

## GESTÃO DE CONHECIMENTO E SUA APLICAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO DO IMPACTO GERENCIAL NAS UNIVERSIDADES EM MOÇAMBIQUE

*Knowledge management and its application in higher education: a case study of the managerial impact on universities in Mozambique*

**Joana Carlos Beira**

Doutoranda em Gestão e Organização do Conhecimento. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, [Brasiljoanabeira@yahoo.com.br](mailto:Brasiljoanabeira@yahoo.com.br)  
<https://orcid.org/0000-0003-1454-1783>

**Ricardo Rodrigues Barbosa**

Doutor em Administração de Empresas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. [rbarb@gmail.com](mailto:rbarb@gmail.com).  
<https://orcid.org/0000-0003-3366-7525>

### RESUMO

**Objetivo:** O artigo verifica em que medidas Instituições de Ensino Superior (IES) moçambicanas praticam princípios de gestão do conhecimento (GC) em suas atividades acadêmicas e administrativas. **Método:** para atingir os objetivos propostos realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva com profissionais docentes, corpo técnico administrativo e diretores das unidades de uma IES. Utilizou-se da abordagem qualitativa com instrumentos de coleta de dados quali-quantitativo. Foi construído e aplicado por meio do instrumento quantitativo um questionário para analisar como os inquiridos percebem a aplicabilidade da GC nas IES pesquisadas. Os dados qualitativos foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo, como também analisados os documentos oficiais do Governo Moçambicano que abordam as políticas de ensino superior do país. **Resultados:** os resultados da pesquisa mostraram que a instituição possui uma visão positiva dos funcionários, valorizando seu conhecimento, experiência e capacidade de inovação. Além disso, constatou-se que a instituição oferece oportunidades para o desenvolvimento profissional dos funcionários, incentiva a criação de novos conhecimentos e estimula a disseminação do conhecimento entre os seus servidores. **Conclusões:** entretanto, alguns pontos merecem atenção, como a necessidade de melhorar a cultura de criação do conhecimento; a necessidade de melhorar os processos para disseminar o conhecimento e a necessidade de incorporar o conhecimento oriundo de fontes externas.

**Palavras-chave:** Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Instituição de Ensino Superior.

## ABSTRACT

*Objective: The article verifies the extent to which Mozambican Higher Education Institutions (HEIs) practice knowledge management (KM) principles in their academic and administrative activities. Method: to achieve the proposed objectives, exploratory-descriptive research was carried out with teaching professionals, administrative technical staff and directors of the units of an HEI. A qualitative approach was used with qualitative-quantitative data collection instruments. A questionnaire was constructed and applied using a quantitative instrument to analyze how respondents perceive the applicability of KM in the HEIs researched. The qualitative data were analyzed using the content analysis technique, as well as the official documents of the Mozambican Government that address the country's higher education policies. Results: the survey results showed that the institution has a positive view of employees, valuing their knowledge, experience and capacity for innovation. Furthermore, it was found that the institution offers opportunities for the professional development of employees, encourages the creation of new knowledge and encourages the dissemination of knowledge among its employees. Conclusions: some points deserve attention, such as the need to improve the culture of knowledge creation; the need to improve processes to disseminate knowledge and the need to incorporate knowledge from external sources.*

**Keywords:** Knowledge. Knowledge Management. Higher Education Institution.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é, nos dias atuais, considerado como uma ferramenta indispensável para qualquer organização. Entretanto, possuir o conhecimento não garante necessariamente vantagem competitiva (Correa; Ziviani; Chinelato, 2017), pois ela é observada à medida que o conhecimento é utilizado e/ou aplicado de forma explícita e padronizada. Infelizmente são poucas as organizações capazes de reconhecer o valor associado ao gerenciamento do conhecimento e, com isso, aproveitar as oportunidades que lhes são apresentadas (Sharma; Kaur, 2016).

