

Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior: um estudo investigativo em uma universidade pública do estado da Paraíba¹

Larissa Siqueira Moraes²

Ludmilla Dantas Silva³

Manoel Morais da Silva Neto⁴

Wagner Soares Fernandes dos Santos⁵

RESUMO

A gestão do conhecimento vem se tornando um instrumento de fundamental importância para as organizações contemporâneas, sejam elas públicas ou privadas; dentro desse panorama destacam-se as Instituições de Ensino Superior. Tendo em vista a Gestão do Conhecimento ser essencial para o sucesso organizacional, o estudo busca investigar as práticas desse tipo de gestão na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, por meio de um estudo de caso exploratório e descritivo. Percebeu-se que não há uma política formal institucionalizada na Universidade e que se faz necessária uma readequação do atual modelo de gestão praticado, bem como a promoção de novos estudos mais aprofundados na temática.

PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento. Gestão do conhecimento. Setor público. Universidade.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento vem se tornando um instrumento de fundamental importância para as organizações contemporâneas, sejam elas públicas ou privadas. Para Terra (2001), a gestão do conhecimento pode ser definida como um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações. Esse processo é fundamental para a constante melhoria das rotinas e práticas organizacionais e tem suma importância para o fortalecimento da organização como um todo.

O conhecimento é a chave para o crescimento das organizações. Segundo Davenport e Prusak:

¹ Artigo desenvolvido como resultado das reflexões realizadas durante a disciplina “Abordagens Contemporâneas da Gestão Organizacional”, Componente Curricular do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes – MPGOA/UFPB, em 2017.

² Mestranda pelo MPGOA/UFPB.

³ Mestranda pelo MPGOA/UFPB.

⁴ Mestrando pelo MPGOA/UFPB.

⁵ Doutor em Administração. Professor no MPGOA/UFPB.

[...] o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual, *insights* experimentados, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6).

Organizações que sabem gerir seu conhecimento de forma eficiente estão aptas a aprender. A aprendizagem organizacional é definida como o alcance de novos conhecimentos de forma variável e constante sob as dinâmicas e demandas organizacionais, sejam de maneira direta ou indireta, dentro ou fora da organização. Atualmente, organizações denominadas “aprendentes”, ou seja, aquelas que são capazes de aprender, apresentam uma vantagem competitiva sobre as demais por serem flexíveis e capazes de se adaptar às mudanças do meio mais rapidamente.

Ademais, podemos inferir que o termo aprendizagem organizacional representa a forma como as organizações aprendem, como a organização se relaciona com o meio e, a partir dessa interação, extrai observações que incorpora, com o objetivo de manter-se em constante desenvolvimento, agregando para si vantagens competitivas (SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2011, p.230).

As Instituições de Ensino Superior são consideradas o berço do conhecimento da sociedade moderna, porém serão elas capazes de gerenciar o conhecimento nelas desenvolvidos e tornarem-se organizações aprendentes?

A Universidade Estadual da Paraíba – UEPB é uma das maiores e mais influentes instituições de ensino superior do Estado da Paraíba, sendo responsável pela formação de inúmeros profissionais nas mais diversas áreas e pelo desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão de grande impacto na sociedade local e regional. O presente estudo, portanto, tem o intuito de fazer uma investigação sobre a gestão do conhecimento na UEPB, bem como diagnosticar sua realidade, buscando encontrar os obstáculos para a implementação de um modelo de Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, para que a Universidade se torne uma organização aprendente capaz de enfrentar cada vez mais novos desafios e fortalecer-se como instituição. Para tanto, tem como objetivo principal investigar as práticas de gestão do conhecimento na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.

REFERENCIAL TEÓRICO

A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O complexo processo de globalização, que se apresenta nas mais diversas esferas, trouxe à tona questões complexas e multifacetadas para os modelos de gestão organizacional até então praticados. Assim, para acompanhar essa constante instabilidade e transformação, as empresas precisam colocar-se em constante movimento e necessitam, portanto, investir em novos paradigmas administrativos, baseados na informação, inovação e criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Por essa razão, uma transformação nos modelos de gestão surge de forma imperativa e urgente, com o objetivo de que as organizações consigam acompanhar as rápidas evoluções no mercado, nas empresas concorrentes e nas novas áreas que surgem constantemente e conectar-se a elas, evitando que sejam soterradas pela concorrência, gerando para si uma vantagem competitiva em relação às demais.

