

## Gestão do Conhecimento em Universidade Pública do Semiárido Nordestino

### Knowledge Management in Public University of Northeastern Semi-arid

Naeldson Expedito Alves da Silva<sup>1</sup>, Lydía Maria Pinto Brito<sup>2</sup>, AHIRAM BRUNNI CARTAXO DE CASTRO<sup>3</sup>, ARTHUR  
WILLIAM PEREIRA DA SILVA<sup>2</sup>, JULIANA CARVALHO DE SOUSA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Rio Grande do Norte, Brasil.

<sup>2</sup>Universidade Potiguar, Rio Grande do Norte, Brasil.

<sup>3</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Brasil.

#### INFOARTIGO

##### Palavras-chave:

Diagnóstico,  
Gestão do Conhecimento,  
Universidade pública,  
Semiárido,  
Nordeste do Brasil.

#### RESUMO

O objetivo deste estudo foi mensurar a percepção de administradores em educação sobre a Gestão do Conhecimento (GC) nos processos táticos e estratégicos de uma universidade pública, cujo principal recurso é o conhecimento acerca da região Semiárida do Nordeste brasileiro. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e com características tecnológicas, que foi operacionalizada por meio de uma survey. Utilizou-se o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002) e os indicadores propostos por Brito, Oliveira e Castro (2012) como modelos estruturais. Os dados foram levantados por meio de questionários e, em seguida, tratados em planilhas eletrônicas. Os resultados sinalizaram que há um esforço da instituição para a implantação do modelo de organizações de aprendizagem, e que, portanto, ela deixou de enfrentar o exercício da gestão somente por meio da realização de projetos pedagógicos. Além disso, a universidade consegue preparar cidadãos e parceiros para atuar em favor do Estado na elaboração e na implementação de soluções para os problemas sociais, ambientais, políticos e econômicos da região Semiárida brasileira.

#### ARTICLE INFO

##### Keywords:

Diagnosis,  
Knowledge management,  
Public university,  
Semi-arid,  
Northeast of Brazil.

#### ABSTRACT

The aim of this study was to measure the perception of administrators in education about Knowledge Management (KM) in the tactical and strategic processes of a public university, whose main resource is knowledge about the semi-arid region of Northeast Brazil. It is a quantitative research, of a descriptive character and with technological characteristics, which was operationalized through a survey. The Knowledge Management Diagnosis of Bukowitz and Williams (2002) and the indicators proposed by Brito, Oliveira and Castro (2012) were used as structural models. The data were collected through questionnaires and processed in electronic spreadsheets. The results signaled that there is an effort by the institution to implement the model of learning organizations, and that, therefore, it stopped facing the exercise of management only through the realization of pedagogical projects. In addition, the university is able to prepare citizens and partners to act in favor of the State in the elaboration and implementation of solutions to the social, environmental, political and economic problems of the Brazilian Semi-Arid region.

*This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

##### Correspondência para autores:

[naeldson@yahoo.com.br](mailto:naeldson@yahoo.com.br) (da Silva, N.E.A.) (ORCID: [0000-0003-3069-8182](https://orcid.org/0000-0003-3069-8182)),  
[lydiampbrito@yahoo.com.br](mailto:lydiampbrito@yahoo.com.br) (Brito, L.M.P.) (ORCID: [0000-0003-1514-9476](https://orcid.org/0000-0003-1514-9476)),  
[brunnicastr@hotmail.com](mailto:brunnicastr@hotmail.com) (de Castro, A.B.C.) (ORCID: [0000-0001-5952-953X](https://orcid.org/0000-0001-5952-953X)),  
[arthurwilliamADM@hotmail.com](mailto:arthurwilliamADM@hotmail.com) (da Silva, A.W.P.) (ORCID: [0000-0002-4515-6581](https://orcid.org/0000-0002-4515-6581)),  
[juli.cs1009@gmail.com](mailto:juli.cs1009@gmail.com) (de Souza, J.C.) (ORCID: [0000-0002-0388-3959](https://orcid.org/0000-0002-0388-3959)).

DOI: [doi.org/10.51359/1679-1827.2021.238129](https://doi.org/10.51359/1679-1827.2021.238129)

## 1. INTRODUÇÃO

Na sustentação e promoção do desenvolvimento das organizações, a Gestão do Conhecimento (GC) é um modelo de processo articulado às demandas organizacionais. Esse modelo é amplo e intencional, bem como focado na estruturação de conhecimento produtor. Segundo Gloet e Terziowski (2004), a GC implica numa variedade de funções interdependentes e interligadas que consistem em processos de criação, valorização, medição, mapeamento, armazenamento e transferência de conhecimento. Consequente a isto, observa-se que tais processos são sustentados por antecedentes, sendo estes: sócio-organizacionais, tecnológicos, individuais e de cultura organizacional (CASTRO et al., 2018).

Conforme Brito, Oliveira e Castro (2012) vários fatores motivam as organizações a implantar modelos de gestão baseados no conhecimento. Entre estes fatores menciona-se: a orientação da instituição para o cliente/beneficiário, um estilo de gestão orgânico com foco em processos interfuncionais e remotos, e uma cultura de autonomia das pessoas com incentivo à obtenção e utilização do conhecimento.

Sendo assim, a GC se mostra como um modelo que pode facilitar a adaptação das organizações e das pessoas ao atual ambiente complexo, dinâmico e incerto, tendo em vista as atuais crises na relação planeta e sociedade, tais como: a variação climática abrupta, a destruição da biodiversidade, a intoxicação de organismos pela indústria química (MIRANDA et al., 2011) e momentos de epidemias. Este contexto demanda um posicionamento das organizações de forma que elas, por meio da GC, possam fazer emergir inovações sociais.

Diante desse contexto, muitas organizações que atuam nessas crises estruturais, como as que trabalham o desenvolvimento sustentável têm a GC num amadurecimento não intencional ou com desafios anteriores a implantação desta, logo, estão associados à: gestão de pessoas; à participação social; ao processo e fluxo de tomada de decisões; à construção de parcerias para fomentar inovações adaptadas à realidade regional; à estrutura física; e à mensuração do desempenho organizacional. Tais aspectos precisam ser atualizados para que a GC se consolide como um modelo para favorecer o desenvolvimento sustentável (BRITO et al., 2019a).

Por conseguinte, observa-se que a GC tem desafios, mas também pode potencializar mecanismos para o desenvolvimento sustentável. Entende-se por desenvolvimento sustentável a organização de um ecossistema na relação ambiente-sociedade que estimule o atendimento às necessidades socioeconômicas (BRUNDTLAND, 1991) e a preservação dos recursos naturais (VEIGA, 2015), favorecendo o desenvolvimento econômico, social e ambiental regional. Nesse processo, as universidades, instituições que têm por objetivo a construção e a disseminação de conhecimentos, assumem o papel de preparar os atores sociais como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas direcionadas a favorecer o desenvolvimento sustentável (PEER; STOEGLER, 2013). As instituições de ensino ainda sensibilizam o poder político à tomada de decisões geradoras de preservação do capital intelectual quanto aos recursos naturais, visando sustentar os meios de subsistência regionais (DINDA, 2014).

Sob essa perspectiva, questiona-se: como administradores, situados na área da educação, percebem a Gestão do Conhecimento nos processos táticos e estratégicos de uma universidade pública que tem como função social produzir e difundir conhecimentos para o desenvolvimento sustentável da região Semiárida do Nordeste do Brasil? O objetivo deste estudo foi mensurar a percepção dos administradores em educação sobre a Gestão do Conhecimento (GC) nos processos táticos e estratégicos de uma universidade pública cujo principal recurso é o conhecimento sobre a região Semiárida do Nordeste brasileiro. Para a consecução desse objetivo, utilizou-se o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002) e os indicadores propostos por Brito, Oliveira e Castro (2012) como modelos estruturais.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa se justifica por desenvolver um diagnóstico de GC integrativo dos processos táticos e estratégicos (LEE; KIM; KIM, 2012), sendo que a maioria dos estudos e modelos já publicados tem seu foco apenas nos processos táticos (PINHO; REGO; CUNHA, 2012; ANDREEVA; KIANTO, 2012; LEE et al., 2013; ALEGRE; SENGUPTA; LAPIEDRA, 2013; WANG; NOE; WANG, 2014; DONATE; PABLO, 2015). Do ponto de vista da organização, o estudo pode contribuir para subsidiar planos de ação que possibilitem a manutenção ou adoção de medidas que melhorem o

desempenho da universidade estudada na solução dos problemas sociais, ambientais, econômicos e políticos da região.

