria-prima o conhecimento com o objetivo de qualificar os profissionais para o desenvolvimento da sociedade e possuem um modelo de gestão político e colegiado (SANTOS; BRONNEMANN, 2013). Por esse motivo, seu estudo é um desafio constante.

De acordo com Silva e Miranda (2018), foi observado que a gestão do conhecimento no setor público é recente no Brasil e seus estudos estão evoluindo, com o aumento do interesse dos pesquisadores. Além disso, é uma área com ótimas possibilidades de pesquisa em diversos campos do setor público e que podem trazer benefícios para a melhoria do desempenho das instituições públicas, em especial pela possibilidade de trazer melhorias aos serviços prestados à sociedade

Segundo Batista (2006), em seu estudo sobre práticas de gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES) foi identificado que, de forma global, os resultados em relação à aplicação dessas práticas foram baixos, o autor justifica o resultado alegando que pode ser pelo fato de a gestão do conhecimento ser ainda um conceito desconhecido e abstrato para as IFES e também à dificuldades operacionais, como o baixo número de servidores e recursos financeiros escassos.

Alem disso, Braun e Mueller (2014) afirmam que a gestão do conhecimento deve fazer parte de todos os ambientes do setor público, atuando como facilitadora e promotora de processos e sistemas que estimulem e incentivem a participação de todos os envolvidos, direta e indiretamente, com instituições, por meio do compartilhamento do conhecimento, a fim de rever ações que contribuam para o planejamento e para a gestão no setor público. Contudo, de acordo com Castro (2020), os resultados encontrados em seu estudo mostram que, nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a inovação em futuros projetos é comprometida, pois não há uma cultura organizacional que estimule o compartilhamento do conhecimento e que incentive as pessoas a participarem do processo de geração desse ativo intangível, seja por meio das relações interpessoais formais ou informais ou por meio da disseminação de bancos de dados, por exemplo. Desse modo, corrobora Nascimento (2021) ao afirmar que a gestão do conhecimento está dentro das prioridades estratégicas da Universidade Federais Brasileiras, contudo ainda está em desenvolvimento, diante da falta de atenção aos fatores críticos de sucesso, como: tecnologia da informação, treinamento e educação, infraestrutura organizacional.

Logo, para compreender como a gestão do conhecimento vem sendo empregada na Universidade Federal do Ceará (UFC), faz-se conveniente este estudo a fim de realizar um diagnóstico, para a elucidação do ambiente de gestão do conhecimento ao qual a Universidade está inserida, de acordo com a perspectiva dos servidores.

Diante do exposto, com o presente estudo será possível saber qual o estágio atual da gestão do conhecimento na Universidade Federal do Ceará sob a perspectiva de servidores

docentes e técnico-administrativos em educação.

Portanto, o resultado deste trabalho, pela sua relevância diante de um tema atual e impactante para a administração e gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior, poderá subsidiar as futuras tomadas de decisão dos gestores da Universidade em relação aos aspectos estudados, a fim de melhorar a produção do conhecimento e a relação entre a Universidade e a sociedade.

Por fim, após desenvolver a importância do tema, as razões que motivam a pesquisa são sustentadas pelos seguintes aspectos, a saber: a razão acadêmica que trata da promoção de novas percepções e conhecimentos sobre a gestão do conhecimento no contexto de instituições públicas de ensino superior. A razão institucional que visa a compreensão do estágio em que se encontra a gestão do conhecimento dentro da Universidade Federal do Ceará, sob a perspectiva dos servidores e a possibilidade de discussão do tema, com a finalidade de encontrar melhorias para a gestão. Além disso, a razão social que prima pela reflexão e o aperfeiçoamento da gestão do conhecimento contribuindo para melhores tomadas de decisão, impactando o serviço prestado à sociedade.

Desse modo, além das referências, apêndices e anexos, este trabalho está organizado em seis seções. Nesta primeira seção, denominada de Introdução, foi feita uma rápida contextualização do tema gestão do conhecimento, falou-se da sua importância na atualidade, das razões que motivaram a pesquisa, além de apresentar a questão norteadora e de justificar o seu estudo.

Na segunda seção, denominada Objetivos, serão apresentados os objetivos da pesquisa, divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

A terceira seção é o Referencial teórico, que foi dividido em: Conceitos: Dado, Informação e Conhecimento; Conhecimento: Tácito e Explícito; Conversão do conhecimento e Espiral do conhecimento e, por fim, Gestão do conhecimento.

A quarta seção é denominada Procedimentos metodológicos e foi dividida em Tipologia da pesquisa; Local da pesquisa; Seleção dos participantes; População e amostra; Coleta de dados e instrumento da pesquisa e Etapas da pesquisa.

A quinta seção trás os Resultados e discussão, por meio da apresentação e discussão dos dados obtidos com a aplicação do questionário, como perfil dos respondentes e suas percepções gerais sobre o tema e o diagnóstico sob a perspectiva dos servidores sobre a gestão do conhecimento na UFC.

Por fim, a sexta seção, classificada como Considerações finais levanta as considerações elaboradas, após a análise dos resultados, tendo como parâmetro os objetivos propostos pelo estudo, além de apresentar limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Os objetivos da pesquisa serão apresentados na seção seguinte.

2 OBJETIVOS

Nessa seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos desse estudo.

2.1 Objetivo geral

2.1.1 Diagnosticar a gestão do conhecimento na Universidade Federal do Ceará sob a perspectiva de seus servidores.

2.2 Objetivos específicos

2.2.1 Caracterizar o perfil dos servidores respondentes;

2.2.2 Identificar a percepção geral e a experiência dos servidores da UFC em relação à Gestão do conhecimento;

2.2.3 Comparar a Gestão do conhecimento na UFC sob a percepção de servidores docentes, técnico-administrativos em educação, gestores e não gestores.

Após conhecer os objetivos geral e específicos do presente estudos, o Referencial Teórico será desenvolvido na próxima seção.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico trata da teoria pela a qual a pesquisa está embasada sustentada, apresentando teorias sobre dado, informação, conhecimento, conversão do conhecimento, espiral do conhecimento e gestão do conhecimento.

3.1 Conceitos: Dado, Informação e Conhecimento

Para compreender a gestão do conhecimento, suas ferramentas, suas práticas e como aplicá-la nas organizações atuais é preciso entender, de forma clara, três conceitos importantes relacionados a essa temática. Os conceitos são: dados, informações e conhecimento. Eles estão diretamente relacionados, contudo, possuem significados bem diferentes, mas comumente são confundidos entre si. Desse modo, faz-se necessário abordá-los de forma detalhada.

De acordo com Brito (2005) as novas empresas do século XXI são organizações que existem na era da informações, ou seja, são instituições que transformam dados em informação e informação em conhecimento. Desse processo, entende-se que dados são simples observações de algo que se percebe, facilmente estruturados e obtidos por máquinas, facilmente quantificados e transferidos, já a informação é um dado que requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e exige a interferência humana pra existir; o conhecimento inclui contextualização, reflexão, síntese e é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, pois é, frequentemente, tácito.

Contudo, Davenport (1998) afirma que é difícil definir o que é informação, visto que é uma definição imprecisa e que envolve os três conceitos: dado, a própria informação e conhecimento, além de servir como uma ponte entre os dados brutos e o conhecimento. Desse modo, na prática, não é fácil distinguir os três conceitos. Segundo o autor é mais fácil elaborar um processo com a integração das três definições, mesmo assim é importante defini-los.

Segundo Gariba Junior (2011, p. 21) “dados não tem significado inerente, descrevem apenas parte do acontecido e não fornecem qualquer julgamento, interpretação ou base para tomada de decisão”.

Nesse sentido, dados são “observações sobre o estado do mundo”. São observações de fatos brutos, fatos quantificáveis que podem ser feita por meio de uma tecnologia ou por meio de uma pessoas. Sob o aspecto do gerenciamento de informação, é simples capturar, comunicar e armazenar os dados (DAVENPORT, 1998).

Segundo Almeida (2007) a informação são dados processados e que se tornam mais relevantes para a tomada de decisão. Desse modo, quando se fala em informação, passa-se a um ponto mais complexo, pois as informações são dados dotados de alguma finalidade, para chegar no nível da informação é necessária a interferência humana, pois a informação exige análise. A informação também é mais difícil de ser transferida de forma exata (DAVENPORT, 1998).

Informação é um dado que possui relevância e propósito. Por sua vez, para a conversão de dados em informação faz-se necessário conhecimento. Esse, por definição, é algo especializado (DRUCKER, 2019).

Capital intelectual ou conhecimento: qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, software, know-how, licenças, marcas e segredos comerciais, para citar alguns (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).

“O Conhecimento possui maior valor do que o dado e a informação. O conhecimento se produz em mentes que trabalham, não dependendo apenas de uma interpretação pessoal, como a informação. Ele é intrínseco ao ser humano, pois é ele que faz todo o trabalho de transformação.” (GARIBA JUNIOR, 2011, p. 21).

Segundo Davenport (1998), o conhecimento é a informação mais valiosa e também mais difícil de gerenciar. Ele é uma informação inserida em um contexto, um significado ou uma interpretação. O conhecimento carrega um pouco de subjetividade, ele tem as reflexões e as sabedorias de cada indivíduo. Pode ser considerado como a junção de várias informações e possui um fator desafiador para o seu gerenciamento, na maioria das vezes, ele é tácito, está localizado apenas na mente humana, por isso é difícil classificar, categorizar e transferir.

No Quadro 1, verificam-se algumas diferenças entre dado, informação e conhecimento.

Quadro 1 – Diferença entre dado, informação e conhecimento

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples observações sobre o estado do mundo, facilmente estruturados e	Como dado investido de relevância e propósito e que requer unidade de análise,	E conhecimento como a informação valiosa da mente humana, pois inclui

Continua

obtidos por máquinas, frequentemente quantificados e facilmente transferidos.	exige consenso em relação ao significado e exige necessariamente a mediação humana.	reflexão, síntese e é de difícil estruturação, transferência e captura em máquina.
Registro acerca de um determinado evento para o sistema.	Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema.	Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema.
Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre os fatos e suas implicações.	Provida de determinado significado e contexto para o sistema, porém carece do valor da interpretação.	Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese.
O dado é inerte.	A informação é dinâmica e exige a mediação humana.	Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculado à ação humana.
Facilmente estruturado e transferível.	Apesar de requerer unidade de análise é muito mais fácil de transferir do que o conhecimento.	Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência.
É apenas a representação de eventos e não há correlação e atuação humana sobre eles.	Cria padrões e ativa significados na mente das pessoas e exige consenso com relação ao significado.	É a base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

O principal objetivo da informação é informar. Isso não deve ser esquecido, pois não adianta investir em grandes tecnologias informacionais, se os usuários não estiverem interessados na informação. Informação e conhecimento são criações humanas e, por isso, pessoas devem estar presentes no processo de gerenciamento desses ativos. Para isso, é importante entender o conceito de ecologia da informação, em que o gerenciamento da informação deve ser feito de forma holística, que seja capaz de ser flexível para assimilar alterações não previstas e adaptar-se a elas. Essa abordagem utiliza-se do ambiente organizacional como um todo, considerando os valores e as crenças da organização sobre a

informação, como essa informação é usada e compartilhada, os cuidados que são necessários e os sistemas informacionais já existentes. (DAVENPORT, 1998)

Nesse sentido, a ecologia da informação não tem foco no uso de tecnologias, ela está baseada no modos operandi da organização envolvendo o relacionamento com a informação. Veja no quadro 2 algumas características da ecologia da informação

Quadro 2 – Características da ecologia da informação

Características da ecologia da informação
A informação não é facilmente arquivada em computadores. E não é constituída apenas de dados;
Quanto mais complexo o modelo de informação, menos será sua utilidade;
A informação pode ter muitos significados em uma organização;
A tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação e frequentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças.

Fonte: Adaptado de Davenport (1998)

Após análise dos conceitos de dado, informação e conhecimento, os conceitos de conhecimento tácito e conhecimento explícito serão abordados na próxima seção.

3.2 Conhecimento: Tácito e Explícito

O conhecimento é a integração de intuição e experiências. Um novo conhecimento tem início em uma pessoa que o transforma quando ocorre a junção com suas percepções. No contexto organizacional, o conhecimento de um indivíduo é compartilhado em conhecimento organizacional e passa a agregar valor àquela instituição. Uma empresa criadora de conhecimento tem como atividade central o processo de tornar o conhecimento individual acessível aos outros (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Takeuchi e Nonaka (2008), a passagem para a sociedade do conhecimento deu luz aos ativos intangíveis e passou a compreender a sua complexidade, elevando o paradoxo a algo aceito e cultivado. Nesse sentido, as contradições, as inconsistências, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não se separam do conhecimento, visto que ele mesmo é formado por dois aspectos que aparentam ser opostos, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008, p.19)

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser

rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideias, valores ou emoções que ele incorpora.

Os autores complementam que o conhecimento tácito é dividido em duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A primeira dimensão está relacionada às habilidades informais, aos palpites, às inspirações e às intuições. Já a segunda dimensão é formada pelas crenças, percepções, ideais, valores, modelos mentais, essa dimensão caracteriza-se também pela forma como o indivíduo enxerga o mundo ao seu redor. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Segundo Sveiby (1998), o conhecimento é tácito. O autor afirma que é muito difícil explicar em palavras aquilo que se sabe na prática, pois o conhecimento tácito é o conhecimento básico. Nesse sentido, o conhecimento transmitido socialmente é influenciado pela noção de realidade de cada indivíduo, cada pessoa recebe o conhecimento e o repassa de acordo com a sua subjetividade.

Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que para que haja geração e transferência de conhecimento é importante que exista proximidade física. O que inicia a criação do conhecimento, em especial o conhecimento tácito, é a interação informal e aberta entre os pares que estão próximos fisicamente. Alguns *insights* resultantes do conhecimento tácito não estão sujeitos a documentação ou armazenamento em dispositivos tecnológicos. Os autores afirmam que é preciso um ambiente físico que propicie essa troca de conhecimento quase que inconsciente.

Nessa perspectiva, entende-se que o indivíduo sabe mais do que consegue transmitir. Então, o resultado daquilo que é formulado e expressado para a sociedade é menor do que o resultado daquilo que se sabe de modo tácito. O conhecimento explícito, perceptível em fatos, é como se fosse uma pequena parcela de um todo que se consegue perceber. Por isso, a linguagem, por si só, não é suficiente para tornar as experiências pessoais em conhecimento explícito, para isso é preciso um esforço maior e envolve o contexto situacional. Portanto, o conhecimento explícito é inicialmente um conhecimento tácito que foi originalmente construído na mente de um indivíduo, ou seja, os fatos são pessoais e não objetivos (SVEIBY, 1998).

North (2010) corrobora afirmando que o conhecimento tácito é pessoal, subjetivo, baseia-se em ideias, valores e sentimentos de cada indivíduo. É um conhecimento que tem

profunda ligação com as experiências vividas, como: educação e comportamento familiar. Por esse motivo, é difícil materializar e transmitir. De modo contrário, o conhecimento explícito é sistemático, materializável, metódico e articulável. Assim, pode ser armazenado de forma impessoal e possui fácil aplicação em processos, organogramas, documentos etc.

Outras distinções de conhecimento tácito e explícito podem ser observadas no quadro 3.

Quadro 3 – Dois tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 58)

Portanto, de acordo com Coelho, Velentim e Almeida (2017) para que o processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito aconteça é importante que a instituição não só se aproprie de novas informações, mas que estimule a existência de um ambiente de novas práticas e formação de hábitos mentais.

Após análise dos conceitos de conhecimento tácito e explícito, a próxima seção apresentará os conceitos de conversão do conhecimento e espiral do conhecimento.

3.3 Conversão do conhecimento e Espiral do conhecimento

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento tácito e explícito são conceitos que se complementam, não podem ser vistos totalmente separados, pois estão em constante interação nas atividades executadas pelos seres humanos. Os autores afirmam que a criação do conhecimento ocorre por meio da interação social entre esses dois conceitos de conhecimento. Ela acontece de forma interativa, espiralada e em várias direções. Essa interação é chamada de conversão do conhecimento.

Takeuchi e Nonaka (2008), afirmam que existem quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

A Socialização é a interação entre conhecimento tácito e conhecimento tácito, ou seja é a conversão de conhecimento que transfere o conhecimento tácito de um indivíduo para conhecimento tácito de outro indivíduo. Nesse sentido, ela é um processo de compartilhar experiências. Esse conhecimento pode ser adquirido sem o uso de linguagem falada, por

exemplo, por meio da observação, da imitação da linguagem corporal e da prática. Portanto, a socialização é uma forma limitada, já que o conhecimento nunca se torna explícito.

A Externalização é a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, ou seja, caracteriza-se pela articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, tomando a forma de metáforas e analogias, por exemplo. “Entre os quatro modos de conversão de conhecimento, a externalização possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Desse modo, a externalização pode ser entendida como um dos modos mais importantes e complexos, vistos que é difícil transformar algo que é tácito e individual em conhecimento explícito, compartilhável e acessível a todos, de fato.

A Combinação é a interação entre conhecimento explícito e conhecimento explícito. Nesse caso, as pessoas compartilham o conhecimento por meio de documentos, reuniões e ligação telefônica, por exemplo. A partir dessas interações com conhecimento explícito pode ser gerado um novo conhecimento. Os autores citam a educação formal como exemplo desse modo de conversão. Contudo, ela não amplia o conhecimento existente na empresa, apenas faz a junção dos conhecimentos vindos de fontes diferentes, ou seja, cria um novo todo.

A Internalização é a interação entre conhecimento explícito e conhecimento tácito. Trata-se de um processo de absorver o conhecimento explícito e internalizá-lo em conhecimento tácito. Nesse caso, ocorre quando tudo que o indivíduo viveu passa a ser internalizado na forma de conhecimento tácito, um modelo mental criado em sua mente. Além disso, verbalizar ou documentar as experiências vividas ajuda a transformá-las em conhecimento tácito.

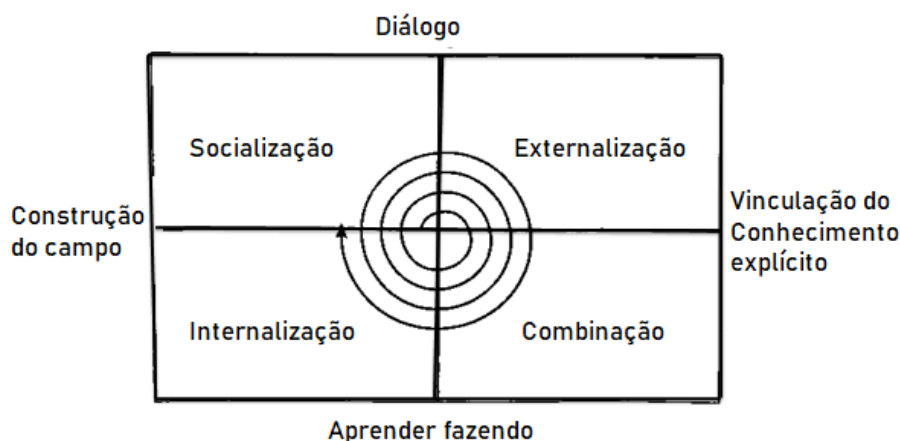
Desse modo, “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa interação é formada pelas transferências entre os diferentes modos de conversão de conhecimento que, por sua vez, são induzidas por vários desencadeadores” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Em primeiro lugar, o modo de socialização geralmente inicia com a construção de um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhar das experiências e dos modelos mentais dos membros. Em segundo lugar, o modo de externalização é desencadeado pelo “diálogo ou reflexão coletiva” significativos, nos quais o uso da metáfora apropriada ou da analogia ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de comunicar. Em terceiro lugar, o modo de combinação é desencadeado pela “rede” do conhecimento recentemente criado e do conhecimento existente de outras seções da organização, cristalizando-os dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema

administrativo. Por fim, o “aprender fazendo” desencadeia a internalização. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 69).

Na figura 1 está ilustrado o processo chamado espiral do conhecimento.

Figura 1 - Espiral do conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 69)

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), “A criação o cohecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais”

Dessa forma, a organização não cria seu próprio conhecimento sem a participação dos indivíduos que a compõem, pois o conhecimento tácito individual é o início de todo o processo. O conhecimento torna-se organizacional por meio da interação dos quatro modos de conversão de conhecimento, ou seja, por meio da espiral do conhecimento.

Após abordagem sobre conversão do conhecimento e espiral do conhecimento, o conceito de gestão do conhecimento será apresentado na próxima seção.

3.4 Gestão do conhecimento

Para Lambe (2011) a produção literária sobre gestão do conhecimento tem início bem antes dos seus grandes clássicos serem produzidos na década de 90. Desse modo, conhecer e estudar os antecedentes teóricos da gestão do conhecimento é de extrema importância. Para o autor, o ano de 1962 é um ano significativo, pois foi nele que surgiram publicações importantes de três pensadores e que influenciaram a gestão do conhecimento que se conhece hoje, são eles: Fritz Machlup, Kenneth Arrow e Everett Rogers. Suas contribuições estão relacionadas à noção do conhecimento como um recurso econômico, a teoria do crescimento endógeno e à transmissão do conhecimento, por exemplo.

A gestão do conhecimento ainda é um tema em descoberta e vem adquirindo grande importância para o mundo organizacional, auxiliando as instituições a alcançar seu potencial competitivo.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.” Nesse sentido, Strauhs *et al.* (2012) evidenciam que para o aumento da capacidade de inovação, competitividade e, conseqüentemente, geração de riqueza a informação e o conhecimento são insumos protagonistas nesse aspecto.

O uso adequado desses insumos permite identificar as necessidades atuais do público alvo da instituição e até as novas tendências do mercado. Contudo, esse uso passa por um amplo processo que envolve várias etapas baseadas no compartilhamento e retenção do conhecimento, gerando, conseqüentemente, inovação com maior rapidez. Por sua vez, a inovação como prática estratégica de uma empresa gera a necessidade de uma mudança de comportamento dos gestores, eles devem estar olhando ao mesmo tempo para fora e para dentro da empresa, buscando entender o ambiente externo em que ela se encontra e buscando conhecer suas competências para transformar as informações observadas em conhecimento para que a tomada de decisão seja facilitada (STRAUHS *et al.*, 2012).

Contudo, segundo Amante e Petri (2017), para que a gestão do conhecimento seja uma experiência de sucesso dentro do processo de inovação de uma instituição, é preciso que haja mudança de comportamento não apenas dos gestores, mas de todos os envolvidos no processo. É essencial que todos os profissionais tenham entendimento do significado da gestão do conhecimento para a organização, além de ser fundamental que exista o comprometimento de toda a equipe com o compartilhamento de informações e dos conhecimentos gerados para que estes possam ser geridos de forma eficiente. Isso é fundamental para o entendimento da empresa como um todo, fundamental para enxergar as possibilidades de aperfeiçoamento dos processos realizados, tornando viável o crescimento de toda a instituição, gerando vantagem competitiva, por exemplo. Nesse contexto, gestão do conhecimento e inovação são desafios e devem ser tratadas de forma holística, com o envolvimento de todos os participantes dos processos e da instituição.

