

Gestão do Conhecimento na UEPG

CLAUDIA CRISTINA MULLER

(NUTEAD / Universidade Estadual de Ponta Grossa) claudiamuller@nutead.org

ELIANE DE FÁTIMA RAUSKI

(NUTEAD / Universidade Estadual de Ponta Grossa) efrauski@ead.uepg.br

FERNANDO CUNHA SOUZA FILHO

(Acadêmico de Administração na Universidade Estadual de Ponta Grossa)

RODRIGO PEREIRA LEITE

(Acadêmico de Administração na Universidade Estadual de Ponta Grossa)

Resumo: A pesquisa teve por objetivo mapear as práticas de Gestão do Conhecimento nas Pró-Reitorias, Setores e Órgãos suplementares da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e verificar o grau de explicitação e formalização de GC na instituição. Após mapeamento das práticas de Gestão do Conhecimento, a ideia é pensar em estratégias e ações juntamente com o Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância - NUTEAD para a criação, identificação, registro, integração, recuperação, disseminação e aplicação do conhecimento na UEPG. Para o diagnóstico, foi utilizado o questionário baseado na obra “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão-usuário e da sociedade”, de autoria de Fábio Ferreira Batista. A pesquisa se caracteriza como de nível exploratório, quanto ao método de pesquisa é quantitativa, com relação ao procedimento é um estudo de caso. Os resultados obtidos foram significativos e suficientes para recomendar à Universidade Estadual de Ponta Grossa a instituição de uma Política de Gestão do Conhecimento, oportunizando Programa de Capacitação, bem como inserção da temática de Gestão do Conhecimento no currículo acadêmico e nas linhas de pesquisa da UEPG, com foco na mudança de cultura para a disseminação e democratização do conhecimento produzido. Sugerem-se dois movimentos: (1) *top-down*, onde a alta direção estabelece diretrizes e as estratégias para instituir a Gestão do Conhecimento na Universidade; e (2) *bottom-up*, oportunizando capacitação na temática de Gestão do Conhecimento em todos os Departamentos, visando qualificar o discurso e mudar a prática da comunidade acadêmica, com foco no trabalho colaborativo em rede e na mudança de cultura organizacional. Hoje, o maior desafio das organizações é a mudança de uma cultura dominante de quem tem o “conhecimento detém o poder” para “quem compartilha o conhecimento tem o poder e potencialmente inteligência”. Desta forma, a UEPG, institucionalizando uma Política de Gestão do Conhecimento, poderá avançar em um novo modo de gerenciamento, focado na aprendizagem contínua, em estratégias de inovação e na geração e disseminação do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão. Conhecimento. Inovação.

Knowledge management at UEPG

Abstract: The objective of this research was to map the Knowledge Management (KM) practices in Supplementary Pro-Rectors, Sectors and Organs of the State University of Ponta Grossa (Portuguese UEPG) and to verify the degree of explicitness and formalization of the KM on the institution. After mapping the practices of Knowledge Management, the idea is to think about strategies and actions, joined to the Nucleus of Technology and Open and Distance Learning (Portuguese NUTEAD), for creation, identification, registration, integration, recovery, dissemination and application of knowledge at UEPG. For the diagnosis, it was used a questionnaire based on the book Knowledge Management Model for the Brazilian Public Administration: how to implement knowledge management to produce results in ad of citizen-user and society, by Fábio Ferreira Batista. The research is characterized in an exploratory level, it is quantitative as far as the method and in relation to the procedure, a case study. The results obtained were significant and sufficient to recommend to the State University of Ponta Grossa, the institution of a Knowledge Management Policy, the implementation of a Training Program and the insertion of Knowledge Management into the academic curriculum and UEPG research lines, focusing on the change of culture for dissemination and democratization of the produced knowledge, suggesting two movements: (1) top down, in which the top management establishes guidelines and strategies to institute the Knowledge Management at the University; and (2) bottom up, offering training in Knowledge Management area, in all Departments, aiming to qualify the discourse and change the practice of the academic community, focusing on collaborative work in network and organizational culture change. Today, the major challenge of organizations is to shift from a dominant culture which says that “those who have the knowledge hold the power” to “who shares the knowledge has the power and, potentially, intelligence”. Thus, the State University of Ponta Grossa, institutionalizing a Knowledge Management Policy, can advance in a new management mode, focused on continuous learning, innovation strategies and knowledge’s generation and dissemination.

Keywords: Management. Knowledge. Innovation.

INTRODUÇÃO

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 1990 e, segundo SVEIBY (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia da organização”. A Gestão de Conhecimento deve fazer parte da cultura da organização, para que todos os colaboradores entendam a sua importância e necessidade. O sucesso e os benefícios na implementação de uma Gestão de Conhecimento em qualquer tipo de organização só são possíveis se a cultura organizacional for positiva em relação à geração, compartilhamento, socialização e transferência de conhecimento e, para isso, alguns pressupostos devem ser disseminados e inseridos na cultura organizacional:

- O conhecimento é fator de riqueza na sociedade moderna;
- A integração e o compartilhamento de conhecimentos são prioridade nas organizações;
- A descontinuidade do conhecimento nas organizações deve ser minimizada;
- O mapeamento do conhecimento (onde estão os profissionais e as suas competências?) e as práticas de gestão do conhecimento devem ser contínuas;
- É importante o intenso uso de TICs para promover a colaboração, a cocriação e a disseminação do conhecimento.