Ademais, do ponto de vista social, o trabalho se justifica, pois poderá possibilitar à instituição o entendimento de sua estrutura de GC para mitigar os efeitos de crises estruturais na relação entre o planeta e as sociedades. E, do ponto de vista econômico, no médio e longo prazo, este estudo é relevante porque as instituições públicas necessitam gerir o conhecimento para identificar as vocações locais ou regionais para os próximos anos, permitindo assim que sejam programadas políticas adequadas às diversidades política, econômica, social, cultural e ambiental (BATISTA, 2012).

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento “é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6). Ele traz consigo um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações críticas e valorativamente elaboradas e é um recurso crucial para o funcionamento organizacional e para gerar a inovação (SVEIBY, 1998; LEE et al., 2013; DONATE; PABLO, 2015). Gerir o conhecimento é, portanto, “uma tarefa fundamental e um dos desafios do nosso tempo” (CLAVER-CORTES; ZARAGOZA-SAEZ; PERTUSA-ORTEGA, 2007, p. 45).

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC), enquanto modelo de gestão, trata da forma como o conhecimento é utilizado e coordenado (localizar, capturar, organizar, partilhar, transferir) para gerar valor e benefícios para as organizações no longo prazo (ANDREEVA; Kianto, 2012). Pinho, Rego e Cunha (2012) apontam a GC como um conjunto de políticas de gestão que tem como finalidade favorecer a criação de conhecimento, sua transferência para todos os membros da organização e sua posterior aplicação, com vista a alcançar competências distintivas e promover o processo de aprendizagem organizacional constante (SANTOS et al., 2017).

Segundo Andersén (2012), Fidel, Cervera e Schlesinger (2016) e Venkitachalam e Ambrosini (2017), a GC permite o planejamento do ambiente físico das organizações, de modo que as ideias se cruzem e se fertilizem para favorecer a criação do conhecimento; permite a criação de políticas para promover a propriedade do conhecimento; subordina as tecnologias da informação e da comunicação às pessoas; e fortalece o relacionamento com a sociedade.

Para Alegre, Sengupta e Lapedra (2013), a GC consiste em práticas organizacionais (gestão por competências, melhores práticas, entre outras) e capacidades dinâmicas (internas e externas) sobre, respectivamente, a disseminação e o armazenamento de conhecimento, pois as capacidades dinâmicas estão baseadas na criação de conhecimento continuamente e facilitam a geração de configurações únicas e atualizadas de práticas organizacionais que geram diferenciação em ambientes de constante mudança.

Donate e Pablo (2015), por sua vez, afirmam que GC envolve atividades de organização, estruturação e recuperação do conhecimento organizacional. E essas atividades permitem que as organizações mantenham uma memória organizacional que abrange o conhecimento que reside em várias formas, tais como a documentação escrita, as informações armazenadas em bancos de dados eletrônicos, o conhecimento humano armazenado em sistemas especialistas e processos ou conhecimento tácito adquirido por indivíduos e redes de indivíduos.

Já para Bukowitz e Williams (2002) e Bukowitz, Williams e Mactas (2004), em uma visão mais ampla, pois extrapola os processos tácitos (localizar, capturar, criar, organizar, partilhar, transferir, aplicar, armazenar), até então abordados, a GC é a gestão das estratégias, das pessoas, das tecnologias da informação e da comunicação e dos processos para obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir e manter o conhecimento que agrega valor para gerar a inovação. Do contrário, descartá-lo a fim de abrir espaço na memória organizacional para o conhecimento relevante à competência essencial das organizações – processos estratégicos.

Nesse acervo, a GC consiste em processos de conhecimento (criar, compartilhar, adquirir, transferir, aplicar, avaliar e descartar), infraestruturas (TIC), fatores culturais e capacidades de gestão que

suportam e melhoram a performance organizacional em busca de inovação e de vantagem competitiva. A GC envolve, ainda, sistemas operacionais, habilidades locais e transculturais e *know-how* que são necessários para a resolução de problemas do dia a dia (CARDOSO; MEIREILES; PERALTA, 2012; ALEGRE; SENGUPTA; LAPIEDRA, 2013).

A GC, portanto, ao invés de uma filosofia de gestão passageira, é um constructo concreto e sistemático relacionado à mudança da cultura organizacional, que fornece tecnologias da informação e da comunicação (TICs) apropriadas para auxiliar nos processos de trabalho do conhecimento (ANDREEVA; Kianto, 2012; BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012; SERENKO, 2013; WANG; NOE; WANG, 2014).

Considerando o avanço do assunto na literatura, vários autores, ao longo do tempo, fizeram diferentes contribuições na construção dessa epistemologia. Batista (2012) evidencia isso ao apontar que, da década de 1980 até os anos 2010, mais de 4 mil artigos foram publicados com o termo GC no título, e, desses artigos, mais de 100 incluíam o termo “modelo” no seu título. A partir dos anos 2000, inclusive no Brasil, o tema se tornou mais acessível e, atualmente, está disseminado nos mais diversos tipos de referências e repositórios multidisciplinares. Diante dos modelos disseminados na literatura e considerando o objetivo desta pesquisa, optou-se pela abordagem das autoras Bukowitz e Williams (2002), que propõem o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) como ferramenta de verificação da estrutura dos processos táticos e estratégicos de GC, o qual será aprofundado a seguir.

### 2.1. Modelo de Gestão do Conhecimento de Wendi Bukowitz e Ruth Williams

O DGC, conteúdo do Manual de GC proposto por Bukowitz e Williams (2002), tem sua estrutura montada com a preocupação de fornecer um conjunto de ferramentas e caminhos para a GC, e cria uma medida de base que pode ser utilizada para rastrear o desempenho das organizações. O modelo das autoras “assume a posição de que existe um processo para gerar, construir e obter valor do conhecimento. [...] Examina tanto o processo quanto as condições ambientais pelas quais as organizações geram riqueza a partir do seu capital intelectual e do conhecimento” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 18).

Conforme Bukowitz e Williams (2002), o DGC se divide em sete seções e se estrutura a partir de dois processos, o tático e o estratégico. Portanto, é um modelo desenvolvido para provocar o pensamento sobre os elementos que podem se envolver e ser combinados com a finalidade de criar uma abordagem exitosa da GC a partir das mudanças desencadeadas pelo micro e pelo macro ambiente.

O processo Tático, conforme o Quadro 1, divide-se em quatro seções, que abrangem: como as pessoas obtêm informações do seu trabalho diário (obtenha), como usam este conhecimento para criar valor (utilize), o que aprendem do que se criou (aprenda) e qual o retorno que essas pessoas dão ao sistema, à organização (contribua).

Processos Táticos	
Seções	Descrição
Obtenha	Está vinculada à descrição da necessidade de informação, bem como saber solicitar, entender, comunicar e capturar a informação. O questionamento associado a essa seção é: como esse processo de garimpar informações pode se tornar mais eficiente?
Utilize	Trata da utilização de conhecimentos para construção de soluções, por exemplo, em produtos e serviços que devem impactar a vida dos clientes. É a seção da combinação de informações de forma nova e interessante, visa promover a inovação organizacional. Nesse sentido, como membros da organização combinam a informação de maneira nova e interessante para criar soluções inovadoras?
Aprenda	Trata da aprendizagem individual e organizacional. Carece de reconhecimento formal do valor do desenvolvimento dos recursos humanos, através da educação corporativa; desenvolvimento de lideranças; identificação das formas de aprendizagem no cotidiano; e integração dos mecanismos de reflexão no hábito da atividade laborativa. Como desenvolver uma cultura de socialização e aprendizagem organizacional?

Contribua	Essa seção busca aumentar a eficiência e a inovação de futuros projetos, baseando-se no desejo de colaborar e de compartilhar ideias pelos trabalhadores do conhecimento. O questionamento associado a essa seção é: como conseguir que os empregados contribuam com o que aprenderam para a base de conhecimento da organização?
-----------	---

Quadro 1. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento – Processos táticos  
 Fonte: Bukowitz e Williams (2002); Brito, Oliveira e Castro (2012).

