

## **Modelo de Gestão do Conhecimento: Uma proposta para o contexto da universidade pública**

Wênika Preston Leite Batista da Costa (UERN) - wenykapreston@hotmail.com

Jandeson Dantas da Silva (UERN) - jandeson.dantas@gmail.com

Lydia Maria Pinto Brito - lydiampbrito@yahoo.com.br

Sérgio Luiz Pedrosa Silva (UERN) - professorsergiopedrosa@gmail.com

---

### **Resumo:**

O estudo objetivou propor um modelo de Gestão do Conhecimento para o contexto da universidade pública. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi de natureza descritiva e qualitativa, sendo o estudo de caso a estratégia de investigação direcionada à universidade pública brasileira. Assim, realizaram-se entrevistas nas dependências da universidade e os dados foram tratados pela análise de conteúdo, com o auxílio do *software* IRAMUTEQ. Como resultados apresenta-se um modelo de Gestão de conhecimento dividido em quatro etapas, sendo estas: a aquisição, construção e socialização do conhecimento, codificação e armazenamento do conhecimento, transferência e utilização do conhecimento e na quarta etapa a realização do descarte do conhecimento. A investigação apresenta contribuições acadêmicas, profissionais e sociais, assim, sugere-se para futuras pesquisas a replicação metodológica em outras instituições de ensino superior, sejam públicas ou privadas.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Modelo de Gestão; Universidade Pública.

## **Knowledge Management Model: A proposal for the context of the public university**

### **Abstract:**

Or this objective study provides a Knowledge Management model for the context of the public university. During the years of methodological procedures, the research was descriptive and qualitative in nature, going as a case study to a research strategy aimed at the Brazilian public university. Thus, interviews were carried out on the university premises and the data were treated by content analysis, with the help of the IRAMUTEQ software. As a result, a knowledge management model is presented, divided into four stages, namely: knowledge acquisition, construction and socialization, knowledge codification and storage, knowledge transfer and use in the fourth stage to carry out knowledge disposal. It presents academic, professional and social contributions to the research, as well as suggestions for future research of methodological replication in other higher education institutions, public or private.

**Keywords:** Knowledge Management; Management model; Public university.

---

## **Modelo de Gestão do Conhecimento: Uma proposta para o contexto da universidade pública**

### **1. Introdução**

Com advento da competitividade e exigências impostas pela sociedade e pelo mercado, as organizações buscam estratégias para gerenciar ações e desenvolver um ambiente dinâmico e flexível às mudanças externas, além da busca pela renovação da vantagem competitiva (Trevisan & Damian, 2018). Dentre as estratégias, Nonaka e Takeuchi (2008) evidenciam a Gestão do Conhecimento (GC), vista por Terra (2000) como esforço necessário para aprimorar os processos organizacionais. Sendo assim, a GC é vista como norteadora de novas habilidades e capacidades, indo além da vantagem competitiva, mas considerada como meio de sobrevivência (Anshari & Hamdan, 2022).

A preocupação com a extração do conhecimento por parte das organizações iniciou-se com ênfase no setor privado, mas também passou a ser desafio para o setor público (Batista, 2012; Santos, 2021). Entre as entidades do setor público destacam-se as universidades públicas, vistas como celeiro da produção do conhecimento e constituindo-se como fértil para realização de estudos envoltos da GC (Leite & Costa, 2007). Tian, Nakamori e Wierzbicki (2009) relatam que as universidades representam sociedades acadêmicas, criando e transmitindo conhecimentos científicos, fonte de avanço e desenvolvimento social. Para Brito e Castro (2014) existe uma conscientização por parte das universidades pela adoção das práticas da GC, buscando eficiência na era da informação global e melhorias nos currículos.

As universidades responsabilizam-se pelo ensino, formação, investigação e prestação de serviços à sociedade, tornando-se pontes de futuro social, geradoras de conhecimentos (Gomes, 2014). Neste sentido, ressalta-se crescente interesse na aplicação da GC nas instituições de aprendizagem com ênfase nas instituições de ensino superior (IES) (Siadat et al., 2015; Hasani & Sheikhesmaeili, 2006).

Conseqüentemente, pesquisar a GC nas IES pode trazer melhorias às práticas institucionais, trazendo respostas para a sociedade por meio de aperfeiçoamento na prestação de serviços (Serenko et al., 2010). Para Ayodele, Yao e Haron (2018) a GC torna-se aliada para melhorias destas práticas institucionais, sobretudo nas universidades, campo ainda pouco explorado. Neste estudo, optou-se por evidenciar as Universidades Públicas tendo em vista que a escassez dos recursos exige uma maior eficiência das práticas de gestão (Morato & Silva, 2016).

A utilização eficiente da GC é possibilitada por meio da adoção de modelo específico para cada instituição (Batista, 2012; Dalkir, 2011; Leite & Costa, 2007; Quel, 2006). Dessa forma, o modelo permite a sistematização dos processos e identificação das necessidades de informações (Brito; Oliveira; Castro, 2012).

Apesar de considerada relevante para as entidades e integrada nas tarefas do governo (estratégia, planejamento, consulta e implementação) a GC ainda é pouco abordada no setor público (Batista, 2012; Riege & Lindsay, 2006; Ringel-Bickelmaier & Ringel, 2010). Se constatou essa afirmativa por meio de uma revisão sistemática realizada no dia 18 de outubro de 2022 na base de dados da *Scopus* utilizando como parâmetro de busca a palavra-chave: *knowledge management model AND public sector* (Modelo de gestão de conhecimento e setor público), filtrando artigos do período de 2012 a 2022 nas áreas de estudo: negócios, gestão e contabilidade (Dados da pesquisa, 2022). Observou-se a existência de apenas três estudos que envolvem a temática: modelo de maturidade para analisar a gestão da informação e do

conhecimento no setor público (Jääskeläinen, et al. 2022), modelo de mensuração da relação entre habilitadores da gestão do conhecimento e desempenho da gestão do conhecimento no setor público (Bakar, Rahi & Ibrahim, 2015) E modelo conceitual para investigar a adoção do sistema de gestão do conhecimento no setor público da Arábia Saudita (Alatawi; Dwived & Williams, 2013).

Neste sentido, O’Leary (2002), Massaro, Dumay e Garlatti (2015) e Ayodele, Yao e Haron (2018), apontam lacunas específicas abordando MGC direcionadas para universidades. Neste sentido, Santos (2021) enfatiza que apesar do aumento no número de investigações acerca da GC no campo da educação profissional e tecnológica, ainda existem lacunas para o desenvolvimento de mais estudos na área. Espita e Guhao Jr (2021) ressaltam a escassez de estudos empíricos sobre a utilização da GC como fator estratégico no setor do ensino superior. Para Kalkan (2017) as universidades necessitam de uma visão sistemática, exaustiva e exploratória da literatura, no que tange as práticas de GC

Nesse sentido, a adoção de um MGC por parte das universidades públicas, auxilia no fortalecimento da organização, promovendo o desenvolvimento e relevância social (Raza & Kauzar, 2007). Dessa forma, a GC possibilita benefícios para a sociedade e não só para as organizações que a utilizam, desenvolvendo objetivos para criação do conhecimento com uma visão social e cultural, não apenas científica, empresarial e tecnológica (Marin, 2012; Ghali, 2011).

Com base no exposto, emerge-se a problemática de pesquisa: Qual modelo de gestão de conhecimento é adequado para o contexto da universidade pública? Sendo assim, o objetivo geral do estudo consiste em propor um modelo de gestão de conhecimento para o contexto da universidade pública. Como objetivos específicos, o artigo busca evidenciar o perfil dos participantes da pesquisa e descrever as etapas do modelo de gestão de conhecimento para o contexto da universidade pública.

No tocante às contribuições, a pesquisa busca trazer melhorias no desempenho da organização, otimizando os serviços educacionais prestados, trazendo desenvolvimento, avanço e transformação social. Além de contribuir para a seara da GC relacionado a MGC direcionado às entidades do setor público, sobretudo para as universidades com o aprimoramento das práticas institucionais por meio do desenvolvimento de implantação da GC para cumprimento da missão organizacional, atrelada à função social (Ayodele, Yao & Haron, 2018).