Nesse paradigma, a Gestão do Conhecimento surge como uma ferramenta essencial aos novos modelos de gestão organizacional. A Gestão do Conhecimento pode ser definida como um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações (TERRA, 2001). É um processo sistemático de identificação, criação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida da organização. Ela tem como objetivo organizar, por meio de suas práticas, de forma estratégica, os conhecimentos dos seus agentes e todos os conhecimentos externos que são fundamentais para o sucesso da organização.

Nesse sentido,

[...] a empresa criadora de conhecimento subsiste tanto sobre ideais quanto sobre ideias. E isso é o combustível para a inovação. A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma visão ou um ideal determinado. Criar novos conhecimentos significa, bem literalmente, recriar a empresa e todos nela em um processo de auto-renovação pessoal e organizacional sem interrupções. Na empresa criadora de conhecimento, inventar o novo conhecimento não é uma atividade especializada –domínio dos departamentos de P&D, *marketing* ou planejamento estratégico. É uma forma de comportamento, na verdade, uma forma de ser, na qual todos são

trabalhadores do conhecimento – isto é, empreendedores (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 41).

Assim, visto a importância de criar e gerir novos conhecimentos para acompanhar essa nova dinâmica mundial, começam a surgir estudos acerca da necessidade de identificar e empregar, de maneira mais eficiente, os conhecimentos da organização, a partir dos conhecimentos dos indivíduos que a integram, visando promover e institucionalizar o conhecimento da organização.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), todo novo conhecimento começa sempre com o indivíduo. Assim, uma organização não pode criar conhecimentos sem a participação dos indivíduos que a compõe. É esse conhecimento individual que, através de um processo de criação do conhecimento, é transformado em conhecimento organizacional, podendo assim ser transmitido aos seus demais agentes e incorporado à instituição como um todo.

Em uma economia de incertezas e inconstâncias, as empresas que são capazes de gerir os seus conhecimentos e transformá-los em ativos intangíveis incorporados à sua estratégia serão bem-sucedidas em relação às demais, visto que o conhecimento gera a inovação, importante fonte de vantagem competitiva duradoura.

A Gestão do Conhecimento deve integrar a cultura organizacional e sempre ter algum objetivo em foco, para que as informações apresentadas sejam relevantes e leve o capital humano a uma evolução contínua de seu intelecto.

O desafio organizacional contemporâneo pode ser traduzido como a necessidade premente de conseguir se tráfegar em um oceano de informações, analisando e coletando àquelas que lhe são essenciais, relevantes para a sobrevivência organizacional e para a compreensão do ambiente em que está inserida, cada vez mais dinâmico e mutável, de modo a posicionar-se na frente das demais concorrentes.

GESTÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Falar de Gestão do Conhecimento em instituições públicas é um avanço, pois a administração pública vem de uma tradição muito paternalista, burocrática e possui muitos entraves na sua modernização. Esse novo conceito de gestão vem na

contramão desse tradicionalismo, pois incentiva o desenvolvimento de uma organização inovadora, capaz de produzir e trocar conhecimento com os demais entes públicos e privados.

Um dos princípios da administração pública é a eficiência, que traz à tona esse novo modelo de organização gerencial, com objetivos determinados e uma missão a ser cumprida que é a busca pela eficiência dos serviços públicos a fim de atender a demanda da sociedade de forma satisfatória.

Para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2005) o conceito de Gestão do Conhecimento para as organizações públicas é mais do que o agrupamento de projetos, metodologias e ferramentas para criar, disseminar e aplicar conhecimento significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e foco nas necessidades dos cidadãos (SANTOS; SOUZA, 2008, p. 3).

Mesmo sendo um tema recente dentro das organizações públicas percebe-se o desejo de inovar no serviço que é prestado à população. De acordo com Oliveira (2010) o desejo de implementação vai além de procurar uma melhoria do desempenho organizacional. Ela busca incorporar políticas de Gestão do Conhecimento que sejam viáveis de serem formalizadas e aplicadas às atividades da instituição, tendo sempre como foco os cidadãos que se utilizam desses serviços.

A busca pela prestação de um serviço de qualidade, a transparência dos gastos públicos, um sistema integrado que busque uma maior comunicação entre os partícipes desse processo de gerenciamento são ferramentas que impulsionam políticas de Gestão do Conhecimento dentro da organização.

O capital humano é imprescindível nesse papel inovador dentro da organização em que trabalha, pois ele é o executor dos procedimentos, capaz de criar, gerenciar e transmitir todo o conhecimento adquirido.

Existem diversos elementos que caracterizam as organizações predispostas a implementar uma administração intensiva do conhecimento:

a dispersão geográfica; o rápido crescimento e alto nível de turbulência na força de trabalho; cultura de autonomia, responsabilidade, excelência; mentalidade estratégica; indústria altamente competitiva; consciência de que o produto é composto, em grande parte, por conhecimento (GAERTNER GROUP, 1998 apud SCHLESINGER et al., 2008).