A gestão do conhecimento (GC) tem se colocado como elemento essencial para muitas organizações (Ramachandran, Chong; Wong, 2013) e conquistado

espaço tanto no campo acadêmico como no empresarial. De fato, apesar de serem diferentes quanto às suas missões, objetivos e estruturas, tanto instituições empresariais quanto educacionais precisam inovar e gerenciar seus recursos informacionais e de conhecimento da forma mais eficiente possível

Como instituições de ensino e pela sua peculiaridade, as instituições educacionais, são consideradas por Vieira e Vieira (2003), como estruturas organizacionais pouco dinâmicas, que tendem a mover-se em um ritmo mais lento que o dos segmentos mais atuantes e inovadores da sociedade. No tocante às organizações públicas, elas são tidas como conservadoras por excelência e muitas vezes tendem a resistir mudanças (NERY; FILHO, 2015), dificilmente exploram com mais profundidade a aplicação de novos modelos de gestão. Para reverter este quadro são necessárias mudanças significativas, encaradas como um processo permanente, contínuo; ou seja, uma necessidade de atualização que gera inovação.

Assim as IES, como qualquer organização, sofrem mudanças e influências do ambiente. Para se manterem vivas, devem procurar formas de adaptar-se a várias mudanças que o mundo as impõe, sendo que a capacidade de dar sentido, influenciar ou adaptar-se a um ambiente dinâmico representa grande desafio.

O reconhecimento da abordagem da GC em uma IES pode permitir que as mesmas evoluam mais facilmente para um ambiente educacional eficaz e dinâmico, que promete melhorias consideráveis nas atividades de compartilhamento de conhecimento em toda a instituição e, subsequentemente, melhoria no desempenho geral (Ramachandran, Chong; Wong, 2013).

Somente a partir dos anos 2000 os programas de GC foram introduzidos nas universidades (Bem, 2006) e, dentre os fatos que culminaram com a origem do termo, está a proliferação das tecnologias da informação e comunicação (TICs), bem como a necessidade de adaptação das organizações que promovem a capacitação e o desenvolvimento de pessoas (Lima; Magini, 2008), como as Instituições de Ensino Superior (IES).

Dentre os primeiros pesquisadores na literatura que analisaram os obstáculos e facilitadores da implantação da GC nas IES destacam-se Eirz, Simoes e Gonçalves (2007) citados por Oliveira e Sousa (2018).

Moçambique é um país em vias de desenvolvimento e, sendo assim, a necessidade de articular os objetivos de crescimento econômico e inclusão social é de extrema urgência e importância. Tais desafios demandam, entre outros, a implantação de uma educação de qualidade, da básica à superior, de sua constante supervisão e do melhoramento não apenas da qualidade de ensino, como também dos serviços prestados principalmente pelas IES.

Considerando os elementos acima apresentados, o presente trabalho tem por objetivo verificar em que medida os princípios de GC são adotados em IES moçambicanas. Ao discorrer sobre o ensino superior em Moçambique, Langa (2014) afirma que o conhecimento sobre o ensino superior limita-se e confunde-se com a narrativa descritiva do seu desenvolvimento histórico-institucional, sendo que parte do que se sabe ou se pensa saber deriva de duas principais fontes de autoridade e legitimação, quais sejam:

- as várias formas de participação nos processos do ensino superior: ensino e aprendizagem; docência e investigação; gestão universitária e,
- a formulação de políticas públicas e governação do sistema do ensino superior (Langa, 2014, p. 3).

Fazendo referência aos dados atualizados do Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico-Profissional de Moçambique, existem em Moçambique 53 IES, das quais 31 são privadas e 22 públicas.

As universidades moçambicanas têm procurado dar vazão ao crescente número de estudantes que terminavam o ensino secundário e que podem continuar os estudos (Matos; Mosca, 2010). Contudo, os autores afirmam que, como forma de superar o déficit de oferta do ensino público, foram criadas e desenvolvidas universidades privadas, sem levar em consideração a formação de docentes para apoiar o crescimento de alunos e universidades, concentrando os investimentos em instalações e deixando para o segundo plano as bibliotecas, laboratórios,

equipamentos pedagógicos, bem como a organização e formação em gestão universitária.

Assim, diante de tal cenário, a presente pesquisa tem como propósito estudar e abordar, no contexto moçambicano, a aplicação de processos de GCnas instituições de ensino superior, com foco, na área administrativa, por essa ser vista como uma opção para a sustentação e competitividade das instituições, numa circunstância em que a informação e o conhecimento são considerados como relevante diferencial organizacional (Bem, 2015).