Quanto ao processo Estratégico, representado no Quadro 2, ocorre quando a organização está em um nível que procura valorizar continuamente a qualidade do conhecimento existente. Tal processo possui três fases: avaliar (*assess*), construir/manter (*build/sustain*) e despojar/descartar (*divest*).

Processos Estratégicos	
Seções	Descrição
Avalie	A avaliação é a seção que busca responder as mudanças do macroambiente, pois impende que a organização defina o conhecimento necessário para a sua missão e mapeie o capital intelectual atual, em contraste com as necessidades futuras de conhecimento. A questão que emerge nessa seção é: como desenvolver uma medida que demonstre se a organização está aumentando sua base de conhecimento e lucrando com o seu investimento em capital intelectual?
Construa/ Mantenha	Nessa seção, o construir se relaciona com o desenvolvimento do conhecimento e o manter se relaciona com a proteção e o cultivo do conhecimento. Como desenvolver e implementar planos de ação que favoreçam o novo conhecimento e seu cultivo que poderá manter as organizações inovadoras e consequentemente viáveis no futuro?
Descarte	Trata-se da atividade de descartar o conhecimento que não seja importante nem no presente nem no futuro, a fim de liberar tempo e recursos para aumentar e manter aquele conhecimento que é importante estrategicamente. Como reconhecer as formas de conhecimento desnecessárias e aquelas que são úteis? Como superar os desafios culturais e psicológicos e estabelecer critérios para que as organizações se desfaçam do conhecimento sem valor?

Quadro 2. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento – Processos estratégicos  
 Fonte: Bukowitz e Williams (2002); Brito, Oliveira e Castro (2012).

Em seguida, apresenta-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como quantitativa (HAIR Jr. et al., 2014), de caráter descritivo e foi operacionalizada por meio de uma *survey* (FREITAS et al., 2000) com 40 administradores de educação (nível tático) em exercício em quatro *campi* da universidade estudada, a qual é estruturada em uma rede *multicampi* que se localiza no bioma Caatinga no interior de um estado do Nordeste do Brasil.

Segundo Motta (2017), este estudo também tem características de artigo tecnológico, que é produzido com ênfase acadêmica e profissional (aplicada), pois ofereceu um diagnóstico e um plano de ação que visa à solução de problemas de gestão. Por isso, sua audiência é composta não só por professores e pesquisadores, mas também por gestores.

Para a análise dos dados, utilizou-se de estatística descritiva e não inferencial. A coleta dos dados ocorreu por meio do questionário de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) proposto por Bukowitz e Williams (2002), que foi aplicado e coletado por contato pessoal.

O questionário do DGC é composto por questões de múltipla escolha, especificamente 140 afirmativas distribuídas em sete seções, que são as dos processos táticos – Seção Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua; e dos processos estratégicos – Seção Avalie, Construa/Mantenha e Descarte. Cada seção

contém uma lista de 20 afirmativas. Estas adotam uma escala de respostas gradativa, com intensidade crescente de três pontos – Fraco (Fr), Moderado (M) e Forte (F). O questionário já foi utilizado com sucesso no contexto de instituições públicas de ensino brasileiras por Brito et al. (2019a), Carvalho et al. (2019) e Cavalcanti et al. (2020) e em outros contextos públicos por Brito, Castro e Oliveira (2012), Brito, Galvão e Oliveira (2013), Castro, Brito e Varela (2014), Castro e Brito (2014) e Brito et al. (2019b).

A instituição pesquisada é de educação formal e foi criada inicialmente como Escola Superior de Agricultura em 1967, sendo incorporada posteriormente à rede federal de ensino superior. Conta com 40 cursos de graduação e 17 cursos de pós-graduação *stricto sensu*. A instituição foi escolhida por ter como principal recurso o conhecimento com ênfase para a região Semiárida brasileira e o desenvolvimento sustentável. Além disso, a universidade pesquisada busca, entre os seus objetivos, o permanente diálogo com a sociedade de forma a contribuir para a solução dos problemas sociais, ambientais, econômicos e políticos da região (ESTATUTO, 2016).

O tratamento dos dados ocorreu em planilhas eletrônicas e a interpretação deles obedeceu ao critério de quanto maior o percentual obtido nas respostas melhor é o desempenho de um passo específico no processo de GC, conforme prever Bukowitz e Williams (2002). Além disso, as autoras orientam sobre a pontuação para cada resposta e sobre a média das sete seções: aos escores “F”=3, “M”=2 e “Fr”=1, soma-se o total de “F” e multiplica-se por três; o total de “M” e multiplica-se por dois; e o total de “Fr” e multiplica-se por um. A pontuação máxima para cada seção é de 60 pontos (20 afirmações x 3), enquanto a pontuação máxima geral (de todas as seções) é de 420 pontos (60 pontos x 7 seções). As autoras adotam como padrão aceitável de GC uma pontuação média para cada seção de 30 a 70% e para todas as seções de 55%, pois são médias encontradas nos estudos que realizaram em campo.

Para aprofundamento da análise dos resultados de cada seção do DGC, foram mensurados Indicadores de Gestão do Conhecimento, conforme propostos por Brito, Oliveira e Castro (2012). O Quadro 4 expõe tal exame.

Para aferir estes indicadores, os dados coletados de cada questão do instrumento de pesquisa foram freqüenciados e foi extraída a média. A recomendação de análise, conforme Costa (2011), para o caso de uma escala de três pontos está descrita no Quadro 3.

Medida	Nível	Escala de 3 pontos
Critério para média	Fr	Até 1,8
	M	Acima de 1,8 a 2,4
	F	Acima de 2,4

**Quadro 3.** Recomendações de análise Fonte: Adaptado de Costa (2011).

A seguir, têm-se os resultados do diagnóstico aplicado.

#### 4. DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A tabela 1, em seguida, apresenta os resultados obtidos na coleta e no tratamento dos dados sobre o DGC. Com base na pontuação obtida em cada seção, pode-se verificar que há uma adequação entre os resultados encontrados com os valores levantados por Bukowitz e Williams (2002) em estudos de campo, assinalando-se por um desempenho satisfatório da GC na instituição pesquisada. Este resultado inicial, por seção, foi ratificado pela média geral de todas as seções (58,94%), que obtiveram um percentual acima dos 55% preconizados pelas autoras do DGC. Portanto, a organização está enfrentando os seus desafios em busca da mudança (de *taylorista--fordista* para as organizações de aprendizagem), removendo as barreiras e ressignificando suas práticas de gestão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ALEGRE; SENGUPTA; LAPIEDRA, 2013; CASTRO; BRITO; VARELA, 2017), para favorecer o desenvolvimento sustentável (BRITO et al., 2019a).

Processo	Seção/Etapa	Pontos	Percentual da Seção
Tático	Obtenha	37,28	62,13
	Utilize	34,95	58,25
	Aprenda	35,05	58,42
	Contribua	35,83	59,71
	Avalie	31,45	52,42
Estratégico	Construa / Mantenha	37,05	61,75
	Descarte	36,35	60,58
	Total =	247,96	Média = 58,94%

Tabela 1. Resultado geral das pontuações e percentuais obtidos por seção e por processo cognitivo  
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Portanto, na percepção dos gestores pesquisados, a instituição obtém, usa, aprende e contribui com o conhecimento (processos táticos) como forma de criar valor e resolver os problemas do dia a dia (curto prazo). Os resultados também revelaram que existe certo alinhamento entre as estratégias institucionais com as de GC, enfatizando-se o papel das lideranças organizacionais e o papel da formação de grupos que atuarão como avaliadores e construtores do conhecimento para viabilizar a produção de conhecimento, produtos e serviços e a confiança da população com relação às ações desenvolvidas pela universidade no contexto do semiárido e do desenvolvimento sustentável – valor público (BATISTA, 2012). Os resultados por seção e o resultado geral encontrados corroboram os achados de Carvalho et al. (2019) e Cavalcanti et al. (2020).

#### 4.1. Processos táticos

A seção *Obtenha* figurou como a melhor avaliada do processo tático, com 62,13%, como se pode ver na Tabela 1. Isso significa que a instituição, por meio das pessoas, consegue descrever sua necessidade de informação e sabe solicitar, entender, comunicar, capturar e armazenar a informação de que precisa.