A Gestão do conhecimento (GC) é, portanto, um conjunto de estratégias para criar, adquirir, integrar, sistematizar, compartilhar e aplicar o conhecimento a fim de auxiliar na geração de ideias, na solução de problemas e na tomada de decisão. Trata-se de um novo modelo de gerenciamento, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos. No entanto, vale ressaltar que o conhecimento é estático e só tem valor quando as pessoas o utilizam, quando aplicam o conhecimento. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que Gestão do Conhecimento está diretamente relacionada a um **processo educacional de gestão de pessoas**.

Em se tratando de gestão e desenvolvimento de pessoas, a Gestão do Conhecimento pode trazer respostas importantes para a organização, tais como:

- Quais são as competências individuais existentes na organização?
- Quem são os especialistas da organização relacionados às competências essenciais?
- Qual a melhor composição de equipes para trabalhos multidisciplinares?
- Onde armazenar o conhecimento institucional para consulta pelos empregados em todos os níveis da organização?
- Onde localizar com rapidez e segurança docu-

mentos necessários para as atividades diárias?

- Com quais pessoas é possível discutir para se obter opções para a solução de problemas?
- Quais os cursos podem ser realizados pelas pessoas de modo flexível?
- Onde desenvolver as competências individuais necessárias para garantir o cumprimento dos objetivos e missão da organização?

No entanto, apesar de imprescindível, o que se percebe, especialmente nas organizações públicas, é a pouca preocupação com o conhecimento (compartilhamento e aplicabilidade), a baixa compreensão sobre a temática ou que não se prioriza a GC como tema estratégico. Em consequência, a organização tende a concentrar esforços nas TIC (tecnologias da informação e comunicação), em vez de fazê-lo em questões organizacionais ou ligadas às pessoas.

Para conhecer a realidade da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) nessa temática, em 2016 realizamos um “Diagnóstico de Gestão do Conhecimento” junto às Pró-Reitorias, Setores e Órgãos da UEPG, cuja pesquisa foi dividida em duas partes:

1. Mapeamento das Práticas de Gestão do Conhecimento na UEPG; e
2. Grau de Explicitação e Formalização da Gestão do Conhecimento na UEPG.

A pesquisa foi realizada de março a novembro de 2016, os dados foram tabulados e analisados, e os principais resultados do diagnóstico, seguido de recomendações à Universidade, foram destacados neste estudo. Vale ressaltar que é imprescindível que este trabalho seja utilizado como referência para que a Universidade repense as suas estratégias de trabalho colaborativo e de disseminação do conhecimento.

O DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UEPG

O objetivo da pesquisa era mapear as práticas de Gestão do Conhecimento nas Pró-Reitorias, Setores e Órgãos vinculados à Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e verificar o grau de explicitação e formalização de GC na instituição. Após mapear as práticas de Gestão do Conhecimento, a ideia é pensar em estratégias e ações juntamente com o NUTEAD (Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância) para a criação, identificação, registro, integração, recuperação, disseminação e aplicação do conhecimento na UEPG.

Para o diagnóstico, foi utilizado um questionário baseado na obra “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão-usuário e da sociedade”, de autoria de Fábio Ferreira Batista, publicado pelo Instituto de Pesqui-

sa Econômica Aplicada (IPEA), em 2012, e disponível no endereço <http://hdl.handle.net/11058/754>

METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a aplicação de um questionário com perguntas fechadas e abertas, impresso e preenchido colaborativamente em uma reunião coordenada pelo Pró-Reitor, Chefe do Setor ou Titular do Órgão com os seus pares e por pessoas estratégicas que participem de atividades relacionadas à Gestão de Pessoas, Tecnologia da informação, Biblioteca ou Gestão da Informação e Documentação, Planejamento, Gestão de Processos e Gestão de Projetos.

Na reunião para o preenchimento do instrumento de pesquisa, a ideia era que os profissionais discutissem cada uma das práticas de gestão do conhecimento que se aplicam às atividades da Pró-Reitoria, Setor ou Órgão e que chegassem a um consenso, escolhendo a melhor resposta para cada questão, considerando que um único questionário deveria ser entregue, por unidade da UEPG. Importante ressaltar que as reuniões, em todas as Reitorias, Setores e Órgãos foram acompanhadas por um aluno do curso de Administração da UEPG, previamente orientado para esclarecer as dúvidas das equipes responsáveis pelo preenchimento dos questionários.