Dessa forma, a implantação de um modelo de GC contribuirá para desenvolvimento de melhoria nas práticas institucionais, cessando erros, qualidade das informações produzidas, qualificação dos profissionais e conseqüentemente transformações sociais. O estudo estrutura-se em cinco tópicos, sendo a referida introdução, referencial teórico dividido com a revisão da literatura em relação a gestão de conhecimento e os modelos de gestão de conhecimento. Em seguida, apresenta-se os aspectos metodológicos, caracterizando a pesquisa como descritiva e qualitativa, onde foi realizado um estudo de caso em uma universidade pública brasileira. Os dados foram coletados por entrevistas e tratados pela análise de conteúdo com o auxílio do *software* IRAMUTEQ. Na quarta parte do estudo foram expostas as apresentação e análise dos resultados, enfatizando a proposta do modelo. Por fim, têm-se as considerações finais e as referências da investigação.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Gestão do Conhecimento**

A administração do conhecimento teve seus primórdios no início do século XX com os pressupostos do Taylorismo, principal corrente da Escola Clássica da Administração. Entre outros aspectos, Taylor destacou o tempo, movimento e o recrutamento baseado no perfil dos funcionários e as primícias da GC (inquietações com treinamento e formação de gestores, instruções precisas dos trabalhos realizados e documentações) (Polizelli & Ruiz Júnior, 2011). Assim, Taylor (1990) focava no paradigma organizacional em que o trabalhador deveria ser dotado de vitalidade e conhecimento, fixando seus próprios objetivos, metas e normas para atingir um ritmo acentuado da produção.

Apesar dessa preocupação inicial, o termo gestão de conhecimento passou a ser utilizado com ênfase após a publicação do livro: *The Knowledge - Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* de autoria de Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, enfatizando o gerenciamento e a criação do conhecimento como dinâmica de inovação nas empresas japonesas. A obra publicada em 1986, cujo objetivo era a explicação das singularidades e do sucesso das empresas japonesas (Nonaka & Takeuchi, 1995), apontou para a necessidade da criação do conhecimento por parte das organizações, denominada como Teoria da Criação de Conhecimento Organizacional (Nonaka & Toyama, 2003).

A Teoria da Criação de Conhecimento Organizacional difundida como Gestão de conhecimento é vista como o processo de criação contínua de conhecimentos, os quais são disseminados por meio das entidades e incorporados nos produtos e serviços desenvolvidos (Nonaka & Takeuchi, 2008). Contudo, esse tipo de gestão coordena e sistematiza um conjunto formado por pessoas, tecnologias, processos e estruturas, criando, compartilhando e aplicando o conhecimento com o objetivo de melhorar as práticas e promover a aprendizagem organizacional (Dalkir, 2005). Dessa forma, a entidade disponibiliza o conhecimento por meio de uma base compartilhada (Mangini et al. 2018) e o transforma em um valioso capital humano, constituído pelos conhecimentos explícitos e tácitos dos funcionários (Bongiolo et al. 2021).

Para Murray (1996) a GC transforma bens intelectuais da organização (conhecimento dos seus membros) em maior produtividade, gerando novos valores e competitividade, podendo ser definida como a forma pela qual as entidades utilizam do seu conhecimento, tencionando a geração de riqueza. Nesta perspectiva, possibilita que o conhecimento gerado seja armazenado e disponibilizado estrategicamente, com o intuito de garantir o uso adequado, rápido e eficaz (Bukowitz & Williams, 2002; Terra, 2000). Sendo assim, se torna relevante a compreensão dos tipos de conhecimento, sendo estes: tácito e explícito. O primeiro tipo de conhecimento é considerado como conhecimento interno e pessoal, encontrado na mente dos indivíduos) e o segundo tipo caracteriza o conhecimento externalizado, ou seja, acessível aos indivíduos de alguma forma, como por exemplo, em artigos, livros, revistas e etc (Batista, 2012).

Para Terra (2000) o processo do gerenciamento do conhecimento não pode ser visto de forma isolada, é necessário interação com as estratégias de negócios e com os diversos processos organizacionais, além do ambiente externo. Neste sentido, o processo da gestão do conhecimento deve envolver todos os setores e funcionários, não sendo apenas de um grupo ou pessoa (Davenport & Prusak, 1998).

## 2.2 Modelos de Gestão de Conhecimento

O cotidiano organizacional é permeado pela transferência do conhecimento, decorrendo ou não de processos da GC, entretanto a transferência quando espontânea e não estruturada, pode comprometer a eficiência da informação (Davenport & Prusak, 1998). Nesse sentido, a GC assume papel relevante para a entidade, possibilitando a sistematização dos processos,

identificando necessidades de informação e de conhecimento, cuja meta é agregar valor aos produtos e serviços (Galvão, 2012).

Por esse motivo, torna-se indispensável que a instituição possua uma estrutura para realizar o gerenciamento do conhecimento, conforme enfatizam Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), quando os mesmos destacam que para que se tenha um ambiente adequado para a criação do conhecimento é necessário que se tenham estruturas organizacionais com intuito de possibilitar relacionamento e colaboração entre os membros, essas estruturas possuem o direcionamento de realizar a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos.

Como visto, a GC possibilita a sistematização dos processos, porém para se obter esse resultado de forma eficiente é necessário que a organização gere esse conhecimento por meio de um modelo de gestão do conhecimento. Quel (2006) ressalta a indispensabilidade de um modelo específico para cada organização, exigido pela complexidade de atividades e operações presentes na realidade de cada ambiente empresarial, esse modelo permite o gerenciamento do conhecimento por intermédio de mecanismos auto reguladores.

Um modelo de gestão simplificada é a forma de estabelecer relações, técnicas e práticas de uma entidade, favorecendo análises do ambiente interno e externo, auxiliando na formulação de ações e estratégias com maior probabilidade de acertos (Tedeschi, 2017). Nesse ponto de vista, o modelo consiste em conjunto de técnicas, explicações e princípios que direcionam a percepção e a forma de funcionamento de elementos organizacionais (Pereira & Santos, 2001). Complementando, Oliveira (2014) considera o modelo como a representação e descrição de características e elementos de cada área, com propósitos diferentes.

Em relação à GC, os primeiros modelos surgiram na década de 90, em que vários pesquisadores elaboraram modelos, metodologias e criaram novos termos para a gestão do conhecimento (Rodrigues, Antunes & Dutra, 2003). Nos últimos anos, houve uma valorização do papel do conhecimento como fonte de criação e riqueza, tornando-se relevante considerar a adoção de um modelo para auxiliar no gerenciamento do conhecimento (Gardan & Matta, 2017).

A adoção de um modelo busca preservar o conhecimento, evitando que o mesmo seja perdido, além de possibilitar o seu acesso para toda a organização, não permitindo assim, exclusividade para alguns membros. Dessa forma, por meio das práticas e processos proporcionados por um modelo de GC, torna-se possível o compartilhamento deste recurso valioso (Bolson, 2002).

O modelo de GC apropriado é desenvolvido de acordo com as características e delineamentos evidenciados no contexto da realidade organizacional (Leite & Costa, 2007). Bennet e Bennet (2004) reforçam que o modelo possibilita a concepção realista da GC dentro da entidade, enxergando a organização como arcabouço do conhecimento, compreendendo profundamente como ela é entendida, elementos, indivíduos e saberes envolvidos. Todavia, o MGC objetiva disponibilizar uma estrutura para orientar e promover o gerenciamento do conhecimento (Corrêa, França & Ziviani, 2018).

Stewart (1998) descreve o conhecimento como ouro e os MGC como mapas para ir ao encontro deste ouro, enfatizando sua criação. O autor ainda destaca os atributos de maior relevância para implantação de um modelo voltado para o gerenciamento do conhecimento, são: visão, missão, crenças e estratégias.

Para Zimetbaum (2001) a implantação de um modelo é necessária, porém implica em mudanças, sendo vital o envolvimento de toda estrutura organizacional, pois é através desse envolvimento que ocorre o compartilhamento dos objetivos e das estratégias corporativas.

Assim, o MGC elabora técnicas sistematizadas por etapas que envolvem desde o direcionamento de metas até o compartilhamento e utilização do conhecimento (Boisot, 2002).

Nessa conjuntura, Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) relatam a relevância da investigação e maior compreensão dos modelos de gestão de conhecimento, iniciando pelas características da informação, para compreensão das questões objetivas e subjetivas que circundam o processo. Brito, Oliveira e Castro (2012) demonstram que existem diversos modelos e abordagens teóricas para a GC, tendo em vista que ao longo do tempo autores tiveram divergentes contribuições na construção desse processo. O quadro 1, demonstra os principais modelos identificados pelos pesquisadores após revisão da literatura, sua respectiva autoria e os aspectos chave.