A partir da Tabela 2, foi possível perceber, conforme os respondentes, que os indicadores que descrevem fortemente como a instituição pesquisada obtém o conhecimento são: “compartilhamento do conhecimento / comunicação / relacionamento”, “capacidade de realização da tarefa” e “meios eletrônicos e tecnologias da informação”.

Indicadores de GC da Seção Obtenha	Questões	Média
(Ob1) Compartilhamento do Conhecimento / Comunicação / Relacionamento	1, 2, 4, 8, 9	3,11
(Ob2) Capacidade de realização da tarefa	15	3,00
(Ob3) Papéis de Gestão do Conhecimento	3, 6, 10, 12, 13, 18	2,16
(Ob4) Meios Eletrônicos e Tecnologias da Informação	5, 7, 11, 14,16, 17	2,65
(Ob5) Documentação, Resultados, Mensuração/ Protocolos e regras	19, 20	2,40

Tabela 2. Indicadores da Gestão do Conhecimento da Seção Obtenha  
 Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Indicadores de GC	Seções do DGC						
	Obter	Utilizar	Aprender	Contribuir	Avaliar	Construir Manter	Descartar
Processos de gestão do conhecimento/ Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	-	-	1, 10, 12, 15	2, 12, 15, 16, 18	3, 4, 9, 10, 13, 14,15, 17, 18, 20	1, 7, 16, 18	1, 2, 6, 7, 10, 13,16, 17, 20
Compartilhamento do conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento	1, 2, 4, 8, 9	1, 5, 8, 15, 18, 19	19	5, 7, 8, 10, 11, 12,13, 14, 16, 17, 18, 19, 20	2, 12	1, 2, 19	2, 4, 9, 19
Capacidade de realização da tarefa	15	-	-	-	-	-	-
Papéis de gestão do conhecimento	3,6,10,12,13,18	-	-	1,9,16	14	3,10	6
Estrutura física e organizacional		2, 3, 11, 13, 17	-	4, 8, 10	-	-	-
Meios eletrônicos e tecnologias da informação	5, 7, 11, 14, 16, 17	-	-	4,10	-	2, 5, 7, 11, 13, 17	-
Documentação, resultados, mensuração / protocolos e regras	19,20	14	-	-	3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 17, 20	15,20	-
Processo decisório	-	4	2,6,8,17,18,20	-	13	-	1,3,8,13,14,15
Simulação/ jogos/ inovação/ resolução de problemas	-	6, 8, 9, 12, 20	4, 11, 13, 16, 20	-	-	4, 10, 14	18
Parceria	-	7, 10, 16	3, 9	6	-	8, 12, 18	11, 12, 19
Avaliação do conhecimento	-	-	5, 7, 9, 14	-	-	-	5, 13, 16
Valores	-	-	-	-	-	6,9	-
Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	-	-	-	3, 17, 18	1, 16, 19	-	10, 20

Quadro 4. Distribuição dos itens da pesquisa avaliativa segundo os indicadores de Gestão do Conhecimento Fonte: Adaptado de Brito, Oliveira e Castro (2012).

Respectivamente, esses indicadores aclaram que o desempenho da instituição pesquisada, na Seção Obtenha, foi devido a sua capacidade de entender e comunicar o uso pretendido da informação para seus *stakeholders*, de tornar rotineiro seu ambiente informacional e de compartilhar informações, conhecimentos, soluções de problemas e experiências exitosas. Além disso, nessa universidade, as pessoas têm a capacidade de localizar as informações de que precisam e existem instrumentos eletrônicos de navegação e captura que dirigem as pessoas para as melhores informações necessárias para aprimorar a qualidade e a eficiência do trabalho da instituição na solução de problemas sociais, ambientais, econômicos e políticos da região Semiárida brasileira.

A seção *Utilize* do DGC, com média de 58,25%, revela que a instituição pesquisada busca combinar informações de formas novas e interessantes para promover a inovação e que, na instituição, discute-se sobre a utilização do conhecimento para a construção de soluções para a região Semiárida do Nordeste, por exemplo, sobre a realização de estudos ou a tomada de decisões que impactam no desenvolvimento local, confirmando o papel das universidades no desenvolvimento e na preservação do capital intelectual para sustentar os meios de subsistência regionais (DINDA, 2014).

Conforme a Tabela 3, um único indicador descreve fortemente a capacidade de utilização do conhecimento pela instituição pesquisada, que é o indicador “documentação, resultados, mensuração/protocolos e regras”. Este revela que a instituição tem níveis de protocolo para a segurança da informação sobre a região semiárida, que pode ser explicado pela sua militância em prol do desenvolvimento sustentável da região.

Indicadores de GC da Seção Utilize	Questões	Média
(Ut1) Compartilhamento do Conhecimento / Comunicação / Relacionamento	1, 5, 8, 15, 18, 19	2,28
(Ut2) Estrutura física e organizacional	2, 3, 11, 13, 17	2,30
(Ut3) Documentação, resultados, mensuração /protocolos e regras	14	2,50
(Ut4) Processo decisório	4	2,33
(Ut5) Simulação/ jogos/ inovação/ resolução de problemas	6, 8, 9, 12, 20	2,04
(Ut6) Parceria	7, 10, 16	2,40

Tabela 3. Indicadores da Gestão do Conhecimento da Seção Utilize

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Já a Seção *Aprenda* do DGC (58,42%), revelou que a instituição busca a construção de uma cultura de aprendizagem individual e organizacional, através dos indicadores “compartilhamento do conhecimento / comunicação / relacionamento” e “avaliação do conhecimento”. Significa, respectivamente, que, na instituição pesquisada, as pessoas têm a capacidade de interagir umas com as outras na busca de informação relevante, favorecendo a cultura de companheirismo, responsabilidade, igualitarismo, cooperação e complementariedade, independente do nível hierárquico que ocupam; e que, na instituição, busca-se refletir a respeito das experiências de trabalho e a respeito do conhecimento aprendido sobre a região semiárida do Nordeste como uma indispensável maneira de ajustar o sistema organizacional à realidade regional, tornando-o mais efetivo para seus beneficiários, características de uma organização aprendente (SANTOS et al., 2017).

A Seção *Contribua* (59,71%), última etapa do processo tático, demonstrou que a instituição pesquisada fomenta ações que incentivam as pessoas a compartilharem o conhecimento tático que aprenderam sobre a região semiárida, para favorecer o desenvolvimento regional.

Indicadores de GC da Seção Aprenda	Questões	Média
(Ap1) Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do conhecimento	1, 10, 12, 15	2,55
(Ap2) Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	19	3,26
(Ap3) Processo decisório	2, 6, 8, 17, 18, 20	2,70
(Ap4) Simulação / jogos / inovação / resolução de problemas	4, 11, 13, 16, 20	2,79
(Ap5) Parceria	3, 9	2,29
(Ap6) Avaliação do conhecimento	5, 7, 9, 14	2,75

Tabela 4. Indicadores da Gestão do Conhecimento da Seção Aprenda

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme a Tabela 5, os indicadores que descrevem como a universidade pesquisada fomenta a contribuição do conhecimento são: “papéis de gestão do conhecimento”, “estrutura física e organizacional”, “meios eletrônicos e tecnologias da informação” e “parcerias”. Esse resultado significa, respectivamente, que a instituição:

- mantém gestores do conhecimento capazes de monitorar os conteúdos de redes virtuais sobre a sua competência essencial (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012), auxiliando seus *stakeholders* a expressarem melhor o que eles sabem acerca da região Semiárida do Nordeste e a direcionarem quem pode se beneficiar do conhecimento que estão produzindo;
- tem uma estrutura organizacional de pessoas, grupos ou tecnologias de informação capaz de conectar o conhecimento armazenado sobre a região Semiárida para que possa direcionar as contribuições das pessoas umas às outras;
- dispõe de tecnologias da informação e da comunicação capazes de contribuir com o armazenamento e direcionamento da informação para quem precisa dela;
- participa de múltiplas comunidades, assim, facilita a disseminação do conhecimento internamente e externamente, ampliando-se a rede de apoio à região Semiárida do Nordeste, o que atende aos preceitos de Peer e Stoglehner (2013) de que as universidades têm por objetivo a disseminação de conhecimentos e que estas devem assumir o papel de preparar atores para atuarem em prol do desenvolvimento sustentável.