Informação, conhecimento e inovação estão fortemente relacionados e mostram que quanto maior for a capacidade da organização de inovar, maior também será sua vantagem competitiva (STRAUHS *et al.*, 2012). Nesse sentido, entende-se vantagem competitiva como uma forma da instituição buscar sua evolução, por meio de melhores práticas de gestão em relação às outras instituições do mesmo ramo.

Para Strauhs *et al.* (2012), a estrutura física e digital que propicia o gerenciamento de múltiplos conhecimentos, seja técnicos ou pessoais, que estão espalhados no interior de uma instituição é criada pela gestão do conhecimento. Portanto, essa gestão tem um papel fundamental no estímulo à inovação e à criação de um ambiente que propicia a tomada de decisão de forma assertiva.

A gestão do conhecimento é um campo em rápida evolução que foi criado pela colisão de diversos outros – recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, tecnologia da informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho. Todos os dias são geradas novas compreensões, conforme as organizações têm experiências, aprendem, descartam, retêm, adaptam-se e avançam BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002).

Nesse sentido, Brito e Bolson (2014) corroboram que a Gestão do Conhecimento pode ser vista como processo que envolve os atos de obter, gerenciar e disponibilizar, de forma acessível, a experiência e as competências dos componentes de uma organização, com a finalidade de se ter acesso a informações necessárias, de forma eficiência, e no tempo certo, utilizando-se de tecnologias disponíveis.

Além disso, segundo Azevedo (2020) a gestão do conhecimento tem como objetivo estudar o gerenciamento do capital intelectual, chamado de conhecimento. Desse modo, visa desenvolver de forma estratégica uma cultura que possibilite a instituição desenvolver a criação do conhecimento organizacional a partir do seu gerenciamento, sem esquecer do descarte de conhecimentos que não são mais estrategicamente favoráveis ao desenvolvimento da organização. Desse modo, a gestão de conhecimento tem como produtos inevitáveis, a inovação e o desenvolvimento de vantagem competitiva.

Gonzalez e Martins (2015) afirmam que o processo de gestão do conhecimento possui dois elementos que o constitui: o primeiro elemento é o ser humano, agente que tem a função de reter e transformar o conhecimento, tácito para explícito. Já o segundo elemento do processo está relacionado ao contexto organizacional, esse aspecto é essencial para que a gestão se desenvolva de forma madura e eficaz. Assim, é preciso que haja um ambiente que incentive a cultura do processo de aprendizagem. Essa cultura é fundamental para a cooperação entre os indivíduos, a fim de favorecer o processo de gestão do conhecimento.

Nesse sentido, segundo Choo (2003), toda organização tem ativos intelectuais, conhecimentos e experiências dentro dela e que esses atributos estão em seus colaboradores ou em unidades de trabalho da empresa. Contudo, na maioria das vezes, as instituições fazem mudanças desnecessárias, isso por não estarem capacitadas para perceber e localizar o

conhecimento que existe dentro delas. Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento tem um papel fundamental de enxergar a organização de forma holística e fazer a integração de todos os seus componentes, desenvolvendo as competências pessoais e agregando valor com a cultura do aprendizado organizacional, gerando, transmitindo e aplicando o conhecimento.

Probst, Raub e Romhardt (2002) aprofundam ao afirmarem que a gestão do conhecimento caracteriza-se por ter uma abordagem integrada de todos os níveis da organização. Esse modelo de gestão inclui medidas que envolvem os indivíduos e grupos, como intervenções na gestão de pessoas, por exemplo. Além disso, outras ações alcançam o nível organizacional, por exemplo, o desenvolvimento da empresa, a tecnologia da informação e o planejamento estratégico. Portanto, ela realiza uma integração entre indivíduos, grupos e estrutura organizacional e, também, pode unir áreas funcionais diferentes. Os autores afirmam, ainda que a gestão do conhecimento está intimamente ligada à administração estratégica, pois visam promover vantagens competitivas de longo prazo, desenvolvendo competências organizacionais.

De acordo com Gonzalez e Martins (2015) para iniciar um processo de gestão do conhecimento em uma empresa é necessário que seja feita uma preparação prévia, por exemplo: um diagnóstico, para entender como a empresa encontra-se em relação a essa prática. A realização desse estudo prévio está diretamente ligada ao sucesso da gestão do conhecimento na organização, assim é possível identificar quais os pontos que a empresa deve focar para que os resultados esperados sejam alcançados.

Além disso, segundo Silva *et al.* (2021) é preciso alinhar a gestão do conhecimento aos objetivos organizacionais, por meio da instituição de um setor que tenha sua atenção voltada ao tema, isso possibilita definir com clareza as competências organizacionais e as competências dos colaboradores. Essa definição é importante para garantir o alinhamento das ações e dos objetivos estratégicos da empresa, proporcionando um diferencial para a instituição, geração de riqueza e melhoria nos serviços prestados. Outrossim, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), “a gestão do conhecimento representa um esforço para reparar prejuízos anteriores e uma política de segurança contra a perda de memória organizacional no futuro.

Portanto, North (2010) elabora que a introdução da gestão do conhecimento vale à pena e gera resultados concretos e benefícios para a instituição. O autor elenca, no quadro 4, as tarefas e objetivos relacionados à gestão do conhecimento.

Quadro 4 – Tarefas e objetivos da gestão do conhecimento

Tarefas	Objetivos
Aquisição de conhecimento	Garantir que estejam à disposição os conhecimentos necessários para o desenvolvimento comercial e para os processos de negócio
Desenvolvimento de conhecimentos	Garantir que os conhecimentos se desenvolvam no lugar mais adequado, seja dentro ou fora da empresa.
Transferência de conhecimentos	Garantir que os conhecimentos se aproveitem de forma ótima.
Apropriação de conhecimentos	Garantir que a organização e cada um de seus trabalhadores sejam capazes de aprender.
Desenvolvimento posterior ou aperfeiçoamento de conhecimentos.	Garantir que os conhecimentos, com referências à sua utilização, se atualizem continuamente e que sejam “descartados” os obsoletos.

Fonte: North (2010, p. 7)

Diante disso, entende-se que vários autores trazem conceitos da gestão do conhecimento e esses conceitos convergem entre si. Contudo, Santos e Popadiuk (2010) em seu estudo, verificaram que o conceito de gestão do conhecimento apresentou grande variação na visão dos gestores das empresas participantes, essa ideia variou de acordo com o porte da empresa e da área de atuação, por exemplo. Alguns gestores mostraram-se equivocados em relação aos conceitos apresentados pela literatura. Desse modo, é importante que os gestores das instituições tenham o conceito de gestão do conhecimento bem consolidado, para evitar desvios nos objetivos almejados.

O quadro 5 traz a definição de gestão do conhecimento dada por diversos autores.

Quadro 5 – Definição de Gestão do conhecimento

Autores	Definições de GC
Sveiby (1997)	GC é a arte de criar valor através da alavancagem dos ativos intangíveis.
Liebowitz e Wilcox (1997)	Consiste na habilidade que as organizações têm para gerenciar conhecimento, armazená-lo, agregar valor e distribuí-lo.
O'Leary (1998)	É o gerenciamento do conhecimento com o intuito de facilitar sua criação, possibilitar acessá-lo e reutilizá-lo.
Bassi (1999)	É o processo de criação, captura e utilização do conhecimento com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional.
Bukowitz e Williams (2002)	Processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
Cianconi (2003)	Pode ser vista como um processo amplo de

Continua

	criação, uso e disseminação do conhecimento na empresa. A GC se traduz numa série de práticas facilitadoras do compartilhamento do conhecimento na empresa, tanto sobre seus processos internos quanto sobre seus clientes e seu ambiente competitivo. [...] o que vem sendo considerado como GC é, sobretudo, uma tentativa de facilitar e criar melhores condições para a comunicação entre indivíduos, além de estimular, categorizar e formalizar as atividades de compartilhamento de experiências, a busca por codificar e explicitar o tácito, de promover o aprendizado permanente e continuado dos indivíduos nas organizações.
Salojärvi, (2005)	GC é uma perspectiva sobre a gestão da empresa como um todo, englobando atividades em todas as áreas gerenciais relevantes.
Dalkir (2005)	Coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização com o objetivo de adicionar valor por meio do reuso e da inovação.
Logan (2006)	A GC não existe sem a colaboração, o que definimos como "o coração do modelo de processo GC". Acreditamos também que a GC não é uma classe separada da tecnologia. Em vez disso, usa muitas categorias de tecnologia, quase nenhuma das quais são exclusivas para GC. Por exemplo, a partilha de conhecimento faz uso de tecnologias de gerenciamento de conteúdo realizar os processos de GC de captura, organização e acesso ao conhecimento.
Uriarte Jr (2008)	É o processo pelo qual organizações geram valor de seus ativos intelectuais e base de conhecimento, que possui processos de identificação, aquisição, distribuição e manutenção do conhecimento essencial para organização.
Omerzel (2010)	GC faz parte do processo de gestão da empresa como um todo, e engloba análises sistemáticas, planejamento, aquisição, criação, desenvolvimento, armazenamento e uso do conhecimento nas empresas. Ela se concentra no indivíduo e no seu conhecimento como um recurso e valor.
Jennex (2014)	GC é um ciclo de aquisição de conhecimentos, armazenamento, avaliação, disseminação e aplicação.

Fialho (2014)	A GC visa a sustentação do processo de decisão nos diversos níveis da organização
Varela; Babosa; Farias (2015)	A GC integra informação, processos, pessoas e recursos.
Willerding; Krause; Lapolli (2016)	A GC promove o crescimento do capital intelectual, que por sua vez agrega valor a produtos e serviços

Fonte: Pereira e Silva (2018)

Diante do entendimento do que significa a gestão do conhecimento e da sua importância para o administração pública, é preciso ter em mente que os modelos aplicados ao serviço público devem visar ao alcance dos objetivos e das peculiaridades das instituições públicas.

Nesse sentido, é notório que existem vários modelos de gestão do conhecimento e esses modelos vêm evoluindo com o tempo. Segundo Batista (2012), um modelo adequado para a gestão pública brasileira deve ser genérico, holístico, com foco em resultados e específico para administração pública. Algumas características foram elencadas pelo autor, como: simples, prático, ter definição clara, objetiva e contextualizada para a administração pública; contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade e ter linguagem e conteúdo adequados.

Para enriquecer mais essa questão, o quadro 6 traz alguns dos principais modelos de gestão do conhecimento, indicados pelos seus respectivos autores, ano e o seu foco.

Quadro 6 - Modelos de gestão do conhecimento e seus componentes

Autor	Ano	Foco
Nonaka e Takeuchi	1997	O processo de criação do conhecimento organizacional pela conversão do conhecimento tácito em explícito a partir de quatro etapas, sendo: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, do Espiral de Criação do Conhecimento e a incorporação desse conhecimento no desenvolvimento de produtos, serviços e na tomada de decisão.
Davenport e Prusak	1998	Classificação dos conhecimentos: Mercado do Conhecimento (visa rastrear o local onde se encontra o conhecimento); Geração do Conhecimento (trata da interação no ambiente de trabalho para viabilizar a partilha de informações e sua incorporação às experiências, valores, normas etc); Codificação do Conhecimento (trata da

Continua

		acessibilidade às diversas modalidades de conhecimento na organização); e, Compartilhamento do Conhecimento (proporcionar ambiência para trocar ideias e socialização do conhecimento tácito).
Leonar-Barton	1998	Laboratório de Aprendizagem: trata da criação de ambiente nas organizações para aprendizagem e utilização do conhecimento das pessoas e sua incorporação nas práticas e valores organizacionais através dos gerentes e do que chamou de subsistemas: Resolução de problemas nas atividades correntes, Integração do conhecimento no interior da empresa por meio de funções e projetos, Inovação e experimentos visando ao longo prazo, e Unificação das entradas dos conhecimentos externos.
Sveiby	1998	Tem por base o ativo intangível da organização, ou seja, diz respeito à capacidade de competitividade, às competências dos colaboradores e à imagem da organização percebida pelos clientes, a partir dos seguintes componentes: Competência dos Funcionários, Estrutura Interna e Estrutura Externa.
Stewart	1998	Aquisição, desenvolvimento e remodelação de capital intelectual. Como descobrir, gerenciar e desenvolver o capital intelectual por meio da simulação.
Von Krogh Ichijo e Nonaka	2001	Proporcionar uma atmosfera para o aprendizado e disseminação de informações através de condições capacitadoras. Recursos humanos, motivação de funcionários, treinamentos, qualidade, trabalho em equipe, <i>brainstorming</i> , entre outras estratégias.
Bukowitz e Williams	2002	Estruturação dos processos de GC com base no DGC (Diagnóstica de Gestão do Conhecimento), que se divide em dois processos: Tático (seções – obtenha; utilize; aprenda; contribua), e processo Estratégico (seções – avalie; construa/ mantenha e descarte).
Choo	2003	Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção.
Terra	2005	Avaliação da GC considerando-se as dimensões da prática gerencial. Elementos construtivos: metas de conhecimento, identificação, desenvolvimento,

		compartilhamento e distribuição, utilização, preservação e avaliação do conhecimento.
Leite e Costa	2007	Os processos de comunicação científica: Identificação/mapeamento, Aquisição, Armazenagem/organização, Compartilhamento e Criação.
Schlesinger et al	2008	Propiciar às organizações públicas um caminho para a compreensão, análise, identificação e implementação do processo de criação e troca de conhecimento, com fundamento em três pilares, sendo: bases teóricas sobre a criação e compartilhamento do conhecimento, elementos sobre a aprendizagem em comunidades de práticas e identificação de estilos cognitivos.

Fonte: Castro e Brito (2014)

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Por delineamento (design, em inglês) entende-se o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados.” (GIL, 2017, p. 27)

A metodologia científica da pesquisa é essencial para a realização de um estudo científico. Desse modo, com ela é possível definir aspectos importantes, como: o tipo de pesquisa, o local em que a pesquisa foi realizada, a delimitação da população e a amostra, o instrumento de dados e a técnica para coleta de dados. De acordo com Marconi e Lakatos (2018), a metodologia vai indicar ao leitor detalhes que possibilitem a reprodução da pesquisa, especificando as questões essenciais para a execução.

Portanto, os procedimentos metodológicos que foram adotados nesta pesquisa serão apresentados neste capítulo, de forma detalhada.

4.1 Tipologia da pesquisa

A classificação de uma pesquisa é essencial para definir padrões e para facilitar a sua execução. Segundo Gil (2017, p. 24), “à medida que se dispõe de um sistema de classificação, torna-se possível reconhecer as semelhanças e diferenças entre as diversas modalidades de pesquisa.”. Segundos os autores, com essa atividade, o pesquisador possui mais subsídios para tomar decisões assertadas, acerca da resolução dos problemas propostos na pesquisa. Conforme figura 2, esse estudo delimitou a pesquisa quanto aos objetivos, quanto à forma de abordagem do problema, e quanto aos procedimentos técnicos.

Figura 2 – Caracterização da pesquisa

Objetivos	Descritiva
Abordagem do problema	Quantitativa
Procedimentos técnicos	Levantamento de campo (<i>Survey</i>)

Fonte: Próprio autor

Nesse sentido, quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor afirma que a pesquisa descritiva utiliza-se de técnicas de coleta de dados padronizadas, como o questionário. Além disso, destacam-se as pesquisas que estudam característica de um grupo, como idade e escolaridade e as pesquisas que têm como objetivo descobrir as opiniões de uma população.

Marconi e Lakatos (2018), corroboram ao afirmar que pesquisas quantitativas descritivas utilizam métodos formais, caracterizados pelo controle estatístico para obtenção de dados que possibilitem a verificação de hipóteses. Esse tipo de pesquisa é própria para coleta sistêmica de dados sobre programas, populações ou sobre amostras desses. Para os autores, pesquisas desse tipo subdividem-se em quatro tipos de subgrupos e o estudo de descrição de população é o que pretende-se desenvolver com o presente estudo.

Estudo de descrição de população: são os estudos quantitativos-descritivos que possuem como função primordial a exata descrição de certas características quantitativas de toda uma população, organizações ou outras coletividades específicas. Geralmente, contêm um grande número de variáveis e utilizam técnicas de amostragem para que apresentem caráter representativo. Quando pesquisam aspectos qualitativos, como atitudes e opinião, empregam escalas que permitem a quantificação (MARCONI e LAKATOS, 2018, p. 77).

Desse modo, por meio da pesquisa descritiva espera-se coletar e analisar informações que subsidiem uma avaliação diagnóstica sobre a gestão do conhecimento na Universidade Federal do Ceará, sob a perspectiva dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação.

Além disso, quanto à abordagem do problema a pesquisa é classificada como quantitativa, pois pretende-se efetuar análise dos dados de forma objetiva e matemática, por meio de dados obtidos com a aplicação de questionário, visto que a análise quantitativa possibilita uma exposição objetiva e clara da realidade existente. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 69) a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas”. Os autores elencam que com esse tipo de abordagem torna-se possível analisar a interação entre variáveis. Além disso, possibilita-se entender processos experimentados por grupos sociais, como mudança ou formação de opiniões.

O estudo utilizou-se ainda de revisão bibliográfica, para ampliar os conhecimentos sobre o assunto e amadurecer as perspectivas da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2018, p. 63), a finalidade da revisão bibliográfica é “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas.”

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como levantamento ou Survey. Segundo Gil (2017), a pesquisa Survey caracteriza-se pela obtenção do conhecimento diretamente da realidade que se deseja pesquisar, pois os questionamentos são feitos, de forma direta, às pessoas cujas opiniões objetiva-se conhecer. Prodanov e Freitas (2013) complementam, “Em geral, procedemos à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obtermos as conclusões correspondentes aos dados coletados.”. Desse modo, a Universidade Federal do Ceará classifica-se, nesse estudo, como a unidade de análise e os servidores enquadram-se como unidade observacional. Assim, como afirma Babbie (1999), a Unidade de análise é a amostra estudada ou o todo que ela representa, são os vários dados agrupados e manipulados, obtidos por meio de diversos indivíduos e a Unidade de observação é o elemento de onde a informação é extraída, por exemplo: uma pessoa.

O local da pesquisa será apresentado a seguir.

4.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi aplicada com os servidores de toda a Universidade Federal do Ceará. A instituição é uma Autarquia Federal de Regime Especial vinculada ao Ministério da Educação que tem como missão: “formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais” e como visão: “ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela formação de profissionais de excelência, pelo desenvolvimento da ciência e tecnologia e pela inovação”.

Fundada em 1954, por meio da Lei nº 2.373, a Universidade possui 67 anos. Na sua fundação, sob a direção de seu fundador, Prof. Antônio Martins Filho, era composta pela Escola de Agronomia, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina e Faculdade de Farmácia e Odontologia. Atualmente, a UFC oferece mais de 110 cursos de graduação, mais de 90 de pós-graduação.

Além disso, a instituição conta com oito campi distribuídos em Fortaleza e no interior do estado. Os campi de Fortaleza são: Campus do Benfica, Campus do Pici e Campus do Porangabuçu, já os campi do interior são: Campus de Sobral, Campus de Quixadá, Campus de Crateús, Campus de Russas e Campus de Itapajé.

Por fim, a UFC foi eleita pelo, The Higher Education (2020), a melhor instituição pública do Norte e Nordeste do Brasil. Além da sua expressiva atuação no ensino, na pesquisa e na extensão, atuando em todo o território cearense.

A população e a amostra da pesquisa serão apresentadas na próxima seção.

4.3 População e amostra

Para alcançar os objetivos deste estudo e para definição da amostra necessária, considerou-se o total de servidores docentes e técnicos administrativos em educação da UFC, em fevereiro de 2022, um total de 5.570 servidores, de acordo com informações dos painéis estratégicos da UFC. Reis (2008, p. 35) afirma que “Amostragem é a subdivisão da Estatística que reúne os métodos necessários para coletar adequadamente amostras representativas e suficientes para que os resultados obtidos possam ser generalizados para a população de interesse.”

Para determinação do tamanho amostral utilizou-se a fórmula de Stevenson (1986).

$$n = \frac{z^2 pq N}{(N - 1)e^2 + z^2 pq}$$

Em que:

- n = tamanho amostral;
- z = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão. Usa-se um valor determinado pela forma da distribuição de Gauss. Os valores mais frequentes são: Nível de confiança 90%, implica $z = 1,65$; Nível de confiança 95%, implica $z = 1,96$; Nível de confiança 99%, implica $z = 2,58$;
- N = tamanho da população;
- P = proporção populacional de um fenômeno a ser pesquisado (proporção conhecida previamente, em que $0 < P < 1$);
- e = erro amostral;

- $(1-P)$ = complemento de P.

Portanto, nesta pesquisa, foram utilizadas as informações a seguir para a determinação do tamanho amostral n:

- $N = 5.570$
- $z = 1,96$, ou seja, um nível de confiança de 95%
- $e = 5\%$ (erro de estimativa)
- $P = 0,5$ (fornece o maior tamanho amostral para os erros de estimativa e nível de confiança escolhidos).

Dessa forma,

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 5570}{(5570 - 1) \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Portanto:

$$n = 360$$

Após aplicação do questionário, obteve-se uma amostra maior que a amostra inicial, ou seja, alcançou-se uma amostra de 397 respondentes. Com esse resultado, a margem de erro corrigida passou a ser 4,8%.

O instrumento de pesquisa foi enviado pra todos os servidores da UFC, docentes e Técnicos administrativos em educação, Dessa forma, entende-se a amostragem aplicada como probabilística do tipo aleatória simples, já que toda a população teve a mesma oportunidade de participar do estudo. Segundo Reis (2008, p. 44), “Neste tipo de amostragem probabilística, todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de pertencer à amostra”.

A coleta de dados e o instrumento da pesquisa serão apresentados na próxima seção.

4.4 Coleta de dados e Instrumento da pesquisa

O presente estudo utilizou-se de questionário (Apêndice A), feito no *google forms*, para o procedimento de coleta de dados, visto que esse instrumento está alinhado com a classificação e com o objetivo da pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2018, p. 94), o “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Nesse sentido, os respondente participaram da pesquisa e responderam ao questionário sem a presença do pesquisador.

Com base exposto, foi aplicado questionário com servidores docentes e servidores

técnicos administrativos em educação de toda a Universidade Federal do Ceará, com o objetivo de diagnosticar a gestão do conhecimento na UFC sob suas percepções. Jumo (2011), utilizou questionário em sua pesquisa para determinar a maturidade da gestão do conhecimento de uma empresa. Segundo o autor, esse conhecimento é importante para que a organização saiba como agir em decisões futuras em relação à gestão do conhecimento, como aplicação de um modelo voltado para a sua realidade, tomando como base o diagnóstico realizado anteriormente.