No entanto, nessas reuniões, o tema gerou muitas dúvidas e sentiu-se a necessidade de um nivelamento sobre Gestão do Conhecimento. Então, duas iniciativas foram organizadas pelo NUTEAD para dirimir as dúvidas dos participantes da pesquisa:

- Claudia Muller, professora da disciplina de “Gestão da Informação e do Conhecimento” na Pós-Graduação de Gestão de Pessoas, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no primeiro semestre de 2016 fez uma apresentação e discussão conceitual sobre Gestão do Conhecimento e as suas principais práticas, esclarecendo item por item o questionário a ser preenchido. Participaram desta reunião os Pró-Reitores e chefes de departamentos da UEPG, responsáveis pelo preenchimento da pesquisa, e alunos de administração, que acompanhariam a reunião de preenchimento do questionário.
- Fábio Batista, professor da disciplina de “Gestão do Conhecimento” da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), técnico de planejamento e pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e autor do livro que embasou o material da pesquisa, fez uma conferência sobre o tema Gestão do Conhecimento, em agosto de 2016. Participaram desta conferência Pró-Reitores, Chefes de Departamento, professores interessados no tema, e acadêmicos de Administração da UEPG.

Com essas duas interações com os especialistas, os participantes da pesquisa sentiram-se mais seguros para o preenchimento do questionário, em reunião nos respectivos departamentos da UEPG, no período de 27 de abril de 2016 a 02 de setembro de 2016.

O perfil dos Participantes

O perfil dos participantes da pesquisa foi indicado pelas pesquisadoras, qual seja: profissionais atuantes na UEPG em atividades relacionadas à Gestão de Pessoas, Tecnologia da informação, Biblioteca ou Gestão da Informação e Documentação, Planejamento, Gestão de Processos e Gestão de Projetos.

Como respondentes, além de Técnicos em Assuntos Universitários, Administradores e Analistas de Informática, tivemos a participação das seguintes Pró-Reitorias, Setores e Órgãos (Quadro 1).

Dessa forma, pode-se considerar que o alcance da pesquisa foi amplo, tendo em vista a estrutura da UEPG. No entanto, cada Pró-Reitoria, Órgão ou Setor encaminhou um único questionário preenchido a partir da discussão e consenso dos participantes. Por fim, tivemos 10 (dez) questionários-síntese, preenchidos conjuntamente por 55 profissionais da Universidade. São profissionais experientes de áreas estratégicas da UEPG que, na sua maioria (64%), tem mais de 20 anos de trabalho na Instituição.

OS RESULTADOS DA PESQUISA

Para iniciar a discussão a respeito dos resultados, uma questão importante do diagnóstico era que o grupo definisse **Gestão do Conhecimento** e as respostas foram:

1. É a perfeita aplicabilidade das técnicas e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho e o seu incremento no decorrer do tempo.
2. A prática e uso de tecnologias para consolidação, disseminação e otimização do conhecimento organizacional.
3. A forma como se organiza a estrutura administrativa, tendo por objetivo potencializar as capacidades dos colaboradores.
4. A forma pela qual o conhecimento é produzido, distribuído e gerenciado em uma organização / instituição.
5. Definição de processo de capacitação e implantação de ferramentas para a capacitação, organização e distribuição do conhecimento.
6. Gerir, organizar, armazenar, absorver conhecimentos de forma que possam ser disseminados e divulgados tanto internamente como externamente.
7. É um método utilizado para controle do conheci-

Nº	PRÓ-REITORIAS, SETORES OU ÓRGÃOS	DIRETORIAS, DEPARTAMENTOS OU GERÊNCIAS
01	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPESP	Diretoria de Pesquisa Diretoria de Pós-Graduação Diretoria de Iniciação Científica Diretoria de Projetos de Pesquisa Diretoria Lato Sensu
02	Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD	Diretoria Acadêmica Diretoria de Ensino Diretoria Administrativa
03	Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN	Diretoria de Avaliação Institucional Diretoria de Planejamento Físico
04	Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRORH	Diretoria de Cargos e Salários Diretoria de Provimento e Concurso Diretoria de Qualidade de Vida no Trabalho
05	Coordenadoria de Comunicação	Seção de Relacionamento com a Imprensa
06	Coordenadoria de Processos de Seleção – CPS	Coordenação de Informática Coordenação de Logística
07	Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância – NUTEAD	Gerência de TI – Suporte Gerência de TI – AVA Coordenação pedagógica
08	Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI	Gerência de Manutenção e Suporte
09	Setor de Ciências Agrárias e Tecnológicas – SCATE	Departamento de Ciências do Solo e Engenharia Agrícola Departamento de Engenharia de Materiais Departamento de Engenharia Civil Departamento de Fitotecnia e Fitossanidade Departamento de Informática Departamento de Zootecnia Departamento de Engenharia de Alimentos
10	Setor de Ciências Sociais Aplicadas – SECISA	Departamento de Administração Departamento de Contabilidade Departamento de Economia Departamento de Turismo Departamento de Serviço Social Departamento de Comunicação

Fonte: - Elaborado pelos Autores

QUADRO 1 - UNIDADES DA UEPG

- mento (expertise) do método para operação normal em caso de mudança de gestão.
8. É um facilitador, aumenta a eficácia e deve ser aplicado sistematicamente na administração pública.
 9. Visão estratégica que tem como o entendimento e a troca dinâmica de informações. Neste aspecto entra a preocupação em se manterem as informações, marcadas em sua importância e significados.
 10. Conjunto de processos internos e externos para identificar o conhecimento estrategicamente relevante para a Gestão do Conhecimento, facilitando sua criação, disseminação e estilização, especificando o conhecimento dos diversos setores.