Indicadores de GC da Seção Contribua	Questões	RM
(Ct1) Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do conhecimento	2, 12, 15, 16, 18	2,40
(Ct2) Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20	2,63
(Ct3) Papéis de gestão do conhecimento	1, 9, 16	3,09
(Ct4) Estrutura física e organizacional	4, 8, 10	3,02
(Ct5) Meios eletrônicos e tecnologias da informação	4, 10	3,08
(Ct6) Parceria	6	2,74
(Ct7) Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	3, 17, 18	2,58

Tabela 5. Indicadores da Gestão do Conhecimento da Seção Contribua

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Logo, no contexto dos processos táticos, vários indicadores ainda representam desafios [moderados] que a organização deve superar. Esses desafios, conforme Bukowitz e Williams (2002), são as chaves para que a universidade pesquisada alcance êxito no desenvolvimento regional por meio do desempenho da GC, isto é, para que alcance capacidade social (BASTISTA, 2012). Por esse motivo, no Quadro 5, são apresentados estes indicadores associados às práticas de GC que poderão qualificá-los para uma ação social pública transformadora.

#### 4.2. Processos estratégicos

A Seção *Avalie* do processo estratégico, foi a que apresentou o pior desempenho, com 52,42%, repetindo a tendência encontrada nos estudos de Brito, Oliveira e Castro (2012), Castro e Brito (2016) e Brito et al. (2016). Esse resultado pode demonstrar que a instituição pouco definiu o conhecimento que é necessário para a sua missão/ função social e pouco mapeia o capital intelectual existente, em contraste com as suas necessidades futuras.

Por meio dos indicadores de GC, conforme a Tabela 6, verificou-se que os indicadores mais fortemente descritivos da avaliação do conhecimento foram: “papéis de gestão do conhecimento”, que se relaciona com a capacidade que a organização tem de alocar pessoas capazes de avaliar o conhecimento necessário, quando alocam recursos para o processo de inovação, confirmando o proposto por Perrin (2012) e Brito, Oliveira e Castro (2012), quando levantam a importância que as organizações devem dar para a utilização de especialistas como filtros de informação relevante; e “reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento”, em que a universidade pesquisada reconhece o conhecimento como recurso capaz de gerar valor para as organizações, corroborando a literatura da área (PINHO; REGO; CUNHA, 2012).

Indicadores de GC	Questões	Média
(Av1) Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do conhecimento	3, 4, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 20	1,78
(Av2) Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	2, 12	1,05
(Av3) Papéis de gestão do conhecimento	14	2,55
(Av4) Documentação, resultados, mensuração / protocolos e regras	3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 17, 20	1,44
(Av5) Processo decisório	13	1,80
(Av6) Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	1, 16, 19	2,83

Tabela 6. Indicadores da Gestão do Conhecimento da seção Avalie

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Já a Seção **Construa/Mantenha** do DGC, foi a que teve o melhor desempenho, 65,38%, no processo estratégico, revelando que a instituição possui estratégias para fomentar o desenvolvimento do conhecimento e que protege e cultiva o conhecimento alinhado com a sua missão/ função social, comprovando os achados da pesquisa de Brito et al. (2019a).

No aprofundamento da análise, por meio da Tabela 7, foi possível levantar que as variáveis que mais contribuíram para o desempenho positivo nesta seção foram: “compartilhamento do conhecimento / comunicação / relacionamento”, “papéis de gestão do conhecimento”, “meios eletrônicos e tecnologias da informação”, “documentação, resultados, mensuração / protocolos e regras”, “parceria” e “valores”. Esses indicadores evidenciaram que a instituição pesquisada busca, respectivamente:

- saber quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente, por que promove a propriedade do conhecimento (VENKITACHALAM; AMBROSINI, 2017);
- lançar indivíduos ou grupos específicos capazes de liderar o esforço de gestão do conhecimento na organização sobre o semiárido nordestino;
- conectar ou utilizar os meios eletrônicos e TIs em rede como fonte de informação confiável de que se necessita para fazer o trabalho (cumprir sua missão);

Seção	Indicador	Descrição	Plano de ação para qualificar o indicador
Obtenha	Ob3	Moderadamente, a instituição pesquisada mantém indivíduos ou grupos específicos sobre o conhecimento do semiárido capazes de julgar, identificar, coletar, classificar, resumir e disseminar o conhecimento organizacional articulando entre as necessidades de informação que a instituição tem e os bancos de informações sobre o assunto, estreitando, com isso, as opções de informação até as melhores das melhores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver comunidades de prática ou de interesse que são grupos informais coordenados por gestores do conhecimento reunidos por temática e utilizados para divulgar os recursos e realizar discussões; e</li> <li>Estabelecer o gestor do conhecimento com a responsabilidade da gestão dos sistemas <i>on line</i> e outros depósitos de informação, função que pode ser assumida pelos ciberotocários (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Eles devem atuar junto aos gestores de conhecimento e especialistas de conteúdo (PERRIN, 2012). Além disso, esse gestor poderá servir a grupos de indivíduos que compartilham metas profissionais comuns (comunidades temáticas ou de práticas similares); catalogar e explorar conteúdos; dar acessos por perfis dos membros; auxiliar os novos usuários na utilização das TI; facilitar discussões <i>on line</i>; orientar os profissionais para outras fontes de informações; e estabelecer uma rede na comunidade.</li> </ul>
Obtenha	Ob5	Moderadamente, a universidade pesquisada tem estruturas e processos de documentar e compartilhar a informação tanto gerida centralizadamente quanto publicada individualmente sobre a região do semiárido nordestino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolver os desenvolvedores das TICs na adaptação dos instrumentos disponíveis, desenvolver filtros de busca para refinar as informações, personalizar as fontes de busca utilizando-se de <i>bookmarking</i> ou marcadores como “favoritos” e organizadores de endereços eletrônicos, criar perfis por áreas de interesse, criar hierarquias de informação para classificar a importância e o valor dos tipos de informação;</li> <li>Criar bases de conhecimento a partir da reflexão da realidade para que essas bases tenham utilidade. Para isso, pense: como pensamos sobre informação? Se alguém nesta instituição estivesse procurando parte de uma informação, como se enquadraria a sua pesquisa? Que categorias de informação são importantes para nós? (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002); e</li> <li>Utilizar-se do conhecimento de <i>experts</i>, como consultores ou professores, para construir métodos de identificação, mapeamento e distribuição eletrônica de informações.</li> </ul>
Utilize	Ut1	Moderadamente, as pessoas contribuem com o conhecimento que têm para melhorar a ação institucional na região.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecer e recompensar as grandes ideias e as realizações dos melhores servidores.</li> </ul>
Utilize	Ut2	Moderadamente, a instituição pesquisada mantém espaços de trabalho com muitas estruturas diferentes e que, simultaneamente, promovem a comunicação e o fluxo do conhecimento entre as pessoas e os grupos de trabalho para alcançar um tipo de uso criativo do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adotar, diante da complexidade das mudanças na vida organizacional, várias estruturas organizacionais complementares (ANDERSEN, 2012), entre elas: informais, virtuais, de aprendizagem, em rede, virais etc. Essas formas multimodais refletem a necessidade crescente de fluxos rápidos e desimpedidos para satisfazer as demandas da sociedade por soluções cada vez mais complexas e singulares; e</li> <li>Criar consórcios que realizam pesquisas em áreas de interesse do semiárido, desde que estas possam agregar à competência essencial da instituição pesquisada.</li> </ul>