Na sociedade informatizada em que vivemos não se pode deixar de lado qualquer ferramenta de Tecnologia da Informação, pois sem dúvidas é um facilitador para gerir a organização, inclusive o conhecimento. De acordo com Schlesinger et al. (2008), a introdução da TI nas operações de negócios tem possibilitado às empresas maior velocidade de resposta a mudanças, maior flexibilidade de operações, bem como as novas oportunidades para as organizações que têm o seu foco voltado aos recursos intangíveis.

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS IES

Como já supramencionado, a Gestão do Conhecimento é ferramenta fundamental para o sucesso das organizações contemporâneas. Tal fato não poderia ser diferente, principalmente em se tratando de instituições de ensino que têm o conhecimento como principal produto de sua atividade. Ainda nesse sentido, o estudo de Geng et al. (2005) aponta que as prioridades dos programas de gestão do conhecimento nesse tipo de organização estão voltadas para o aspecto acadêmico do conhecimento e muito pouco focadas para o conhecimento operacional da organização, fato este que pode impactar na eficiência e eficácia da atividade organizacional.

Cada vez mais os gestores de instituições superiores de ensino percebem a importância de ter em seu modelo de gestão a formalização de uma forte política estratégica de Gestão do Conhecimento para que sejam alcançados seus resultados (GENG et al., 2005). Entretanto, as IES são organizações multifacetadas que possuem algumas peculiaridades, tais quais:

- Diversidade dos fins (ensino, investigação, serviços) cujos propósitos últimos e mesmo cujas atividades próprias não é fácil separar no processo produtivo universitário.
- Mensurabilidade limitada, ou seja, as medidas de desempenho pelas quais se podem aferir os objetivos só parcialmente nem sempre se podem quantificar, podendo não ter utilidade ou relevância para fins de planejamento, sob o ponto de vista temporal.
- Mistura de autonomia e dependência nas relações da instituição com a sociedade, de quem por um lado depende legal e economicamente, mas da qual es1á de certo modo resguardada por virtude do prestígio e importância geralmente aceite das suas funções.
- Relativa difusão de autoridade que por força da própria anatomia da instituição, funciona através de zonas de poder e influência que

parcialmente se sobrepõem: verifica-se por vezes uma multiplicidade de centros de Iniciativa e decisão que escapam a um poder central.

- Fragmentação Interna, tipificada por uma elevada autonomia baseada no profissionalismo, na especialização, tradição e na própria natureza das atividades concretizada em disciplinas; por exemplo, um especialista num determinado domínio pode ter naturalmente mais afinidades com outros especialistas do mesmo domínio de outras universidades, o que constitui um fator centrífugo. (ROMERO, 1998 apud MACCARL e RODRIGUES, 2003, p.3)

Portanto, o maior desafio das IES's é fazer com que o conhecimento nela gerado, consiga ser incorporado às suas práticas administrativas e ser utilizado como uma ferramenta estratégica, disseminando-o por toda organização e possibilitando o alcance de seus resultados.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo a tipologia, pode-se afirmar que, quanto aos objetivos, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa do tipo exploratória, e o estudo proposto pode ser considerado uma pesquisa descritiva. Quanto aos procedimentos, é cabível destacar que se trata de um estudo de caso, uma vez que toda a investigação se limita à realidade da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Além de um estudo de caso, quanto aos procedimentos, a pesquisa classifica-se também como sendo bibliográfica.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser categorizada como qualitativa, por se utilizar de consulta à bibliografia específica e documentos que permitem ao pesquisador explorar a análise do conteúdo e a análise histórica da organização.

O universo da presente pesquisa será a Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, uma das principais instituições de ensino superior da região, atualmente está disseminada por todo Estado em seus oito campi (Campina Grande, João Pessoa, Guarabira, Catolé do Rocha, Monteiro, Araruna, Patos e Lagoa Seca). Tem um corpo discente formado por 18.519 (dezoito mil quinhentos e dezenove) alunos e um corpo docente de 1.349 professores que atuam em 84 cursos de graduação e 76 de pós-graduação, além das diversas atividades de pesquisa e extensão que logram inúmeros benefícios para toda população.

A coleta de dados foi realizada através de um roteiro de entrevista semi-estruturado, composto por um formulário com as características do entrevistado e uma sequência de 5 (cinco) questões abertas. As questões versaram sobre os mais diversos aspectos e variáveis da Gestão do Conhecimento na Organização e buscaram fazer um diagnóstico da atual situação e encontrar os principais obstáculos para implementação e consolidação desse modelo de gestão e consequente aprendizagem organizacional. O instrumento de pesquisa foi aplicado entre os gestores da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, Pró-Reitoria de Finanças, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Gestão Administrativa, escolhidas por serem as principais responsáveis pelas atividades-meio da Instituição e por estarem ligadas aos aspectos fundamentais para a gestão da organização.