Diante das respostas das 10 unidades da UEPG, percebe-se que as equipes têm algum conhecimento sobre a temática e colocam a importância da utilização do conhecimento (disseminação e aplicabilidade) para a inteligên-

cia organizacional. No entanto, sentimos a necessidade de padronizar o conceito, focando na gestão do conhecimento como um processo educacional permanente de desenvolvimento de pessoas.

Outra questão que chamou a atenção foi quando, perguntados sobre “Repositórios e Bibliotecas Digitais”, 100% dos profissionais responderam que conhecem e reconhecem a importância dos repositórios da UEPG para ampla disseminação do conhecimento, e citaram os sites da PROGRAD (<http://www.uepg.br/prograd/>), da Pró-RH (<https://sistemas.uepg.br/producao/pro-reitorias/prorh/sistemasproreitoria/PortalServidor/>) e da Biblioteca Central Professor Faris Michaelle (<http://www3.uepg.br/bicen/>). No entanto, apesar de o sítio da Biblioteca Central conter um banner do Repositório da UEPG, causou estranheza que apenas o Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância (NUTEAD) citou o Repositório Institucional da UEPG (<http://ri.uepg.br:8080/riuepg/>), o que significa que há necessidade de uma campanha para ampla divulgação deste Repositório que está, inclusive, indexado em Dire-

tórios Internacionais Especializados em Repositórios de Acesso Aberto, como o ROAR e o OpenDoar¹.

perguntamos o que está implantado e que apresenta resultados quantitativos e qualitativos relevantes para a UEPG, mesmo que em situações pontuais, ou restritas a alguns projetos ou departamentos. As respostas positivas foram colocadas em percentuais no Quadro 2, a seguir:

Práticas de Gestão do Conhecimento

Com relação às práticas de Gestão do Conhecimento,

Práticas de Gestão do Conhecimento Implantadas e Disseminadas na Pró-Reitoria, Setor ou Órgão	%
Comunidades de prática: Grupos informais ou interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse em comum. As comunidades são auto-organizadas, de modo a permitir a colaboração de pessoas internas e externas à organização, que propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência das melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização dos modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.	70%
Mentoring: Modalidade de gestão do desempenho, na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa seu desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.	70%
Coaching: É similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte do processo planejado de apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	50%
Benchmarking interno e externo: Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	50%
Melhores práticas: Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa, ou para a solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.	50%
Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão: Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	70%
Mapeamento do conhecimento: Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os “clientes”. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos operacionais e relacionamentos de indivíduos, grupos ou da organização como um todo.	60%
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets: Portal ou outros sistemas informatizados, que capturem e difundam o conhecimento e a experiência entre trabalhadores/departamentos. O portal é um espaço na web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando o acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também, ser uma plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite a customização e a personalização da interface para cada um dos servidores/funcionários.	90%
Sistemas de gestão por competências: Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho, e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.	80%
Memória organizacional / Lições aprendidas / Banco de conhecimentos: Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos das experiências, onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.	50%
Sistemas de inteligência organizacional/ inteligência competitiva: Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência das informações, por meio da captura e conversão de informações em diversos formatos e da extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido em fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	50%

¹ ROAR é o Registro de Repositórios de Acesso Aberto da Universidade de Southampton, Reino Unido. OpenDoar é um Diretório de Repositórios Acadêmicos de Acesso Aberto da Universidade de Nottingham, Reino Unido.