Utilize	Ut4	Moderadamente, as decisões tomadas isoladamente afetam o desempenho organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudar o domínio exclusivo da informação do nível estratégico da universidade para um domínio distribuído nos níveis tático e operacional, visando liberar a informação a fim de que ela flua para todos os cantos da organização, ou seja, a maior parte da informação deve ser tratada como recurso aberto, que só tem valor e só será aperfeiçoada se as pessoas necessitarem dela e a utilizarem em suas equipes de trabalho.</li> </ul>
Utilize	Ut5	Moderadamente, a universidade pesquisada utiliza abordagens lúdicas e/ou não estruturadas que levam as pessoas a pensarem criativamente a resolução de problemas organizacionais do dia a dia para melhorar seu desempenho na sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar os espaços organizacionais (ANDERSÉN, 2012); criar times multidisciplinares e times de times com profissionais de áreas de conhecimento diversas para desenvolverem experiências paralelas aos times principais com foco no conhecimento sobre a região do semiárido nordestino.</li> </ul>
Aprenda	Ap1	Moderadamente, na organização pesquisada, considera-se os erros, fracassos, problemas e discordâncias nas experiências como oportunidade de aprender e como forma de reconstruir os processos de gestão do conhecimento no ambiente organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer rotinas de reflexão sobre as lições que determinado trabalho podem proporcionar, realizar reuniões de avaliação, utilizar simulações etc. É utilizar uma experiência do passado sobre a impressão coletiva para prever ações futuras.</li> </ul>
Aprenda	Ap3	Moderadamente, são utilizados modelos mentais e de tomada de decisão para entender melhor como os fatos acontecem de determinada forma e aprender como resolver as situações diferentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simular situações é uma técnica cada vez mais utilizada para induzir e introduzir a compreensão dos sistemas da estratégia organizacional. Além disso, as organizações podem reunir grupos de pessoas para construir modelos da maneira como o seu sistema funciona, ou seja, construir diagramas de circuitos causais em aplicações de <i>software</i> que simulam a maneira como os membros de uma organização acreditam que os seus sistemas se comportam quando são tomadas decisões. “Jogando” com esses simuladores, as pessoas começam a ver como decisões discretas afetam o todo e a entender como os objetivos estratégicos são alcançados ou não.</li> </ul>
Aprenda	Ap4	Moderadamente, são utilizados jogos e simulações para entender melhor como os fatos acontecem no contexto organizacional e utilizar uma experiência do passado sobre a impressão coletiva para prever ações futuras e para favorecer a aprendizagem mútua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunizar simulações, treinamento em serviço (também chamado de aprender fazendo);</li> <li>Promover cursos do tipo <i>Outward Bound</i>, além de atividades do tipo internato e retiro, como forma das pessoas “mergulhar” corpo e mente em experiências simuladas, nas quais os participantes são encorajados a observar a maneira pela qual o processo de grupo afeta o desempenho e os resultados organizacionais.</li> </ul>
Aprenda	Ap5	Moderadamente, transpõe-se os limites organizacionais através da colaboração com os beneficiários da instituição, fornecedores e outras organizações como pré-condição para produzir aprendizagem mútua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar análise das melhores práticas (DONATE; PABLO, 2015), pois podem oferecer uma maneira de ajustar o sistema organizacional às possibilidades de parcerias alinhadas com a competência essencial da instituição pesquisada, tornando-a mais efetiva e eficiente na gestão do conhecimento sobre a região semiárida do Nordeste.</li> </ul>

Contribua	Ct1	Moderadamente, a instituição integra e legitima os processos de contribuir com o conhecimento sobre a região semiárida para a organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir bases de GC que incluem profissionais especializados para organizar e sumarizar as contribuições de conhecimento; formalizar o papel de especialistas nos processos de GC (PERRIN, 2012);</li> <li>• Utilizar as TICs para conectar pessoas em comunidades de práticas; estimular a criação de laços de confiança mútua entre os indivíduos; utilizar gestores do conhecimento para monitorar os conteúdos das redes virtuais. As redes virtuais não pressupõem o fim das redes presenciais, pelo contrário, estas devem ser estimuladas através de programas de treinamento que reúnem as pessoas; programas de intercâmbio; equipes temporárias de projetos; reuniões para reflexão e compartilhamento de experiências, entre outras; e</li> <li>• Desenvolver políticas e procedimentos explícitos.</li> </ul>
Contribua	Ct2	Moderadamente, a instituição tem capacidade de influenciar e contribuir sobre as ideias e <i>expertises</i> socializadas com foco na informação que agregue à missão da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar uma cultura de colaboração e estabelecer sistemas de recompensas de longo prazo, para levar as pessoas a participarem de um tipo particular de atividade de compartilhamento como uma forma de envolvê-las.</li> </ul>
Contribua	Ct7	Moderadamente, reconhece-se e valoriza-se as pessoas que contribuem com o conhecimento sobre o semiárido para a organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular os indivíduos e equipes a gastarem horas a cada semana anotando e disseminando informações; encorajar os empregados ao hábito da leitura, bem como a visitar redes, intranet, boletins, entre outros; estabelecer um sistema de “crédito de contribuição”, em que os indivíduos possam ganhar quando contribuem com suas expertises;</li> <li>• Promover a interação humana, para fomentar o intercâmbio de conhecimento tácito; utilizar de especialistas para facilitar a articulação do conhecimento implícito de outro especialista; incentivar o desenvolvimento da habilidade de interpretar, sistematizar e identificar o conhecimento de um especialista; realizar reuniões presenciais entre os indivíduos ou em pequenos grupos; e</li> <li>• Promover a ideia de que as pessoas tenham seus próprios instrumentos de divulgação, como sites pessoais.</li> </ul>

Quadro 5. Indicadores do desempenho moderado e práticas de GC para a qualificação da GC no semiárido nordestino

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

- d) manter produtos ou serviços com valor agregado como resultado do conhecimento que eles contêm; e
- e) construir redes de relacionamento estratégicas com outras organizações e com seus beneficiários, através do compartilhamento de tecnologias e ideias, para levar produtos inovadores para a região. E, para a universidade pesquisada, as pessoas são consideradas fontes de valor ao invés de custos e há um esforço dela para se alinhar os valores formais da instituição com os informais dos seus servidores. Este último indica que a instituição pesquisada está conseguindo lidar com as questões de valor e crença para a criação de um sistema de valor para o desenvolvimento do semiárido, como sugerido por Nonaka e Takeuchi (1997).

Indicadores de GC	Questões	Média
(Cm1) Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do conhecimento	1, 7, 16, 18	2,40
(Cm2) Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	1, 2, 19	2,58
(Cm3) Papéis de gestão do conhecimento	3, 10	2,61
(Cm4) Meios eletrônicos e tecnologias da informação	2, 5, 7, 11, 13, 17	3,27
(Cm5) Documentação, resultados, mensuração / protocolos e regras	15, 20	3,03
(Cm6) Simulação / jogos / inovação / resolução de problemas	4, 10, 14	2,40
(Cm7) Parceria	8, 12, 18	2,56
(Cm8) Valores	6, 9	2,89

Tabela 7. Indicadores da Gestão do Conhecimento da seção Construa/Mantenha

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Seção **Descarte**, que trata da atividade de despojar-se do conhecimento que não esteja alinhado à competência essencial da instituição, nem no presente nem no futuro, com o fim de liberar tempo e recursos para aumentar e manter aquele conhecimento que é estrategicamente importante para a organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002), apresentou um percentual de 60,58%, que revela um padrão aceitável de GC nessa seção.

Os indicadores de GC, seguindo a Tabela 8, que contribuíram para o resultado positivo nessa seção foram: “processos de gestão do conhecimento / contextualização / política de Gestão do conhecimento”, “compartilhamento do conhecimento / comunicação / relacionamento”, “processo decisório”, “simulação / jogos / inovação / resolução de problemas” e “avaliação do conhecimento”. Significa, respectivamente, que a universidade:

- tenta perseguir atividades de valor mais alto ou alocar as pessoas nas habilidades e expertises apropriadas, antes de pensar em destituí-las de cargos ou funções, e tem a capacidade de se reinstrumentar antes de empregar novas habilidades com um novo grupo de pessoas, analisando o impacto da perda pessoas com conhecimento estratégico importante sobre a região do semiárido nordestino, corroborando os achados da pesquisa de Castro e Brito (2014);
- tem a capacidade de compreender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizar tarefas e rotinas e trata as pessoas afetadas por esta automatização com dignidade e respeito, para manter a sua base de conhecimento intacta;
- reflete sobre o quanto ela pode alavancar o conhecimento adquirido a respeito da região em que atua, sobre o descarte planejado do conhecimento que não agrega mais valor, sobre a recusa de trabalhos se eles não construírem conhecimento que agregue ao seu compromisso social e sobre a terceirização de habilidades que não sustentam a competência essencial da organização, na busca por competências distintas (PINHO; REGO; CUNHA, 2012); e
- prefere utilizar os recursos e as habilidades construídos localmente para testar ou viabilizar

novas ideias para a região do semiárido nordestino.