A contribuição que se quer trazer e agregar às instituições moçambicanas está ligada aos fatores determinantes criação, transferência e o uso do conhecimento e procurar perceber como as IES moçambicanas tratam e/ou trabalham a questão da gestão da informação e do conhecimento, com vistas a se integrarem em organizações chamadas de “organizações de conhecimento” e fazer disso uma vantagem competitiva, não apenas entre si, como também entre os países vizinhos.

Entretanto, um exame cuidadoso das práticas daGCe seus principais facilitadores estratégicos podem determinar o sucesso da sua implantação nas IES, sendo que as mesmas carecem de investimentos significativos como tempo, dinheiro e pessoal (RAMACHANDRAN, CHONG; WONG, 2013).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O indivíduo não nasce munido de conhecimento, muito menos o herda do meio que o circunda. O pressuposto de conhecer implica transformação (Becker, 2009), ou seja, o sujeito constrói seu próprio conhecimento por meio da interação com o meio físico e social, a depender das suas condições de saúde individual e do seu meio, pois é muito mais fácil progredir e construir conhecimento nas classes média e alta que em uma comunidade carente.

Epistemologicamente, o termo conhecimento deriva do grego “episteme”, que significa uma verdade completamente certa (Sveiby, 1998). De difícil definição, o conhecimento é, para alguns cientistas, considerado apenas como “informação”; para outros, “habilidades e especialidades aplicadas” (Ramezani; Fathain; Tajdin, 2013).

O conhecimento é percebido por Setzer (1999) como uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado. É algo que somente as pessoas podem possuir (Sharma; Hassan, 2017) e que pode ser reconhecido como o entendimento adquirido por meio de um processo de experiência ou estudo adequado. Ele também pode ser denominado por competência e/ou conhecimento em ação (inteligência, proficiência, sabedoria, replicação do conhecimento) e transformado em diferencial competitivo que, se não for utilizado com competência, perde seu valor (Floriano; Santos; Schroeder, 2009).

Neste contexto, para a compreensão da teoria da criação do conhecimento, são necessárias análises sobre as diferenças entre dados, informação e conhecimento (Silva, 2004), assim como reconhecer a relação entre eles (Probst; Raub; Romhardt, 2002) e que ele, particularmente, surge de seus precedentes dado e informação (Correa; Ziviani; Chinelato, 2017). Como já foi afirmado por Davenport e Prusak (1998), saber diferenciar os três elementos e perceber como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

De acordo com Zins (2007), os dados são matéria-prima para a informação e, por sua vez, informação torna-se matéria-prima para o conhecimento. Já Davenport (1998) defende que, apesar da relação dos termos, o conhecimento não é dado, e não se traduz em informação. Além disso, para esse autor, a diferença entre eles incide em uma questão de grau.

É importante aqui destacar que uma visão integrada dos dados, da informação e do conhecimento dos indivíduos e grupos garante que a base de conhecimento da empresa esteja sendo bem usada e em contínuo desenvolvimento

(Probst; Raub; Romhardt, 2002), e pressupõe que a GCdeva ser capaz de lidar com as matérias-primas do conhecimento e com o conhecimento propriamente dito.

## 2.1 Tipos de conhecimento

O conhecimento é elemento crucial na gestão organizacional. Muitas empresas têm reconhecido e adotam esse elemento como recurso para criar e sustentar a vantagem competitiva. Dentro dessa perspectiva, Takeuchi e Nonaka (2008) agrupam o conhecimento em dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – o *conhecimento explícito* e o *conhecimento tácito*. Apesar de muitas vezes estes componentes parecerem independentes, existe uma estreita interdependência entre eles. Para esses autores, o primeiro pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. Ele é fácil e velozmente transmitido ao indivíduo de maneira formal e/ou sistemática. Contrariamente, o segundo não é facilmente visível e explicável; ele tem sido pessoal e difícil de formalizar, fazendo com que a comunicação e o seu compartilhamento também sejam difíceis; é armazenado nas cabeças das pessoas e faz parte de componentes informais de aprendizagem (PUTCH, 2018).