O questionário foi enviado a toda a população, pela secretaria da Pró-Reitoria de gestão de pessoas, via lista de e-mails de todos os servidores. Para obtenção da amostra mínima desejada, a secretaria divulgou o questionário quatro vezes, entre o dia 03 de fevereiro de 2022 e o dia 19 de abril de 2022. Todos os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), antes de iniciar o questionário. Desse modo, o participante só respondeu às perguntas, após a leitura do TCLE e seu consentimento.

O instrumento utilizado nesse estudo é adaptado do questionário elaborado e validado por Costa (2020) em sua tese, intitulada: Modelo de gestão do conhecimento na perspectiva social e suas contribuições para o desempenho das universidades públicas, o qual foi elaborado e adaptado para o contexto das Universidades públicas, de acordo com o diagnóstico da gestão do conhecimento (DGC), desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002).

A adaptação elaborada pelo presente estudo foi por meio da inclusão da seção “Percepção Geral sobre Gestão do Conhecimento”, objetivando uma melhor caracterização dos respondentes quanto ao seu nível de conhecimento, percepção e contato com o tema. Com a adição da seção mencionada pretende-se obter dados relevantes para os objetivos específicos, e para um melhor entendimento do objetivo geral, o diagnóstico gerado ao final da pesquisa.

Dito isso, o questionário aplicado possui três seções: “Caracterização do respondente”, “Percepção Geral sobre Gestão do Conhecimento” e “Diagnóstico da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Ceará”, além do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As perguntas que compõem o instrumento de coleta de dados são fechadas com respostas baseadas na escala sugerida pelo instrumento de Bukowitz e Williams (2002). As autoras organizam as respostas de acordo com o grau que a afirmação descreve a população estudada: Forte (3 pontos), Moderado (2 pontos) ou Fraco (1 ponto). Abaixo a explicação para cada item da escala:

- a) Se a afirmação é fortemente descritiva, deve marcar a opção Forte.
- b) Se a afirmação é moderadamente descritiva, deve marcar a opção Moderado.
- c) Se a afirmação é fracamente descritiva, deve marcar a opção Fraco.

Por fim, os dados coletados foram tabulados com auxílio do *software Excel*, foi calculado e analisado o percentual médio de respostas para cada uma das alternativas e, a partir das médias das práticas de gestão do conhecimento, será diagnosticado em que nível se encontra a gestão do conhecimento da UFC sob a perspectiva dos seus servidores, de acordo com a escala utilizada pela pesquisa. Assim, os resultados serão apresentados, por meio de gráficos e tabelas.

As etapas da pesquisa serão apresentadas na próxima seção.

4.5 Etapas da pesquisa

Esse tópico apresentará as etapas em que a pesquisa foi idealizada e realizada.

4.5.1 Planejamento da Pesquisa

Inicialmente foi feito o planejamento da pesquisa: definição do tema, do problema e dos objetivos.

4.5.2 Construção do Referencial Teórico

Após conclusão do planejamento, foi realizada pesquisa bibliográfica para a elaboração do referencial teórico. A principal categoria teórica dessa investigação é a Gestão do conhecimento. O objetivo com essa etapa foi adquirir subsídios para desenvolver um trabalho coerente e relevante para a comunidade acadêmica e para a Universidade Federal do Ceará.

4.5.3 Definição do Instrumento de coleta de dados

Nesta etapa foi definido o instrumento de coleta de dados. Foi feito uma adaptação do questionário aplicado por Costa (2020).

4.5.4 Coleta de dados

Foi realizada um *survey* para coleta de dados, a fim de registrar a percepção dos servidores para definição do diagnóstico da gestão do conhecimento na UFC sob a perspectiva

dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação. A coleta foi feita por meio de questionário eletrônico.

4.5.5 Análise dos dados

Foi realizada análise dos dados obtidos no survey. Esses dados passaram por uma análise estatística para que fosse possível entender os dados encontrados.

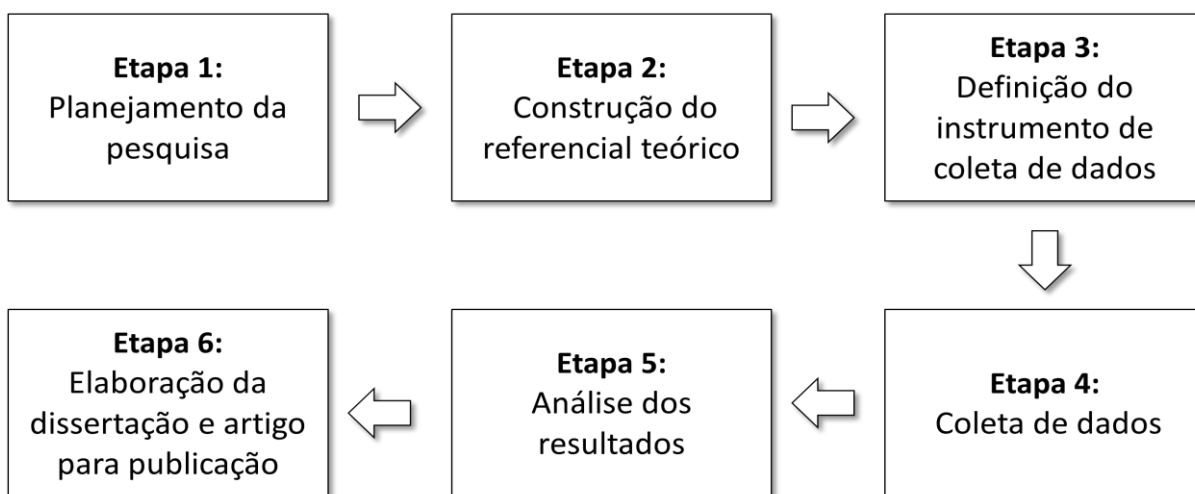
4.5.6 Elaboração da dissertação

Construção do relatório final, a dissertação, a partir dos estudos realizados, dados obtidos e analisados.

4.5.7 Resumo das etapas da pesquisa

A seguir, conforme figura 3, o resumo das etapas da pesquisa.

Figura 3 - Resumo das etapas da pesquisa



Fonte: Próprio autor

Os resultados da pesquisa serão apresentados e discutidos na próxima seção.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresentará os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos servidores docentes e técnicos administrativos em educação da UFC. Além disso, conterá análise e discussão desses resultados considerando os objetivos geral e específicos da pesquisa. O questionário foi dividido em caracterização dos respondentes, percepção geral sobre gestão do conhecimento e diagnóstico da gestão do conhecimento.

5.1 Perfil dos respondentes

Os respondentes foram caracterizados de acordo com o gênero, faixa etária, escolaridade, categoria do servidor, cargo de direção ou função gratificada, campus de atuação, tempo de atuação na Universidade e tempo de atuação no setor atual.

Em relação ao gênero, verificou-se que 236 respondentes eram do sexo feminino, representando 59,4% da amostra, já em relação ao sexo masculino houve 160 participantes, equivalente a 40,3% da amostra. Além de 1 participante que preferiu não informar o gênero, representando 0,3% da amostra, conforme tabela 1. Contudo, de acordo com os painéis estratégicos da UFC, atualizado em abril de 2022, o percentual de servidoras da universidade equivale a 49,3%, mostrando um equilíbrio na população em relação ao gênero.

Tabela 1 – Gênero dos servidores participantes da pesquisa

Gênero	Frequência	Percentual (%)
Masculino	160	40,3
Feminino	236	59,4
Prefiro não dizer	1	0,3
Total	397	100

Fonte: Próprio autor.

Quando analisada a faixa etária dos respondentes, observou-se que o intervalo entre 31 anos e 40 anos demonstrou ser o de maior frequência entre os servidores, com 139 participantes, ou seja, 35% da amostra, demonstrando que a Universidade possui muitos servidores jovens. Contudo, outros dois intervalos também obtiveram números expressivos, foram as faixas etárias entre 41 e 50 anos e entre 51 e 60 anos, com 28,2% e 23,4%, respectivamente. Além disso, nenhum dos participantes demonstrou possuir idade menor ou igual a 20 anos. Desse modo, percebe-se que os servidores, em sua maioria,

estão concentrados entre 31 e 60 anos, o que demonstrou variedade de idade entre os respondentes, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Faixa etária dos servidores participantes da pesquisa

Faixa Etária	Frequência	Percentual (%)
Até 20 anos	-	-
Entre 21 e 30 anos	21	5,3
Entre 31 e 40 anos	139	35
Entre 41 e 50 anos	112	28,2
Entre 51 e 60 anos	93	23,4
Mais de 60 anos	32	8,1
Total	397	100

Fonte: Próprio autor.

Ao analisar a escolaridade dos respondentes (Tabela 3), percebeu-se que nenhum dos participantes possui apenas ensino fundamental e que poucos, 3,8% da amostra, possuem até o ensino médio. Ensino superior e Pós-doutorado tiveram percentuais parecidos 10,3% e 10,1%, respectivamente. Além disso, identificou-se uma maior frequência de servidores com pós-graduação *latu sensu* e com mestrado, 29,7% e 28%, respectivamente. Já, os participantes com pós-doutorado representam 10,1% da amostra. Assim, o resultado vai de encontro aos dados divulgados pelos os painéis estratégicos da Universidade, atualizado em abril de 2022, que apresentam a escolaridade doutorado com maior percentual entre os servidores da Instituição.

Diante disso, é provável que essa divergência entre amostra e população seja devido à proporção de docentes e técnicos administrativos em educação (TAEs) da amostra, composta por 74,3% de TAEs e 25,7% de docentes (Tabela 4), já que, segundo os painéis estratégicos, 91% dos servidores com doutorado são docentes. Contudo, a especialização é a maior escolaridade entre os TAEs, representando 29,1% da sua população, conforme dados dos painéis estratégicos, o que, diante da maior participação dessa categoria, fortalece a hipótese levantada anterior.

Tabela 3 - Escolaridade dos servidores participantes da pesquisa

Escolaridade	Frequência	Percentual (%)
Ensino fundamental	-	-
Ensino médio	15	3,8
Ensino superior	41	10,3
Pós-grad. lato sensu	118	29,7
Mestrado	111	28
Doutorado	72	18,1
Pós-doutorado	40	10,1
Total	397	100

Fonte: Próprio autor.

Tabela 4 - Categoria do servidor dos servidores participantes da pesquisa

Categoria	Frequência	Porcentual (%)
Servidor Docente	102	25,7
Servidor TAE	295	74,3
Total	397	100

Fonte: Próprio autor.

Ao analisar se os servidores possuem cargo de direção ou função gratificada, verificou-se que a maioria dos servidores respondentes não possuem nenhuma das duas opções anteriores, ou seja, 76,6% dos respondentes (Tabela 5). Apenas 23,4% deles tinham cargo de direção ou função gratificada.

Tabela 5 - Servidores respondentes da pesquisa que possuem cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG).

CD/FG	Frequência	Porcentual (%)
Sim	93	23,4
Não	304	76,6
Total	397	100

Fonte: Próprio autor.

Com relação ao campus de lotação dos servidores respondentes, observou-se uma maior participação dos servidores dos campi da capital, Pici, Benfica e Porangabuçu,

totalizando 89,4% da amostra. Já os campi do interior junto com o labomar somam 10,6% dos respondentes (Tabela 6).

Tabela 6 - Campus de atuação do servidores respondentes da pesquisa.

Campus	Frequência	Porcentual (%)
Campus do Benfica	130	32,7
Campus do Pici	131	33
Campus Porangabuçu	94	23,7
Campus de Quixadá	3	0,8
Campus de Crateús	9	2,3
Campus de Russas	7	1,8
Campus de Itapajé	2	0,5
Campus de Sobral	17	4,3
Labomar	4	1
Total	397	100

Fonte: Próprio autor.

Em relação ao tempo de atuação na Universidade (Tabela 7), percebeu-se que o maior percentual entre os respondentes foi o tempo de 4 a 10 anos de atividade, com 37,3% da amostra, corroborando o fato de a maioria de servidores participantes serem jovens com idade entre 31 e 40 anos. Além disso, quando analisado o tempo de atuação no setor atual (Tabela 8), a maior frequência de respostas foi de 2 a 5 ano, com 33% da amostra, ou seja, baixo tempo, corroborando o resultado de baixo tempo de atuação na Universidade entre os respondentes.

Esses resultados podem ser, possivelmente, justificados pela alta rotatividade de servidores TAEs, o que justifica os concursos periodicamente realizados pela Universidade Federal do Ceará para a categoria citada.

Tabela 7 - Tempo de atuação na Universidade do servidores respondentes da pesquisa.

Tempo de atuação na Universidade	Frequência	Porcentual (%)
Até 3 anos	36	9,1
Entre 4 e 10 anos	148	37,3
Entre 11 e 20 anos	121	30,5
Entre 21 e 30 anos	52	13,1
Mais de 30 anos	40	10,1
Total	397	100

Fonte: Próprio autor.

Tabela 8 - Tempo de atuação no setor atual do servidores respondentes da pesquisa.

Tempo de atuação no setor atual	Frequência	Porcentual (%)
Até 1 ano	27	6,8
Entre 2 e 5 anos	131	33
Entre 6 e 10 anos	103	25,9
Entre 11 e 15 anos	56	14,1
Entre 16 e 20 anos	30	7,6
Mais de 20 anos	50	12,6
Total	397	100

Fonte: Próprio autor.

5.2 Percepção geral sobre gestão do conhecimento

Nessa seção serão apresentados os resultados da percepção geral dos servidores participantes da pesquisa sobre gestão do conhecimento.

Nesse sentido, os respondentes entraram em contato com cinco afirmações e tiveram que apontar, de acordo com a sua percepção, em que grau cada uma delas descrevia a realidade. Os graus de descrição da realidade foram: Fraco, Moderado e Forte.

Além disso, as afirmações apresentadas foram: 1. Possuo algum conhecimento sobre Gestão do Conhecimento (G.C.). 2. Possuo alguma experiência com Gestão do Conhecimento, 3. A Gestão do Conhecimento é um tema importante, 4. A Gestão do

Conhecimento é necessária ao contexto de uma Universidade, 5. O processo de Gestão do Conhecimento está, de alguma forma, presente na UFC.

A escala utilizada nesse estudo para as respostas dos participantes foi de três pontos, onde a opção “fraca” corresponde a 1 ponto, a opção “moderada” corresponde a 2 pontos e a opção “forte” corresponde a 3 pontos.

Observa-se na Tabela 9 a percepção geral dos servidores sobre gestão do conhecimento.

Tabela 9 – Percepção geral dos respondentes sobre gestão do conhecimento (G.C.)

Afirmações	Frequência				Percentual (%)			
	1	2	3	Total	1	2	3	Total
1. Posso algum conhecimento sobre Gestão do Conhecimento.	186	181	30	397	46,9	45,6	7,6	100
2. Posso alguma experiência com Gestão do Conhecimento.	247	124	26	397	62,2	31,2	6,5	100
3. A Gestão do Conhecimento é um tema importante.	21	83	293	397	5,3	20,9	73,8	100
4. A Gestão do Conhecimento é necessária ao contexto de uma Universidade.	10	45	342	397	2,5	11,3	86,1	100
5. O processo de Gestão do Conhecimento está, de alguma forma, presente na UFC.	121	206	70	397	30,5	51,9	17,6	100

Fonte: Próprio autor.

Em relação ao conhecimento dos participantes sobre gestão do conhecimento, a maioria dos respondentes, aproximadamente 47%, marcou a opção fraca. Quando questionados se possuíam experiência com gestão do conhecimento, a maioria dos participantes (62,2%) também marcou a opção fraca. Diante das duas perguntas iniciais, percebe-se que os servidores respondentes sabem pouco e possuem pouca experiência com a gestão do conhecimento. Essa análise inicial é interessante, pois apresenta uma lacuna de conhecimento e experiência presente nos servidores da instituição que participaram do estudo em relação à gestão do conhecimento. Essa constatação pode ser determinante para o resultado do diagnóstico da gestão do conhecimento da instituição.

Contudo, a grande maioria entende a gestão do conhecimento como um tema fortemente importante (73,8%) e fortemente necessária ao contexto de uma Universidade (86,1%). Esse resultado demonstra que apesar da pouca experiência e conhecimento, os respondentes reconhecem a relevância do tema e possivelmente estão abertos a aprendê-lo e praticá-lo na instituição.

Por fim, quando questionados se o processo de Gestão do Conhecimento está, de alguma forma, presente na UFC, a maioria dos respondentes (51,9%) percebe moderadamente a presença dessa prática na instituição.

5.3 Diagnóstico da Gestão do conhecimento

No sentido de promover maior compreensão dos resultados, o diagnóstico da gestão do conhecimento foi dividido em 9 grupos. Os grupos foram determinados, por meio de análise estatística, utilizando análise fatorial exploratória e confirmatória. Além disso, o nome de cada agrupamento foi influenciado pela variável de maior carga fatorial dentro dele, os 9 grupos foram denominados: incentivo a propagação do conhecimento, habilidades e competência dos servidores em aprender com as experiências, estímulo a criação do conhecimento, aprimoramento dos conhecimentos, documentação e compartilhamento de informações, gestão de conhecimento em benefício da sociedade, socialização do conhecimento nas interações sociais, valorização do capital humano, gestão do conhecimento para o cumprimento da missão (COSTA, 2020).

A escala utilizada nesse estudo para as respostas dos participantes foi de três pontos, onde a opção “fraca” corresponde a 1 ponto, a opção “moderada” corresponde a 2 pontos e a opção “forte” corresponde a 3 pontos. A seguir, serão apresentadas tabelas com a percepção geral de todos os servidores, com médias e desvios padrão de cada item. Além da percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores.

5.3.1 *Incentivo à propagação do conhecimento*

Nesta seção serão analisados os resultados encontrados no agrupamento Incentivo à propagação do conhecimento, que possui 12 proposições, conforme apresentação da tabela 10.

Tabela 10 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Incentivo a propagação do conhecimento.

Afirmações	Geral		Docentes		TAEs		Gestores		Não gestores	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
1. Pessoas participativas possuem voz ativa e responsabilidade no que acontece com suas ideias, informações, conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas que compartilham com outros servidores.	2,24	0,74	2,33	0,72	2,20	0,74	2,35	0,72	2,20	0,74
2. Quando a universidade utiliza do conhecimento advindo da contribuição de outros membros, os servidores sentem-se incentivados a propagarem o conhecimento.	2,34	0,70	2,26	0,77	2,36	0,67	2,42	0,66	2,31	0,71
3. Admite-se que o conhecimento é um dos recursos essenciais que gera valor para a universidade e seus beneficiários.	2,83	0,41	2,83	0,45	2,83	0,40	2,86	0,38	2,82	0,42
4. Frequentemente, membros da equipe gestora da universidade conversam sobre a gestão do conhecimento quando se relata sobre a situação da organização.	1,46	0,60	1,46	0,64	1,46	0,59	1,46	0,60	1,46	0,60
5. Quando da avaliação do conhecimento utilizado, analisa-se a necessidade de aplicação de medidas qualitativas e quantitativas para a eficácia do processo de gestão de conhecimento.	1,90	0,77	1,97	0,75	1,88	0,78	1,91	0,80	1,90	0,76
6. Os documentos de circulação interna ou externa são publicados para o relato sobre a qualidade do gerenciamento do conhecimento na universidade.	1,66	0,66	1,60	0,69	1,69	0,65	1,62	0,62	1,68	0,68
7. Percebe-se que há um esquema (documentos, sistemas de informação, entre outros) que vincula as atividades da gestão de conhecimento aos resultados estratégicos, visando a mensuração do desempenho organizacional.	1,71	0,68	1,71	0,70	1,71	0,68	1,71	0,72	1,71	0,68
8. A gestão da organização avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos financeiros e orçamentários para um determinado programa, projeto ou ação.	1,83	0,71	1,81	0,71	1,84	0,70	1,78	0,69	1,85	0,71
9. Percebe-se, há algum tempo, que se tem vivenciado práticas relativas à gestão do conhecimento sem que se soubesse que tais práticas são	1,96	0,66	1,91	0,73	1,98	0,64	2,05	0,65	1,94	0,66

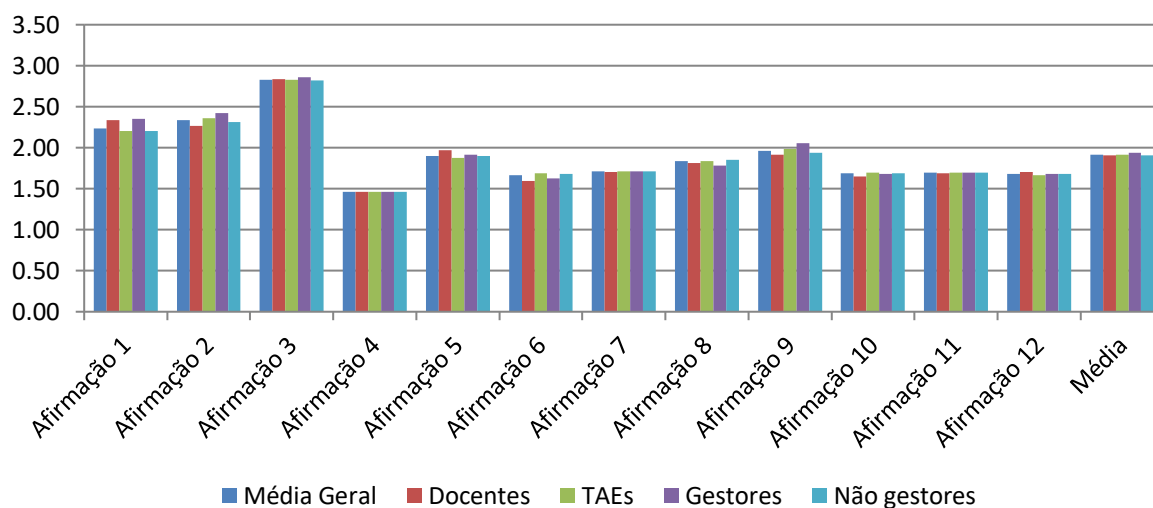
Continua

inerentes ao processo de gestão do conhecimento na universidade.											
10.As pessoas podem explicar a diferença entre avaliação de desempenho e progressão por desempenho.	1,69	0,70	1,65	0,73	1,70	0,69	1,68	0,74	1,69	0,69	
11.O processo de desenvolvimento de serviços, projetos, programas ou ações inclui a participação dos beneficiários.	1,70	0,69	1,69	0,72	1,70	0,69	1,70	0,72	1,69	0,69	
12.As decisões de descarte de conhecimento são tomadas e baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções orçamentárias e financeiras da universidade.	1,68	0,67	1,71	0,73	1,67	0,65	1,68	0,71	1,68	0,66	
Média	1,92	0,67	1,91	0,69	1,92	0,66	1,94	0,67	1,91	0,67	

Fonte: Próprio autor.

Os resultados encontrados no agrupamento Incentivo à propagação do conhecimento também podem ser observados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Incentivo a propagação do conhecimento.