Educação corporativa: Processo de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância etc.	70%
Universidade corporativa: Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos que visam desenvolver, tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.	50%
Gestão do capital intelectual: Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional e de difícil qualificação e mensuração. Mas, que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir o mapeamento e a gestão dos ativos do conhecimento, a saber: i) ativos de mercado; ii) ativos humanos; iii) ativos de propriedade intelectual; iv) ativos de infraestrutura; v) ativos de relacionamento.	50%
Narrativas: Técnicas utilizadas para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos das pessoas envolvidas em eventos ocorridos.	70%
Sistemas de workflow: Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc	80%
Gestão de conteúdo: Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em seus instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc	70%
Gestão Eletrônica de Documentos (GED): Prática de gestão que implica a adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.	60%
Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC): Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	50%
Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC): Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo “garimpar” assuntos ou temas específicos.	50%
Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente): Criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente, essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as organizações a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a instituição / empresa.	50%
Brainstorming: É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.	50%
Revisão de Aprendizagem (Learning Review): É uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho A Revisão da aprendizagem é diferente da Revisão Pós-Ação, que será realizada no fim do projeto. A Revisão da Aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento / ação . É também chamada de “Operação Assistida”.	60%
Revisão Pós-Ação (After Action Review - AAR): Revisão Pós-Ação é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto. A revisão pode ser realizada no final do projeto ou no final de um ponto chave durante o projeto. Não é uma reunião para críticas e reclamações. A Revisão maximiza o aprendizado ao permitir um ambiente onde líderes e membros podem conversar honestamente sobre o projeto. Não é um relatório de avaliação completo.	70%
Espaços colaborativos físicos: Quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. Elas discutem, dialogam ou simplesmente fazem perguntas. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre. Se esse espaço for bem planejado, pode-se promover o compartilhamento e a criação do conhecimento. Muitos espaços físicos não são adequados para promover o trabalho colaborativo. Por outro lado, há espaços que facilitam a interação entre as pessoas e promovem a criação e o compartilhamento do conhecimento.	70%

Café do Conhecimento: É uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e “insights” de maneira amistosa. O objetivo do Café do Conhecimento não é levantar críticas. Normalmente leva a insights mais profundos e compartilhamento mais intenso do que o comum.	50%
Bases de conhecimento: Construção de “clusters” de conhecimento / Repositórios do conhecimento/ Banco de conhecimentos. Refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases ou repositórios do conhecimento (...) servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional. Há vários tipos diferentes de repositórios do conhecimento utilizados hoje. Eles podem ser classificados de maneiras diferentes. Em geral, um repositório de conhecimento conterá mais do que documentos (sistema de gestão de documentos), dados (banco de dados), ou registros (sistema de gestão de registros).	70%
Serviços Online de Redes Sociais: Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse. Os serviços online de redes sociais servem de suporte para interagir socialmente na web. Os serviços são, entre outros, mecanismos para: i) encontrar pessoas com interesses e necessidades semelhantes; ii) organizar grupos ou subgrupos de pessoas para facilitar a comunicação entre elas; iii) compartilhar conteúdo (documentos, links para sites relevantes e vídeos).	70%
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP): A Rede Mundial de Computadores permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo, tais como: webcam e fone de ouvido. Isso é conhecido como Voice over-Internet Protocol (VOIP).	80%
Ferramentas de Busca Avançada: Muitas pessoas usam mecanismos de busca disponíveis na Internet. Entretanto, poucos utilizam ferramentas de busca avançada disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de busca como o Google por exemplo. A compreensão dessas ferramentas melhora muito a qualidade dos resultados das buscas.	90%
Construção de “clusters” de conhecimento: O termo “Cluster de Conhecimento” é usado para denominar um grupo de pessoas que - como consequência do fato de eles terem se reunido - criam, inovam e disseminam novos conhecimentos. Em outras palavras, diversos indivíduos, equipes e organizações podem, agora, reunir-se virtualmente, para comunicarem-se melhor, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento mediante um cluster. O termo é usado, por exemplo, para representar um grupo de empresas do mesmo setor industrial. Por exemplo: i) cluster de conhecimento sobre tecnologia avançada; e ii) cluster de conhecimento sobre biotecnologia.	50%
Espaços Colaborativos Virtuais: Os espaços colaborativos virtuais permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências. Os principais benefícios são: i) permite acessar os melhores especialistas em qualquer lugar do mundo; ii) reduz despesas com viagens; e iii) permite que as pessoas trabalhem no horário e local de sua preferência para alcançar melhores resultados, assim como, disponibiliza informações que elas precisam.	60%

Fonte: Elaborado pelos Autores

QUADRO 2 – RESPOSTAS SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Apesar de reconhecer práticas implantadas por alguns departamentos, existem outras práticas de gestão do conhecimento que, de acordo com os respondentes, ainda estão sendo planejadas, em processo de implantação, ou não amplamente disseminadas ou utilizadas:

- **Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas:** Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
- **Banco de competências organizacionais:** Repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
- **Captura de Ideias e de Lições Aprendidas:** Um dos aspectos chave da gestão do conhecimento, tanto no nível individual como no de equipe, é captar - de maneira coletiva e sistemática - as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo. A técnica “Captura de Ideias e de Lições Aprendidas” é um guia de como fazer isso. Exemplos de ferramentas pessoais para captar ideias e lições aprendidas: computador, blogs e K-logs (Blog de Conhecimento), gravador, filmadora, entre outras. Exemplos de ferramentas coletivas: salas de bate-papo eletrônicas, Intranet, wikis, redes sociais (Facebook, LinkedIn, etc), videoconferência, entre outras.