Choo (2003); Sharma e Kaur (2016), por sua vez, subsidiam que os dois conhecimentos são complementares, visto que, se o conhecimento tácito permanecer guardado como *know-how* pessoal, ele terá pouco valor para a organização. Entretanto, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, pois precisa ser cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito. Sendo que os dois tipos de conhecimentos acrescentam valor ao desempenho organizacional.

Mais especificamente sobre conhecimento tácito, para Sopko (2010 apud Putch, 2018), existem na natureza quatro tipos: o conhecimento humano – o que as pessoas sabem fazer (habilidades ou conhecimento); o conhecimento social – relacionamentos organizacionais; o conhecimento cultural – compreensão coletiva de como fazemos as coisas dentro da organização; e, por último, o conhecimento

estruturado – está relacionado a sistemas, processos, ferramentas e rotinas. Para essa autora, as pessoas estão constantemente aprendendo, sendo que as organizações continuam passando dificuldades de transformar o conhecimento tácito em explícito. Isso exige das organizações a criação de um ambiente propício mediante ações baseadas no trabalho e na aprendizagem social.

Podem ser identificados na literatura outros tipos de conhecimento organizacional, para além dos conhecimentos tácito e explícito. Por exemplo, Gutiérrez (2006) demonstra, sob forma de pares, os seguintes tipos: conhecimento individual/conhecimento organizacional ou corporativo; e conhecimento interno/conhecimento externo.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o sucesso ou o fracasso da organização está diretamente relacionado em saber qual dos termos (dado, informação e conhecimento) precisamos, temos ou com qual deles podemos contar e o que podemos ou não fazer com cada um. De acordo com esses autores, são componentes essenciais do conhecimento a experiência, a verdade, o julgamento e as regras práticas.

- Experiência – o conhecimento se dá ao longo do tempo, por meio de experiências (observação, livros e materiais, e aprendizagem informal etc.);
- Verdade fundamental – o conhecimento tem verdade fundamental (saber o que realmente funciona e o que não funciona);
- Julgamento ou discernimento – julgar novas situações e informações à luz do que já é conhecido, julgar a si mesmo e se aprimorar em resposta a novas situações e informações;
- Regra ou normas práticas – guias flexíveis para a ação desenvolvida por meio de tentativa e erro, e no decorrer de uma longa experiência e observação.

Em resumo, o conhecimento não é explícito ou tácito, pois ele é tanto explícito como tácito, e as organizações criam e utilizam o conhecimento transformando o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, mediante quatro formas de conversão do conhecimento que fazem um ciclo ou processo de conversão que abaixo passaremos a descrever.



## 2.2 Gestão do Conhecimento

Como uma nova área relacionada à tecnologia de informação e à gestão, às estratégias, à cultura e aos sistemas de informação de uma organização (Guedes, 2012), o termo “GC” desencadeou múltiplos significados e explicações, e compreende várias disciplinas. Consequentemente, deu origem a diferentes perspectivas (Cranfield; Taylor, 2008), apesar de ser um conceito difícil de definir. Muitos autores inclusive tratam desse termo sem antes mesmo esclarecer o que entendem como conhecimento (Barclay; Murray, 1997).

O conceito de gerenciamento do conhecimento vinha sendo desenvolvido pelos filósofos de gerenciamento nos anos de 1940, ganhando importância por consequência dos avanços da tecnologia no campo da tecnologia da informação (Madhar, 2010). Nesse meio tempo, teve uma evolução no final da década de 1980, para promover ou gerenciar o conhecimento como um recurso organizacional para a obtenção de vantagem competitiva (Drucker, 1993; Nonaka; Takeuchi, 2008; Sharma; Kaur, 2016). Assim, nas organizações, a GC vem sendo aplicada com uma nova postura dos modelos tradicionais na busca por eficiência, eficácia e efetividade para competir no mercado global (Werner; Werner, 2004).