Fonte: Próprio autor.

Observa-se, na seção “Incentivo a propagação do conhecimento”, que as médias da percepção geral dos respondentes variaram entre 1,46 e 2,83, com média geral de 1,92, tendendo a 2 pontos, o que a classifica como moderadamente aplicada na instituição. Além disso, essa foi a maior média entre todas as seções, podendo ser

considerado o agrupamento mais expressivo do estudo, embora ainda esteja classificado como moderadamente aplicado na Universidade.

Diante da percepção dos servidores, o “Incentivo a propagação do conhecimento” mostra-se um fator estratégico dentro da Universidade, com alto potencial de melhoria e desenvolvimento. Pedrinho et. al (2020, p. 19) afirmam “(...), as universidades precisam criar uma atmosfera adequada em que a comunidade universitária possa explorar, avaliar e potencializar o conhecimento, para que o mesmo seja transformado e aplicado de acordo com a realidade da sociedade”. Desse modo, pode-se afirmar que incentivar a propagação do conhecimento dentro do ambiente de trabalho, especialmente dentro de uma Universidade, é essencial para o desenvolvimento da organização e da sociedade impactada por ela. Dorow et. al. (2018), perceberam que trabalhadores que trabalham em ambientes que disponibilizam tempo para encontros específicos, com a finalidade de debater sobre a resolução de problemas críticos, possuem o comportamento para propagar conhecimento mais desenvolvido.

O item 3 (Admite-se que o conhecimento é um dos recursos essenciais que gera valor para a universidade e seus beneficiários) obteve média 2,83, tendendo a 3, sendo a maior média do questionário, o que o classifica como forte. Além disso, 84,63% dos participantes marcaram a opção “forte” nesse item, com desvio padrão de 0,41, demonstrando pouca variabilidade nas respostas. Resultados semelhantes foram encontrados na percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 2,82 a 2,86. É importante destacar a relevância do resultado do item 3 dentro de uma Universidade, visto que é uma instituição que trabalha com a geração e distribuição de conhecimento. Para Nery e Ferreira Filho (2015, p. 5) “As Instituições de Ensino Superior lidam tipicamente com o conhecimento e, mais do que isso, essas organizações centram sua razão de existência, no fato de serem elas responsáveis pela disponibilização deste conhecimento à sociedade que lhes garantem sua existência.” Além disso, para Welchen et al. (2020) o conhecimento é o recurso produtivo de maior valor dentro de uma instituição, sendo um fator que agrega valor e que produz diferenciação para uma organização.

Duas afirmativas tiveram média acima de 2, porém, diferente do item 3, foram classificadas como moderadas. São elas a proposição 1 (Pessoas participativas possuem voz ativa e responsabilidade no que acontece com suas ideias, informações, conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas), com média 2,24, e a proposição 2 (Quando a universidade utiliza do conhecimento advindo da contribuição de

outros membros, os servidores sentem-se incentivados a propagarem o conhecimento), com média 2,34. Resultados semelhantes foram observados nas percepções de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 2,20 a 2,35 (afirmativa 1) e de 2,26 a 2,42 (afirmativa 2).

Diante das duas proposições apresentadas anteriormente, Bukowitz e Williams (2002) afirmam que é importante que as pessoas tenham liberdade para participar e para contribuir na agregação de valor de uma instituição, essa liberdade produz possibilidades criativas de resultados novos e melhores. Segundo as autoras, a habilidade de acolher novas ideias somada a um ambiente de trabalho que valida a aplicação dessas ideias em benefício do usuário final são dois elementos determinantes no bom uso do conhecimento para produção de valor dentro da organização. Portanto, é preciso criar um ambiente que, de fato, os servidores sintam-se pertencentes a universidade, no sentido de estarem à vontade para contribuir e compartilhar conhecimentos.

Corroborando a ideia anterior, Silva *et al.* (2018) encontraram em seu estudo que a estratégia de empresa só é colocada em prática se o conhecimento é compartilhado, por meio de bancos de dados, e-mails, entre outros com o objetivo de partilhar conhecimento e as contribuições dos colaboradores que são significativas para a organização.

Observa-se que a proposição 4 (Frequentemente, membros da equipe gestora da universidade conversam sobre a gestão do conhecimento quando se relata sobre a situação da organização) obteve a menor média da seção, 1,46, o que a classifica como fraca. Confirmando esse resultado, 59,45% dos respondentes entenderam como fraca a prática desse item. Além disso, identifica-se a repetição da média 1,46 nos quarto grupos analisados, o que reforça o resultado encontrado na percepção geral. Dessa forma, entende-se que, na percepção dos participantes, membros da equipe gestora da universidade não conversam frequentemente ou pouco conversam sobre a gestão do conhecimento, quando se relata sobre a situação da organização.

Segundo Mota Júnior *et al.* (2019) uma boa governança, somada a práticas de gestão do conhecimento, é fundamental para a qualidade da gestão universitária. Desse modo, faz-se necessário que, no ambiente Universitário a gestão do conhecimento seja uma pauta da alta administração. Para Batista (2012), na aplicação de um modelo de gestão do conhecimento, o primeiro passo é o alinhamento dos pontos estratégicos da organização, como visão, missão, objetivos e metas. Portanto, é importante que a equipe gestora esteja atenta e priorize a gestão do conhecimento na análise e resolução de questões ligadas a situação estratégicas

da Universidade. Além disso, faz-se necessário que essa prioridade seja tratada de forma transparente e aberta com todos os envolvidos com a instituição.

A estratégia da empresa é elaborada na alta administração, porém deve ser comunicada e implantada em conjunto com todos os funcionários da organização (SILVA *et al.*, 2018).

As proposições 5 a 12 obtiveram médias que variaram entre 1,66 e 1,96, as quais tendem a 2, sendo classificadas como moderadas. Além da percepção geral, resultados semelhantes, com mesma classificação, foram observados na concepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores.

Portanto, diante das médias gerais da seção “Incentivo a propagação do conhecimento”, as quais variaram de 1,91 a 1,94, conclui-se que os profissionais participantes da pesquisa perceberam a seção como moderadamente descritiva dentro da universidade, embora os grupos analisados tenham indicado um item da seção como forte (proposição 3) e outro como fraco (proposição 4), conforme análise anterior.

Esse resultado demonstra que é possível aprimorar o Incentivo a propagação do conhecimento, com aplicação de práticas que estimem a fluidez das informações dentro da organização, como a estrutura organizacional física e não física que proporcione melhor fluxo do conhecimento e que estimule a comunicação entre os servidores, avaliação e planejamento dos mecanismos que possibilitam o compartilhamento do conhecimento e criação de meios para captar ideias para experimentação.

5.3.2 Competências e habilidade dos servidores em aprender com as experiências

Nesta seção serão analisados os resultados encontrados no agrupamento Competências e habilidade dos servidores em aprender com as experiências, que possui 7 proposições, conforme apresentação da Tabela 11.

Tabela 11 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Competências e Habilidade dos servidores em aprender com as experiências

Afirmações	Geral		Docentes		TAEs		Gestores		Não gestores	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
13.Os servidores podem descrever como suas opiniões, ideias ou decisões podem afetar o desempenho da universidade.	1,63	0,68	1,70	0,76	1,61	0,65	1,68	0,66	1,62	0,68
14.Na universidade utilizam-se jogos	1,15	0,39	1,15	0,41	1,16	0,39	1,14	0,43	1,16	0,38

Continua

e simulações para prever consequências de decisões e entender melhor o acontecimento dos fatos.

15. Aprender com as experiências passadas é uma prática estabelecida pela universidade. 1,77 0,70 1,71 0,73 1,79 0,70 1,83 0,70 1,75 0,71

16. As ideias desenvolvidas ou apreendidas em trabalhos anteriores (inclusive fora da universidade) são aplicadas em novas situações. 1,83 0,67 1,77 0,69 1,85 0,67 2,02 0,72 1,77 0,65

17. O processo de aprendizagem busca constantemente obter o retorno dos beneficiários a quem a universidade atende. 1,81 0,73 1,83 0,76 1,81 0,72 1,88 0,75 1,79 0,72

18. Nas relações de trabalho da universidade os servidores demonstram competências e habilidades referentes à curiosidade e perspicácia. 1,89 0,67 1,85 0,68 1,91 0,66 1,92 0,70 1,88 0,66

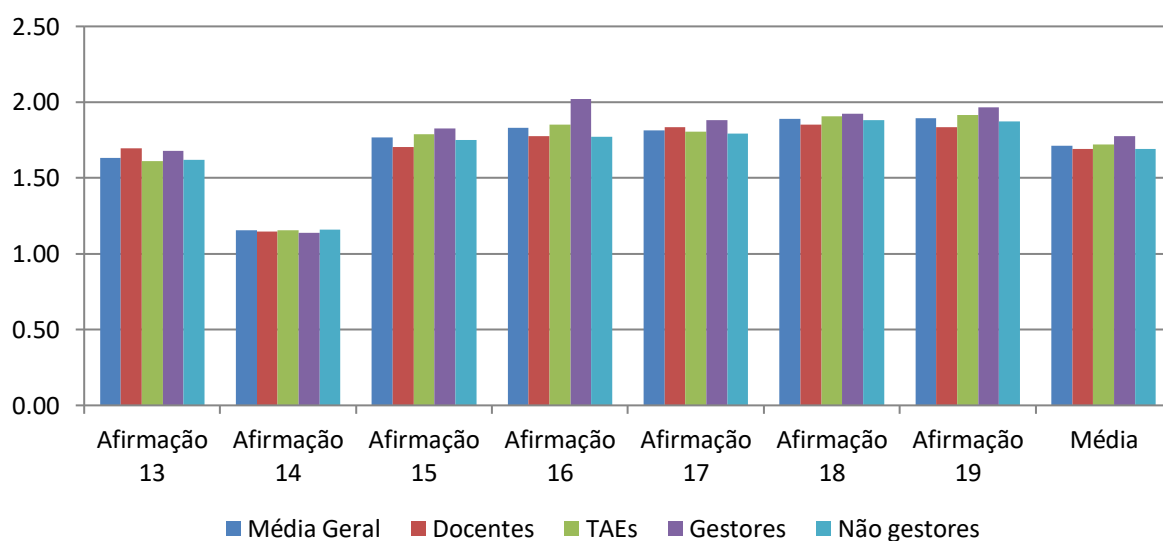
19. As atividades que não obtiveram êxito são consideradas uma oportunidade para aprender. 1,89 0,74 1,83 0,77 1,92 0,73 1,97 0,73 1,87 0,74

Média 1,71 0,66 1,69 0,68 1,72 0,64 1,78 0,67 1,69 0,65

Fonte: Próprio autor.

Os resultados encontrados no agrupamento Competências e habilidade dos servidores em aprender com as experiências também podem ser observados no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Competências e Habilidade dos servidores em aprender com as experiências



Fonte: Próprio autor.

Observa-se na seção “Competências e Habilidade dos servidores em aprender com as experiências” (Tabela 11), que as médias da percepção geral dos respondentes variaram entre 1,15 a 1,89, com média geral de 1,71, tendendo a 2 pontos, o que a classifica como moderadamente aplicada na instituição.

A utilização de experiências anteriores para aprender e gerar conhecimento faz parte da gestão do conhecimento e está relacionada à formação do conhecimento tácito de um indivíduo. Esse processo é fundamental para que uma organização se desenvolva de forma orgânica, sabendo usar suas forças. Dorow et al. (2018) observaram, em seu trabalho sobre ambientes determinantes ao compartilhamento do conhecimento, maior troca de conhecimento em ambientes em que as pessoas estavam fisicamente presentes e destacou a narrativa como uma das estratégias mais utilizadas nessa interação. Segundo as autoras, essa estratégia está fundamentada no compartilhamento de conhecimentos de forma mais atrativa, por meio da utilização das experiências individuais de um profissional, ou seja, compartilhamento de conhecimento tácito, por exemplo.

Nesta mesma seção, na percepção geral, a proposição 14 (Na universidade utilizam-se jogos e simulações para prever consequências de decisões e entender melhor o acontecimento dos fatos) obteve a menor média do questionário, 1,15, tendendo a 1, o que a classifica como fraca. Além disso, 85,89% dos respondentes marcaram a opção “fraco” nesse item, o que justifica o baixo desvio padrão de 0,39, demonstrando ser uma amostra homogênea em relação às suas respostas. Resultados semelhantes foram encontrados na percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 1,14 a 1,16.

O resultado desse item foi bastante coeso, como visto anteriormente. Contudo, seria interessante a realização de atividades fora do padrão de obrigações cotidianas para estimular a aprendizagem e a criatividade dos servidores. Para Bukowitz e Williams (2002) atividades lúdicas dentro de uma organização, como jogos, simulações, exercícios teatrais, por exemplo, estão ligadas ao despertar o pensamento criativo e ao surgimento de ideias inovadoras. Essas práticas usadas na gestão do conhecimento podem estimular as pessoas a conectarem-se com todas as habilidades que possuem, mesmo aquelas diferentes das amplamente utilizadas em ambientes de trabalho, e que podem ser essenciais para o desenvolvimento de soluções criativas para a instituição.

Perroni e Maia (2022) concluem que “os jogos eletrônicos, voltados ao aprendizado, constituem em uma experiência imersiva, interativa e simulada que, utilizada de maneira eficiente, pode influenciar o desempenho e as habilidades cognitivas dos

usuários.” Além disso, afirmam que “aplicar o *gamification* no processo aprendizagem, é alternativa em motivar os participantes pois, independente de jogo, aplicar os seus elementos ajudam na interação e, conseqüentemente, estimulam o desenvolvimento de raciocínio lógico e de capacidades cognitivas essenciais.”

Desse modo, entende-se que a aplicação de jogos e simlações podem ser essenciais no prepare dos profissionais e na melhoria dos processos de tomada de decisão de uma instituição.

Em relação ao contexto Universitário, Audy (2017) afirma que a inovação provocou uma mudança na missão e na atuação das universidade, alterando as formas de relacionamento com os atores internos e externos, o que evidencia a importância de proporcionar ambientes e atividades que estimulem o processo criativo e de inovação, para que exista diferenciação e crescimento sustentável da instituição.

Por outro lado, ainda na percepção geral, observa-se duas afirmações com médias iguais, que representam os maiores resultados da seção. São elas a proposição 18 (Nas relações de trabalho da universidade os servidores demonstram competências e habilidades referentes à curiosidade e perspicácia) e a proposição 19 (As atividades que não obtiveram êxito são consideradas uma oportunidade para aprender), ambas com média 1,89, tendendo a 2, o que as classificam como moderadas. Resultados semelhantes, com a mesma classificação, foram observados nas percepções de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 1,85 a 1,92 (afirmativa 18) e de 1,83 a 1,97 (afirmativa 19).

Observa-se relação entre as duas práticas anteriores, já que a primeira aborda a disponibilidade dos servidores para aprender e a segunda, a política da instituição em relação ao processo de aprendizagem. Nesse perspectiva, Nery e Ferreira Filho (2015) afirmam que, na gestão do conhecimento, o desenvolvimento de ações que objetivem entender os processos de aprendizagem e de conhecimento são fundamentais para que esse conhecimento seja fixado e absorvido pela organização. Bukowitz e Williams (2002) mencionam que é por meio da experiência diária que os indivíduos aprendem e formulam os seus conhecimentos, além disso, quanto mais livres para errar e corrigir o erro, mais responsáveis são pelo que realizam, ou seja, mais ligados estão ao trabalho.

Corroborando a afirmação anterior, Magalhães, Dalmau e Souza (2014) afirmam que a prática de gestão do conhecimento denominada “lições aprendidas” que objetiva o registro do que foi aprendido em determinado projeto ou procedimento é essencial

para possibilitar que decisões futuras tenham embasamento no que deu certo, ou errado no passado.

As proposições 13, 15, 16 e 17 obtiveram médias que variaram entre 1,63 e 1,83, as quais tendem a 2, sendo classificadas como moderadas. Além da percepção geral, resultados semelhantes, com mesma classificação, foram observados na concepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores.

Portanto, diante das médias gerais da seção “Competências e Habilidade dos servidores em aprender com as experiências”, as quais variaram de 1,69 a 1,78, conclui-se que os profissionais que participaram da pesquisa perceberam a seção com aplicação moderada na Universidade, embora os grupos analisados tenham indicado um dos itens da seção como fraco (proposição 14), conforme análise anterior.

Esse resultado demonstra que é possível aprimorar as Competências e Habilidade dos servidores em aprender com as experiências, com aplicação de práticas que estimlem essas competências, como a elaboração de mapas mentais (representação gráfica de uma ideia), estimulando a busca da aprendizagem mesmo diante das falhas e estimulando a troca de experiências.

5.3.3 Estimulo à criação do conhecimento

Nesta seção serão analisados os resultados encontrados no agrupamento Estimulo à criação do conhecimento, que possui 5 proposições, conforme apresentação da Tabela 12.

Tabela 12 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Estimulo à criação do conhecimento.

Afirmações	Geral		Docentes		TAEs		Gestores		Não gestores	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
20.Todos os servidores possuem liberdade em opinar e oferecer ideias (mesmo aquelas que pareçam inadequadas).	1,61	0,71	1,77	0,74	1,56	0,70	1,75	0,73	1,57	0,70
21.Qualquer funcionário que tenha uma boa ideia consegue estímulo para desenvolvê-la.	1,33	0,52	1,39	0,58	1,31	0,50	1,40	0,51	1,31	0,52
22.A universidade estimula o trabalho coletivo e o fluxo intergrupar de ideias.	1,59	0,65	1,62	0,68	1,58	0,64	1,67	0,65	1,57	0,65

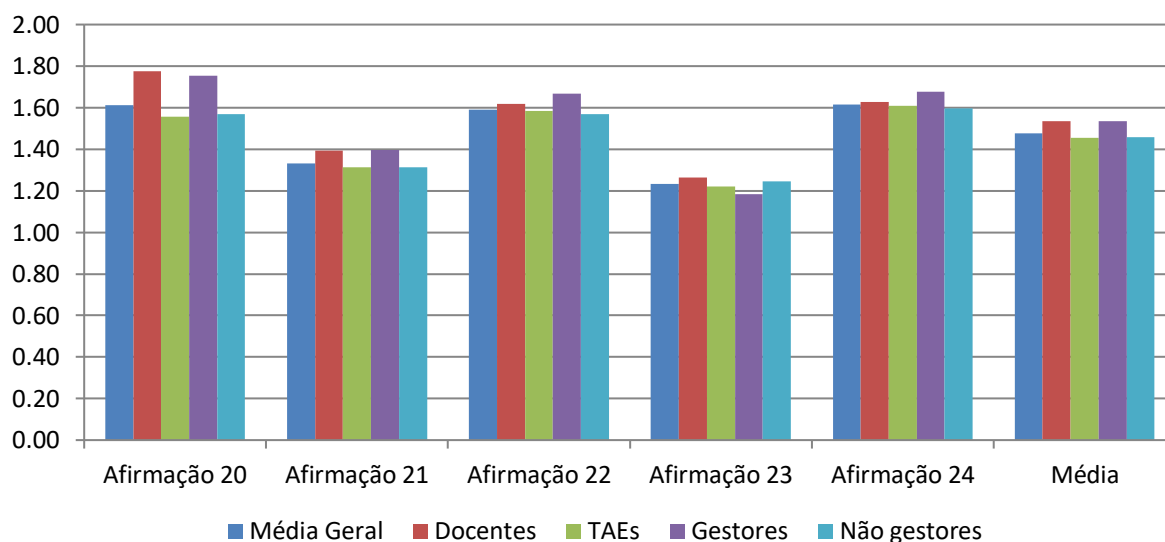
Continua

23.Os servidores da organização possuem conhecimentos básicos acerca das finanças da universidade.	1,23	0,45	1,26	0,47	1,22	0,45	1,18	0,39	1,25	0,47
24.As reuniões realizadas na universidade não são estruturadas rigidamente, favorecendo a flexibilidade e a criatividade na resolução de problemas.	1,61	0,63	1,63	0,69	1,61	0,61	1,68	0,63	1,60	0,63
Média	1,48	0,59	1,54	0,63	1,46	0,58	1,54	0,58	1,46	0,60

Fonte: Próprio autor.

Os resultados encontrados no agrupamento Estimulo à criação do conhecimento também podem ser observados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Estimulo à criação do conhecimento.



Fonte: Próprio autor.

Observa-se na seção “Estimulo a criação do conhecimento” (Tabela 12), que as médias da percepção geral dos respondentes variaram entre 1,23 a 1,61, com média geral de 1,48, tendendo a 1 pontos, o que a classifica como fracamente aplicada na instituição. Além disso, essa foi a menor média entre todas as seções, podendo ser considerado o agrupamento menos expressivo do estudo.

A criação do conhecimento é um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento de uma gestão de sucesso. Outrossim, a cultura organizacional da instituição está diretamente relacionada a um maior ou menor estímulo a esse processo. Dorow *et al.* (2018, p. 36) elencaram como um de seus achados que “quando o conhecimento é intencionalmente co-criado por meio de interações de indivíduos engajados

é definido um contexto favorável ao compartilhamento do conhecimento”. Além disso, os autores perceberam que “elementos como a colaboração, a confiança e a aprendizagem, afetam o processo de criação e compartilhamento do conhecimento”.

Observa-se, na percepção geral, duas proposições com médias iguais, que representam os maiores resultados da seção. São elas a proposição 20 (Todos os servidores possuem liberdade em opinar e oferecer ideias (mesmo aquelas que pareçam inadequadas)) e a proposição 24 (As reuniões realizadas na universidade não são estruturadas rigidamente, favorecendo a flexibilidade e a criatividade na resolução de problemas), ambas com média 1,61, tendendo a 2, o que as classifica como moderadas.

As duas proposições estão relacionada a uma gestão participativa, onde os servidores sintam-se livres para se expressar e explorar suas ideias dentro da instituição. Segundo Bukovitz e Williams (2002) é importante que os membros da organização, além de se sentirem livres, sejam, de fato, livres para expressar ideias novas e diferentes, para que a organização seja desenvolvida de soluções efetivas e, conseqüentemente, geradora de conhecimento. Por outro lado, as autoras ponderam que esse tipo de liberdade pode tornar a gestão mais trabalhosa. Contudo, os benefícios são maiores, como a mudança na geração de valor, que deixa de ser restrita e passa a ser multifacetada. Instituições que assumem essa postura possuem uma cultura empreendedora.

Corroborando o resultado “moderado” deste estudo, em relação a oportunidade de expressar ideias e opiniões, Silva *et al.* (2018) observou em seu trabalho que 50% dos participantes concordaram e 50% discordaram, quando foram questionados “se existia tempo para compartilhamento de ideias e experiências, mesmo quando não eram diretamente ligadas ao trabalho”. Portanto, sugere-se, diante da importância que essa prática possui, que a Universidade possibilite mais espaço de fala aos servidores ou proporcione um ambiente em que eles sintam-se mais à vontade para opinar, diante das questões cotidianas.