Os dados foram tratados à luz de uma análise qualitativa, através de uma análise de conteúdo de Bardin (1977). As respostas foram transcritas respeitando expressões de linguagem utilizadas e processadas no software Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles*) versão 0.7 alpha 2. O Iramuteq foi escolhido por ser um software bem aceito na comunidade acadêmica além de ser gratuito e permitir fazer diferentes tipos de análise de dados textuais, tais quais lexicográfica básica (cálculo de frequência de palavras) e análises multivariadas como a Classificação Hierárquica Descendente (CDH), método proposto por Reinert (1986).

O conjunto de texto analisado pelo programa é chamado de *corpus* (CAMARGO, 2013). Se a análise for aplicada a um conjunto de respostas, como no caso do presente estudo, as falas de cada gestor conjuntamente são denominadas de textos e o *corpus* passará a ser o conjunto de textos. Após o pesquisador definir o *corpus* do seu estudo, o software realiza recortes do conteúdo dos textos, que consiste em trechos das falas das entrevistas. Tais trechos são chamados de segmentos de texto (ST). Após dimensionar os ST, o software aplica sobre eles o Método da CHD, obtendo-se um conjunto de classes, que são formadas por segmentos de texto que possuem vocabulários semelhantes entre si e vocabulários diferentes de outros segmentos de texto de outras classes (CAMARGO, 2013).

O *corpus* da presente pesquisa foi composto por 8 textos, resultantes das respostas às cinco questões realizadas pelos entrevistadores e contidas no roteiro proposto. O Iramuteq reconheceu a separação do *corpus* em 317 segmentos de texto.

A CHD obteve um aproveitamento de 66,88% desse corpus, o que equivale à 212 ST e formaram 04 classes.

O sigilo da pesquisa foi garantido, preservando o nome ou quaisquer características que possibilitassem a identificação do entrevistado. O estudo segue as normas éticas preconizadas pela Resolução 510/2016, artigo 1º, parágrafo único, VII, aprovado pelo Conselho Nacional de Saúde.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra do presente estudo foi composta por oito gestores da alta administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, sendo eles quatro pró-reitores titulares e quatro pró-reitores adjuntos. Desses, três docentes e cinco técnicos administrativos.

Todos os entrevistados possuem nível superior completo nas mais diversas áreas, quais sejam: Economia, Contabilidade, Direito, Engenharia Química, Ciências Sociais, Farmácia e Matemática. Verifica-se, portanto, que nenhum dos gestores da amostra possuem formação acadêmica em áreas de gestão.

Com relação ao tempo de serviço na instituição, 5 (cinco) dos servidores possuem entre 3 (três) e 10 (dez) anos, todos eles são técnicos administrativos que ingressaram na Universidade através dos seus únicos dois concursos públicos para categoria, realizados até o momento. Já os 3 (três) professores entrevistados, possuem mais de 10 (dez) anos de serviço.

Um ponto de destaque é o fato de que nenhum dos gestores possuem qualquer formação na área de gestão do conhecimento, fato este que ficou evidente em todas as entrevistas, tendo em vista a dificuldade em conceituar o termo.

Como resultado do processamento das entrevistas no Iramuteq, foi gerada uma nuvem com os termos mais citados pelos gestores, representada na figura abaixo:

Figura 1 – Nuvem de palavras. João Pessoa/PB, 2017.



Fonte: Dados da pesquisa/2017.

Como palavra central da nuvem, podemos identificar o termo “achar”, encontrado 212 (duzentas e doze) vezes nos segmentos selecionados pelo software. Esse achado reflete o baixo conhecimento formal sobre a gestão do conhecimento por parte dos gestores da amostra. Foi identificado em todas as entrevistas um grau relevante de “achismo”, principalmente no momento em que se era questionado o conceito de Gestão do Conhecimento. Diversas foram as falas identificadas com termos como “na minha opinião”, “eu acho que”, “acredito que”, “para mim”, todos demonstrando uma pouca intimidade teórica sobre o assunto em pauta.