Em termos gerais, a GC é frequentemente tratada na literatura de negócios e ocupa um lugar de destaque (Barclay; Murray, 1997; Sharma; Kaur, 2016), principalmente em um contexto de ferramentas comerciais. Quer dizer, desconsiderando a questão da natureza do conhecimento e tratando apenas de informação e conhecimento como termos com significados idênticos (Barroso; Gomes, 1999; Wilson, 2006).

Nessa perspectiva, como atividade de negócio, a GC tende a considerar dois aspectos básicos, quais sejam: tratar o componente de conhecimento das atividades de negócios como uma preocupação explícita, refletida na estratégia política e prática em todos os níveis da organização e estabelecer uma conexão direta entre os ativos intelectuais de uma organização (conhecimentos explícitos – registrados; e

conhecimentos tácitos – conhecimentos pessoais) e os resultados positivos nos negócios (Barclay; Murray, 1997).

No contexto da administração pública, Batista (2012) trás a gestão do conhecimento como um auxílio às organizações a enfrentarem novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício da sociedade em geral.

De maneira geral, os processos da GC apresentam-se como uma atividade independente mas, quando unidos ao processo decisório, ficam fortemente conectados ao processo de gestão de informação e ao trabalho, e à análise da informação (Tarapanoff, 2006).

Segundo Barclay e Murray (1997), em termos práticos, a GC compreende a identificação e o mapeamento de ativos intelectuais, com vistas a gerar novos conhecimentos para a vantagem competitiva dentro da organização, tornando, assim, acessível o grande volume de informações corporativas e o compartilhamento de melhores práticas e tecnologias.

Para Sensuse et al. (2018), a GC é uma ciência que se concentra em iniciativas de conhecimento por meio do processo de coleta, armazenamento e aplicação do conhecimento. Ela também pode ser considerada como um processo que auxilia as empresas a utilizarem e valorizarem seus ativos ou conhecimentos intelectuais. De acordo com Bem (2015), é uma opção para a sustentabilidade e para a competitividade nas organizações. Assim, o entendimento sobre GC é defendido e percebido por alguns estudiosos da área, como Bukowitz e Williams (2002), como um processo por meio do qual a organização gera riquezas organizacionais, ao utilizar o conhecimento para criar valor para o cliente, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

Nesse sentido, dos conceitos ora apresentados, pode-se perceber que a GC é um processo sistemático de aquisição, extração, organização e disseminação de conhecimento em qualquer organização. Também perpassa pelo processo de recuperar, proteger, usar e gerenciar o conhecimento disponível (SHARMA; Kaur,

2016), assim como criar, armazenar, transferir e usar o conhecimento (Biloslavo; Trnavčević, 2007).

## 2.2.1 Processos de gestão do conhecimento

Assim como são conduzidas as atividades dentro das organizações, a GC, segundo Cartoni (2015), deve ser realizada de forma processual, começando por desenhar um processo, e não apenas executar um projeto de GC, criando uma série de atividades para facilitar a busca do conhecimento.

Para abordar os processos essenciais da GC, Probst, Raub e Romhardt (2002) começaram por agrupar e categorizar todos os problemas encontrados nas diversas empresas. Esse trabalho levou-os a identificar várias atividades muito próximas e relacionadas, que eles consideraram ser os processos essenciais da GC. Abaixo, passa-se a descrever cada um, nomeadamente:

- A. Identificação do conhecimento – refere-se a uma análise e descrição do ambiente de conhecimento da empresa que assegura a transparência interna e externa e ajuda os funcionários individualmente a localizarem o que querem.
- B. Aquisição do conhecimento – centra-se nas diversas possibilidades de busca do conhecimento.
- C. Desenvolvimento do conhecimento – consiste na geração de novas habilidades, novos produtos, melhores ideias e processos mais eficientes.
- D. Partilha e distribuição do conhecimento – são condições vitais para transformar a informação ou as experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar.
- E. Utilização do conhecimento – assegura que o conhecimento presente na organização seja aplicado produtivamente em seu benefício.
- F. Retenção do conhecimento – a retenção seletiva de informações, documentos e de experiência requer uma gestão. Ela depende do uso

eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização.