- **Assistência de colegas (Peer Assist):** É uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. A duração de um encontro para assistir colegas varia normalmente entre 12 h e 2 dias. A equipe de projeto e os colegas convidados para assisti-los discutem assuntos e problemas do projeto e propõem soluções. A equipe de projeto recebe “insights” dos seus colegas nos encontros. Os colegas ganham porque passam a conhecer mais sobre o projeto e sobre seus membros.
- **Taxonomia:** É uma técnica que possibilita a organização estruturar: i) informação; ii) documentos; e iii) bibliotecas de maneira consistente. A estrutura, ou arquitetura, ajuda as pessoas a navegar, a armazenar e a recuperar dados e informações necessárias em toda a organização. A Taxonomia permite organizar as informações e o conhecimento necessários de maneira intuitiva. Pode ser considerado um sistema de classificação para o capital intelectual da organização, além de indicar a experiência e conhecimento das pessoas. A Taxonomia pode também incluir metadados que permitem a gestão sistemática de dados ou informação.
- **Blogs:** É um tipo de sítio na web em forma de jornal. Contém uma lista de entradas em ordem cronológica. As entradas podem ser de textos, fotografias, vídeos, gravações de áudio ou uma mistura de tudo isso. O conteúdo do blog pode ser produzido por um único autor ou por uma equipe de autores.
- **Compartilhamento de vídeos:** Compartilhar vídeos é ter como publicar conteúdo na forma de vídeo, ou para um público específico ou para todo mundo. Além de compartilhar conteúdo, os sítios permitem algum nível de debate também.

Grau de Explicitação e Formalização da Gestão do Conhecimento na UEPG

Na sequência, perguntados sobre a percepção da importância de Gestão do Conhecimento na UEPG, a maioria dos respondentes (70%) afirmaram que é necessário colocar a Gestão do Conhecimento no planejamento estratégico da UEPG. Destacam, ainda, que a Alta Administração (90%) considera muito importante a temática de GC; enquanto que as Chefias Intermediárias consideram de alta e média importância (80%); e os funcionários de maneira ampla consideram a GC de média e baixa importância (100%). Assim, pelas respostas, inferimos que a percepção sobre a importância da GC, quanto mais es-

tratégica é a função ocupada pelo profissional, maior a percepção de que a GC é importante; quanto mais operacional a função, menor a importância dada à GC.

Também perguntamos se existe uma estratégia explícita de gestão do conhecimento amplamente disseminada na UEPG e conhecida pela maioria da comunidade acadêmica. A resposta de 100% dos respondentes foi “Não”, não existe estratégia explícita. Isso nos leva a reafirmar a importância de que a UEPG proponha em uma política de incentivo à gestão do conhecimento, com palestras sobre o tema para sensibilização da comunidade universitária, e um programa de gestão do conhecimento, inserido nos currículos dos cursos de graduação e pós-graduação, na formação de professores, técnicos e equipes multidisciplinares da UEPG.

De acordo com os respondentes, a UEPG não possui política ou estratégia de Gestão da Informação e do Conhecimento. As poucas iniciativas estão relacionadas ao Departamento de Gestão da Informação (gestão de documentos), e alguns aspectos de tecnologia da informação estão relacionados à Intranet, ao sítio da UEPG, a sistemas eletrônicos de informações e redes, à gestão de recursos humanos (gestão de competências, formação e desenvolvimento de pessoas por meio do NUTEAD). Portanto, para 80% dos respondentes, Gestão do Conhecimento na UEPG trata-se de “um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais” e o que existe são compromissos pontuais assumidos por algumas Pró-Reitorias, chefias de departamentos ou equipe de recursos humanos e de TI, para introduzir práticas de GC na UEPG.

No instrumento de pesquisa colocamos uma questão aberta sobre a existência de iniciativas de GC (planejadas, em andamento e com resultados qualitativos e quantitativos), em alguns departamentos, ou por iniciativa própria de técnicos ou professores, em alguns projetos. Os respondentes mencionaram o seguinte (Quadro 3):

Perguntamos sobre os objetivos de GC na UEPG, e as respostas mostraram que os objetivos da GC ainda são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados e, quando formalizados, ainda o fazem de forma muito genérica. Quando perguntados sobre “Quais são os principais objetivos de GC na UEPG?”, a maioria não soube informar, e alguns responderam que era “estabelecer metas e diretrizes”; “melhoria das técnicas de gestão administrativa, melhoria no compartilhamento do conhecimento”; “gestão de dados estatísticos e estratégicos de toda a UEPG, gestão de fluxos de informação e gestão eletrônica de documentos”; “otimização do conhecimento e repasse do mesmo, para que se tenha uma transição de pessoas menos impactante”; “Executar o PDI 20132017, facilitar a gestão como um todo”; “organizar e documentar processos”. De acordo com os respondentes, esses objetivos de GC estão descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e foram discutidos em reuniões setoriais, nos departamentos e cole-