Nesse sentido, ao serem questionados sobre o conceito de Gestão do Conhecimento, poucas foram as respostas que se aproximaram de um conceito formal do assunto, conforme podemos observar nos trechos abaixo:

“Pelo menos é o que eu penso, não sei se é isso que depois vocês vão me dizer o que é...” (Entrevista 3)

“Para mim gestão do conhecimento seria a gente buscar conhecer sobre a temática que você for trabalhar né, você precisa conhecer para poder gerir com mais... é... vamos dizer assim... de uma forma mais adequada para que a gente consiga atingir os objetivos propostos.” (Entrevista 6)

“É complicado assim conceituar, não tenho um conceito formado não mas, assim, entendo que é você trabalhar com, como a gente pode dizer... a questão da capacitação dos cargos, uma coisa assim, é o que eu tenho em mente...” (Entrevista 4)

Outro termo que merece destaque na nuvem é a palavra “gente”, com 196 (cento e noventa e seis) incidências. Em inúmeras ocasiões o senso de coletividade e pertencimento foi evidenciado como sendo fundamental para o sucesso de uma gestão do conhecimento. Atrelado a fatores como capacitação, motivação, envolvimento, inovação e transferência do conhecimento, como se pode observar nos seguintes fragmentos:

“(...) então a gente é uma universidade no processo de modernização, eu diria isso” (Entrevista 5)

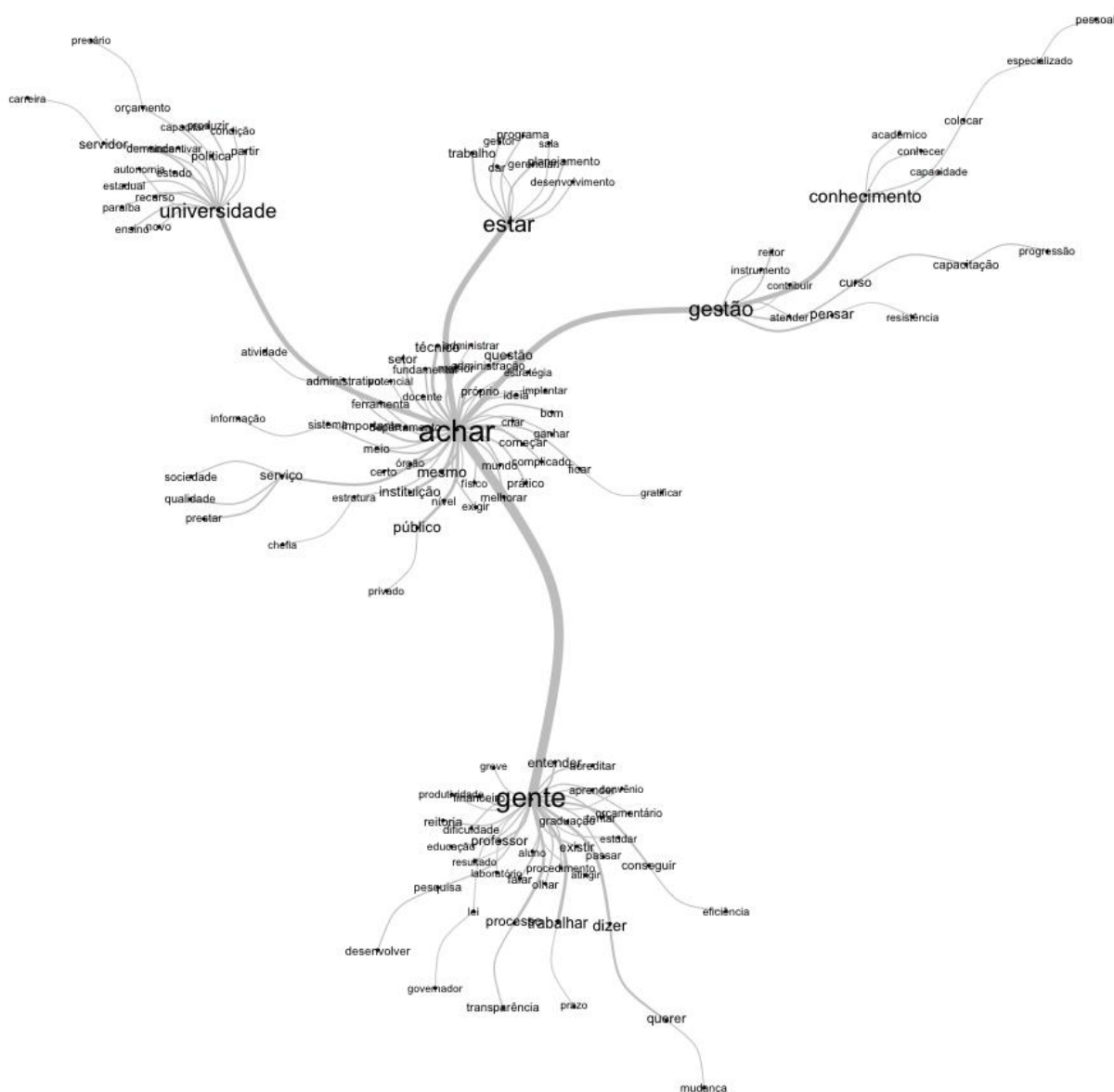
“Olha eu acho muito importante porque a gente é uma autarquia de educação”. (Entrevista 8)