Além disso, a proposição 22 (A universidade estimula o trabalho coletivo e o fluxo intergrupar de ideias) obteve média 1,59, e, assim como as proposições 20 e 24, classifica-se como moderada. Resultados semelhantes, com a mesma classificação, foram observados nas percepções de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 1,56 a 1,77 (afirmativa 20), de 1,57 a 1,67 (afirmativa 22) e de 1,60 a 1,68 (afirmativa 24).

Scatolin (2015) menciona que o trabalho em equipe permite que o conhecimento possa ser amplificado, já que esse envolvimento grupal gera um ambiente propício para a interação entre os indivíduos envolvidos, por meio de diálogos, concordâncias e divergências,

catalizando e proporcionando a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 59) afirmam que "nosso modelo dinâmico de criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Os autores nomeam esse processo de conversão do conhecimento e explicam que é um processo social entre indivíduos.

O item 23 (Os servidores da organização possuem conhecimentos básicos acerca das finanças da universidade) obteve média 1,23, tendendo a 1, o que o classifica como fraco. Assim, a maioria dos participantes (78,09%) marcaram a opção “fraca” nesse item. Resultados semelhantes foram encontrados na percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 1,18 a 1,26. A proposição 21 (Qualquer funcionário que tenha uma boa ideia consegue estímulo para desenvolvê-la) obteve média 1,33, e assim como o item 23, classifica-se como fraco. Essa tendência se repete em relação às percepções de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 1,31 a 1,40.

Em relação ao conhecimento básico sobre finanças da instituição, Bukovitz e Williams (2002, p. 119) afirmam que “com as informações financeiras à mão, os empregados podem entender as implicações de como utilizar o conhecimento para satisfazer as necessidades do cliente”. No caso de instituições públicas, faz-se necessário que a situação financeira da instituição seja discutida e compartilhada efetivamente, para que os conhecimentos gerados sejam sempre voltados para a eficiência dos recursos públicos.

Nesse aspecto, a UFC possui os painéis estratégicos que disponibilizam a situação orçamentária da instituição, portanto, diante do resultado da afirmação, é importante considerar se está havendo participação ativa dos servidores em consultar essas informações disponibilizadas ou se há falha no estímulo a essa consulta por parte da instituição.

Portanto, diante da média geral de 1,48, a seção “estímulo a criação do conhecimento”, classifica-se como fracamente descritiva na universidade, embora três itens da seção tenham sido classificados como moderados (proposição 20, 22 e 24), conforme análise anterior. Contudo, na comparação entre os quatro grupos estudados (docentes, TAEs, gestores e não gestores) houve diferença na classificação, para docentes e gestores, o agrupamento foi classificado como moderadamente descritivo (com médias 1,54), já para TAEs e não gestores a classificação foi fracamente descritiva (com médias

1,46). É provável que essa diferença tenha se dado, diante dos resultados um pouco mais expressivos para os grupos docentes e gestores na afirmação 20 e 22, que tratam do trabalho coletivo e da liberdade em apresentar ideias, mesmo obtendo a mesma classificação para todos os grupos nesse item.

5.3.4 Aprimoramento do conhecimento

Nesta seção serão analisados os resultados encontrados no agrupamento Aprimoramento do conhecimento, que possui 4 proposições, conforme apresentação da Tabela 13.

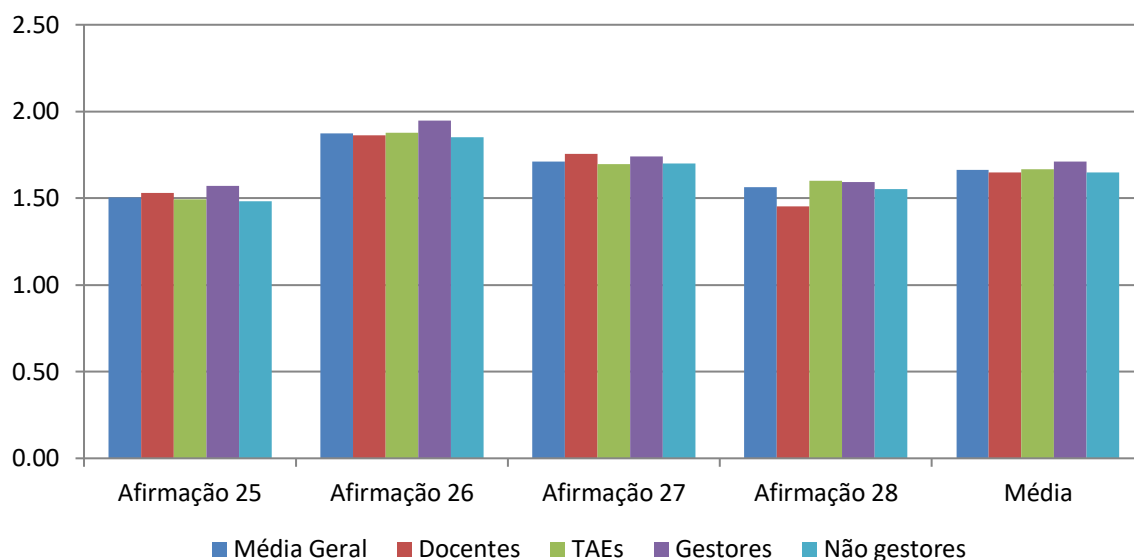
Tabela 13 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Aprimoramento do conhecimento.

Afirmações	Geral		Docentes		TAEs		Gestores		Não gestores	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
25. Há uma política institucional que incentiva os servidores ao compartilhamento do conhecimento (nível individual, grupal, organizacional e com organizações parceiras), assim como também há orientações quando não é apropriado que se compartilhe o conhecimento externamente.	1,50	0,62	1,53	0,66	1,49	0,61	1,57	0,70	1,48	0,60
26. A decisão sobre adquirir conhecimento baseia-se em quanto se pode aprimorá-lo.	1,87	0,68	1,86	0,75	1,88	0,65	1,95	0,65	1,85	0,69
27. Participa-se de grupos de trabalho ou formam-se alianças com outras organizações com o mesmo ramo de atividade para ajudar a decidir se é necessário adquirir conhecimento novo alinhado à perspectiva social ou para manter a base de conhecimento atualizada.	1,71	0,68	1,75	0,71	1,69	0,67	1,74	0,72	1,70	0,67
28. Quando são descartados documentos, livros, sistemas de informação, anotações, entre outros, os servidores estão conscientes dos componentes de conhecimento que tais materiais contêm.	1,56	0,69	1,45	0,64	1,60	0,70	1,59	0,71	1,55	0,68
Média	1,66	0,67	1,65	0,69	1,67	0,66	1,71	0,69	1,65	0,66

Fonte: Próprio autor.

Os resultados encontrados no agrupamento Aprimoramento do conhecimento também podem ser observados no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Aprimoramento do conhecimento.



Fonte: Próprio autor.

Observa-se na seção “Aprimoramento do Conhecimento” (Tabela 13), que as médias da percepção geral dos respondentes variaram entre 1,50 e 1,87 com média geral de 1,66, tendendo a 2 pontos, o que a classifica como moderadamente aplicada na instituição.

Ainda na percepção geral, observa-se que nesta seção todas as proposições foram classificadas como moderadas. Apesar desse resultado, na proposição 25 (Há uma política institucional que incentiva os servidores ao compartilhamento do conhecimento (nível individual, grupal, organizacional e com organizações parceiras), assim como também há orientações quando não é apropriado que se compartilhe o conhecimento externamente) houve divergência na percepção dos grupos analisados. Para TAEs (média 1,49) e não gestores (média 1,48) a proposição classificou-se como fraca, com médias tendendo a 1. Já para docentes (média 1,53) e gestores (média 1,57) a proposição classificou-se como moderada, com médias tendendo a 2.

Apesar da maioria dos gestores respondentes serem TAEs (68,82%), os dois grupos apresentaram percepções diferentes, desse modo, é possível sugerir que os docentes influenciaram o resultado dos gestores. Talvez essa política institucional de incentivo ao compartilhamento do conhecimento seja melhor difundida entre docentes e

gestores em relação aos TAEs e não gestores, e mesmo assim, diante do resultado, ainda precisa ser mais efetiva. Nesse sentido, é importante que a instituição procure desenvolver uma política institucional que incentive os servidores ao compartilhamento do conhecimento.

Assim, Batista (2012) afirma que as organizações públicas são muito dependentes do compartilhamento do conhecimento com outras organizações para alcançar os seus objetivos organizacionais. Assim, além da preocupação intraorganizacional, a Gestão do Conhecimento deve ultrapassar as fronteiras da organização e levar as instituições públicas a pensar nas relações Interorganizacional.

Por conseguinte, a distribuição e compartilhamento do conhecimento já adquirido faz parte do seu aprimoramento. Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que a distribuição de conhecimento efetivo tem por objetivo proporcionar a indivíduos ou a grupos acesso ao conhecimento de que realmente necessitam para a realização de suas atividades. Contudo, os autores também mencionam que existem limites importante na distribuição de conhecimento quando se está diante da necessidade de proteger determinadas áreas do conhecimento.

Pinto e Damian (2021) afirmam que o compartilhamento do conhecimento é um processo importante para a criação do conhecimento individual e organizacional. Além disso, oferecer ambientes físicos ou virtuais com práticas e ferramentas que propiciem o fluxo de conhecimento entre os indivíduos da organização, tornando o conhecimento ativo e eficiente na organização é determinante para uma boa gestão o conhecimento.

Desse modo, em relação às instituições públicas, a regra é a transparência e não o sigilo das informações. Contudo, existem exceções, nesse sentido, no contexto de uma Universidade pública, a Lei 12.527/2011 que trata do acesso a informações elenca que as informações referentes a projetos de pesquisa e desenvolvimento científicos ou tecnológicos cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado constituem uma exceção à regra.

Nesse sentido, na proposição 28 (Quando são descartados documentos, livros, sistemas de informação, anotações, entre outros, os servidores estão conscientes dos componentes de conhecimento que tais materiais contêm.) também houve diferença. Para docentes (média 1,45), o item classificou-se como fraco, com média tendendo a 1. Enquanto, para os outros grupos a afirmação classificou-se como moderada, com médias tendendo a 2.

Apesar das classificações fraca e moderada em relação ao descarte de materiais, a Universidade traz no PDI (2018-2022) como uma ação já realizada, a criação de um Conselho de Patrimônio Cultural, com o objetivo de estabelecer Políticas de memória institucional, relacionadas à preservação, aquisição, doação e descarte de acervos culturais. Nesse sentido, é possível que esta informação não esteja chegando aos servidores de forma satisfatória.

O descarte é uma etapa importante para a gestão do conhecimento, pois é nesse momento em que se identifica conhecimentos que se tornaram obsoletos e que não são mais utilizados pela organização para dar espaço a novas formas de conhecimento que podem gerar diferenciação e inovação (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)

Brito e Castro (2014, p. 398) destacam em sua pesquisa que “O descarte do conhecimento é uma atividade complexa, pois envolve desde aspectos estratégicos (decisão de gerir o conhecimento); operacionais (transformar o conhecimento tácito em explícito, realizar análises e decidir pelo descarte ou não); e humanos, pois para as pessoas o trabalho realizado tem significados profundos.”

Por outro lado, a proposição 26 (A decisão sobre adquirir conhecimento baseia-se em quanto se pode aprimorá-lo) obteve média 1,87, tendendo a 2, sendo a maior média da seção, o que a classifica como moderada. Além disso, resultados semelhantes foram encontrados na percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 1,85 a 1,95. Nessa mesma lógica, na percepção geral, a proposição 27 (Participa-se de grupos de trabalho ou formam-se alianças com outras organizações com o mesmo ramo de atividade para ajudar a decidir se é necessário adquirir) obteve média 1,71, tendendo a 2, sendo classificada como moderada. Corroborando o resultado geral, valores semelhantes também foram encontrados na percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 1,69 a 1,75.

Entende-se que no processo de gestão do conhecimento, as relações dentro e fora da instituição devem ser valorizadas. Desse modo, as instituições se fortalecem ao incentivar a formação de comunidades que interajam com outras organizações. Segundo Strauhs (2012), as comunidades de práticas ultrapassam os limites tradicionais dos grupos e podem ir além dos limites da organização. Elas podem ser compostas por membros do mesmo departamento ou não e podem ser compostas por membros de instituições diferentes, com o objetivo de compartilhar informações e experiências individuais, criando um ambiente propício para o desenvolvimento de instrumentos que apoiem a gestão do conhecimento dentro das organizações.

Outrossim, Bukowitz e Williams (2002, p. 147) acrescentam que “aprender e contribuir são fatores cada vez mais críticos se as organizações querem alcançar os resultados desejados do processo de gestão do conhecimento”. As autoras relatam ainda que não basta obter e utilizar um conhecimento sem aprimorar este ativo para que ele contribua, de fato, com a instituição em seus processos estratégicos, como na tomada de decisão. Ou seja, a aquisição de conhecimento deve estar ligada ao seu aprimoramento e alinhamento com a estratégia organizacional.

Além disso, Magalhães, Dalmau e Souza (2014) observaram em seu estudo que o aprimoramento do conhecimento gerado, por meio das práticas de gestão do conhecimento, auxiliaram o processo de tomada de decisão, seja nas atividades rotineiras, seja nos processos da diretoria executiva.

Portanto, diante das médias gerais da seção “Aprimoramento do Conhecimento”, as quais variaram de 1,65 a 1,71, conclui-se que os profissionais participantes da pesquisa perceberam a seção como moderadamente descritiva dentro da universidade, embora, para alguns grupos, algumas proposições tenham sido indicadas como fraca, conforme análise anterior.

Segundo Bukowitz e Williams (2002) um recurso volátil como o conhecimento deve ser estrategicamente gerenciado para que agregue valor à instituição, para isso o conhecimento deve ser criado, protegido e aprimorado ou removido.

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que o desenvolvimento do conhecimento é um elemento importante, fazendo parte desse processo a busca de novas habilidades, novas ideias e de processos mais eficientes para a instituição. Bukowitz e Williams, 2002; Oliveira e Souza, 2018) que a alta administração tem papel fundamental no gerenciamento do conhecimento e estimulam que seja criado cargo ou setor formal voltado para a gestão do conhecimento para garantir às práticas necessárias ao seu aperfeiçoamento.

5.3.5 Documentação e compartilhamento do conhecimento

Nesta seção serão analisados os resultados encontrados no agrupamento Documentação e compartilhamento do conhecimento, que possui 4 proposições, conforme apresentação da Tabela 14.

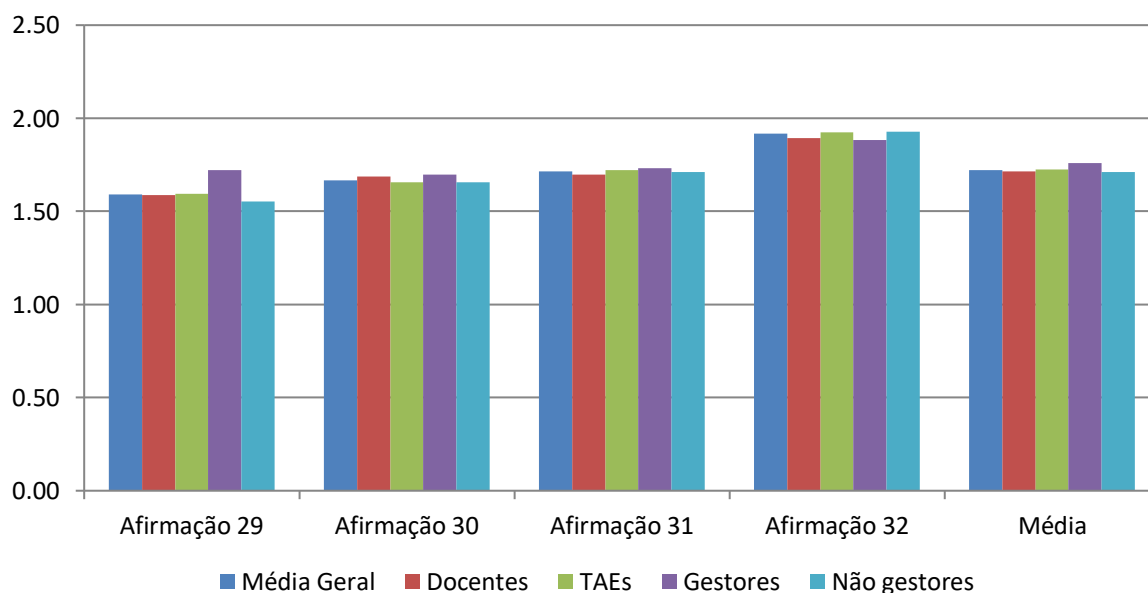
Tabela 14 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Documentação e compartilhamento do conhecimento.

Afirmações	Geral		Docentes		TAEs		Gestores		Não gestores	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
29.As informações são documentadas e compartilhadas para todos os servidores da universidade.	1,59	0,64	1,59	0,63	1,59	0,65	1,72	0,68	1,55	0,63
30.A universidade cria estratégias para identificação, classificação e compartilhamento do conhecimento.	1,66	0,62	1,69	0,66	1,66	0,60	1,70	0,59	1,65	0,63
31.As informações são fornecidas de modo completo e detalhada, quando solicitados aos setores específicos.	1,72	0,66	1,70	0,67	1,72	0,66	1,73	0,68	1,71	0,66
32.Os analistas em tecnologia da informação auxiliam quando se precisa identificar informações nos ambientes eletrônicos da universidade.	1,92	0,75	1,89	0,77	1,93	0,75	1,88	0,81	1,93	0,74
Média	1,72	0,67	1,72	0,68	1,72	0,66	1,76	0,69	1,71	0,66

Fonte: Próprio autor.

Os resultados encontrados no agrupamento Documentação e compartilhamento do conhecimento também podem ser observados no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Documentação e compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Próprio autor.

Observa-se na seção “documentação e compartilhamento do conhecimento” (Tabela 14), que as médias da percepção geral dos respondentes variaram entre 1,59 e

1,92, com média geral de 1,72, tendendo a 2 pontos, o que a classifica como moderadamente aplicada na instituição.

Sob a percepção geral, observa-se que nesta seção todas as proposições foram classificadas como moderadas. Destaca-se a proposição 32 (Os analistas em tecnologia da informação auxiliam quando se precisa identificar informações nos ambientes eletrônicos da universidade) que obteve média 1,92, tendendo a 2, sendo a maior média da seção. Resultados semelhantes foram encontrados na percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 1,88 a 1,93.

Portanto, diante da percepção geral dos respondentes, pode-se inferir que os analistas em tecnologia da informação auxiliam, de forma moderada, quando se precisa identificar informações nos ambientes eletrônicos da universidade. Bukowitz e Williams (2002), elaboram que a tecnologia da informação (TI) precisa estar alinhada com a estratégia de gestão do conhecimento (GC) da instituição, uma boa TI pode contribuir para criação, retenção, aplicação e compartilhamento do conhecimento organizacional.

Oliveira e Souza (2018) complementam afirmando que a combinação gestão do conhecimento/tecnologia da informação (TI) é essencial nas instituições do século XXI, pois a TI tornou-se uma ferramenta de apoio à geração, ao armazenamento, ao controle e à difusão do conhecimento. Contudo, essa é uma integração complexa, visto que envolve o gerenciamento de ativos intangíveis e estruturais, os quais possibilitam o aumento da interação entre pessoas nos ambientes interno e externo

Observa-se que a proposição 29 (As informações são documentadas e compartilhadas para todos os servidores da universidade) obteve a menor média da seção, 1,59, o que a classifica como moderada. Além da percepção geral, resultados semelhantes, com mesma classificação, foram observados na concepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores.

O acesso aos conhecimentos gerados pela instituição é essencial ao processo de Gestão do conhecimento. Apesar do resultado encontrado, consta no Plano de desenvolvimento institucional da UFC – PDI (2018-2022), como atividade já realizada, melhorar a transparência institucional através da política de dados abertos. De acordo com o Decreto nº 8.777/2016, essa política tem como um de seus objetivos o aprimoramento da cultura de transparência pública, além de fornecer acesso, de forma aberta, aos dados produzidos ou acumulados pelo Poder Executivo Federal. Batista (2012) observa que todas as pessoas da organização devem ter acesso aos meios (computador, internet,

intranet, e-mail) necessários ao livre contato com informações atualizadas sobre a instituição.

As proposições 30 (A universidade cria estratégias para identificação, classificação e compartilhamento do conhecimento) e 31 (As informações são fornecidas de modo completo e detalhada, quando solicitados aos setores específicos) obtiveram médias que variaram entre 1,66 e 1,72, as quais tendem a 2, sendo classificadas como moderadas. Além da percepção geral, resultados semelhantes, com mesma classificação, foram observados na concepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores.

Portanto, diante das médias gerais da seção “documentação e compartilhamento do conhecimento”, as quais variaram de 1,71 a 1,76, conclui-se que os profissionais participantes da pesquisa perceberam a seção como moderadamente descritiva dentro da universidade, conforme análise anterior.

Nesse sentido, Batista (2012) afirma que “os processos de criação, compartilhamento e manutenção (por meio do armazenamento) são essenciais em um modelo de Gestão do conhecimento para a administração pública.

Diversas tecnologias podem ser utilizadas para gerenciar os processos de documentação e compartilhamento do conhecimento dentro de uma organização. Rathi e Given (2017) observaram em seu estudo que organizações sem fins lucrativos utilizam-se fortemente de meios não eletrônicos, como documentos impressos, para o desenvolvimento da gestão do conhecimento. Contudo existe uma tendência crescente ao uso de ferramentas tecnológicas, como a computação em nuvem e websites para armazenamento e compartilhamento do conhecimento da instituição. Dessa forma, percebe-se a tecnologia como um elemento essencial ao processo de retenção e distribuição do conhecimento.

Por fim, esse resultado demonstra que é possível aprimorar a documentação e compartilhamento do conhecimento, com aplicação de práticas que estimlem esse processo. Para Batista (2012) existem algumas práticas relacionadas à gestão de pessoas, que facilitam o compartilhamento do conhecimento, que podem ser implementadas em organizações públicas: são elas fóruns (presenciais/virtuais), comunidades de prática, educação corporativa, mentoring e coaching e universidade corporativa. Além disso, criar estratégias que sistematizem e facilitem o contato com a informação e/ou o conhecimento demandado é um grande avanço para a gestão do conhecimento. São estratégias de reter o conhecimento produzido a utilização de indicadores de conhecimento, eletrônicos ou impressos, como catálogos, mapeamento dos processos, mapas mentais, documentação de

melhores práticas (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002; MAGALHÃES, DALMAU E SOUZA, 2014).

5.3.6 *Gestão de conhecimento em benefício à sociedade*

Nesta seção serão analisados os resultados encontrados no agrupamento Gestão de conhecimento em benefício à sociedade, que possui 3 proposições, conforme apresentação da Tabela 15.