Para Chang, Hsu e Yen (2012), os processos de GC representam o modelo de criação de conhecimento estabelecido por Nonaka (1994): socialização, externalização, combinação e internalização. Eles defendem a existência de evidências claras do modo como o uso desses processos de GC pode promover a criação do conhecimento organizacional, levando assim à melhoria de desempenho. Entretanto, o processo deve ser contínuo, para transformar o conhecimento tácito em explícito.

Com base em estudos de vários autores, Igbinovia e Ikenwe (2017) dividem tais processos em seis atividades rotineiras, quais sejam:

1. Aquisição e geração de conhecimento – transferência do conhecimento tácito para explícito por meio da externalização;
2. Captura do conhecimento – envolve a tecnologia e o mapeamento do conhecimento;
3. Organização do conhecimento – organização do conhecimento para facilitar o seu acesso e a sua recuperação;
4. Armazenamento do conhecimento – ato de preservar o conhecimento para acesso e uso posterior;
5. Compartilhamento do conhecimento – troca de informações, conhecimentos, ideias, habilidades e experiências adquiridas entre pessoas, organizações e instituições;
6. Aplicação do conhecimento – o conhecimento compartilhado deve ser aplicado para resolver um problema.

Para os autores, estes são processos que devem ser levados em conta quando da aplicação da GC nas organizações.

## 2.2.2 Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior (IES) e suas perspectivas

Para Sabri (2012) as IES são um lugar no qual são produzidas pesquisas e criados novos conhecimentos, não esquecendo que é nelas que os acadêmicos possuem algum tipo de conhecimento credível. Além disso, desempenham um papel essencial na sociedade, criando novos conhecimentos, transferindo-os para os alunos e fomentando a inovação. Segundo a autora, é crucial reunir conhecimentos intelectuais e recursos, e disponibilizá-los além das fronteiras organizacionais.

O principal negócio das IES é o conhecimento (Rowley, 2000; Eiriz; Simões; Gonçalves, 2007; Brito; Bolson, 2014), sendo que suas atividades se associam à criação e à disseminação, e ao aprendizado de conhecimento aprofundado de múltiplos campos (Rowley, 2000; Sharma; Kaur, 2016).

Pressupõe-se que, no ambiente universitário, a GCdeva permitir o desenvolvimento de um processo integrado de gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, fazendo da instituição mais inteligente e competitiva, para alcançar ótimos resultados em termos de produtividade e capacidade de inovação (Lima; Magini, 2014).

Autores como Naranjo, Gonzalez e Rodriguez (2016) destacam três particularidades da incidência da teoria da GC na IES, consideradas para reflexão, a saber: a identificação de prioridade de pesquisa, o estudo do capital intelectual e dos intangíveis das instituições e, a projeção da universidade em seu ambiente de modo a prover a apropriação social do conhecimento.

De acordo com Sangeeta (2015), são considerados fatores no desenvolvimento de GCa internacionalização do ensino superior, a aprendizagem ao longo da vida e a mudança de paradigma do ensino para o ensino-aprendizagem, assim como novas tecnologias e globalização.

As organizações e, em especial, as universidades, têm um papel importante nesse aspecto, pois promovem, com as suas atividades de ensino, investigação e prestam serviços à comunidade, contribuindo para a dinamização da inovação e

datransferência do conhecimento, e, consequentemente, promovendo o desenvolvimento das regiões nas quais estão inseridas (Silva et al., 2008). Apesar desse potencial, as IES detêm um vasto conhecimento e experiências potenciais que geralmente ficam inativos. Uma vez que implementam uma gestão eficiente e bem-sucedida do conhecimento, esse quadro pode ser alterado e melhorar o seu desempenho (Madhar, 2010).

Sangeeta (2015) também concorda com os desafios associados ao registro do conhecimento tácito criado nas universidades, pois muitas vezes a equipe deixa a instituição e leva-o consigo. Nessas circunstâncias, se a instituição aplicar a prática de GC como uma atividade contínua, apenas o conhecimento gerado poderá ser captado e gravado, assim como bem preservado para uso futuro. Para lograr esse objetivo, entretanto, é fundamental gerenciar consciente, contínua e explicitamente os processos associados à criação de seu ativo intelectual para expandir mais para o ensino superior (Rowley, 2000).