<b>Indicadores de GC</b>	<b>Questões</b>	<b>Média</b>
(Dt1) Processos de gestão do conhecimento / Contextualização / Política de Gestão do conhecimento	1, 2, 6, 7, 10, 13, 16, 17, 20	2,57
(Dt2) Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento	2, 4, 9, 19	3,09
(Dt3) Papéis de gestão do conhecimento	6	2,21
(Dt4) Processo decisório	1, 3, 8, 13, 14, 15	2,63
(Dt5) Simulação / jogos / inovação / resolução de problemas	18	3,26
(Dt6) Parceria	11, 12, 19	2,40
(Dt7) Avaliação do conhecimento	5, 13, 16	2,54
(Dt8) Reconhecimento e valorização da gestão do conhecimento	10, 20	2,40

Tabela 8. Indicadores da Gestão do Conhecimento da seção Descarte

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em seguida, no Quadro 6, como nos tópicos anteriores, foram listados os indicadores do processo estratégico que, por seção, ainda representam desafios para que a universidade pesquisada consolide o gerenciamento do conhecimento sobre a região do semiárido nordestino, em busca da resolução dos problemas sociais e de seu desenvolvimento regional (ambiental, econômico e político).

Seção	Indicador	Significado	Plano de ação para qualificar o indicador
Avalie	Av1	De forma fraca, a instituição pesquisada mensura e descreve o fluxo de processo de gestão do conhecimento para ajudar a entender melhor o que está tentando gerir e seus resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar os esquemas e os processos que são importantes, porque, junto com uma teoria voltada para o conhecimento, podem prover um contexto de mensuração e de estimativa.</li> </ul>
	Av2	De forma fraca, a universidade pesquisada discute e relata sobre a gestão do conhecimento na organização, para produzir relatórios sobre a qualidade da gestão do conhecimento acerca do semiárido nordestino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produzir relatórios sobre o capital intelectual, pois pode provocar a criação de valor na organização, proporcionando um sentido na GC para os principais <i>stakeholders</i> (FIDEL; CERVERA; SCHLESINGER, 2016).</li> </ul>
	Av4	Moderadamente, a instituição mensura o conhecimento através de medidas qualitativas e quantitativas para dimensionar a efetividade e publicar documento de circulação referente a como a organização gerencia o conhecimento sobre o semiárido nordestino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver experiências com indicadores de desempenho em GC, tais como o número de ideias geradas, o número de inovações, o potencial de inovação e de capacidade de absorção do conhecimento, avaliar o estoque de ativos intelectuais da organização, entre outros;</li> </ul>
	Av5	De forma fraca, a instituição pesquisada utiliza fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis como suporte para as decisões baseadas no conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar uma teoria de organização que leva em consideração a GC, para viabilizar a facilidade e a flexibilidade com que a organização poderá converter o seu conhecimento sobre a região semiárida em soluções que serão úteis para seus beneficiários na região Nordeste.</li> </ul>
Construa/ Mantenha	Cm1	Moderadamente, a instituição fomenta, através dos sistemas de TI, o processo de formação de diferentes redes de pessoas para reter conhecimento através de relacionamentos duradouros para outras áreas, mantendo, nos grupos, as pessoas indispensáveis à missão da organização. E institui o compartilhamento do conhecimento por meio das tecnologias necessárias entre unidades e além-fronteiras da organização e dos grupos de trabalho/ pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subordinar as TICs às pessoas e capacitar e formar novas redes, para fluir o conhecimento e as ideias que podem fomentar a inovação;</li> <li>Investir em networkings e parcerias estratégicas e criativas (FIDEL; CERVERA; SCHLESINGER, 2016), além de cultivar a confiança para que esses relacionamentos funcionem; e</li> <li>Disponibilizar TICs sofisticadas, não apenas para compartilhar a informação sobre a região semiárida dentro da organização, mas também para criar a expectativa entre os beneficiários de que essa informação será compartilhada, podendo reverter-se em criação de valor em produtos, serviços e tecnologias para o desenvolvimento da região.</li> </ul>
	Cm6	Moderadamente, os servidores da universidade pesquisada são encorajados para pensarem a construção de soluções inovadoras de produtos ou serviços a partir das atividades não funcionais das pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver uma visão holística dos servidores e reconhecer que, além das habilidades imediatas que eles trazem para sua tarefa, há um leque de interesses e habilidades que são potencialmente valiosas para o desenvolvimento da região. Ademais, combinar os talentos com habilidades específicas (ALEGRE; SENGUPTA; LAPIEDRA, 2013; CARDOSO; MEIREILES; PERALTA, 2012) para o trabalho, para formar a rede de associações que se traduzam em inspiração criativa.</li> </ul>

Descarte	Dt3	Moderadamente, os servidores participam de grupos de pesquisa sobre sua missão, ajudando a decidir a necessidade de aquisição do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar emprestado material alheio é fazer uma aliança estratégica para descobrir maneiras novas de criar valor. Essas alianças também são uma maneira de fazer experiências com as formas de conhecimento, sem ter de adquiri-las diretamente. Outra forma é trabalhar através de um terceiro, como um consórcio de pesquisa, para criar um fundo de conhecimento de um grupo de empresas, de modo que o conhecimento coletivo possa ser utilizado para reinventar ou revitalizar um setor de negócio.</li> </ul>
	Dt6	Moderadamente, a organização constrói alianças com outras organizações, com a inclusão de pessoas como aprendizes para determinar a necessidade de aquisição de novos conhecimentos ou <i>expertises</i> .	
	Dt8	Moderadamente, a organização reconhece o impacto na lealdade, na contribuição e no compromisso, quando ocorre a partida de pessoas com conhecimento chave (importante) sobre a região.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecer e recompensar as pessoas com conhecimento chave para a região.</li> <li>Criar redes de pessoas e de tecnologias para documentar o conhecimento de seus membros, a fim de minimizar o impacto da saída de profissionais com conhecimento de valor para a região.</li> </ul>

Quadro 6. Indicadores do desempenho moderado ou fraco nos processos estratégicos e práticas de GC para a qualificação dessa gestão no semiárido nordestino

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

## 5. CONCLUSÕES

Considerando o objetivo da pesquisa e os resultados discutidos, foi possível perceber que, na organização estudada, apesar de criadora de conhecimento por natureza, alcançou médias classificadas como moderadas, similares às encontradas nas organizações que haviam testado o DGC em campo. Contribuíram para o desempenho positivo da organização, no processo tático do DGC, as seções Obtenha e Contribua; e, no processo estratégico, as seções Construa/Mantenha e Descarte. Significa que a organização deve focar o desenvolvimento da GC e de suas práticas nas seções Utilize e Aprenda, do processo tático, e na seção Avalie, do processo estratégico, que trata da avaliação e mapeamento do conhecimento necessário para a função social da instituição pesquisada, em contraste com as necessidades futuras de conhecimento.

De modo geral, percebeu-se que há um esforço da organização na consolidação da mudança do *taylorismo-fordismo* para as organizações de aprendizagem (SANTOS et al., 2017) e que ela deixou de enfrentar o exercício da gestão somente por meio da realização de projetos pedagógicos (CASTRO et al., 2015). Esses resultados são precedidos pela capacidade da organização de preparar cidadãos e parceiros para atuarem em favor do Estado na elaboração e na implementação de soluções para os problemas sociais, ambientais, políticos e econômicos da região Semiárida brasileira (PEER; STOEGLEHNER, 2013); promover a inserção social; a redução das desigualdades sociais; e algum nível de qualidade de vida para seus beneficiários.

O aprofundamento do DGC também permitiu levantar os indicadores de GC que foram moderadamente e fracamente descritivos do modelo, conforme os Quadros 7 e 8. Esses indicadores representam os desafios que a organização tem para consolidar a GC como um modelo de referência para o desenvolvimento do Semiárido Nordeste. Nesse sentido, foram levantadas na literatura práticas de GC para qualificar cada indicador, de modo que a instituição pesquisada possa viabilizar a utilização do conhecimento para a resolução dos problemas do dia a dia da região e a combinação entre o intelectual com as exigências estratégicas de conhecimento para o desenvolvimento do Nordeste.

Portanto, a contribuição gerencial da pesquisa está na proposição de um diagnóstico e de um plano de ação para que a GC se consolide como um modelo para favorecer o desenvolvimento sustentável do semiárido nordestino e para qualificar a ação social pública como transformadora, servindo, inclusive, de referência para outras instituições que atuam no referido bioma.