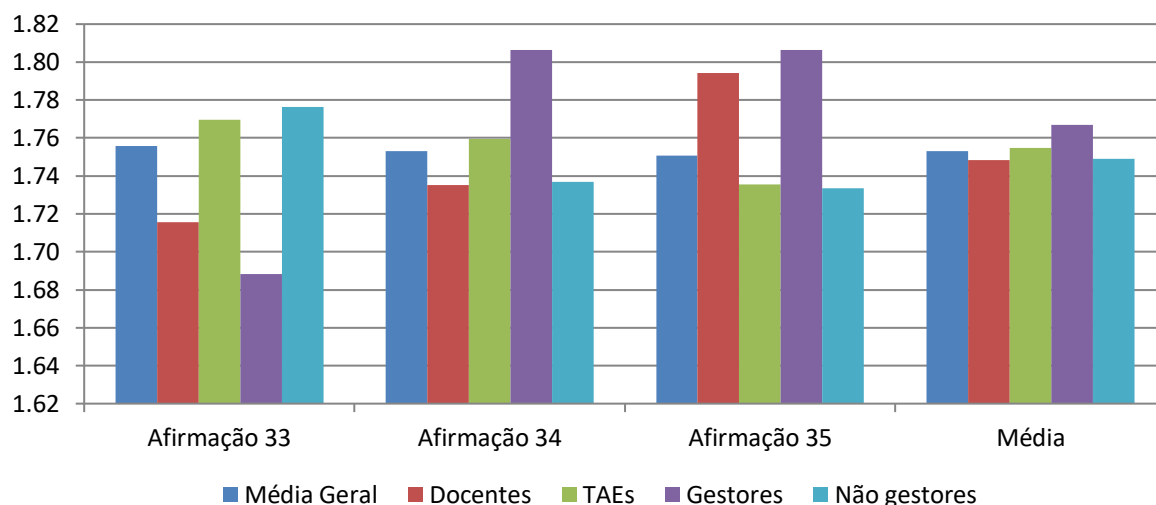
Tabela 15 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Gestão de conhecimento em benefício à sociedade.

Afirmações	Geral		Docentes		TAEs		Gestores		Não gestores	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
33. A gestão da universidade inclui a gestão do conhecimento nos planejamentos de trabalhos e serviços na busca de melhores resultados.	1,76	0,66	1,72	0,69	1,77	0,65	1,69	0,61	1,78	0,68
34. As pessoas são encorajadas a pensar e usar o conhecimento em suas atividades buscando beneficiar a universidade e a sociedade.	1,75	0,70	1,74	0,73	1,76	0,69	1,81	0,70	1,74	0,71
35. Os sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de servidores e os conectam com fontes de informação confiáveis necessárias para desempenhar seus trabalhos.	1,75	0,69	1,79	0,69	1,74	0,69	1,81	0,73	1,73	0,68
Média	1,75	0,69	1,75	0,71	1,75	0,68	1,77	0,68	1,75	0,69

Fonte: Próprio autor.

Os resultados encontrados no agrupamento Gestão de conhecimento em benefício à sociedade também podem ser observados no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Gestão de conhecimento em benefício à sociedade.



Fonte: Próprio autor

Observa-se na seção “gestão de conhecimento em benefício à sociedade” (Tabela 15), que a média da percepção geral dos respondentes foi 1,75, tendendo a 2 pontos, o que classifica a seção como moderadamente aplicada na instituição.

Sob a perspectiva geral, observa-se que todas as proposições foram classificadas como moderadas. A proposição 33 (A gestão da universidade inclui a gestão do conhecimento nos planejamentos de trabalhos e serviços na busca de melhores resultados), a proposição 34 (As pessoas são encorajadas a pensar e usar o conhecimento em suas atividades buscando beneficiar a universidade e a sociedade) e a proposição 35 (Os sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de servidores e os conectam com fontes de informação confiáveis necessárias para desempenhar seus trabalhos) obtiveram médias 1,76, 1,75 e 1,75, respectivamente. Resultados semelhantes também foram encontrados na percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 1,69 a 1,81.

Portanto, diante das médias gerais da seção “gestão de conhecimento em benefício à sociedade”, as quais variaram de 1,75 a 1,77, conclui-se que os profissionais participantes da pesquisa perceberam a seção como moderadamente descritiva dentro da universidade, conforme análise anterior.

Em relação à inclusão da gestão do conhecimento nos planejamentos de trabalhos e serviços, o Plano de desenvolvimento institucional da UFC – PDI (2018-2022) elenca como uma das ações prioritárias para garantir a excelência nos serviços prestados, o desenvolvimento de ações para formação de liderança, com foco na gestão de pessoas, de

processos e do conhecimento. Contudo, percebe-se que na percepção dos servidores respondentes a inclusão da gestão do conhecimento nos planejamentos de trabalhos ainda é moderada.

Ademais, é essencial que os servidores de uma instituição pública sintam-se incentivados a pensar e usar o conhecimento em benefício da sociedade, visto que, segundo Batista (2012) a qualidade, a eficiência e a efetividade social, ou seja, o desenvolvimento econômico e social fundamentam a essência do serviço público, por isso um modelo de gestão do conhecimento de uma instituição pública deve garantir e avaliar a sua efetiva contribuição na qualidade dos serviços prestados, a efetividade dos programas sociais desenvolvidos e a eficiência da utilização de recursos públicos.

O Estatuto da Universidade (2020, p. 6) apresenta como um de seus objetivos e funções “contribuir para o processo de desenvolvimento local, regional, nacional e global, realizando estudo sistemático de seus problemas e formando quadros científicos, artísticos e técnicos de acordo com suas necessidades”. Considerar que o público alvo da administração pública é a sociedade é importante para a implantação de um modelo de gestão do conhecimento nessas instituições, com a inclusão das dimensões Cidadão-usuário e Sociedade, diferente dos modelos das organizações privadas (BATISTA, 2012).

Consoante Audy (2017), na segunda metade do século XX, as universidades surgem como protagonistas no desenvolvimento econômico e social da sociedade onde estão inseridas. Outrossim, a inovação desponta como a incentivadora desse processo de transformação, levando a pesquisa à sociedade, desenvolvendo-se como fonte de resolução de problemas sociais e abrindo novas possibilidades para a população (AUDY, 2017).

Corroborando a ideia levantada por Audy (2017), o Relatório de gestão (2021) da UFC elenca a Inovação e o Desenvolvimento Tecnológico como um de seus Macroprocessos finalísticos, ou seja, umas das atividades diretamente responsável pelo valor público gerado pela instituição. Nesse sentido, Batista (2012) afirma que é importante relacionar o processo de gestão do conhecimento com a inovação, que no setor público, está relacionada ao aumento da eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

5.3.7 Socialização do conhecimento nas interações sociais

Nesta seção serão analisados os resultados encontrados no agrupamento Socialização do conhecimento nas interações sociais, que possui 4 proposições, conforme apresentação da Tabela 16.

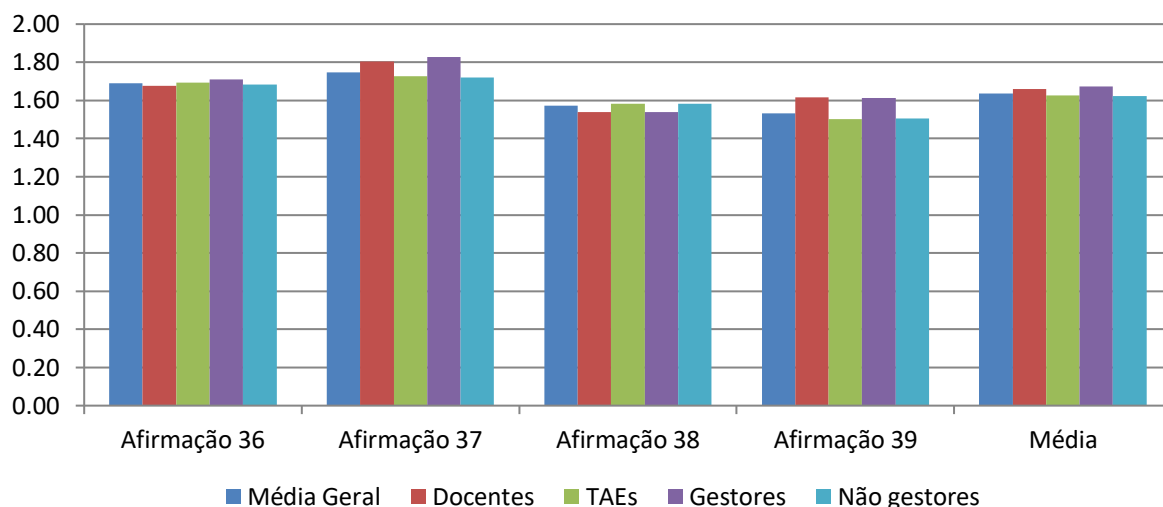
Tabela 16 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Socialização do conhecimento nas interações sociais.

Afirmações	Geral		Docentes		TAEs		Gestores		Não gestores	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
36.A universidade apoia atividades em conjunto com responsabilidades em comum para aprendizagem mútua.	1,69	0,69	1,68	0,73	1,69	0,67	1,71	0,67	1,68	0,69
37.Os servidores são membros de múltiplas comunidades (inclusive virtuais) facilitando o compartilhamento de informações.	1,75	0,72	1,80	0,72	1,73	0,73	1,83	0,70	1,72	0,73
38. A gestão da universidade expressa o que sabe e atua como mediadora no processo de auxiliar os servidores em melhor entender o conhecimento por ela mobilizado.	1,57	0,62	1,54	0,70	1,58	0,59	1,54	0,62	1,58	0,62
39.As interações sociais são utilizadas para socializar o conhecimento “tácito” (conhecimento individual de cada pessoa) e esse compartilhamento é reconhecido por todos.	1,53	0,63	1,62	0,70	1,50	0,61	1,61	0,64	1,51	0,63
Média	1,63	0,67	1,66	0,71	1,63	0,65	1,67	0,66	1,62	0,67

Fonte: Próprio autor.

Os resultados encontrados no agrupamento Socialização do conhecimento nas interações sociais também podem ser observados no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Socialização do conhecimento nas interações sociais.



Fonte: Próprio autor.

Observa-se na seção “Socialização do conhecimento nas interações sociais” (Tabela 16), que as médias da percepção geral dos respondentes variaram entre 1,53 a 1,75, com média geral de 1,63, tendendo a 2 pontos, o que a classifica como moderadamente aplicada na instituição.

Ainda na percepção geral, observa-se que nesta seção todas as proposições foram classificadas como moderadas. Destaca-se a proposição 37 (Os servidores são membros de múltiplas comunidades (inclusive virtuais) facilitando o compartilhamento de informações) que obteve média 1,75, tendendo a 2, sendo a maior média da seção. Resultados semelhantes foram encontrados na percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando de 1,72 a 1,83.

Nesse sentido, pode-se inferir que existe comunidades que facilitam o compartilhamento do conhecimento na instituição, mas que precisam ser desenvolvidas, visto que a representatividade dessa proposição tende a ser moderada. Batista (2012) entende que, quando os servidores públicos, que participam de equipes e estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho.

Observa-se que a proposição 39 (As interações sociais são utilizadas para socializar o conhecimento “tácito” (conhecimento individual de cada pessoa) e esse compartilhamento é reconhecido por todos) obteve a menor média da seção, 1,53, o que a classifica como moderada. Além da percepção geral, resultados semelhantes, com mesma classificação, foram observados na concepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores.

Assim, pode-se deduzir que embora haja, de forma moderada, o que chamamos de socialização do conhecimento, por meio das interações sociais, é preciso que esse processo seja incentivado pela instituição, para que todos reconheçam e participem. Nesse sentido, esse resultado pode ser por falta de um apoio institucional ou por falta de interesse dos próprios servidores em compartilhar suas experiências. Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que a socialização é um processo de compartilhamento de experiência, ou seja, criação de conhecimento tácito. Para os autores o segredo para a aquisição de conhecimento tácito é a experiência.

Assim como nas proposições anteriores, os itens 36 (A universidade apoia atividades em conjunto com responsabilidades em comum para aprendizagem mútua) e 38 (A gestão da universidade expressa o que sabe e atua como mediadora no processo de auxiliar os servidores em melhor entender o conhecimento por ela mobilizado) obtiveram médias que os classificam como moderados, 1,69 e 1,57, respectivamente. Além da percepção geral, resultados semelhantes, com mesma classificação, foram observados na concepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores.

Portanto, diante das médias gerais da seção “Socialização do conhecimento nas interações sociais”, as quais variaram de 1,62 a 1,67, conclui-se que os profissionais participantes da pesquisa perceberam a seção como moderadamente descritiva dentro da universidade, conforme análise anterior.

Esse resultado demonstra que é possível aprimorar a socialização do conhecimento nas interações sociais da instituição. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a prática constante de realizar trabalho em grupos melhora a eficiência da resolução de problemas da instituição, além disso envolve as habilidades individuais com os processos organizacionais, resultando em um conhecimento organizacional mais potente e mais completo. Para os autores, as habilidades individuais são a base de uma empresa, contudo a combinação dessas diferentes habilidades está diretamente ligada ao sucesso na implementação de projetos e estratégias da organização. O conhecimento gerado no coletivo é fundamental para a manutenção de uma organização a longo prazo. Portanto, Pinto e Damian (2021) afirmam ser essencial que os indivíduos se sintam à vontade nos espaços da instituição. Além disso, esses ambientes podem ser virtuais ou físicos e devem integrar todos as pessoas da organização para solidificar e fortalecer as relações por meio da socialização do conhecimento gerado..

Essa interação coletiva pode acontecer de várias formas, por exemplo presencial ou virtual. Bukowitz e Williams, (2002); Magalhães, Dalmau e Souza (2014)

complementam que é importante fazer comunidades de práticas ou de interesse para aperfeiçoar e compartilhar o conhecimento organizacional, e que utilizando a tecnologia, fica mais fácil tornar esse contato possível. Contudo, Dorow et. al. (2020) observou que embora o ambiente virtual seja importante para incentivar o compartilhamento de conhecimento, apenas a disponibilização de tecnologia não garante o compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, Bukowitz e William (2002), afirmam que é importante que haja um gestor de conhecimento para supervisionar os conteúdos compartilhados.

5.3.8 Valorização do capital humano

Nesta seção serão analisados os resultados encontrados no agrupamento Valorização do capital humano, que possui 4 proposições, conforme apresentação da Tabela 17.

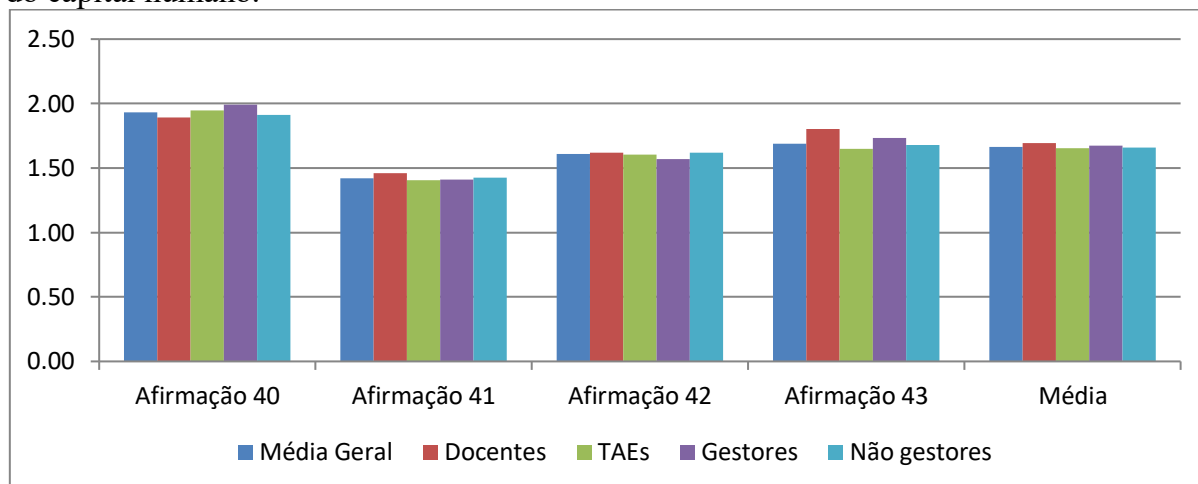
Tabela 17 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Valorização do capital humano.

Afirmações	Geral		Docentes		TAEs		Gestores		Não gestores	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
40.A universidade possui um nível adequado de protocolos de segurança para proteção as informações confidenciais e sigilosas.	1,93	0,69	1,89	0,72	1,95	0,69	1,99	0,77	1,91	0,67
41.Os servidores que se recusam a compartilhar o conhecimento não obtêm certos benefícios.	1,42	0,63	1,46	0,66	1,41	0,61	1,41	0,63	1,42	0,62
42.A universidade trata seus servidores como fontes de valor, ao invés de fontes de despesa, sempre valorizando seu capital humano.	1,61	0,65	1,62	0,66	1,60	0,65	1,57	0,65	1,62	0,65
43.É possível recusar o desenvolvimento de um trabalho se este não construir conhecimento que possa ser utilizado de outras maneiras ou se o trabalho não agregar valor público para a sociedade.	1,69	0,65	1,80	0,69	1,65	0,63	1,73	0,72	1,68	0,63
Média	1,66	0,65	1,69	0,68	1,65	0,64	1,67	0,69	1,66	0,64

Fonte: Próprio autor.

Os resultados encontrados no agrupamento Valorização do capital humano também podem ser observados no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Valorização do capital humano.



Fonte: Próprio autor.

Observa-se na seção Valorização do Capital Humano, que as médias da percepção geral dos respondentes variaram entre 1,42 e 1,93, com média geral de 1,66, tendendo a 2 pontos, o que a classifica como moderadamente aplicada na instituição.

Ainda na análise da percepção geral, destaca-se a proposição 40 (A universidade possui um nível adequado de protocolos de segurança para proteção das informações confidenciais e sigilosas), que obteve maior média da seção, 1,93 (moderada). Essa lógica se mantém na percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando entre 1,89 e 1,99.

Apesar de constar no PDI (2018-2022) algumas ações prioritárias envolvendo segurança da informação, como Capacitar os servidores da UFC sobre práticas de segurança da informação nas suas atividades profissionais e Identificar e implementar medidas de proteção para minimizar ou eliminar os riscos de segurança da informação, para os respondentes o nível adequado de protocolos de segurança para proteção das informações é moderado. Nesse sentido, pode-se inferir que a divulgação e/ou comunicação com os servidores em relação as essas ações não estejam sendo muito efetivas.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) determinadas informações ou conhecimentos tem o seu compartilhamento ou distribuição limitada pela necessidade de protegê-los, muitas vezes, pode existir um dever legal de sigilo, por exemplo, proteção da propriedade intelectual, além de segurança da informação, política de acesso. Batista (2012, p. 56) “é atribuição também da alta administração definir uma política de proteção

do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento)”).

Nesta mesma seção, destaca-se também a proposição 41, (Os servidores que se recusam a compartilhar o conhecimento não obtêm certos benefícios), que obteve a menor média da seção, 1,42, tendendo a 1, sendo classificada como fraca. Assim, a maioria dos participantes (65,24%) marcaram a opção “fraca” nesse item. Resultados semelhantes foram encontrados na percepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando entre 1,41 e 1,46.

Esse item demonstra que é fraca a aplicação de recompensa em relação ao compartilhamento do conhecimento, a qual é fundamental para uma melhor prestação do serviço. Na administração pública é possível trabalhar com uma política baseada no desempenho do servidor. Segundo Nogueira (2008) uma política de gestão de pessoas que incentive e enalteça o bom desempenho profissional relacionado à gestão do conhecimento pode estar relacionada ao reconhecimento formal pela colaboração com a Gestão do conhecimento e a prioridade em assumir funções com atividades mais desafiadoras e motivadoras, por exemplo.

Corroborando a ideia anteriormente abordada, Batista (2012, p. 56) afirma que a alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento nas organizações públicas, sendo parte de sua responsabilidade “instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação.”

A proposição 42 (A universidade trata seus servidores como fontes de valor, ao invés de fontes de despesa, sempre valorizando seu capital humano) e a proposição 43 (É possível recusar o desenvolvimento de um trabalho se este não construir conhecimento que possa ser utilizado de outras maneiras ou se o trabalho não agregar valor público para a sociedade) obtiveram médias 1,61 e 1,69, respectivamente, as quais tendem a 2, sendo classificadas como moderadas. Além da percepção geral, resultados semelhantes, com mesma classificação, foram observados na concepção de docentes, TAEs, gestores e não gestores.

Portanto, diante das médias gerais da seção “Valorização do Capital Humano”, as quais variaram de 1,65 a 1,69, conclui-se que, os profissionais que participaram da pesquisa percebem esta seção como moderadamente descritiva dentro da universidade, embora os grupos analisados percebam um dos itens da seção tendendo a fraco (proposição 41), conforme análise anterior.

Nesse sentido, apesar da instituição possuir em seu PDI (2018-2022) como ações já realizadas o desenvolvimento de momentos de celebração e valorização dos servidores (docentes e técnico-administrativos) e a criação de campanhas de valorização do serviço público e dos servidores, trabalhando o sentimento de pertencimento à Universidade, diante do resultado encontrado, é possível inferir que os servidores não se sentem completamente valorizados. Para Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento é criado apenas pelo indivíduo, sendo assim, a organização depende dos indivíduos e da interação entre eles para que o conhecimento organizacional seja criado. A instituição deve apoiar os indivíduos que possuem a criatividade ou proporcionar um ambiente que favoreça a criação do conhecimento por esses indivíduos.

5.3.9 Gestão do conhecimento para cumprimento da missão social

Nesta seção serão analisados os resultados encontrados no agrupamento Gestão do conhecimento para cumprimento da missão social, que possui 2 proposições, conforme apresentação da Tabela 18.