Ações Planejadas	Ações em Andamento	Ações com Resultados
Café do Conhecimento, assistência de colegas, reforma curricular, sistemas eletrônicos para matrícula pelo próprio acadêmico, reformas da legislação, GED corporativo, workflow de documentos e processos digitais corporativo em substituição ao atual sistema de protocolos, blogs, aplicativo móvel, espaços colaborativos, SCRUM, informatização, consolidação dos programas e busca de apoio de agências de fomento, e atualização das resoluções da UEPG, controle de status de projetos e gestão financeira/bolsas.	Data mining, portais, espaço colaborativo físico, programa de estágio online, guia CADE, data warehouse corporativo, sistema de gestão de projetos com captação e organização de conhecimento por wiki, gestão de documentos (GED), revista eletrônica, e o uso de ferramentas de apoio à GC, workflow, base de dados, help desk, blogs, facebook, intranet, internet.	Mentoring, data warehouse, espaços colaborativos físicos, estágio online, acadêmico e professor online, recepção de calouros, portal, rede sociais, revista eletrônica, blog, wiki e REDMINE, estratégias de informatização das diretorias e atualização dos regulamentos, e política docente de treinamento e capacitação, gestão de documentos.

Fonte: Elaborado pelos Autores

QUADRO 3 - QUESTÃO ABERTA SOBRE A EXISTÊNCIA DE INICIATIVAS DE GC

giados. Diante de respostas tão distintas e com alguma confusão nos conceitos de planejamento estratégico X gestão da informação X gestão do conhecimento, entendemos ser necessário discutir e disseminar a toda a comunidade acadêmica quais são os objetivos de Gestão do Conhecimento na UEPG.

O Quadro 4 mostra que a UEPG deveria investir nos elementos facilitadores para a implantação de processos de Gestão do Conhecimento, especialmente nas estratégias que estão percebidas “em baixa” pelos respondentes: estratégias para a mudança de cultura, capacitação de toda a comunidade acadêmica na temática de GC, metodologias

que guiem o processo para as boas práticas de GC, apoio e compromisso em todos os níveis para a mudança de cultura, entre outras ações.

Apesar de existir relativa importância dada aos objetivos de GC, por meio de discursos e políticas, isso ainda não se reflete, na UEPG, na alocação de recursos humanos, financeiros e infraestrutura para os departamentos.

Com relação aos principais obstáculos à implantação de práticas de GC na sua organização, os resultados podem ser visualizados no Quadro 5, em que chama a atenção a “baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na UEPG” (90%), o que indica que é urgente a apresentação e

Elementos facilitadores para iniciar/implantar processos de GC na instituição	Baixo	Médio	Alto
Programas de capacitação para o pessoal	40%	20%	40%
Alta prioridade dada à iniciativa de implementação, no nível mais alto da hierarquia	40%	40%	20%
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa de implementação	60%	20%	20%
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança	70%	10%	20%
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento	40%	50%	10%
Alocação de recursos financeiros suficientes	90%	-	10%
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa	40%	40%	20%
Metodologias que guiem o processo	80%	-	20%
Disseminar exemplos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer	70%	-	30%
Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização	60%	20%	20%
Ter acesso a consultores especializados	80%	20%	-
Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema	50%	20%	30%
Troca de experiências com outras organizações envolvidas nesse processo	50%	50%	-
Sistemas de informática que apoiem os processos de GC	20%	70%	10%
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	30%	40%	30%

Fonte: Elaborado pelos Autores

QUADRO 4 – ELEMENTOS FACILITADORES

Obstáculo: Apoio da Alta Administração e Prioridades	%
Falta de comprometimento dos diretores ou chefes de departamento.	50%
Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade na UEPG.	50%
Receio de que outras instituições e/ou público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas e confidenciais.	20%
Estratégias de Gestão do Conhecimento são mais fáceis de implementar no setor privado, mas são inadequadas ao setor público	40%
Obstáculo: Recursos Humanos Dedicados	%
Deficiências na capacitação do pessoal.	50%
Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na UEPG	90%
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de fazê-lo sobre questões organizacionais ou ligadas às pessoas.	40%
Obstáculo: Infraestrutura Tecnológica	%
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	60%
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.	80%
Obstáculo: Processo de Trabalho e Cultura Organizacional	%
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças.	70%
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária.	80%
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado.	40%

Fonte: Elaborado pelos autores

QUADRO 5 – PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GC

discussão da temática para a ampla comunidade acadêmica. Essa é uma ação de formação continuada que pode ser assumida pelo NUTEAD, no ano de 2017. Os obstáculos referentes à infraestrutura tecnológica também dependem unicamente de captação de recursos.

Já a “resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças” e a “falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária” são obstáculos que remetem à mudança da cultura organizacional e isso envolve um processo educacional de gestão de pessoas. Costuma-se dizer que gestão do conhecimento (diferente de gestão da informação), é um processo com resultados a longo prazo. Depende de uma série de fatores, e do entendimento que só tem o poder quem compartilha o conhecimento, quem ensina o outro, quem trabalha em colaboração.