**Quadro 1 - Modelos de Gestão do Conhecimento**

<b>Autor(es)</b>	<b>Modelo</b>	<b>Aspectos – chave</b>
Wiig (1993)	Ciclo da Gestão de conhecimento.	Construção, armazenamento, intercâmbio e aplicação do conhecimento.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Espiral do Conhecimento SECI.	Socialização, externalização, combinação e internalização.
Davenport e Prusak (1998)	Processo de Gestão do Conhecimento.	Geração, codificação e transferência de conhecimento.
Bukowitz e Williams (2002)	Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações.	Obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e mantenha, descarte e despeje.
Choo e Bontis (2002)	Modelo de Gestão de Conhecimento Estratégico.	Criação do conhecimento, transferência do conhecimento e utilização do conhecimento.
Dalkir (2005)	Ciclo integrado da Gestão de conhecimento.	Criação e/ou captação do conhecimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento, internalização e utilização do conhecimento.
Yang, Zheng e Viere (2009)	Visão Holística da Gestão do conhecimento.	Conhecimento crítico (transformação), Conhecimento prático (socialização) e Conhecimento tecnológico (sistematização).
Batista (2012)	Modelo de Gestão de conhecimento para administração pública	Aplicar, compartilhar, armazenar, criar e identificar.
Santos (2021)	Modelo de gestão do conhecimento para organizações de educação profissional e tecnológica	Produção, utilização, disseminação (compartilhamento) e armazenamento

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Pode-se perceber que existem diversos MGC para auxiliar os tomadores de decisão e gerenciar o conhecimento de forma adequada e habilidosa. Salienta-se que os modelos mencionados não irão substituir as mentes humanas, mas farão com que todos os envolvidos fiquem cientes de como o conhecimento surge e quais ações podem ser tomadas para aumentar o seu potencial (Stroinska & Trippner-Hrabi, 2018).

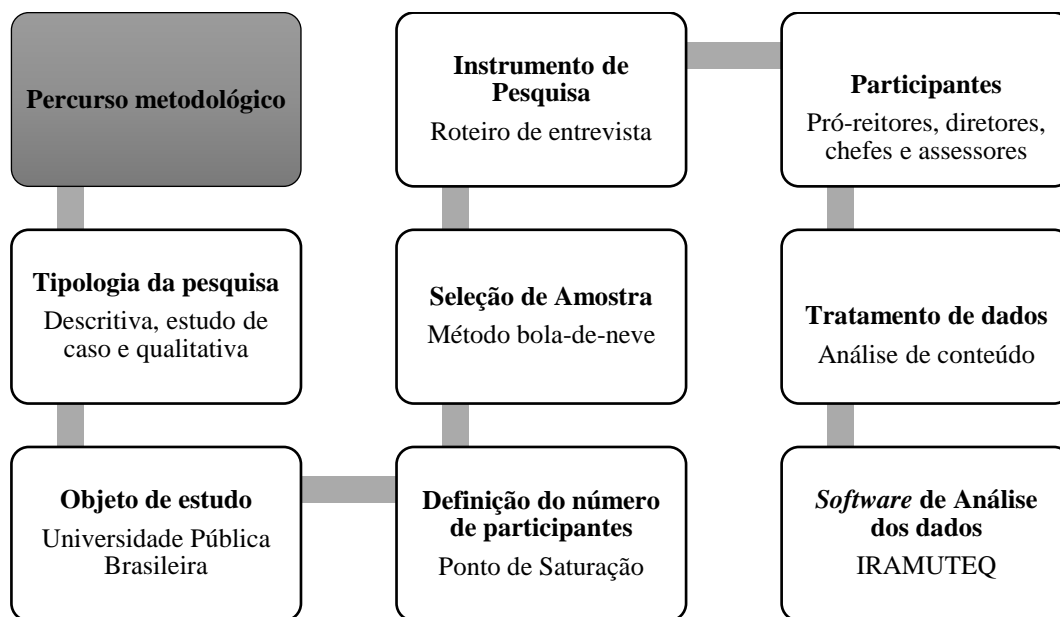
### 3. Metodologia

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva (Merriam, 1998), quanto aos procedimentos técnicos considera-se como estudo de caso (Yin, 2016). Contudo, o procedimento de caso foi definido como procedimento pois visa contribuir para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Sendo assim, busca compreender fenômenos sociais complexos, permitindo investigações que preservem características dos eventos da vida real (Yin, 2003). Assim, o estudo de caso pode ser definido

como uma investigação empírica que investiga um fenômeno no contexto de vida real ou múltiplos sistemas delimitados ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhada que envolve várias fontes de informação (Creswell, 2014)

E quanto à abordagem do problema, enquadra-se como qualitativa, ressaltando o caráter interpretativo (Creswell, 2010). Na Figura 1 apresenta-se o percurso metodológico percorrido pela pesquisa.

**Figura 1** – Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A seleção do objeto de estudo (Universidade Pública Brasileira) se deu por conveniência da pesquisadora. Ressalta-se que a universidade possui o nível moderado de adoção práticas de gestão do conhecimento, conforme demonstra pesquisa de Costa (2020). No que tange aos participantes, inicialmente houve a seleção por acessibilidade e em seguida adotou-se o procedimento ‘Bola-De-Neve’ em que os participantes indicam sujeitos com características e experiências pertinentes para serem inseridos como participantes da pesquisa (Bogdan & Biklen, 1994). O número de participantes correspondeu a 15, definidos pelo ponto de saturação, ou seja, ocorre a cessação das entrevistas, quando nenhuma nova informação ou tema novo é registrado (Nascimento et al. 2018).

Para participarem da pesquisa os sujeitos inicialmente discorreram seu entendimento acerca da Gestão de Conhecimento para que assim, pudesse ser iniciada a entrevista. No quadro 2 destacam-se informações referentes ao perfil dos entrevistados.

**Quadro 2** - Perfil dos participantes entrevistados.

Entrevistado	Cargo	Sexo	Idade	Nível de escolaridade	Formação	Tempo de atuação	Pró-Reitoria de atuação
1	Pró-reitor	Masculino	30	Mestrado	Contabilidade	3 anos	Meio
2	Chefe	Masculino	53	Doutor	Contabilidade	16 anos	Fim
3	Chefe	Masculino	41	Especialista	Direito	3 anos	Fim
4	Assessora	Feminino	34	Mestra	Administração	14 anos	Fim
5	Assessora	Feminino	30	Especialista	Educação	2 anos	Fim
6	Diretor	Masculino	30	Especialista	Direito	9 anos	Meio
7	Chefa	Feminino	34	Especialista	Saúde	9 anos	Meio
8	Diretor	Masculino	31	Especialista	Direito	8 anos	Meio
9	Pró-reitor	Masculino	33	Especialista	Serviço Social	9 anos	Fim
10	Pró-reitor	Masculino	35	Doutor	Saúde	12 anos	Fim
11	Chefa	Masculino	31	Especialista	Administração	5 anos	Meio
12	Assessora	Feminino	34	Especialista	Direito	9 anos	Meio
13	Assessor	Masculino	38	Especialista	História	5 anos	Meio
14	Pró-reitora	Feminino	39	Mestre	Ciência da Computação	14 anos	Meio
15	Chefe	Masculino	53	Doutor	Economia	22 anos	Fim

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Observou-se que os participantes em maioria ocupam o cargo de chefes de unidade, seguida pelos pró-reitores, assessores e diretores. No que tange ao sexo dos respondentes, constata-se que o sexo masculino predomina. Acerca da idade dos servidores públicos participantes, constatou-se que a maioria possui em torno de 30 a 39 anos, apenas três servidores públicos possuem idades de 41 e 53 anos. Em relação à escolaridade, nove dos participantes possuem a titulação de especialista, seguido por três com título de mestre e três doutores. Referindo-se à área de formação, observa-se que a área de direito, possui representatividade.

O tempo de atuação demonstra discrepância tendo servidores com apenas 2 anos de atuação até 22 anos, permitindo ampla visibilidade do funcionamento da universidade. Em relação às pró-reitorias constatou-se semelhança, sendo que sete entrevistados estão ligados à pró-reitorias, meio (administração de recursos humanos, planejamento e execução orçamentária e financeira) e oito atrelados à pró-reitorias, fim (ensino de graduação e pós graduação, pesquisa e extensão), tendo participação de todas as pró-reitorias que compõem a universidade.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, vista como técnica utilizada intencionando a coleta de opiniões, valores e atitudes (Boni & Quaresma, 2005). Contudo, optou-se por utilizar a entrevista estruturada, obedecendo uma lista fixa de perguntas, efetuadas na mesma ordem a cada um dos entrevistados, permitindo a comparabilidade entre pontos indignados (Yin, 2016). Para isto, a pesquisadora desenvolveu um roteiro de entrevista validado com pré-teste direcionado a cinco especialistas (doutores com atuação na universidade pública), estruturado em uma categoria de pesquisa: Modelo de Gestão do Conhecimento, onde foram abordados dois questionamentos: O que você acha necessário para universidade adotar um modelo de GC e em sua opinião quais as etapas devem compor esse modelo.