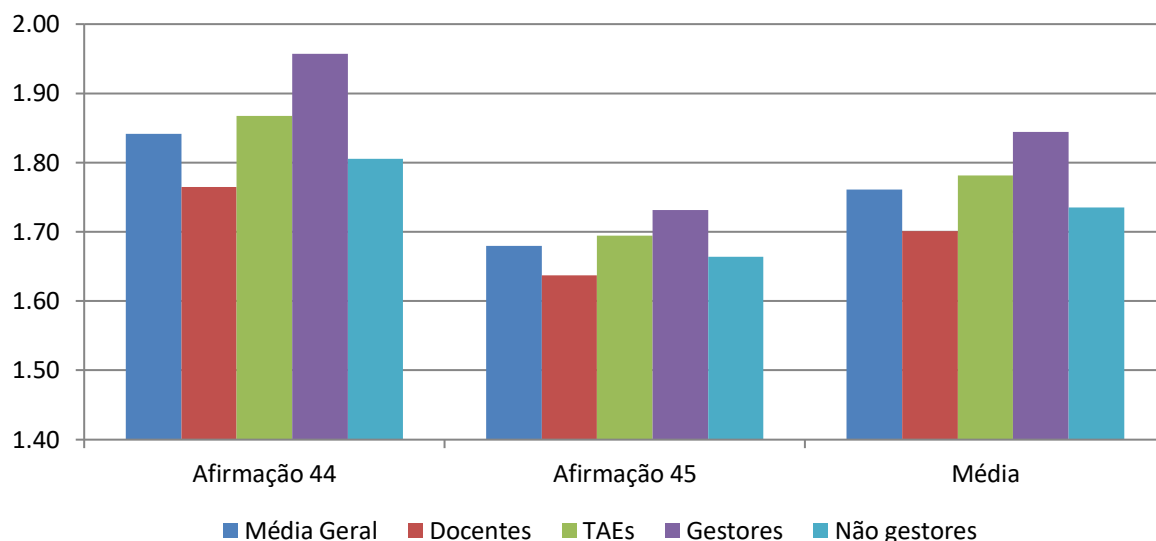
Tabela 18 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Gestão do conhecimento para cumprimento da missão social

Afirmações	Geral		Docentes		TAEs		Gestores		Não gestores	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
44.Nas atividades de compartilhamento do conhecimento os servidores focalizam-se em informações importantes para o cumprimento da missão/perspectiva social da organização.	1,84	0,66	1,76	0,71	1,87	0,64	1,96	0,66	1,81	0,66
45.Os valores informais (pessoais) estão alinhados com os valores formais (organizacionais).	1,68	0,62	1,64	0,64	1,69	0,62	1,73	0,66	1,66	0,61
Média	1,76	0,64	1,70	0,67	1,78	0,63	1,84	0,66	1,74	0,64

Fonte: Próprio autor.

Os resultados encontrados no agrupamento Gestão do conhecimento para cumprimento da missão social também podem ser observados no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Percepção dos respondentes sobre as proposições do agrupamento Gestão do conhecimento para cumprimento da missão social.



Fonte: Próprio autor.

Observa-se na seção Gestão do conhecimento para cumprimento da missão social, que as médias da percepção geral dos respondentes variaram entre 1,68 a 1,84, com média geral de 1,76, tendendo a 2 pontos, o que a classifica como moderadamente aplicada na instituição.

Sob a perspectiva geral, a proposição 44 (Nas atividades de compartilhamento do conhecimento, os servidores focalizam-se em informações importantes para o cumprimento da missão/perspectiva social da organização), obteve a maior média da seção, com 1,84, tendendo a 2, o que a classifica como moderada. Resultados semelhantes, com a mesma classificação, foram observados nas percepções de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando entre 1,76 e 1,96.

Segundo relatório de gestão da UFC (2021) a missão da Universidade é “Formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais”. Desse modo, observa-se que a instituição possui a geração e a difusão de conhecimentos na sua gestão estratégica.

Para garantir uma efetiva contribuição da gestão do conhecimento e o sucesso no alcance dos resultados organizacionais, os fatores estratégicos da gestão do conhecimento, como visão e missão, devem estar diretamente alinhados aos fatores estratégicos organizacionais (BATISTA, 2012). Para Paiva et al. (2005), o alcance da missão de uma empresa é efetivamente realizado com o gerenciamento adequado do seu

conhecimento organizacional, formado pelo conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos e suas interações.

A proposição 45 (Os valores informais (pessoais) estão alinhados com os valores formais (organizacionais)) obteve média 1,68, tendendo a 2, o que a classifica como moderada. Resultados semelhantes, com a mesma classificação, foram observados nas percepções de docentes, TAEs, gestores e não gestores, com médias variando entre 1,64 e 1,73.

É essencial que a gestão do conhecimento esteja voltada para o cumprimento da missão da organização e que os valores pessoais dos integrantes estejam alinhados com os valores organizacionais. Nesse sentido, existe uma relação de troca entre a organização e seus membros. Os colaboradores possuem competências que devem estar alinhadas às competências da empresa, as quais são caracterizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Desse modo, o gerenciamento desse patrimônio promove o cumprimento da missão da organização e, conseqüentemente, sua diferenciação no contexto em que está inserida, além do crescimento profissional dos trabalhadores (DUTRA, 2010).

Portanto, diante das médias gerais da seção “Gestão do conhecimento para cumprimento da missão social”, as quais variaram de 1,70 a 1,84, conclui-se que os profissionais participantes da pesquisa perceberam a seção como moderadamente descritiva dentro da universidade, conforme análise anterior.

5.3.10 Resultado do Diagnóstico da gestão do conhecimento

Nesta seção será analisado o resultado do diagnóstico da gestão do conhecimento da Universidade Federal do Ceará na percepção dos servidores, composto pela média de todas as proposições, conforme apresentação da tabela 19.

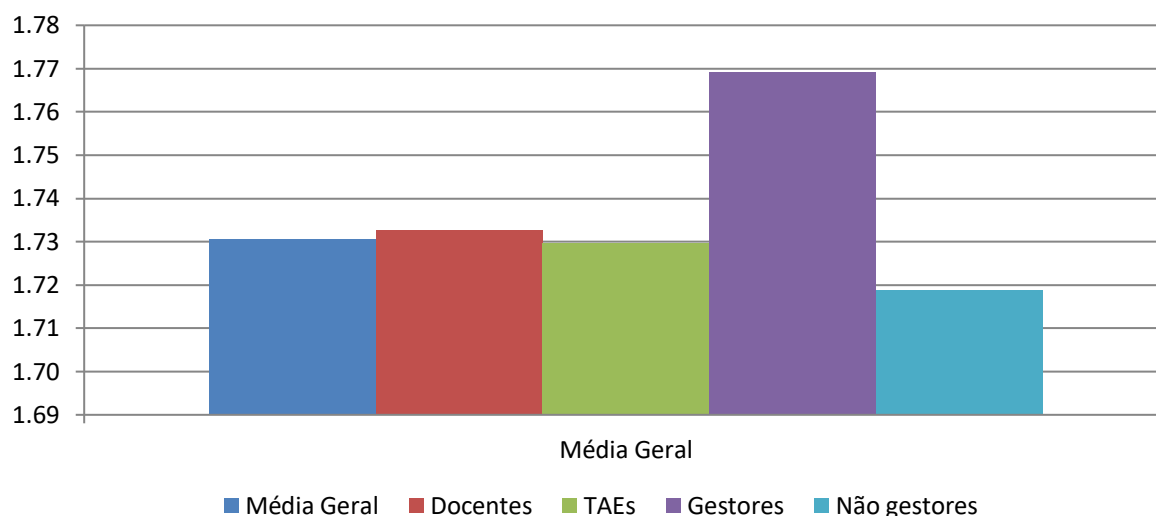
Tabela 19 – Resultado do Diagnóstico da gestão do conhecimento

	Geral		Docentes		TAEs		Gestores		Não gestores	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Média Geral	1,73	0,66	1,73	0,68	1,73	0,65	1,77	0,66	1,72	0,65

Fonte: Próprio autor.

O resultado do Diagnóstico da gestão do conhecimento da Universidade Federal do Ceará na percepção dos servidores também pode ser observado no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Resultado do Diagnóstico da gestão do conhecimento



Fonte: Próprio autor.

Por fim, apresenta-se o resultado geral do diagnóstico da gestão do conhecimento na Universidade Federal do Ceará, com média geral de 1,73 e desvio padrão de 0,66, demonstrando ser uma amostra homogênea e com pouca variabilidade nas respostas.

Desse modo, analisando apenas a média encontrada (1,73) é possível inferir que Universidade possui uma gestão do conhecimento tendendo a moderada. Diante das médias gerais de docentes, TAEs, gestores e não gestores, 1,73, 1,73, 1,77 e 1,72, respectivamente, observa-se que não houve diferença na classificação apontada pelos grupos comparativos.

Contudo, apesar da média apontada e, diante do conjunto de resultados encontrados, faz-se necessária uma análise sistêmica para diagnosticar a gestão do conhecimento da Universidade Federal do Ceará. Desse modo, observa-se que os servidores da instituição demonstraram ter fraco conhecimento e experiência em relação ao tema. Os servidores apontaram como fraco o estímulo para o desenvolvimento de boas ideias. Além disso, demonstrou-se que a equipe gestora da universidade não conversa com os servidores sobre gestão do conhecimento. Corroborando esse achado, a administração da Universidade afirma, conforme Anexo A, que a instituição não possui setor específico com competência orientada, exclusivamente, para o assunto.

Portanto, pelo exposto, apesar da média encontrada sinalizar uma tendência à classificação moderada, conclui-se que o diagnóstico da gestão do conhecimento da Universidade Federal do Ceará está tendendo a fraco.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo estratégico e sistêmico baseado em práticas que utilizam os conhecimentos tácitos e explícitos individuais e organizacionais para obter desenvolvimento e diferenciação da instituição no seu campo de atuação. Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17) “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Bastos (2019) afirma que a gestão do conhecimento envolve um conjunto de aspectos organizacionais sistematizados com o objetivo de gerenciar a criação, identificação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento estratégico para gerar resultados para a organização e benefícios para os direta e indiretamente envolvidos.

Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar a gestão do conhecimento na Universidade Federal do Ceará sob a perspectiva de seus servidores e como objetivos específicos: caracterizar o perfil dos servidores respondentes; identificar a percepção geral e a experiência dos servidores da UFC em relação à Gestão do conhecimento e comparar a Gestão do conhecimento na UFC sob a percepção de servidores docentes, técnico-administrativos em educação, gestores e não gestores. Para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados foi realizada análise diagnóstica da gestão do conhecimento na Universidade na percepção dos servidores. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário com a participação de 397 respondentes. Com a análise dos resultados, pode-se concluir que os objetivos foram atingidos.

Diante dos resultados obtidos inicialmente observa-se no diagnóstico geral que, entre as nove seções, o agrupamento “Incentivo a propagação do conhecimento” obteve maior representatividade na percepção dos respondentes, visto que apresentou a maior média entre as seções, com 1,92 de média, aproximadamente 2 pontos, sendo classificado como moderado (40,93% dos respondentes). Por outro lado, a seção “Estimulo a criação do conhecimento”, obteve a menor media, com 1,48, tendendo a 1 ponto, apresentando-se assim como uma seção fraca (59,24% dos respondentes).

Nesse sentido, é importante perceber que esse resultado apresenta duas seções estratégicas para a definição da gestão do conhecimento da Universidade, visto que são as seções que estão em pontos extremos nas suas médias, a maior e a menor. Com o exposto, para a seção que apresentou maior média, entende-se que é importante identificar práticas estratégicas que já estão sendo realizadas e buscar aperfeiçoá-las dentro da instituição,

para estimular e incentivar ainda mais a propagação do conhecimento, com o objetivo de obter resultados ainda melhores, além de aplicação e desenvolvimento de novas práticas. Em relação a seção de “Estímulo à criação do conhecimento”, que se apresenta como a seção que possui média mais baixa, faz-se necessário esforços mais intensivos para proporcionar um ambiente de trabalho que seja aberto ao surgimento de novos conhecimentos oriundos de todos os envolvidos na Universidade. Assim, entende-se ser importante garantir liberdade e estímulo à participação de todos na geração de conhecimento dentro da Instituição, para que possa haver uma real melhoria na percepção dos servidores em relação ao estímulo à criação do conhecimento.

Diante de uma análise abrangente do diagnóstico da gestão do conhecimento, observa-se que a Universidade possui uma gestão do conhecimento tendendo a fraca. Observa-se que os servidores demonstraram pouco conhecimento e experiência com o tema. Somado a isso, a instituição não aplica uma política específica para gestão do conhecimento, como: utilização de um modelo de gestão do conhecimento e a instituição de um setor formal responsável especificamente pelo assunto. Portanto, pode-se inferir que a gestão do conhecimento é realizada de forma incipiente na Universidade Federal do Ceará. Em relação à comparação das percepções dos servidores docentes, técnico-administrativos em educação, gestores e não gestores não houve diferença nas suas percepções.

De acordo com o Despacho n.º 97/2022/CPGE/PROPLAD/UFC e o DESPACHO Nº 1179/2022/CODEC/PROGEP/REITORIA-UFC (Anexo A), em resposta ao questionamento feito pelo Fala.BR (Plataforma Integrada de Ouvidorias e Acesso à Informação) sobre a política de gestão do conhecimento na Universidade, como aplicação de algum modelo e setor específico para tratar do assunto, foi respondido que a instituição não possui setor específico com competência orientada, exclusivamente, para gestão do conhecimento. Contudo afirma-se que as práticas dessa área são transversais a diversos setores, como: os projetos Painéis Estratégicos da UFC e o Mapeamento de Processos e Gestão de Riscos, o Relatório de Gestão, o Anuário Estatístico e o Plano de Desenvolvimento Institucional. Além do Programa de Ambientação Institucional aos Novos Servidores, Programa de Desenvolvimento de Gestores, Programa de Gestão por Competências (Desenvolva) e o Plano de Sucessão.

Diante do exposto, entende-se a importância de desenvolver uma equipe e cargos relacionados à gestão do conhecimento, como gestores do conhecimento, para melhorar o planejamento estratégico e disseminação desse processo aos envolvidos com a

instituição. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 46) “a criação de cargos para lidar especificamente com o conhecimento pode ter uma influência simbólica considerável na cultura de conhecimento de uma empresa”. Para Strauhs (2012), a equipe da gestão do conhecimento deve conter a participação de colaboradores de diferente áreas da instituição para garantir a multidisciplinaridade. Portanto, sugere-se a constituição de uma equipe e de gestores do conhecimento cuja competência seja orientada, exclusivamente, para gestão do conhecimento, com o objetivo de aperfeiçoar as práticas já realizadas, implementar novas práticas, disseminar e incentivar a sensibilização e o comprometimento de toda a Universidade.

Como limitação presente na pesquisa observou-se a escala utilizada nas respostas dos participantes do estudo, com apenas três níveis. Diante disso, sugere-se a inclusão de níveis intermediários entre as opções existentes com o objetivo de se aproximar mais da real percepção dos respondentes.

Com o estudo foi possível verificar a situação atual da Universidade em relação a Gestão do Conhecimento. A partir disso, identificou-se potencialidades e fragilidades presentes na instituição. Por fim, indica-se que, posteriormente, sejam realizados estudos que possibilitem o desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento específico para a Universidade Federal do Ceará, com o objetivo de aperfeiçoar o trabalho que já vem sendo realizado pela instituição e subsidiar o processo de tomada de decisão dos gestores e de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Gestão do Conhecimento**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC, 2007.

AMANTE, Claudio José; PETRI, Cristiele Aparecida. Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento & inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA CIGU, 17., 2017, Mar del Plata, Argentina. **Anais [...]**. Mar del Plata, Argentina: 2017, p. 1-16. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/180232/discover>. Acesso em: 17 out. 2021.

AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, n. 31, v. 90, [s.l.], 2017. Disponível: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005>. Acesso em: 31 ago. 2022.

AZEVEDO, Ismael de Mendonça, *et. al.* Diagnóstico da gestão do conhecimento: um estudo em uma organização da sociedade civil de interesse público. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, n. 11, v. 2, , p. 75-97, 2020. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/967>. Acesso em: 16 out. 2021.

BABBIE, Earl R. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 519 p.

BASSAN, Filipe Venturini; BATTISTELLA, Lucina; KOCOUREK, Sheila. Gestão por competências: análise da implementação na Universidade Federal de Santa Maria. **Research, Society and Development**. São Paulo, v. 9, n. 10, 2020.

BASTOS, Karina Bonow Boeira Ferreira. **A Gestão do Conhecimento na Coordenadoria de Engenharia de uma Instituição Pública de Ensino Superior: do Diagnóstico à Proposição de um Conjunto de Práticas**. 2019. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019

BATISTA, Fábio Ferreira. **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.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O Desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Brasília: Ipea, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília. vol. 56, n. 2, p. 179-194. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, jan-mar, 2001.

BRASIL. Decreto Nº 8.777, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 maio 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2016/decreto/d8777.htm. Acesso em: 03 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.527/2011- Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 03 set. 2022.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro n. 48, v.4, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/30903>. Acesso em: 17 out. 2021.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, Imprensa Universitária, 2005. 239 p.

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Saionara Brano. Gestão do conhecimento: estudo em uma instituição privada de ensino superior. **Revista Raunp**, v.6, n.2, p. 77-87, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32751>. Acesso em: 17 out. 2021.

BRITO, Lydia Maria Pinto; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. Descarte do conhecimento como estratégia de inovação: um estudo em uma instituição pública de educação não-formal do nordeste do Brasil. **Holos**, ano 30, v. 4, p. 397-414, 2014. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1214>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LAUREANO, Rogerio Joao. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 197-211, jan. 2013.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público Brasília**. V. 69, n. 2, 163-191p., abr-jun, 2018.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. **A relação entre os processos de gestão do conhecimento e os antecedentes da inovação que influenciam a mudança social:**

um estudo nos Institutos Federais do Brasil. 322 f. 2020. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Potiguar, Natal, 2020.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; BRITO, Lydia Maria Pinto. Descarte do conhecimento: um estudo de múltiplos casos em organizações públicas e privadas do nordeste do Brasil. **Revista Gestão Industrial**. Paraná. v. 10, n. 04: p. 753-775, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284333975_descarte_do_conhecimento_um_estudo_de_multiplos_casos_em_organizacoes_publicas_e_privadas_do_nordeste_do_brasil. Acesso em: 02 nov. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos** . 7. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009. 308 p.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COELHO, Tatiene Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; ALMEIDA, Carlos Cândido de. A construção do conhecimento organizacional segundo a abordagem da semiótica peirceana. **Biblios: Journal of Librarianship and Information Science**, [S.l.], n. 66, p.36-46, 2017. Disponível em: <https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/issue/view/69>. Acesso em: 15 out. 2021.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro, RJ: Interciência, 2001. 135 p.

COSTA, Wenyka Preston Leite Batista da. **Modelo de gestão do conhecimento na perspectiva social e suas contribuições para o desempenho das universidades públicas**. 2020. 247 f. Tese (Doutorado em administração)- Universidade Potiguar, Fortaleza, 2020.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informacao: por que so a tecnologia nao basta para o sucesso na era da informacao** . Sao Paulo: Futura, 1998.

DOROW, Patrícia Fernanda; FRAGA, Bruna Devens; VARVAKIS, Gregório. Ambientes determinantes ao compartilhamento do conhecimento em organizações de radiologia e diagnóstico por imagem: um estudo de múltiplos casos. **Perspectivas em gestão e conhecimento**. João Pessoa. v.8, n.2, p. 22-42. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/35318>. Acesso em: 29 ago. 2021

DRUCKER, Peter F. **Drucker: O homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro, Editora Alta Books, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550816081/>. Acesso em: 12 out. 2021.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

FROTA, Cidecleuma de Melo; REBELO, Luiza Maria Bessa. A gestão estratégica de recursos humanos como fator competitivo nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte, 2011.

GARIBA JÚNIOR, Maurício. **Gestão do Conhecimento**. Florianópolis : Publicações do IFSC, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez ; MARTINS , Manoel Fernando. Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização. **Production**, [S.], v. 25, n. 4, p. 834-850. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/FWZxQPWWFyRPTnB4PcbyWMR/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 nov. 2021.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

JUMO, I. Knowledge Management Maturity Assessment in the Roads Engineering Environment. In: CONFERENCE ON ASPHALT PAVEMENTS FOR SOUTHERN AFRICA, 10., 2011, KwaZulu-Natal. **Anais [...]**. Pretoria: [s.n.], 2011. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1055.7234&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 29 ago. 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAMBE, Patrick. The unacknowledged parentage of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. [S.], v. 15, n. 2, p. 175-197, 2011.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

REIS, Marcelo Menezes. **Estatística aplicada à administração**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2008.

MACÊDO, I. I. *et al.* **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 184 p.

MAGALHÃES, Adriana et al. Gerenciamento de redes sociais na sociedade da informação: uma reflexão sobre o uso do aplicativo Instagram como um instrumento de marketing pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da Univasf. São Paulo: **Revista Informação & Universidade**, 2022. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/download/37/41>. Acesso em: 03 nov. 2022.

MAGALHÃES, Thiago Gonçalves; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; SOUZA, Irineu Manoel de. Gestão do Conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa junior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 108-129, mai. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n2p108>. Acesso em: 04 nov. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018, 312 p

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2020. 434 p.

MASSINGHAM, Peter. An evaluation of knowledge management tools: part 1-managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, v. 18, n. 6, 2014, p. 1075 - 1100. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>. Acesso em: 15 ago. 2022

MAYO, A. **O Valor Humano da Empresa.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MENDES, A. R. L. **Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas Bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado em políticas públicas e gestão da educação superior)–Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

MOTA JÚNIOR, Antônio De Macêdo; SOUZA, Ana Cleide Santos de; REIS, Andreia Rego da Silva et al. Gestão do conhecimento e governança: para uma qualidade na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19., 2019, Florianópolis. **Anais [...].** Florianópolis, 2019.

NASCIMENTO, Hugo do. **Gestão do conhecimento em uma IFES: uma análise de fatores facilitadores de dificultadores.** 149 f. 2021. Dissertação (Mestrado em Informática e Gestão do conhecimento)–Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2021.

NERY, Vitor Sousa Cunha; FERREIRA FILHO, Hélio Raymundo. A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas: um estudo de caso na universidade do estado do Pará, **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 2015, fev: 1-15. Disponível em: [https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/conhecimento.html#:~:text=O%20foco%20dess e%20estudo%20%C3%A9,%2C%20com%20abordagem%20quantitativa](https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/conhecimento.html#:~:text=O%20foco%20dess e%20estudo%20%C3%A9,%2C%20com%20abordagem%20quantitativa.). Acesso em: 29 ago. 2022.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia et al. A meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense. **THEMIS - Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará.** Fortaleza, v. 6, n. 1, p. 27 – 52, 2008. Disponível em: <http://revistathemis.tjce.jus.br/index.php/THEMIS/article/view/187>. Acesso: 02 set. 2022.

NORTH, Klaus. **Gestão do conhecimento: um guia prático rumo a empresa inteligente.** Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2010.

OLIVEIRA, Josicleide Alves de. **Gestão do Conhecimento: estudo de caso em um hospital Universitário e de ensino.** 187f. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Potiguar, Natal, 2011.

OLIVEIRA, Luiz Carlos da Silva; SOUZA, Eda Castro Lucas de. A utilização das práticas de gestão do conhecimento e facilitadores estratégicos em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, vol. 11, núm. 2, 2018. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319356242015>. Acesso em: 03 nov. 2022.

PAIVA, Simone Bastos et al. Gestão do conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa. **Produto & Produção**, vol. 8, n. 2, p. 37-56, jun. 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/3212>. Acesso em: 02 set. 2022.