Também, perguntados se existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento na sua organização, e 90% responderam que “não”. Isso implica em um plano de monitoramento e avaliações intermediárias das práticas de gestão do conhecimento, com base no ciclo PDCA².

Apesar de já terem mencionado iniciativas de gestão do conhecimento exitosas (avaliação de desempenho, servidor online, portal do servidor, acadêmico online, portal

de egressos, professor online), de um modo geral, os respondentes consideram que a UEPG tem tido “algum sucesso” (30%) na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento, pouco sucesso (10%) e “nenhum sucesso” (60%). Por meio dessa pesquisa, os respondentes reconhecem que os resultados foram poucos e que há necessidade de se pensar em estratégias e implantar uma política de gestão do conhecimento em toda a instituição.

Encaminhando-se para o final da análise dos resultados da pesquisa, com relação às questões sobre: Liderança em GC, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação, e Resultados da Gestão do Conhecimento. A pesquisa trouxe os seguintes resultados apresentados no Quadro 6.

Como mencionamos no início deste artigo, essa é uma pesquisa para que a UEPG, a partir dos resultados, pense em estratégias de trabalho colaborativo e de disseminação do conhecimento para a comunidade Universitária.

Nessa direção, temos três grandes desafios: i) promover uma cultura de compartilhamento do conhecimento dentro e fora da Universidade; ii) facilitar a participação dos cidadãos por meio de sites e portais públicos; e iii) usar ferramentas e sistemas inteligentes e especialistas para transformar a informação em conhecimento (contextualização) e, então, em inteligência (aplicação).

² PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT / Plan-Do-Check-Adjust) é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. C = Check (checagem, verificação): após planejar e por em prática, o gestor precisa monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades.

LIDERANÇA EM GC	SIM	NÃO
A área-líder de GC compartilha o conhecimento, e a visão e a estratégia de GC estão fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	20%	80%
Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação / conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; comunidades de prática; e redes de conhecimento).	20%	80%
Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	30%	70%
A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: política de direitos autorais, proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	100%	-
A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	30%	70%
A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	40%	60%
PROCESSOS	SIM	NÃO
A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem competitiva) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	50%	50%
A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	50%	50%
Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	40%	60%
A organização tem um sistema ou metodologia própria para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	40%	60%
A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	50%	50%
A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	50%	50%
PESSOAS	SIM	NÃO
Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	70%	30%
A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	40%	60%
A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	30%	70%
A organização conta com banco de competências de seus funcionários e colaboradores.	40%	60%
A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados.	30%	70%
A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, comunidades de prática) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	60%	40%

TECNOLOGIA	SIM	NÃO
A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na web e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC).	40%	60%
A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	30%	70%
Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.	90%	10%
Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.	90%	10%
As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	80%	20%
A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.	90%	10%
PROCESSOS DE CONHECIMENTO	SIM	NÃO
A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	30%	70%
A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.	-	100%
O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	50%	50%
O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	10%	90%
A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho.	-	100%
As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	-	100%
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	SIM	NÃO
A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.	60%	40%
A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	50%	50%
Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	60%	40%
As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.	60%	40%
As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	100%	-
As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	60%	40%
RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	SIM	NÃO
A organização possui um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	10%	90%
São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	-	100%
A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas da GC - seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	20%	80%
A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.	10%	90%
A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	10%	90%
A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	20%	80%

Fonte: Elaborado pelos Autores

QUADRO 6 – RESULTADOS DA PESQUISA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos este diagnóstico de gestão do conhecimento na Universidade Estadual de Ponta Grossa, com a recomendação de **instituir uma Política e Estratégias de Gestão do Conhecimento na UEPG, oportunizar Programa de Capacitação**, bem como **inserir a temática de Gestão do Conhecimento no currículo acadêmico e nas linhas de pesquisa da UEPG**, com foco na mudança de cultura para a disseminação e democratização do conhecimento. Dessa forma, teremos duas dinâmicas:

- Movimento top-down, onde a alta direção estabelece diretrizes e as estratégias para instituir a Gestão do Conhecimento na Universidade; e
- Movimento bottom-up, oportunizando capacitação na temática de Gestão do Conhecimento em todos os Departamentos, visando qualificar o discurso e mudar a prática da comunidade acadêmica, com foco no trabalho colaborativo em rede e na mudança de cultura organizacional.

Podemos afirmar que hoje, o maior desafio das organizações é a mudança de uma cultura dominante de quem tem o “conhecimento detém o poder” para “quem compartilha o conhecimento tem o poder e potencialmente inteligência”. E, assim, a Universidade Estadual de Ponta Grossa, institucionalizando uma Política de Gestão do Conhecimento, avança em um novo modo de gerenciamento focado na aprendizagem contínua, em estratégias da inovação e na geração e disseminação do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra S.A., 1999. 617 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizado, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

HOWARD, R. (Org.). **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro, Campus, 2000. 322 p.

MULLER, C. C. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Seminário Virtual das Escolas do Legislativo de Minas Gerais (material de curso). 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na**

empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 225 p.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

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