Para auxiliar na categoria de pesquisa que abordou o Modelo de Gestão do Conhecimento foram apresentados oralmente os modelos de gestão do conhecimento abordados por esse estudo, considerados relevantes. Assim, a partir destes modelos e da percepção dos entrevistados foi possível evidenciar as etapas e constituição do modelo final. Contudo, foram apresentados os modelos de propostos por Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport



e Prusak (1998), Bukowitz e Williams (2002), Choo e Bontis (2002), Dalkir (2005) e Yang, Zheng e Viere (2009).

As entrevistas foram realizadas nas dependências da universidade pública, ambiente de atuação dos sujeitos e tiveram duração média de 40 minutos. No primeiro contato a pesquisadora esclareceu o objetivo da entrevista e solicitou a permissão para gravação da mesma. Informou-se também que haveria preservação da identificação e os entrevistados seriam nomeados por ordem alfabética de acordo com a ordem das entrevistas, e as pró-reitorias de atuação seriam designadas como pró-reitorias fim e meio.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas na íntegra e optou-se pela análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados, no intuito de buscar no relato dos participantes, respostas necessárias para compreensão da questão proposta (Bardin, 2009). Para análise dos dados, ocorreu a classificação do conteúdo, analisado em categorias que auxiliam a compreensão e significado dos discursos obtidos. Assim, para o tratamento dos dados utilizou-se da categorização, operação que divide as mensagens em rubricas ou categorias para análise, buscando estabelecer figuras para expressar seus resultados, elaboradas por meio do *Software* livre, IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), por meio das formas de análises: textuais clássicas e nuvem de palavras. A utilização de *softwares* na pesquisa qualitativa para Souza et al. (2018, p. 4) possibilita a “codificação, organização e separação das informações, o que permitiu a localização de forma rápida de todo o segmento de texto utilizado na escrita qualitativa”. A codificação foi possibilitada por meio do relato dos entrevistados, resultante da interação entre a pesquisadora e os participantes, agrupadas em uma categoria dedutiva: modelo de gestão de conhecimento.

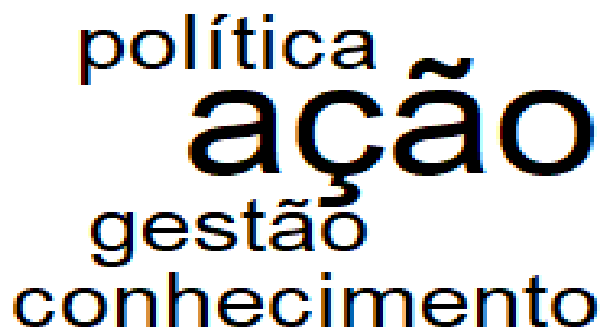
## 4. Apresentação e análise dos resultados

### 4.1 Proposta de Modelo

Buscando propor o MGC foi questionado o que seria necessário para adoção de um modelo pela universidade, inicialmente foram apontadas as seguintes inquietações pelos entrevistados: ação de disseminação de uma política de GC, criação de um setor responsável pela disseminação desta política e adequação do modelo a cultura organizacional da instituição.

Sobre a ação e política de disseminação da gestão do conhecimento, destacou-se que dez entre os quinze entrevistados entendem que deve haver inicialmente ações que disseminem a relevância da GC em toda universidade. A figura 2 destaca a nuvem de palavras com maior frequência no relato dos entrevistados.

**Figura 2** – Nuvem de palavras ação para implementar o modelo de GC



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme visto, as palavras “ação”, “política”, “gestão” e “conhecimento”, demonstram o entendimento dos entrevistados para que a primeira ação de implementação do MGC seja uma política envolvendo o gerenciamento do conhecimento. Nesta perspectiva, destaca-se nos relatos dos entrevistados que esta política institucional da GC seja responsável por propiciar a ação de um alinhamento também entre toda a universidade, sendo responsável por preparar o ambiente, preocupando-se também com os recursos referentes a pessoas e equipamentos necessários para implantação, conforme relatos distados.

Eu acho que inicialmente deveria haver uma mobilização no sentido de demonstrar a relevância da gestão do conhecimento, dessa forma haveria uma mobilização no sentido de demonstrar a relevância da gestão do conhecimento no ambiente organizacional e institucional, essa etapa é importante, pois visa proporcionar o ambiente, aparelhar e melhorar esse ambiente com recursos de pessoas, equipamentos e etc., ou seja, essa etapa é para cuidar do ambiente para começar as coisas, dá uma missão as pessoas que possam entender o motivo pela qual eles estão ali, mostrando que aquilo é importante que seja feito é preciso que seja feito porque existe uma função social, para que elas não desenvolvam um trabalho meramente sistemático e que não vejam a finalidade daquilo (Entrevistado 1).

Primeira coisa que deve acontecer é o alinhamento entre a alta administração e gestores, reitores, pró-reitores, diretores, assessores que comecem a trabalhar, montarem núcleos e células dessa natureza para que isso realmente seja disseminado em nosso meio e criar estratégias de como geri-lo da melhor forma, para que se possa dar retornos para a sociedade, pois eu digo logo gestão de conhecimento em meu ponto de vista só acontece quando a teoria aplica-se no dia a dia das pessoas (Entrevistado 2).

Eu acho que a primeira coisa seria treinar as equipes para que os servidores tenham um entendimento básico sobre o que é a gestão de conhecimento e como se dá o seu funcionamento, e aí em seguida implantaria um modelo (Entrevistado 7).

Eu acho que a primeira etapa deveria ser a definição do que seria a gestão do conhecimento, e o que a gente poderia adquirir com a sua utilização, ou seja, definição sobre qual conjunto de informações seria necessário (Entrevistado 9).

Então eu acho que seria um caminho interessante, uma política institucional, de gestão do conhecimento, e aí a gente teria uma equipe técnica que faria o monitoramento permanente das ações para que essas ações convergissem para isso (Entrevistado 10).

Primeiro deve-se chegar a um consenso do que se quer extrair, do que é o conhecimento e repassar essas informações para todas as pessoas (entrevistado 13).

Eu acho que deve haver esse maior diálogo permanente entre os diversos setores, pró-reitoras e a equipe gestora, pois a gente já detém o conhecimento teórico, e o que falta é esse alinhamento, e nós precisamos desse alinhamento para que o serviço que a gente presta a sociedade seja eficiente e de qualidade, mas eu trancado aqui na minha sala, sem diálogos com os setores aqui do lado não funciona, e eu falo isso constam entre (Entrevistado 15).

Outra preocupação pertinente refere-se à possibilidade de implantação do modelo, sendo assim, os entrevistados enfatizam a adequação do modelo junto a missão da universidade, sobretudo com a função social que a mesma desempenha. Nesse sentido, o entrevistado 14 afirma que a primeira atribuição necessária para que o modelo seja adotado é “que esteja alinhado com as nossas práticas, adequado a nossa missão enquanto universidade”. Entre estas inquietações, destacam-se ainda a necessidade da criação de um setor ou órgão específico para propiciar uma política voltada ao gerenciamento do conhecimento, bem como a implantação e acompanhamento do modelo. Conforme se destaca nos relatos dos entrevistados 6, 9, e 12.

No meu ponto de vista pessoal, acho que precisa de alguém que assuma essa responsabilidade de buscar isso aí, criação de um setor específico e o apoio da própria gestão do ponto de vista de designar servidores para isso foi a gente sabe que é um trabalho muito demorado apesar de se saber o que deve ser feito, mas é muito trabalhoso criar um rotina para divulgar esses setores e tentar padronizar isso e se chegar a um consenso genérico, para dizer esse setor faz isso aqui, o outro faz isso (Entrevistado 6).

Hoje o que a gente mais precisa é que haja um órgão que faça essa ligação (Entrevistado 9).

Eu acho que para a implantação do modelo teria que ter uma estrutura voltada para isso, para institucionalizar essa gestão do conhecimento na universidade e prepará-la de forma estrutural para que a gestão fosse realizada de melhor forma (Entrevistado 12).