Apesar de sua evolução precoce, a GC ainda é um construto de maturação gradual (KOENIG; JANK, 2012; SERENKO; BONTIS, 2013; SERENKO, 2013), para o qual se torna vital contribuir com a sua consolidação, inclusive, no âmbito da administração pública em educação, sendo esta a contribuição científica da pesquisa.

Como limitações do estudo, tem-se que os dados foram recolhidos a partir da amostra de apenas uma das instituições de ensino localizadas no semiárido do Nordeste do Brasil e, portanto, suas descobertas não podem ser inferidas em outros contextos. A pesquisa, ainda, tem limitações quanto à triangulação dos dados, sendo necessário o retorno dos pesquisadores aos pesquisados para perceberem, por exemplo, a partir da subjetividade constituída na atividade dos administradores, quais os impedimentos para que eles superem os desafios que ainda restam na busca pela consolidação do modelo de GC que possibilite uma ação social pública transformadora na região do Semiárido nordestino.

As sugestões de trabalhos futuros residem em estudos longitudinais com triangulação dos dados para superar as limitações de um método único. Estudos de caso qualitativos complementares também são necessários para se entender os complexos processos e as causalidades envolvidas no desenvolvimento de modelos de GC na administração pública. Além disso, estudos quantitativos comparativos podem ser empreendidos, pois estes desenvolvem pressupostos de GC mais robustos para as organizações públicas, permitem a formulação e testes de teoria mais específicos, e podem contribuir para a maturação da GC na administração pública como disciplina de referência. Por fim, estudos que abordam diagnósticos de GC na administração pública podem ser ampliados para o nível da análise de impacto, dos resultados que o modelo pode gerar para promover a efetividade social.

**REFERÊNCIAS**

- ALEGRE, J.; SENGUPTA, K.; LAPIEDRA, R. Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 4, p. 454-470, 2013. DOI: 10.1177/0266242611417472.
- ANDERSÉN, J. Protective capacity and absorptive capacity: Managing the balance between retention and creation of knowledge-based resources. **The Learning Organization**, v. 19, n. 5, p. 440-452, 2012. DOI: 10.1108/09696471211239730.
- ANDREEVA, T.; Kianto, A. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 617- 636, 2012. DOI: 10.1108/13673271211246185.
- 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.
- BRITO, L. M. P. et al. Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil. **Ciência Rural**, v. 49, p. e20180762, 2019a. DOI: 10.1590/0103-8478cr20180762.
- BRITO, L. M. P. et al. Mídias sociais e gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação do Nordeste do Brasil. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 14, n. 1, p. 117-141, 2019b.
- BRITO, L. M. P.; GALVÃO, A. P.; OLIVEIRA, P. W. S. de. Gestão do conhecimento em empresa internacional de energia. **Informação & Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 93-103, 2013.
- BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S. de; CASTRO, A. B. C. de. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 5, 2012. DOI: 10.1590/S0034-76122012000500008.
- BRUNDTLAND, G. H. **Nosso Futuro Comum** / Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1991.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L.; MACTAS, E. D. Human capital measurement. **Research Technology Management**, v. 47, n. 3, p. 43-49, 2004.
- CARDOSO, L.; MEIRELES, A.; PERALTA, C. F. Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. **Journal of knowledge management**, v. 16, n. 2, p. 267-284, 2012. DOI: 10.1108/13673271211218861.
- CARVALHO, D. S. da S. et al. A gestão do conhecimento na percepção dos secretários executivos de uma instituição federal de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 1-29, 2019.
- CASTRO, A. B. C. de et al. Temáticas emergentes em gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. In: Seminários em Administração. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA USP, 2018. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/21semead/anais/arquivos/1174.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2020.
- CASTRO, A. B. C. de et al. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: Um estudo de

caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **Holos**, v. 2, p. 195-211, 2015.

CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P. Descarte do conhecimento como estratégia de inovação: um estudo em uma instituição pública de educação não-formal do nordeste do Brasil. **HOLOS**, v. 4, p. 397-414, 2014.

CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P. Gestão do Conhecimento: como as organizações públicas do Brasil percebem esse modelo?. **Revista Gestão Industrial**, v. 12, n. 2, 2016. DOI: 10.3895/gi.v12n2.3559.

CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **HOLOS**, v. 33, n. 4, p. 408-423, 2017. DOI: 10.15628/holos.2017.5168.

CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S. Quem dissemina saber, aprende com o conhecimento que constrói? um estudo de múltiplos casos em organizações públicas do nordeste do Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 126-146, 2014.

CAVALCANTI, G. M. et al. Knowledge management in public administration of education, science and technology in Northeast Brazil. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 9, n. 18, p. 1-21, 2020. DOI: 10.5902/2318133841954.

CLAVER-CORTES, E.; ZARAGOZA-SAEZ, P.; PERTUSA-ORTEGA, E. Organizational structure features supporting knowledge management processes. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 45-57, 2007. DOI: 10.1108/13673270710762701.

COSTA, F. J. da. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. **Rio de Janeiro: Ciência Moderna**, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DINDA, S. A theoretical basis for green growth. **International Journal of Green Economics**, v. 8, n. 2, p. 177- 189, 2014. DOI: 10.1504/IJGE.2014.065851.

DONATE, M. J.; PABLO, J. D. S. de. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 360-370, 2015. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.06.022.

ESTATUTO. **Estatuto da UFERSA**. Disponível em: <<https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2014/09/ESTATUTO-PUBLICADO-NO-SITE-VALIDO-A-PARTIR-DE-1-DE-SETEMBRO-DE-2016.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

FIDEL, P.; CERVERA, A.; SCHLESINGER, W. Customer's role in knowledge management and in the innovation process: effects on innovation capacity and marketing results. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, n. 2, p. 195-203, 2016. DOI: 10.1057/kmrp.2015.19.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

GLOET, M; TERZIOVSKI, M. Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 15, n. 5, pp. 402-409, 2004.

HAIR Jr. et al. **Multivariate Data Analysis**. 7th edition. 7th Edition. Hellaby Hall: Pearson, 2014.

KOENIG, M. E. D.; JANK, D. A. The (common) sense of KM. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 11, n. 02, pp. 1250009, 2012.

LEE, S.; GON KIM, B.; KIM, H. An integrated view of knowledge management for performance. **Journal of Knowledge management**, v. 16, n. 2, p. 183-203, 2012. DOI: 10.1108/13673271211218807.

LEE, V-H. et al. Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation?. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 6, p. 848-872, 2013. DOI: 10.1108/JKM-08-2013-0315.

MIRANDA, A. C. de et al. As relações entre o modelo de desenvolvimento e os impactos sobre o ambiente e a saúde humana: uma revisão do cenário atual. **Cad. Saude Colet.**, v. 19, n. 3, p. 251-263, 2011.

MOTTA, G. da S. Como escrever um bom artigo tecnológico?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 5, p. 4-8, 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Elsevier Brasil, 2004.

PEER, V.; STOEGLER, G. Universities as change agents for sustainability-framing the role of knowledge transfer and generation in regional development processes. **Journal of Cleaner Production**, v. 44, p. 85-95, 2013. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.12.003.

PERRIN, A. The practices of knowledge managers in Lafarge. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 204-214, 2012. DOI: 10.1108/13673271211218825.

PINHO, I.; REGO, A.; CUNHA, M. P. e. Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. **Journal of knowledge management**, v. 16, n. 2, p. 215-242, 2012. DOI: 10.1108/13673271211218834.

SANTOS, R. S. dos et al. Organizações de aprendizagem: disciplinas para a gestão com pessoas no serviço público. **HOLOS**, v. 8, p. 205-228, 2017. DOI: 10.15628/holos.2017.5171.

SERENKO, A. Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 5, pp. 773-812, 2013.

SERENKO, A. Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 5, p. 773-812, 2013. DOI: 10.1108/JKM-05-2013-0166.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, pp. 307-326, 2013.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações, gerenciando e avaliando patrimônios de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VEIGA, J. E. da. **Para entender o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora 34, 2015.

VENKITACHALAM, K.; AMBROSINI, V. A triadic link between knowledge management, information technology and business strategies. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n. 2, p. 192-200, 2017. DOI: 10.1057/s41275-016-0043-5.

WANG, S.; NOE, R. A.; WANG, Z.-M. Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. **Journal of Management**, v. 40, n. 4, p. 978-1009, 2014. DOI: 10.1177/0149206311412192.