PEDRINHO, G. C.; CARVALHO, D. N.; TEIXEIRA, C. S.; LEZANA, A. G. R. Universidade e o Ecossistema de Inovação: Revisão Estruturada de Literatura. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-223, 2020. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/955/pdf>. Acesso em: 29 ago. 2021.

PEREIRA; Frederico Cesar Mafra; SILVA; Elizângela Freitas da. Criação do conhecimento organizacional baseada nos capacitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo: estudo de caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 20-43, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32751>. Acesso em: 02 nov. 2021.

PERRONI, Fernanda Rodrigues; MAIA, Leonardo Caixeta de Castro Aplicação de jogos eletrônicos como auxiliador no aprendizado em logística. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: http://anpad.com.br/pt_br/event/details/120. Acesso em: 02 nov 2022.

PINTO, Danieli; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins. Compartilhamento do conhecimento na indústria de software: a importância de um ambiente adequado. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v.11, n.1-10, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/80796>. Acesso em: 03 nov. 2022.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013. ISBN 9788577171583. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 19 abril 2022.

RATHI, Dinesh; GIVEN, Lisa. M. **Non-profit organizations' use of tools and technologies for knowledge management: a comparative study**. Journal of Knowledge Management, v. 21, n. 4, 2017, p. 718-740. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/journal/jkm>. Acesso em: 15 ago. 2022.

SANTOS, André Eduardo Miranda dos; POPADIUK, Silvio. A gestão do conhecimento e a capacidade de competição. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. [s.l.], v. 8, n. 1, p. 21-32, 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32116>. Acesso em: 02 nov. 2021.

SANTOS, L. do; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 01-21, jan. 2013.

SCATOLIN, H. G. A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 4-13, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 31 ago. 2022.

SILVA, A. C. da. *et. al.* A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad: GCG. Madrid**. v. 8, ed. 2, p.102-120, maio/agosto. 2014.

SILVA, A. P. N. e; MIRANDA, A. C. D. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S.l.], v. 23, n. 52, p. 73-83, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2017v23n52p73>. Acesso em: 17 out. 2021.

SILVA, F. A. da. *et. al.* Gestão do conhecimento como um elemento chave para a geração de inteligência competitiva organizacional. **Revista Inteligência Empresarial**, [S.l.], v. 43, p. 1-21, 2021. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.menuvens.com.br/rie>. Acesso em: 15 out. 2021.

SILVA, M. P. et al. Gestão do conhecimento e inovação em startups Catarinenses. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**. [S.l.], v. 23, n. esp., p. 126-142, 2018. Disponível em: 10.5007/1518-2924.2018v23nespp126. Acesso em: 31 ago. 2022.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Editora Harbra, 1986.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba, PR: Aymará Educação, 2012. 128 p.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 148 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Estatuto da Universidade Federal do Ceará**. Atualizado em 7 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/327-estatuto-da-ufc#:~:text=A%20autonomia%20da%20Universidade%20Federal,e%20o%20funcionamento%20da%20Universidade.&text=Atualizado%20em%2007%20de%20fevereiro%20de%202020>0. Acesso em: 03 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de desenvolvimento Institucional da UFC (2018-2022)**. Atualizado em 16 de dezembro de 2020. Disponível em:

<https://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/313-plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi>. Acesso em: 03 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Relatório de Gestão UFC (ano base 2021)**.

Atualizado em 16 de dezembro de 2020. Disponível em:

<https://proplad.ufc.br/pt/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao/>. Acesso em: 03 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Painéis Estratégicos da UFC**. Atualizado em abril de 2022. Disponível em:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiazZWZmZDQzOGItNTI0NC00M2MzLWFlMzgtNzBkNDc0MWU5NjY5IiwidCI6ImI1OTFhZTU0LTMzYzItNDU4OS1iZTY2LTkwMjFhNDE5NmM3YyJ9>. Acesso em: 03 abr. 2022.

VIEIRA, S. M. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **Revista NAU Social**.v.5, n.9, p. 83-95. 2015.

WELCHEN, Vandoir; MUKENDI, Joel Tshibamba; LARENTIS, Fabiano. Compartilhamento de conhecimento como fator de inovatividade em empresas graduadas de uma incubadora tecnológica. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-223, 2020.

Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/955/pdf>. Acesso em: 29 ago. 2021.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Avaliação diagnóstica da gestão do conhecimento na Universidade Federal do Ceará.

Olá, Sou Anderson Silva Pereira, aluno do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) e servidor da Universidade Federal do Ceará (UFC), estou desenvolvendo esta pesquisa para a elaboração da dissertação de Mestrado sob a orientação do Prof. Dr. Alberto Sampaio Lima.

O estudo tem como objetivo diagnosticar o estágio atual da gestão do conhecimento na Universidade Federal do Ceará sob a perspectiva de servidores docentes e técnicoadministrativos em educação. “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.” (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002, p. 17).

Gestão do Conhecimento pode ser vista como processo que envolve obter, gerenciar e disponibilizar, de forma acessível, a experiência e as competências dos componentes de uma organização, com a finalidade de se ter acesso a informações necessárias, de forma eficiente, e no tempo certo, utilizando-se de tecnologias disponíveis (BRITO E BOLSON, 2014).

O questionário está dividido em três seções. A primeira seção faz a caracterização do respondente. A segunda seção aborda a percepção geral do respondente sobre Gestão do Conhecimento. A terceira seção é o Diagnóstico da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Ceará.

Você levará em torno de 15 minutos para responder ao questionário. Caso utilize o celular, coloque-o na posição horizontal para visualizar todas as respostas

Mestrando: Anderson Silva Pereira

E-mail: andpereiramestrado@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5314443707610632>

Orientador: Prof. Dr. Alberto Sampaio Lima

E-mail: albertosampaio@ufc.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2149928021922564>

Obrigado!

Parte 1 - Caracterização do respondente

1. Gênero

(☐) Masculino

(☐) Feminio

()Prefero não dizer

Outro: _____

2. Faixa etária

()Até 20 anos

()Entre 21 e 30 anos

()Entre 31 e 40 anos

()Entre 41 e 50 anos

()Entre 51 e 60 anos

()Mais de 60 anos

3. Escolaridade

()Ensino fundamental

()Ensino médio

()Ensino superior

()Pós-graduação lato senso

()Mestrado

()Doutorado

()Pós-doutorado

4. Categoria do servidor

()Servidor Docente

()Servidor Técnico-administrativos em Educação

5. Possui cargo de direção ou função gratificada?

()Sim

()Não

6. Lotação (Centro acadêmico, pró-reitoria, biblioteca ...)

7. Campus

()Campus do Benfica

()Campus do Pici

()Campus do Porangabuçu

()Campus de Quixadá

()Campus de Crateús

()Campus de Russas

()Campus de Itapajé

()Campus de Sobral

Outro: _____

8. Tempo de atuação na Universidade

()Até 3 anos

()Entre 4 e 10 anos

()Entre 11 e 20 anos

()Entre 21 e 30 anos

()Mais de 30 anos

9. Tempo de atuação no setor atual

- () Até 1 ano
- () Entre 2 e 5 anos
- () Entre 6 e 10 anos
- () Entre 11 e 15 anos
- () Entre 16 e 20 anos
- () Mais de 20 anos

Parte 2 - Percepção geral do respondente sobre Gestão do Conhecimento

Considerando a sua percepção, decida em que grau a afirmação descreve a realidade.

Se a afirmação é fortemente descritiva, marque Forte.

Se a afirmação é moderadamente descritiva, marque Moderado.

Se a afirmação é fracamente descritiva, marque Fraco.

10. Possuo algum conhecimento sobre Gestão do Conhecimento.

() Fraco () Moderado () Forte

11. Possuo alguma experiência com Gestão do Conhecimento.

() Fraco () Moderado () Forte

12. A Gestão do Conhecimento é um tema importante.

() Fraco () Moderado () Forte

13. A Gestão do Conhecimento é necessária ao contexto de uma Universidade.

() Fraco () Moderado () Forte

14. O processo de Gestão do Conhecimento está, de alguma forma, presente na UFC.

() Fraco () Moderado () Forte

Parte 3 - Diagnóstico da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal do Ceará

Responda às questões marcando apenas uma das opções, conforme escala apresentada.

Considerando a sua percepção pessoal em relação à Universidade Federal do Ceará, decida em que grau a afirmação descreve a realidade da Universidade.

Se a afirmação é fortemente descritiva, marque Forte.

Se a afirmação é moderadamente descritiva, marque Moderado.

Se a afirmação é fracamente descritiva, marque Fraco.

15. Pessoas participativas possuem voz ativa e responsabilidade no que acontecem com suas ideias, informações, conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas que compartilham com outros servidores.

() Fraco () Moderado () Forte

16. Quando a universidade utiliza do conhecimento advindo da contribuição de outros membros, os servidores sentem-se incentivados a propagarem o conhecimento.

() Fraco () Moderado () Forte

17. Admite-se que o conhecimento é um dos recursos essenciais que gera valor para a universidade e seus beneficiários.

() Fraco () Moderado () Forte

18.Frequentemente, membros da equipe gestora da universidade conversam sobre a gestão do conhecimento quando se relata sobre a situação da organização.

() Fraco () Moderado () Forte

19.Quando da avaliação do conhecimento utilizado, analisa-se a necessidade de aplicação de medidas qualitativas e quantitativas para a eficácia do processo de gestão de conhecimento.

() Fraco () Moderado () Forte

20.Os documentos de circulação interna ou externa são publicados para o relato sobre a qualidade do gerenciamento do conhecimento na universidade

() Fraco () Moderado () Forte

21.Percebe-se que há um esquema (documentos, sistemas de informação, entre outros) que vincula as atividades da gestão de conhecimento aos resultados estratégicos, visando a mensuração do desempenho organizacional.

() Fraco () Moderado () Forte

22.A gestão da organização avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos financeiros e orçamentários para um determinado programa, projeto ou ação.

() Fraco () Moderado () Forte

23.Percebe-se, há algum tempo, que se tem vivenciado práticas relativas à gestão do conhecimento sem que se soubesse que tais práticas são inerentes ao processo de gestão do conhecimento na universidade.

() Fraco () Moderado () Forte

24.As pessoas podem explicar a diferença entre avaliação de desempenho e progressão por desempenho

() Fraco () Moderado () Forte

25.O processo de desenvolvimento de serviços, projetos, programas ou ações inclui a participação dos beneficiários.

() Fraco () Moderado () Forte

26.As decisões de descarte de conhecimento são tomadas e baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções orçamentárias e financeiras da universidade

() Fraco () Moderado () Forte

27.Os servidores podem descrever como suas opiniões, ideias ou decisões podem afetar o desempenho da universidade.

() Fraco () Moderado () Forte

28.Na universidade utilizam-se jogos e simulações para prever consequências de decisões e entender melhor o acontecimento dos fatos.

() Fraco () Moderado () Forte

29. Aprender com as experiências passadas é uma prática estabelecida pela universidade.

() Fraco () Moderado () Forte

30. As ideias desenvolvidas ou apreendidas em trabalhos anteriores (inclusive fora da Universidade) são aplicadas em novas situações.

() Fraco () Moderado () Forte

31.O processo de aprendizagem busca constantemente obter o retorno dos beneficiários a quem a universidade atende.

() Fraco () Moderado () Forte

32. Nas relações de trabalho da universidade os servidores demonstram competências e habilidades referentes à curiosidade e perspicácia.

() Fraco () Moderado () Forte

33. As atividades que não obtiveram êxito são consideradas uma oportunidade para aprender.

() Fraco () Moderado () Forte

34.Todos os servidores possuem liberdade em opinar e oferecer ideias (mesmo aquelas que pareçam inadequadas).

() Fraco () Moderado () Forte

35.Qualquer funcionário que tenha uma boa ideia consegue estímulo para desenvolvê-la.

() Fraco () Moderado () Forte

36. A universidade estimula o trabalho coletivo e o fluxo intergrupar de idéias

() Fraco () Moderado () Forte

37.Os servidores da organização possuem conhecimentos básicos acerca das finanças da universidade.

() Fraco () Moderado () Forte

38. As reuniões realizadas na universidade não são estruturadas rigidamente, favorecendo a flexibilidade e a criatividade na resolução de problemas.

() Fraco () Moderado () Forte

39. Há uma política institucional que incentiva os servidores ao compartilhamento do conhecimento (nível individual, grupal, organizacional e com organizações parceiras), assim como também há orientações quando não é apropriado que se compartilhe o conhecimento externamente.

() Fraco () Moderado () Forte

40. A decisão sobre adquirir conhecimento baseia-se em quanto se pode aprimorá-lo.

() Fraco () Moderado () Forte

41.Participa-se de grupos de trabalho ou formam-se alianças com outras organizações com o mesmo ramo de atividade para ajudar a decidir se é necessário adquirir conhecimento novo alinhado à função social ou para manter a base de conhecimento atualizada.

() Fraco () Moderado () Forte

42.Quando são descartados documentos, livros, sistemas de informação, anotações, entre outros, os servidores estão conscientes dos componentes de conhecimento que tais materiais contêm.

() Fraco () Moderado () Forte

43.As informações são documentadas e compartilhadas para todos os servidores da Universidade.

() Fraco () Moderado () Forte

44.A universidade cria estratégias para identificação, classificação e compartilhamento do conhecimento.

() Fraco () Moderado () Forte

45.As informações são fornecidas de modo completo e detalhada, quando solicitados aos setores específicos.

() Fraco () Moderado () Forte

46.Os analistas em tecnologia da informação auxiliam quando se precisa identificar informações nos ambientes eletrônicos da universidade.

() Fraco () Moderado () Forte

47.A gestão da universidade inclui a gestão do conhecimento nos planejamentos de trabalhos e serviços na busca de melhores resultados.

() Fraco () Moderado () Forte

48. As pessoas são encorajadas a pensar e usar o conhecimento em suas atividades buscando beneficiar a universidade e a sociedade.

() Fraco () Moderado () Forte

49.Os sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de servidores e os conectam com fontes de informação confiáveis necessárias para desempenhar seus trabalhos.

() Fraco () Moderado () Forte

50.A universidade apoia atividades em conjunto com responsabilidades em comum para aprendizagem mútua.

() Fraco () Moderado () Forte

51.Os servidores são membros de múltiplas comunidades (inclusive virtuais) facilitando o compartilhamento de informações.

() Fraco () Moderado () Forte

52.A gestão da universidade expressa o que sabe e atua como mediadora no processo de auxiliar os servidores em melhor entender o conhecimento por ela mobilizado.

() Fraco () Moderado () Forte

53.As interações sociais são utilizadas para socializar o conhecimento “tácito” (conhecimento individual de cada pessoa) e esse compartilhamento é reconhecido por todos.

() Fraco () Moderado () Forte

54.A universidade possui um nível adequado de protocolos de segurança para proteção as informações confidenciais e sigilosas.

(☐) Fraco (☐) Moderado (☐) Forte

55.Os servidores que se recusam a compartilhar o conhecimento não obtêm certos benefícios.

(☐) Fraco (☐) Moderado (☐) Forte

56.A universidade trata seus servidores como fontes de valor, ao invés de fontes de despesa, sempre valorizando seu capital humano.

(☐) Fraco (☐) Moderado (☐) Forte

57. É possível recusar o desenvolvimento de um trabalho se este não construir conhecimento que possa ser utilizado de outras maneiras ou se o trabalho não agregar valor público para a sociedade.

(☐) Fraco (☐) Moderado (☐) Forte

58. Nas atividades de compartilhamento do conhecimento os servidores focalizam-se em informações importantes para o cumprimento da missão da unviersidade.

(☐) Fraco (☐) Moderado (☐) Forte

59. Os valores informais (pessoais) estão alinhados com os valores formais (organizacionais).

(☐) Fraco (☐) Moderado (☐) Forte

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a), como voluntário (a), a participar da pesquisa Avaliação diagnóstica sobre a gestão do conhecimento: um estudo realizado na Universidade Federal do Ceará (UFC) que será desenvolvida por meio da aplicação de questionário a ser aplicado eletronicamente com servidores da Universidade Federal do Ceará. A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso das informações em todo o território nacional e no exterior. O objetivo da pesquisa é diagnosticar o estágio atual da gestão do conhecimento na Universidade Federal do Ceará sob a perspectiva de servidores docentes e técnico administrativos em educação.

As perguntas devem ser respondidas com base na sua experiência profissional. O pesquisador Anderson Silva Pereira, discente do mestrado em POLEDUC, sob orientação do professor Alberto Sampaio Lima, compromete-se a utilizar os dados coletados somente para finalidades educacionais e pode ser contatado por meio do endereço eletrônico andpereiramestrado@gmail.com. Estas informações estão sendo fornecidas para subsidiar sua participação voluntária neste estudo.

Ao participar deste estudo, você pode ter como benefício a possibilidade de contribuir com a literatura científica voltada à gestão do conhecimento no ambiente de universidades públicas. Você tem ainda a oportunidade de expressar sua opinião sobre o assunto. Quanto aos riscos envolvidos, eles são praticamente inexistentes, porém cabe ressaltar que o tempo destinado à sua participação nesta pesquisa pode ser entendido como um prejuízo, diante da aplicação do questionário eletrônico estruturado.

Eu li o termo que me foi apresentado na descrição desse formulário e por essa ser a expressão da minha vontade e tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado e estando consciente dos meus direitos, das responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implica, declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos, concordo em dele participar e para isso DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Pelo exposto, concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

A partir do Termo de consentimento livre e esclarecido acima, responda:

- ☐ Declaro que li e concordo
- ☐ Declaro que não concordo

**ANEXO A - DESPACHO N.º 97/2022/CPGE/PROPLAD/UFC E DESPACHO N.º
1179/2022/CODEC/PROGEP/REITORIA-UFC**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA
Av. da Universidade, 2853 - Benfica - CEP 60020-181 - Fortaleza - CE
Telefone: (85) 3366 7876 - E-mail: cpge@proplad.ufc.br

Despacho n.º 97/2022/CPGE/PROPLAD/UFC

Interessado: Ouvidoria Geral

Em resposta ao Ofício 629/2022/OUVSEC/OUVGERAL/GR/REITORIA (Doc. SEI 3310425), esclarecemos que não há na estrutura formal da Universidade Federal do Ceará um setor específico cuja competência seja orientada, exclusivamente, para gestão do conhecimento, sendo as práticas dessa área transversais a diversos setores.

Dentre as práticas institucionais envolvendo a temática da gestão do conhecimento, podemos citar como exemplo, o projeto Painéis Estratégicos da UFC (<https://paineis.ufc.br/>), coordenado pela Pró Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) e o Mapeamento de Processos e Gestão de Riscos, coordenado pela Secretaria de Governança (SECGOV).

No âmbito da Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica (CPGE), além dos Painéis Estratégicos da UFC, podemos citar outras iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento, como por exemplo: Relatório de Gestão, Anuário Estatístico e o Plano de Desenvolvimento Institucional. Maiores detalhes desses projetos podem ser vistos por meio do link: <https://proplad.ufc.br/pt/gestao-estrategica/>

Atenciosamente,
Roberta Queirós Viana Maia
Coordenadora de Planejamento e Gestão Estratégica

Ao Senhor,
SIDNEY GUERRA REGINALDO
Ouvidor Geral da UFC



Documento assinado eletronicamente por **ROBERTA QUEIROS VIANA MAIA, Coordenador de Coordenadoria**, em 22/08/2022, às 15:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufc.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3338435** e o código CRC **3DE920E6**.

Referência: Processo nº 23067.042428/2022-74

SEI nº 3338435



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO E CARREIRA

DESPACHO Nº 1179/2022/CODEC/PROGEP/REITORIA-UFC

Fortaleza, 10 de agosto de 2022.

Interessado: Ouvidoria Geral

Em resposta ao Ofício 629/2022/OUVSEC/OUVGERAL/GR/REITORIA (Doc. SEI 3310425), esclarecemos que não há no âmbito desta Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) um setor cuja competência seja orientada exclusivamente para gestão do conhecimento, sendo as práticas dessa área transversais a diversos setores. Assim, para exemplificar, destacamos:

- **Programa de Ambientação Institucional aos Novos Servidores**, no qual é ofertado uma Formação Inicial em que são abordados conteúdos normativos da Instituição, rotinas administrativas e acadêmicas, canais de comunicação e sistemas de informação importantes para instrumentalizar o novo servidor com ferramentas imprescindíveis aos processos laborais. Dentro do Programa, há ainda tutores que ficam responsáveis por apresentar a estrutura física, os equipamentos disponíveis para a realização dos trabalhos, assim como as pessoas e suas atividades laborativas, sendo também os responsáveis pelo treinamento dos novos servidores nas suas rotinas e operacionalização dos sistemas de informação;

- **Programa de Desenvolvimento de Gestores**, voltado para a formação permanente dos servidores docentes e técnico-administrativos que já são gestores na UFC, assim como servidores que possuem interesse em ocupar funções na área de gestão universitária, visando o desenvolvimento de competências necessárias para formação permanente dos gestores lotados em unidades acadêmicas e administrativas da UFC;

- **Programa de Gestão por Competências (Desenvolva)**, que tem como objetivos: mapear as competências técnicas e comportamentais necessárias aos integrantes das equipes de trabalho das unidades acadêmicas e administrativas da UFC, diagnosticar competências técnicas e comportamentais por meio de um instrumento de avaliação customizado para cada unidade e direcionar ações de capacitação em função da área de atuação e do nível de aprofundamento necessário para cada indivíduo;

e

- **Plano de Sucessão** que tem como objetivo sensibilizar, educar e orientar institucionalmente a realização de todas as atividades necessárias ao planejamento e à operacionalização da mudança de gestores e de equipes em geral, de modo a oferecer para a Universidade uma metodologia que colabore com a manutenção e a com a continuidade das entregas setoriais, mesmo em períodos de transição, de mudanças ou mesmo de crise. Tendo como público alvo servidores da UFC que tenham interesse em assumir funções críticas, de chefia e/ou de gestão na instituição.

Por fim, ressaltamos que a PROGEP tem empreendido esforços no desenvolvimento de ambiente interno favorável às boas práticas de governança e segue com o fortalecimento de suas ações de acordo os índices do IGG-TCU-iGov Pessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas), disponível nos links: [UFC é a 12ª no ranking do IGG-TCU 2021 - Secretaria de Governança](#); e [Microsoft Power BI](#).

Atenciosamente,

Rebeka Maria Sotero Silva
Coordenadora de Desenvolvimento e Carreira em exercício

Telma Araújo do Nascimento
Pró-Reitora Adjunta de Gestão de Pessoas em exercício



Documento assinado eletronicamente por **REBEKA MARIA SOTERO SILVA, Coordenador de Coordenadoria**, em 12/08/2022, às 10:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **TELMA ARAUJO DO NASCIMENTO, Pró-Reitora Adjunta de Gestão de Pessoas**, em 12/08/2022, às 10:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufc.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3318595** e o código CRC **AD0C0A5B**.

Referência: Processo nº 23067.042428/2022-74

SEI nº 3318595