Conforme visto, constata-se três fatores a serem observados para implantação do MGC: política Institucional de Gestão do conhecimento, alinhamento junto a missão da instituição e criação de um setor ou órgão específico responsável pelas diversas atitudes que se referem ao gerenciamento do conhecimento. Com base nesses achados, Rowley (2000) evidencia que a implementação de um MGC, além do diagnóstico das práticas de conhecimento, existem outros aspectos a serem observados antes da incorporação holística dos processos de GC. Assim, torna-se necessário que as entidades adotem as práticas e políticas de GC, adequadas à sua realidade.

Complementando Davenport et al. (1998) enfatiza que para a implantação das práticas de GC, deve haver o alinhamento da GC junto aos objetivos, normas e valores organizacionais. Ou seja, deve haver a conscientização dos membros da equipe acerca da relevância do conhecimento, e a priorização de uma gestão descentralizada, possibilitando uma política de criatividade e de incentivo ao conhecimento, adequando os processos de GC à cultura organizacional.

A cultura organizacional, e outros fatores como, por exemplo, apoio da gestão, tecnologia, estrutura organizacional e gestão de recursos humanos são desafios que as organizações têm que driblar para adoção das práticas de GC (Arntzen et al., 2009), visando à obtenção de valor por intermédio do conhecimento (Dalkir, 2005).

Garvin (2000) enfatiza que a organização deve estimular adequadamente ações que promovam a transferência do conhecimento, possibilitando que os servidores possuam seu aprendizado aplicado. Assim, a organização deve estimular os servidores para o compartilhamento do conhecimento, removendo barreiras e demonstrando oportunidades aos que criam e compartilham o conhecimento. Destaca-se ainda que a cultura de estímulo e compartilhamento deve ser construída a partir da liderança da gestão (Bukowitz & Williams, 2002).

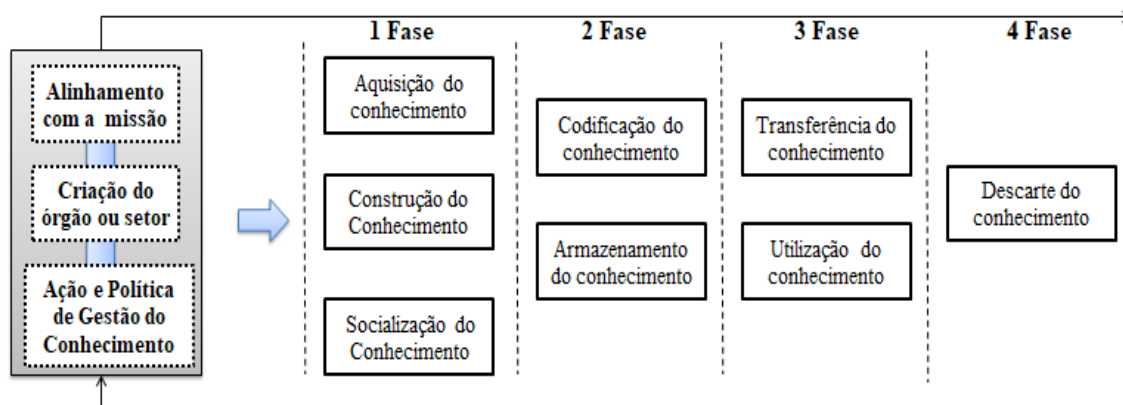
Assim, o estímulo e apoio da gestão é um dos pilares da GC, pois o líder da entidade desenvolve papel fundamental, sobretudo nos processos de implantação desse tipo de gerenciamento, preocupando-se com as estratégias, ambiente, controles e processos decisórios com foco no conhecimento (Ramachandran et al., 2013). Dentre esses estímulos, a pesquisa destacou a criação de um órgão ou setor específico, possibilitado pela gestão, dessa forma esse setor responsabiliza-se por traçar estratégias, controles e processos decisórios acerca da política de gestão de conhecimento.

Em seguida, tem-se a preocupação do modelo adequar-se com a missão da instituição, neste sentido Stewart (1998) descreve a missão como um dos atributos de maior relevância para

implantação de um modelo voltado para o gerenciamento do conhecimento. Dessa maneira, Paiva, Aragão e Pereira (2005) demonstram que a GC possui as etapas de criação, disseminação, armazenamento e revisão do conhecimento, com o objetivo de alcançar a missão organizacional da entidade.

A missão organizacional pode ser definida como a razão da existência da entidade, ou seja, qual o seu propósito de atuação na sociedade, mais precisamente no mercado (Senge et al., 1994; Collis & Porras, 1996), por esse motivo, a preocupação dos entrevistados é pertinente e estes atributos devem compor o modelo de forma indireta para que o processo de gerenciamento do conhecimento seja iniciado. Na figura 3, apresenta-se o MGC proposto pela presente pesquisa.

**Figura 3** – Proposta do Modelo de Gestão de conhecimento para o contexto da universidade pública.



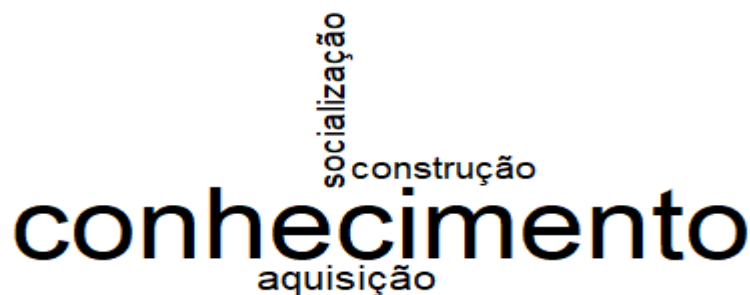
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O MGC proposto estrutura-se em quatro etapas, sendo a primeira composta pela aquisição, construção e socialização do conhecimento, seguida pela segunda etapa onde o conhecimento é codificado e armazenado, em seguida tem-se transferência e utilização do conhecimento, caracterizando a terceira etapa e por fim, tem-se a quarta etapa representada pelo descarte do conhecimento, detalhadas a seguir.

#### 4.1.1 Primeira Etapa do Modelo de Gestão do Conhecimento

Neste item foi solicitado que os entrevistados destacassem com base em suas experiências junto a universidade a primeira etapa do modelo de GC. Com auxílio da nuvem de palavras, foi possível evidenciar as ações a serem desenvolvidas na primeira etapa de acordo com o relato dos entrevistados (Figura 4).

**Figura 4** – Nuvem de palavras da primeira etapa do modelo de gestão de conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Observa-se que as palavras enfatizadas na nuvem se referem a aquisição do conhecimento, a qual teve uma ocorrência de 7 repetições, seguida pela construção e socialização do conhecimento respectivamente com 5 repetições. Referindo-se a aquisição do conhecimento, Probst, Raub e Romhadt (2002) relatam que pode ocorrer do meio externo, por meio de clientes, fornecedores, concorrente, entre outros ou autores ainda demonstram que também pode haver a compra do conhecimento por intermédio do recrutamento de especialistas. No relato dos entrevistados foi possível identificar que essa aquisição pode ser pela compra do conhecimento, com treinamentos, palestras e até mesmo cursos de pós-graduação, esse detalhamento de informação pode ser visualizado por meio do relato dos entrevistados 3, 6, 9 e 13.

A aquisição de conhecimento pode ser efetivada por treinamentos periódicos (Entrevistado 3).

Adquirir conhecimento com palestras e treinamento e depois implantar o modelo melhorando satisfatoriamente as rotinas desenvolvidas na universidade (Entrevistado 6).

Primeira etapa poderia ser formada pela aquisição do conhecimento, que poderia ser por meio de treinamentos (Entrevistado 9).

Aquisição, no sentido de adquirir com realização de palestras e eventos, ou até mesmo um curso de pós-graduação (Entrevistado 13).

Em seguida, foi salientada a construção do conhecimento, vista por Wiig (1993) como uma fase que ocorre por meio do agir das pessoas, o autor refere-se à construção do conhecimento individual, essa construção pode ser originada pela própria experiência pessoal, educação formal, treinamentos ou ainda por meios da comunicação. No relato dos participantes, observou-se que a construção seria realizada por meio da junção entre os conhecimentos adquiridos e as experiências pessoais que cada servidor possui. Esse fato é constatado no relato do entrevistado 09, quando o mesmo afirma:

Corpo técnico possui a vivência, as experiências, as práticas do dia a dia, mas muitas vezes não se têm o conhecimento teórico, ou por vezes temos, mas não compartilhamos ou não utilizamos no desenvolver das nossas práticas, se tivéssemos o conhecimento teórico poderíamos construir um melhor conhecimento e desenvolver melhor nossas práticas (Entrevistado 9).