“(...) eu acho que todo mundo ganha e ganha especialmente quem usa nosso serviço, que é a sociedade civil em última instância, é para isso que a gente trabalha.” (Entrevista 2)

Termos encontrados com bastante destaque na nuvem, a exemplo de “gestão”, “universidade” e “conhecimento” não causaram surpresa por serem inerentes às questões centrais dessa pesquisa.

Gerando e analisando o gráfico de similitude, encontra-se as palavras que se destacaram na nuvem, com suas principais conexões e ramificações.

Figura 2 – Gráfico de Similitude. João Pessoa/PB, 2017.



Fonte: Dados da pesquisa/2017.

Mais uma vez, destaca-se o verbo “achar” no centro do gráfico, representando, como discutido anteriormente, a fragilidade do conhecimento teórico sobre esse modelo de gestão.

Partindo para as conexões do termo “gente”, é possível verificar importantes padrões. Nesse núcleo observa-se a importância do fator humano presente a todo momento no processo de gestão do conhecimento, tanto como ferramenta catalisadora, quanto como um entrave para o desenvolvimento dessa política. Para que ocorra o processo é imprescindível que as pessoas estejam abertas às

mudanças. Elas são fundamentais para o alcance da eficiência, através do resultado do seu trabalho desenvolvido, fruto de sua produtividade.

Pode se perceber claramente que o termo “estar” faz referência ao grau em que se encontra a Gestão do Conhecimento na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. A grande maioria dos entrevistados foi incisiva ao dizer que não existe uma política consolidada, no entanto verifica-se um *continuum* entre as fases de planejamento e desenvolvimento.

“Consolidada não, eu acho que de implementação ainda...” (Entrevista 7)

“Tá no meio aí, mas sem as primeiras etapas. Eu acho que não foi feito um planejamento, está em execução. Mas foi como eu disse, foi feito assim, de acordo com a necessidade que foi surgindo, não foi nada planejado, acho que tá em desenvolvimento...” (Entrevista 4)

O vocábulo “gestão” apresenta forte ligação com o termo conhecimento, devido ao fato de ser a Gestão do Conhecimento o cerne desse trabalho. Importante ressaltar um entendimento comum encontrado na pesquisa de que Gestão do Conhecimento seria conhecer as competências individuais e coletivas, gerir talentos e, em um ambiente universitário, se confunde com o conhecimento acadêmico.

“[...] o nível de conhecimento em cada setor, de cada um [...] entendendo o que você é capaz, o gestor vai saber como aquela pessoa pode produzir mais ou dar mais pelo setor, porque às vezes você tá no setor, mas o seu nível de conhecimento. Talvez seja de outro...” (Entrevista 7)