A GC em uma IES, segundo Sangeeta (2015), deve refletir e compreender a informação em todos os níveis (gerencial até ao do aluno), de modo a aprimorar o conhecimento profissional dos funcionários, para alcançar a qualidade de professores e alunos. Ela tem como tarefa a coordenação e a organização do conhecimento pessoal e organizacional (Madhar, 2010), sendo que não pode ser confundida como um meio de processamento de dados e troca de informações, como também deve centrar-se no desenvolvimento de um sistema, cujo objetivo é a criação da informação e o conhecimento a partir de dados brutos.

Nesse contexto, as TICs recebem um olhar peculiar ao serem vistas como elemento transformador que permite às pessoas acessarem e organizarem o seu universo de informação. De fato, é necessário considerar a díade tecnologias-processo educacional como fator essencial que permitirá aproveitar os conhecimentos e a organização social em prol do desenvolvimento de uma nação. Sozinhas, elas são insuficientes.

Ghaffari, Rafeie e Ashtiani (2012) concordam que a principal razão para que as IES utilizem a GC centra-se no fato de que por meio deste processo elas

conseguem se tornar mais capazes de aumentar a retenção de alunos e conseqüentemente as taxas de graduação.

É chamada a atenção para que as universidades e seus funcionários reconheçam e respondam ao seu papel em meio as mudanças em uma sociedade baseada no conhecimento (Rowel, 2000), gerenciando de forma consciente e explicitamente os processos inerentes a criação de seus ativos de conhecimento e reconhecer o valor de seu capital intelectual para seu papel contínuo na sociedade e em um mercado global mais amplo para o ensino superior.

Sharma e Kaur (2016), reconhecem que a criação, a melhoria, a manutenção e a segurança do conhecimento são elementos constituintes da GC nas IES. Para eles, elas são as pioneiras a gerar e difundir o conhecimento, e isso faz com que elas tenham um alto potencial e escopo para criar seu próprio sistema de GC. Tais autores adotaram o modelo desenvolvido por Lee e Choi (2003) para estudar a relevância e a aplicabilidade da GC nas IES. O modelo é composto de quatro etapas, sendo elas: facilitadores, processos, resultado intermediário e desempenho organizacional.

**Processos de GC** – Lee e Choi apud Sharma e Kaur (2016), utilizaram o modelo de Nonaka e Takeuchi (1995) para entenderem o processo de criação e conversão de conhecimento e as dimensões de Goeld *et al.* (2001) agrupados em aquisição, conversão, aplicação, proteção e segurança do conhecimento

- Aquisição de conhecimento – refere-se a obtenção do conhecimento (captura, criação, geração e acumulação do conhecimento relevante das fontes internas e externas).
- Conversão e Compartilhamento de Conhecimento – após sua aquisição, o conhecimento deve ser organizado, estruturado, integrado, coordenado e padronizado, de modo que as informações sejam consistentes, úteis, representativas e adequadas.
- Aplicação de Conhecimento – refere-se a efetiva aplicação do conhecimento criado e convertido (o verdadeiro uso do conhecimento nas operações, funcionamento da organização). O conhecimento deve estar no momento e

para as pessoas certas, aquando da tomada de decisão estratégica e não estratégica, por forma a melhorar a qualidade, eficiência e o desempenho organizacional.

- **Proteção e Segurança do Conhecimento** – refere-se à proteção do conhecimento, de modo que não seja utilizado de forma errada, inadequada e ilegal. A organização deve entender e decidir quais conhecimentos podem ou não ser compartilhados.

**Resultado intermediário**-estão relacionados aos diferentes aspectos do desempenho organizacional (financeiro e não financeiro, satisfação do conhecimento ou criatividade organizacional).

### 3 METODOLOGIA

Para responder ao problema e aos objetivos propostos na pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa sem a elaboração de pressupostos a serem analisados, na qual se limitou em fazer uma descrição precisa da situação e procurar descobrir ideias e soluções na tentativa de obter maior clareza com o tema em análise. Como técnica para coleta de dados utilizou-se instrumentos quali-quantitativos (pesquisa documental e questionário).