Além da aquisição e da construção do conhecimento outro aspecto foi considerado relevante pelos entrevistados membros da instituição pública, o mesmo refere-se à socialização do conhecimento, a qual pode ser entendida como o processo de compartilhamento do conhecimento e experiências, tais como: técnicas e habilidade, modelos mentais e entre outros (Nonaka & Takeuchi, 2008). Yang, Zheng e Viere (2009) destacam ainda que a socialização se refere a um processo de criação do conhecimento prático, por meio das experiências dos membros.

Neste sentido, a socialização foi vista pelos participantes como um dos principais pontos a serem trabalhados pela GC, todavia no contexto da setorização da instituição, onde os entrevistados afirmam que os processos na universidade são muito setorizados e que se houvesse maior interação e socialização por meio da troca de experiências, muitos problemas seriam evitados, conforme relato dos entrevistados 9, 14 e 15.

A gente ainda peca por problemas simples que só mesmo a socialização do conhecimento poderia resolver (Entrevistado 9).

A socialização é muito importante, e a gente faz muito isso aqui no setor quando precisamos resolver algum problema, nos reunimos, trocamos experiências e conseguimos construir uma saída (Entrevistado 14).

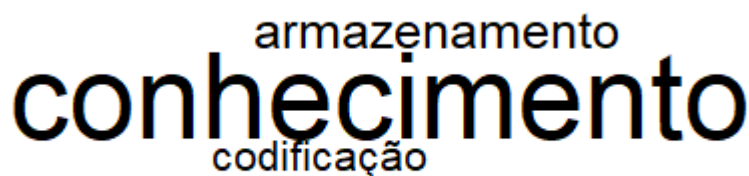
As práticas de gestão do conhecimento são muito setorizadas, então a primeira etapa deve ser a socialização (Entrevistado 15).

Após o apontamento dos aspectos predominantes da primeira etapa do modelo de gestão do conhecimento, a análise foi prosseguida observando os aspectos que compõem a segunda etapa do modelo.

#### 4.1.2 Segunda Etapa do Modelo de Gestão do Conhecimento

As palavras “armazenamento” e “codificação” do conhecimento foram as palavras de destaque na nuvem, tendo a palavra armazenamento uma repetição de 10 ocorrências e a palavra codificação apresentou 8 ocorrências após análise (Figura 5).

**Figura 5** – Nuvem de palavras da segunda etapa do modelo de gestão de conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O armazenamento corresponde onde se encontra o conhecimento, podendo ser no formato tácito ou explícito (Wiig, 1993). No decorrer das entrevistas, observou-se a preocupação dos entrevistados quanto ao armazenamento explícito do conhecimento, pois este faz uso da linguagem formal, podendo ser transmitido de forma eletrônica, de fácil codificação (Nonaka & Takeuchi, 2008). Dessa forma, os indivíduos têm facilidade de exposição, tanto verbalmente como em formato visual ou sonoro (Bukowitz & Williams, 2002). Nos relatos dos entrevistados 1, 6 e 8 observa-se esta constatação.

Acredito que a gente aqui na universidade pode avançar nesse sentido e um dia a gente pode ter um instrumento amadurecido, um portal em que a todos os processos são detalhados, um passo a passo disponível aos servidores, uma espécie de manual de cada atividade que você vá realizar na instituição, no qual qualquer pessoa que fosse adquirido a equipe, que fosse contratado ele teria acesso a essa é esse base de conhecimentos (Entrevistado 1).

Em termos de armazenamento, nenhum setor possui um manual específico que eu saiba, as rotinas administrativas também são muito dispersas, o que dificulta o desempenho das atividades (Entrevistado 6).

Muitos problemas são ocasionados justamente por faltar manuais de práticas, falta mesmo uma cultura de armazenar o conhecimento (Entrevistado 8).

Além do armazenamento, a codificação foi vista pelo entrevistado 13 como a “organização do conhecimento para seu armazenamento”, além desta perspectiva, tem-se também o relato do entrevistado 1 que afirma “depois de escolher a forma de armazenagem do conhecimento a gente precisa trabalhar a questão do tratamento desses dados, como é que a gente vai tratar esses dados aqui, que você pode ser também essa perspectiva da codificação”.

Corroborando com os entendimentos, Davenport e Prusak (1998) enfatizam que a codificação do conhecimento busca identificar e estruturar os conhecimentos que realmente são úteis para a entidade, a partir de então, os mesmos tornam-se úteis para toda organização. Na fase da codificação, podem-se utilizar ferramentas como descrição, categorização, mapeamento, entre outras que podem auxiliar ao encontro do conhecimento retido pelos funcionários. Neste sentido, Santos (2021) ressalta a preocupação de armazenar o conhecimento em apenas um local, facilitando assim, seu acesso e disseminação.

A terceira etapa do modelo foi composta pelos processos de transferência e utilização do conhecimento, conforme apresentado a seguir.

#### 4.1.3 Terceira Etapa do Modelo de Gestão do Conhecimento

Na figura 6, pode-se observar o destaque da palavra transparência, tendo uma frequência de 7 ocorrências, a mesma é vista pelos entrevistados como fundamental, sobretudo a transferência do conhecimento armazenado, para que todos os servidores públicos tenham acesso a essas informações e possam utilizá-las no desempenho das suas rotinas, independente do setor que esteja.

**Figura 6** – Nuvem de palavras da terceira etapa do modelo de gestão de conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme Wiig (1993) a transferência do conhecimento permite a sua utilização em situações e maneiras dependendo do contexto e de sua finalidade, conforme se destaca no relato dos entrevistados 7 e 15.

Às vezes um setor tem um manual bem estruturado que poderia ajudar outras pessoas se fosse acessível aos funcionários, mas isso não é compartilhado com os outros setores, o que acharia bem interessante se tivesse essa transferência de conhecimento (Entrevistado 7).

As práticas de gestão do conhecimento são muito setorializadas, já conversamos um dia sobre isso, eu sinto muita falta de uma maior interação e transferência de informações, pois é uma pró-reitora que não conversa com a outra, um departamento que não conversa com outro, e eu vejo isso como um problema e dificulta a circulação da informação (Entrevistado 15).

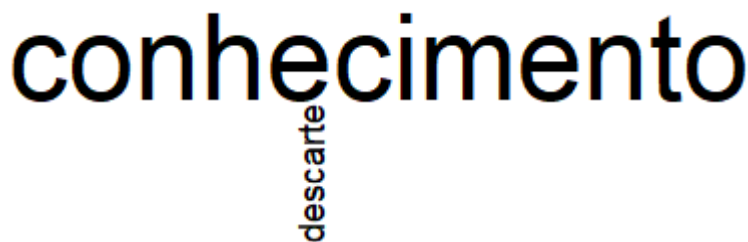
Dessa forma, a transferência das informações está diretamente ligada a utilização efetiva do conhecimento, que para Probst, Raub e Romhadt (2002) busca aplicar e desenvolver habilidade e ativos de conhecimento plenamente em benefícios da organização. A utilização foi enfatizada 5 vezes no relato dos entrevistados 3, 7, 9, 10 e 15, que consideram como ponto chave da gestão do conhecimento. Bukowitz e Williams (2002) afirmam que é por meio da utilização do conhecimento que os membros demonstram o que foi aprendido e dão retorno para a entidade, criando valor para a mesma. Ainda para os autores o processo de utilização por parte das pessoas auxilia para um bom desempenho das suas atividades diárias. Boisot (2002) ressalta que a utilização do conhecimento é uma das finalidades de um modelo de gestão de conhecimento, visto por Santos e Rodriguez (2008) como recurso de valorização e diferenciação nas organizações.

Em seguida, tem-se a última etapa do modelo de gestão do conhecimento.

#### 4.1.4 Quarta Etapa do Modelo de Gestão do Conhecimento

O descarte do conhecimento foi destacado como a última etapa a ser efetivada pelo modelo, expresso na Figura 7.