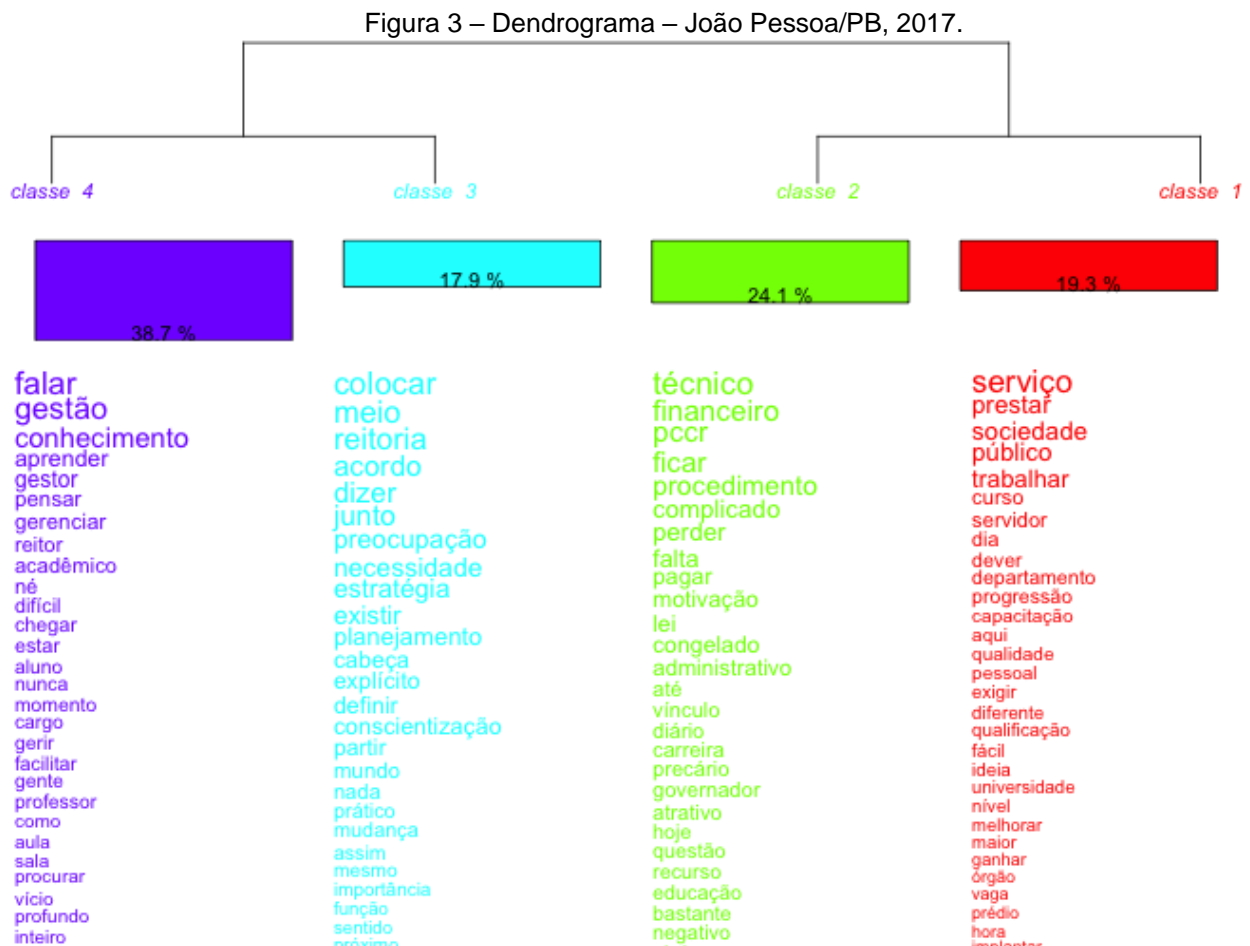
“O que é gestão do conhecimento, então eu teria que fazer essas duas ponderações, uma gestão mais acadêmica e uma gestão mais de um planejamento institucional. Então, no final das contas para mim as duas coisas são uma só porque esse administrativo também diz respeito a atividades acadêmicas...” (Entrevista 5)

Por fim, no termo “Universidade” fica evidente características político-administrativa da instituição. Que por vezes foi citada como um empecilho para desenvolver uma política eficiente e eficaz de Gestão do Conhecimento na UEPB, devido a fatores inerentes à sua natureza jurídica, como: burocracia, autonomia, estado, orçamento, política.

“[...] Eu acho que um obstáculo é a falta de orçamento para fazer novo concurso de técnicos e aí vem a terceirização aí vai tornando o trabalho bem precário...”
(Entrevista 8)

As respostas obtidas geraram quatro classes significativas de acordo com as categorias. Analisando-as partir de Bardin (1977), podemos nomeá-las, em ordem de relevância, da seguinte forma:

- Classe 4: Gestão Docente;
- Classe 2: Gestão Técnicos;
- Classe 1: Campo da Ação;
- Classe 3: Campo das Ideias.



Fonte: Dados da pesquisa/2017.

O principal achado do dendrograma acima é a diferença de perspectiva de gestão entre o corpo docente e os técnicos administrativos da Universidade. Na classe

4 termos como “falar”, “pensar”, “aprender”, “facilitar”, “procurar”, demonstram que eles se encontram em uma fase de refletir a gestão.

Por outro lado, a classe 2 apontou uma gestão mais prática e direcionada para as atividades administrativas e processos inerentes à rotina da instituição. Palavras como: “técnico”, “administrativo”, “procedimento”, “financeiro”, “Lei”, refletem esse posicionamento.

“... todo e qualquer órgão público deve ter essa gestão de conhecimento, de verificar no seu corpo técnico que é quem ajuda e auxilia na gestão...” (Entrevista 8)

“A parte crucial da instituição que é formação de capacitação de profissionais. Então a partir do momento que ela investe em pesquisa, em extensão, em qualificação dos seus servidores, tanto técnicos como professores... são investimentos né para formação desses cidadãos que possivelmente também vão ser gestores...” (Entrevista 1)

Foram encontradas, porém, duas classes que são complementares às classes principais. A classe 3, que corrobora com o posicionamento de uma gestão pautada pela reflexão, vista como uma estratégia, uma política que precisa ser discutida e disseminada para toda a instituição.