**Figura 7** – Nuvem de palavras da quarta etapa do modelo de gestão de conhecimento.



A word cloud visualization where the word 'conhecimento' is written horizontally in a large, bold, black font. The word 'descarte' is written vertically in a smaller, black font, positioned directly below the center of 'conhecimento'.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A última etapa teve 7 repetições nos relatos dos entrevistados 1, 8, 11, 13 e 15. No relato do entrevistado 1, observa-se um maior detalhamento da necessidade de se ter esse descarte do conhecimento, tendo em vista o passar do tempo e os avanços tanto tecnológicos, quanto de mercado, o qual envolve a exclusão e alteração de um determinado conhecimento. O entrevistado salienta ainda que com o descarte do conhecimento o processo se retroalimenta, ou seja, se inicia novamente, pois o descarte também pode ser ocasionado pela aquisição de um novo conhecimento, então o modelo de gestão do conhecimento é considerado como infinito, tendo em vista que sempre haverá a necessidade de descarte e aquisição de novos conhecimentos, conforme destacado no relato abaixo:

Como passar da do tempo e dos avanços tecnológicos, avanços de mercado e outros avanços da própria situação na sociedade em que vivemos vai haver



necessidade de descarte de algumas informações, exatamente descarte de informações e essa etapa que se considera a última etapa pelo menos o meu ponto de vista se dá na medida em que as práticas organizacionais e as sociais vão se aprimorando e a gente tem necessidade de fazer esse descarte de algumas informações, e esse momento é aquele momento em que nós vamos ou excluir definitivamente um conhecimento ajustá-lo o que por vezes você não precisa descartar o conhecimento por completo, mas você pode realizar o ajuste e esse ajuste é necessário e suficiente para que você possa desenvolver suas atividades de forma eficiente e eficaz, é esse momento também que eu chamo de descarte/ajuste de conhecimento em que o processo se retroalimenta, e porque o processo de retroalimentação? porque é um processo infinito, ele vai se retroalimenta porque ele vai gerar aqui uma nova captação de conhecimento e/ou a criação do conhecimento novo e na medida que isso ocorre, nós voltamos lá para segunda etapa retroalimentando o sistema é importante também que na medida em que esse processo se retroalimenta que aí a gente vai precisar iniciar o ciclo novamente (Entrevistado 1).

Corroborando com a perspectiva dos entrevistados, destaca-se a percepção de Gonzaga (2014) quando o mesmo enfatiza que o descarte pode ser caracterizado como um processo que possui como objetivo a identificação do momento em que o conhecimento não agrega mais valor à organização. Ainda nesse sentido, destaca-se a pesquisa realizada por Brito e Castro (2014, p. 1) onde se evidencia que o descarte do conhecimento se refere a atribuição complexa, tendo em vista que envolve “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”. Os autores enfatizam ainda que o descarte do conhecimento, relaciona-se com as experiências dos indivíduos e cultura organizacional, por esse motivo é visto como necessário para o desenvolvimento de novas atividades, ao decorrer das novas mudanças e experiências adquiridas. Sendo assim, considera-se fundamental para a finalização do modelo.

Contudo, para que o modelo de gestão de conhecimento tenha um desempenho adequado, torna-se essencial a preocupação com o cumprimento de todas as etapas do modelo composto, tendo em vista que representa um espiral contínuo dos processos por meio de todos os atores sociais que compõem a organização, possibilitando melhorias nas práticas organizacionais, resultando em uma contribuição social das organizações, por intermédio dos serviços prestados à sociedade (Zapetta, 2017).

Os achados do estudo corroboram com a perspectiva de Lino e Silveiro (2021) que revisaram a literatura publicada em periódicos científicos internacionais sobre modelos de GC em IES e constaram entre os modelos de GC analisados três elementos essenciais: políticas, tecnologias e pessoas. Além disso, a pesquisa evidenciou que para que o gerenciamento do conhecimento seja contemplado, torna-se relevante os aspectos da cultura organizacional, grupos e, liderança, entre outros. Todavia, os autores esclarecem que a teoria de GC é importante, mas existem outros fatores considerados fundamentais para estratégias e de ações da GC. Complementando, Simanjuntak, Manalu e Tobing (2016) enfatizam em sua investigação que os processos de gestão e de recursos humanos constituem ativos valiosos para o alcance da gestão de conhecimento, pois estes aspectos são responsáveis por compartilhar informações, conhecimento e experiência.

Coadunando a investigação de Galgotia e Lakshmi (2020) que objetivou a implementação da gestão do conhecimento no ensino superior constatou que a GC auxilia as instituições de ensino no refinamento da sua capacidade de aquisição e compartilhamento de informações e de conhecimento, possibilitando resolução de problemas e desenvolvimento contínuo dessas entidades.

## 5. Considerações finais

A GC aprimora os processos organizacionais por meio da utilização do conhecimento, objetivando a geração de riquezas. Dessa forma, o conhecimento é visto como fonte de valor organizacional no setor público ou privado. Dentre as instituições públicas, neste estudo, destacam-se as universidades públicas que possuem sua atividade principal baseada no conhecimento. Neste sentido, estudar a gestão do conhecimento junto às instituições de ensino superior, pode vir a melhorar as práticas institucionais, trazendo respostas para a sociedade.

Apesar da relevância da gestão do conhecimento para essas instituições, existem poucos estudos na literatura que apontem programas de GC com padrões de coleta, aplicação e disseminação das informações elaboradas para universidades públicas. Além do exposto, observa-se ainda a existência de lacunas no que tange ao desenvolvimento de modelos para entidades de administração pública, sobretudo das universidades.

Com base no exposto, a presente pesquisa objetivou propor um modelo de Gestão do Conhecimento para o contexto da universidade pública. Constatou-se que o mesmo foi atingido, pois, foi proposto um modelo de GC com pilares centrados na missão da instituição, criação do órgão ou setor de GC e disseminação da política de gestão de conhecimento. O modelo estrutura-se em quatro etapas, sendo a primeira composta pela aquisição, construção e socialização do conhecimento, seguida pela etapa onde o conhecimento é codificado e armazenado, em seguida tem-se transferência e utilização do conhecimento e por fim, tem-se a quarta etapa representada pelo descarte do conhecimento.

Como contribuição gerencial o estudo contribui possibilitando o auxílio no desenvolvimento das rotinas institucionais, por meio do gerenciamento do conhecimento. Ressalta-se que a implantação do modelo de GC irá contribuir com a otimização das atividades e conseqüentemente trazer melhorias no desempenho das universidades públicas. Como contribuições teóricas para estudos acadêmicos e para o avanço da ciência, a investigação colabora com a seara da GC e seus modelos de gerenciamento do conhecimento, oferecendo achados que contribuem para a continuidade e aprofundamento dos estudos sobre essa temática. No aspecto social, a pesquisa traz contribuições por meio das melhorias no desempenho das organizações públicas, otimizando serviços prestados à sociedade.

Como limitações pode-se reforçar que os resultados do estudo são direcionados a uma universidade pública brasileira, fato este que não se pode generalizar seus resultados. Sugere-se, replicação dos procedimentos metodológicos da presente pesquisa para outras instituições de ensino superior, públicas ou privadas, tendo em vista a relevância da temática. Outra sugestão refere-se à implantação do modelo de GC proposto em universidades públicas, buscando aprofundamento da presente pesquisa, o que pode resultar no desenvolvimento de uma pesquisa-ação

## Referências

Bakar, K. A., Rahim, N. Z. A., & Ibrahim, R. (2015). Modelo de medição da relação entre os habilitadores da gestão do conhecimento e o desempenho da gestão do conhecimento no setor público. *Notas de Palestra em Processamento de Informações de Negócios*, 224, 146-159. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-21009-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-21009-4_12)

Alatawi, F. M. H., Dwivedi, Y. K., & Williams, M. D. (2013). Desenvolvendo um modelo conceitual para investigar a adoção do sistema de gestão do conhecimento no setor público da Arábia Saudita. *International Journal of Business Information Systems*, 14(2), 135-163.

Almeida, M. A. P. N. (2004). *La situación de la gestión del conocimiento em Portugal*. Tese (Doutorado em Economia – Universidad de Extremadura: Espanha).

Anshari, M., & Hamdan, M. (2022). Compreendendo a gestão do conhecimento e a qualificação na Quarta Revolução Industrial: mudança transformacional e modelo SECI. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(3), 373-393.

Arntzen, A. A. B., Worasinchai, L., & Ribière, V. M. (2009). An insight into knowledge management practices at Bangkok University. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 127-144.

Ayodele, F. O., Yao, L., & Haron, H. B. (2008). University Knowledge Management: Proposal for Broaden Integrative Perspective. *Journal of Information & Knowledge Management*, 17(3).

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. São Paulo: edição 70.

Batista, F. (2012). *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.

Boisot, M. (2002). The creation and sharing of knowledge. In: Choo, C. W., Bontis, N. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford.

Bogdan, R., & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Portugal: Porto Editora.

Bolson, S. (2012). *Gestão do Conhecimento: estudo em instituição de ensino superior tecnológico* (Dissertação de Mestrado - Universidade Potiguar). Natal.

Bongiolo, R. B., Mussi, C. C., Dutra, A., & Chaves, L. C. (2021). Capital Intelectual e a Capacidade Absortiva na Inovação, *RASIAS – Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 7(2), 29–58.

Brito, L. M. P., & Castro, A. B. C. (2014). Descarte do conhecimento como estratégia de inovação: um estudo em uma instituição pública de educação não-formal do Nordeste do Brasil. *Revista Holos*, 4(30).

Brito, L. M. P., Oliveira, P. W. S., & Castro, A. B. C. (2012). Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*, 46(5), 1341-1366.

Brito, L. M. P., & Oliveira, P. W. S. (2012). Gestão do Conhecimento em Empresa Internacional de Energia. In: XXXVI EnANPAD – Encontro Nacional dos Pós-Graduados em Administração, Rio de Janeiro.

Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.

Carvalho, A. P. M. (2013). *A Contribuição da gestão social do conhecimento na construção de um espaço de participação da sociedade na administração pública*. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Gestão de conhecimento e da tecnologia da informação - Universidade Católica de Brasília, Brasília).

Ollins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review, Boston*, 74(5), 65-77.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre as abordagens*. 3ª ed., Porto Alegre: Penso.

Costa, W. P. L. (2020). Modelo de Gestão do Conhecimento na perspectiva social e suas contribuições para o desempenho das Universidades Públicas. Tese (Doutorado em Administração - Universidade Potiguar).

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Butterworth Heinemann: Burlington.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 4ª ed., Rio de Janeiro: Campus.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier.

Espita, K. O., & Guhao Jr, E. S. (2022). A Structural Equation Model on Knowledge Management Performance in Higher Education Institutions in Region VII. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 11(2), 95-114.

Galgotia, D., & Lakshmi, N. (2022). Implementation of Knowledge Management in Higher Education: A Comparative Study of Private and Government Universities in India and Abroad. *Journal Frontiers in Psychology*, 13.

Ghali, K. E. (2011). Los retos de la universidad Marroquí em la sociedad del conocimiento. *Revista Magrabeira*, 4, 61-71.

Gardan, J., & Matta, N. (2017). Enhancing knowledge management into systems engineering through new models in SysML. *Procedia CIR*, 60, 169 – 174.

Garvin, D. A. (2002). *Construindo a organização que aprende*. In: Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus.

Gomes, C. C. P. (2014). *O papel social da universidade*. Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Florianópolis.

Gonzaga, A. S. (2014). *Gestão do Conhecimento em uma multinacional brasileira de energia*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Universidade Potiguar, Natal).

Hasani, K., & Sheikhesmaeil, S. (2006). Knowledge management and employee empowerment: a study of higher education institutions. *Kybernetes*, 45(2), 337-355.

Herrera, E. M., Suarez, A. A. A., & Trespacios, E. M. V. (2010). Estudios e investigaciones. *Revista Gerencia y Politicas de Salud*, Bogotá, 41-52.

Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Leskelä, R. L., Haavisto, I., Laasonen, V., & Torkki, P. (2022). Designing a maturity model to analyze information and knowledge

management in the public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 120-140. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-01-2020-0017>

Jannuzzi, C. C. S., Falsarella, O. M., & Sugahara, C. R. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 97-118.

Kalkan, V. D. (2017). Understanding Knowledge Management in Academic Units: A Framework for Theory and Research. *European Journal of Business and Social Sciences*, 5(12), 1-14.

Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com Poder de Inovação Contínua*. Rio de Janeiro: Campus.

Leite, F. C. L. (2006). *Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação – Universidade de Brasília).

Leite, F. C. L., & Costa, S. M. S. (2007). Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. *Ciência da Informação*, Brasília, 36(1), 92-107.

Lino, S. R. L., & Silveira, A. (2021). Modelos de gestão do conhecimento para instituições de ensino superior: o que revela a revisão de literatura? *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, 21(4), 230-25.

Mangini, E. R., Rossini, F. H. B., Conejero, M. A., & Urdan, A. T. (2018). Gestão do Conhecimento como Fator de Alavancagem de Inovação Aberta: o caso Foco Virtual. *RASIAS – Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 4(1), 16-33.

Marin, S. A. A. (2012). Apropiación social de conocimiento: una nueva dimensión de los archivos. *Revista Interamericana de Bibliografía*, 35(1), 55-62.

Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Miranda, R. C. R. (2004). *Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação - Universidade de Brasília).

Morato, J. A. L., & Silva, B. C. (2016). Planejamento estratégico situacional: um instrumento para formação e gestão de políticas públicas. *Revista Gestão Pública: práticas e desafios*, 10(2), 1–15.

Nascimento, L. C. N., Souza, T. V., Oliveira, I. C. S., Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. C. B., & Silva, L. F. S. (2018). Saturação teórica em pesquisa qualitativa. *Revista Brasileira Enfermagem*, 71(1).

Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing flow: a process theory of the knowledge-based firm*. Palgrave Macmillan: New York.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2–10.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus, Rio de Janeiro.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.

O'leary, D. E. (2002). Knowledge management in accounting and professional services. *Researching Accounting as an Information Systems Discipline*, 1, 273–283.

Oliveira, L. P. (2014). *Gestão do conhecimento na Universidade Corporativa Banco do Brasil*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação - Universidade de Brasília).

Paiva, S. B., Aragão, P. O. R., & Pereira, S. L. (2005). Gestão do conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa. *Produção & Produção*, 8(2), 37–56.

Pereira, M. I., & Santos, S. A. (2001). *Modelo de Gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning.

Polizelli, D. L., & Ruiz Júnior, J. (2011). Gestão de conhecimento e taylorismo: contribuições para a evolução da administração. *Revista Interação*, 5(2).

Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Bookman, Porto Alegre.

Quel, L. F. (2006). *Gestão do conhecimento e os desafios da complexidade nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Raj Adhikari, D. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 94–104.

Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & Wong, K.Y. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30 (2), 76-94.

Raza, A., & Kausar, A. R. (2007). The social management of embodied knowledge in knowledge community. *Revista Journal of Knowledge management*, 11(5), 45-54.

Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 24–39.

Ringel-Bickelmaier, C., & Ringel, M. (2010). Knowledge management in international organisations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4).

Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management*, 14(7), 325-333.

Santos, I. C., & Rodriguez, M. V. (2008). *Evolução do Modelo de Gestão*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói.

Santos, C. A. S. (2021). *Modelo de gestão do conhecimento para organizações de educação profissional e tecnológica: importância do repositório digital institucional*. São Paulo: EDIFSP.

Schiuma, G. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 515-522.

Serenko, A. N., Bontis, L., Booker, K., & Sadeddin, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994–2008). *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 3–23.

Siadat, S. H, Matinvafa, A., Saeednia, A., & Moghadasi, F. (2015). Executive factors on successful implementation of knowledge management in higher education. *Management and Administrative Sciences Review*, 4(1), 166–181.

Simanjuntak, M., Manalu, S. A., & Tobing, R. D. H. (2016). Towards an institute of technology: a knowledge management system challenges in the perspective of academic and student administration bureau. *Jurnal Teknologi*, 78 (6–3), 71–76. <https://doi.org/10.11113/jt.v78.8931>.

Souza, M. A. R., Wall, M. L., Thuler, A. C. M. C., Lowen., I. M. V., & Peres, A. M. (2018). O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 52.

Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro, 11<sup>a</sup> ed., Campus.

Stroinska, E., & Trippner-Hrabi, J. (2018). Knowledge management models as a source of employee and organization's efficiency. *Ekonomia i Prawo-economics and law*, 17(2), 233–245.

Taylor, F. W. (1990). *Princípios de administração científica*. 8<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas.

Tedeschi, S. P. (2017). *Desenvolvimento de modelo de gestão para empreendimento de economia solidária baseado na agricultura familiar para promover o desenvolvimento territorial sustentável na confecção de produtos de bambu*. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade - Universidade Federal de São Carlos).

Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio.

Tian, J., Nakamori, Y., & Wierzbicki, A. P. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 76–92.

Trevisan, L. C., & Damian, I. P. M. (2018). Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. *Ciência da Informação*, 47(2), 21-34.

Yang, B., Zheng, W., & Viere, C. (2009). Holistic views of knowledge management models. *Advances in Developing Human Resources*, 11 (3), 273–289.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa, do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.

Zimetbaum, S. (2001). *Modelos de gestão do conhecimento: uma proposta de classificação*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública - Fundação Getúlio Vargas).

Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.