Concluindo a referida análise, a classe 1 complementa a visão de gestão mais procedimental e finalística identificada na classe 2. Expressões como: “serviço”, “sociedade”, “qualidade”, “prestar”, “trabalhar” e “público” ratificam esse posicionamento. Nessa classe é possível observar a preocupação em alcançar, através da ação, um serviço de excelência para a sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É cediço que, no atual contexto das organizações, a Gestão do Conhecimento é ferramenta fundamental para o seu sucesso e como prática fomentadora de vantagem competitiva sobre as demais.

Sendo as Instituições de Ensino Superior organizações de formação do conhecimento e segmento essencial para o desenvolvimento da sociedade, é mister

o incentivo, a disseminação e a consolidação de uma política sustentável de Gestão do Conhecimento em seu âmago.

O presente estudo teve como objetivo central investigar a Gestão do Conhecimento sob a perspectiva dos principais gestores da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. A instituição foi escolhida por ser referência no ensino, pesquisa e extensão no Estado e ter forte impacto social na região.

Após a realização de 8 (oito) entrevistas entre pró-reitores da universidade, verificou-se que o entendimento sobre o conceito de Gestão do Conhecimento é bastante frágil, baseado no senso comum, estando distante do conceito formal consolidado pela doutrina atual.

Com relação ao grau em que a Gestão do Conhecimento se encontra na Universidade, foi constatado que essa política ainda é muito incipiente, estando entre as fases de implementação e desenvolvimento, e bem distante de uma fase de consolidação.

As pessoas da instituição foram apontadas como a principal ferramenta impulsionadora do conhecimento organizacional e atreladas a fatores como motivação e capacitação, fundamentais nesse processo de internalização e compartilhamento do conhecimento. Alguns outros instrumentos foram citados como importantes nesse sentido, como os sistemas de informação, estrutura física e reuniões periódicas entre os gestores.

Por outro lado, também foram as pessoas o principal obstáculo encontrado para o desenvolvimento de uma melhor Gestão do Conhecimento na organização em tela. Questões como resistência à mudança, desmotivação, desinteresse e uma cultura organizacional ainda fortemente vinculada a vícios de um modelo de gestão ultrapassado são aspectos desencorajadores para se implementar e fortalecer o surgimento de novas práticas.

Por fim, concluiu-se nessa pesquisa que, apesar de a Gestão do Conhecimento ter sido apontada como fundamental para o sucesso organizacional por todos os gestores entrevistados, atualmente não há uma política formal desse tipo de gestão incorporada à estratégia da UEPB. Tal achado mostra a urgente necessidade de que seus gestores busquem fortalecer os mecanismos catalisadores do conhecimento e transpor as barreiras detectadas, no intuito de garantir o melhor desenvolvimento e sucesso da instituição em sua tão fundamental atividade.

Para tanto, destaca-se a necessidade de que sejam realizados outros estudos exploratórios nesse sentido, objetivando um maior aprofundamento na questão, que sejam capazes de firmar um melhor entendimento do tema proposto.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70: Lisboa, 1977.

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

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Iramuteq: um software gratuito para análise de dados textuais. In: **Temas em psicologia**, v. 21, n.2, Ribeirão Preto, 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FURLANETTO, A. **Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento**. 2007. 155f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GENG, Q.; TOWNLEY, C.; HUANG, K.; ZHANG, J. Comparative knowledge management: a pilot study of chinese and american universities. **Journal of American Society for Information Science and Technology**, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão. Brasília, DF, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Texto para discussão. Brasília, DF, 2006.

LONGARAY, A. A. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

MCNABB, Davi E. **Knowledge management in the sector public: a blueprint for innovation in government**. New York: M. E. Sharpe, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

OLIVEIRA, F. A. E. **Gestão do Conhecimento no serviço público**: Um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN, 2010. 180f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, 2010.

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

QUANDT, C. O; TERRA, J. C.C.; BATISTA, F. F. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Estágio de Implantação, Nível de Formalização e Resultados das Iniciativas do Governo Federal Brasileiro. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais**. Salvador, BA: ANPAD, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, L. C., MACCARI, E. A. Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior. **Revista de Negócios**, Blumenau, 8, 2003.

SANTOS, J. L.; SOUZA, L. L. C. de. Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação. In.: Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade (NGS), 2008.

SCHLESINGER, C. C. B. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento: pautas para gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Jul-Dez, 2011, v.12, n. 2, p 227-239.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.