Foi realizado um estudo com os profissionais da área das IES de Moçambique, onde tomamos como informantes chave membros de direção (Corpo diretivo, Chefes de departamentos, Chefes de repartição), Docentes e Corpo Técnico Administrativo (CTA) para, a partir deles e de suas percepções, traçarmos o quadro e/ou cenário de gestão do conhecimento no qual a nossa pesquisa foi elaborada. Foram identificados os seguintes elementos: a) fatores que contribuem para a melhoria de qualidade de ensino, b) processos de GC na IES; c) elementos organizacionais existentes para a GC; d) meios de criação, armazenamento, compartilhamento e utilização da informação e do conhecimento nas IES) descrever as competências e analisar como a GC pode contribuir para a melhoria de serviços



organizacionais prestados nas IES moçambicanas, caracterizando-se como estudo exploratório-descritivo (Yin, 2010).

Utilizou-se uma pesquisa empírica, visto que pretende-se verificar uma teoria em uma realidade observável, no caso, os conceitos de GC e sua aplicação no Ensino superior em universidades nacionais. Foi utilizada como estratégia a pesquisa exploratória-descritiva baseada nas investigações de dados secundários (análise documental) - artigos científicos, livros, bibliografias, teses e dissertações, boletins encontrados nas bases e nos bancos de dados, em portais do governo, entre outros, mediante o uso de termos-chave e primários. Importa referir que há pouca, ou nenhuma, pesquisa anterior realizada sobre o tema, no contexto Moçambicano sobre a aplicação da GC.

O objetivo da pesquisa consiste em estudar e abordar a GC, seu processo e sua aplicação no âmbito das IES em Moçambique (Gil, 2002), por meio de formulários aplicados via e-mail. Há que se ter em consideração, que por se tratarem de IES quer públicas e ou particulares, elas são regidas pela Lei do Ensino Superior, que dita a conduta a ser tomada em relação ao seu funcionamento e aos seus procedimentos, o que as assemelha em termos de gestão das próprias instituições.

Para a efetivação do estudo recorreu-se a uma amostra não probabilística, do qual participaram 80 integrantes de 11 IES, sendo eles de gênero masculino e feminino. De modo geral, os dados obtidos e o exame das respostas dos respondentes possibilitou um entendimento claro e detalhado de acordo com as variáveis por forma a responder aos problemas que se pretendiam estudar (Creswell; Clark, 2013).

Após a coleta, os dados foram categorizados e tabulados por forma a tornar as informações adequadas para serem compreendidas e analisadas as evidências coletadas. Segundo Borges, Hoppen e Luce (2009), e Freitas e Jabbour (2011), a categorização, tabulação e recombinação das evidências coletadas obedeceu a transcrição; descrição; análise; e cruzamento das evidências coletadas.

Para além de se fazer um exame crítico dos dados coletados, os mesmos foram organizados e analisados por meio de técnicas de análise do programa *Excel*

e SPSS, para o cálculo de frequência média de pontuações e da frequência da pontuação gerada pela avaliação dos respondentes, pois são métodos estatísticos que analisam simultaneamente múltiplas medidas sobre cada indivíduo a ser investigado.

Os processos de GC foram subdivididos em nove blocos, cada uma abordando um aspecto da GC. Dos nove serão mencionados os oito que mais se destacaram quanto à sua aplicabilidade:

- Como a instituição olha para os funcionários - aborda a visão da instituição sobre os funcionários, em termos de seu conhecimento, experiência e capacidade de inovação.
- Abertura de espaço para inovação - aborda a cultura da instituição em relação à inovação, incluindo a criação de novos conhecimentos e a introdução de mudanças nos processos organizacionais.
- Cultura de criação do conhecimento - aborda a cultura da instituição em relação ao compartilhamento do conhecimento, incluindo a troca de experiências e informações entre os funcionários.
- Disseminação do conhecimento no trabalho - aborda os processos e ferramentas utilizados para disseminar o conhecimento na instituição, incluindo a partilha de conhecimentos entre funcionários e a comunicação interna.
- Processos para disseminar o conhecimento - aborda os processos específicos utilizados para disseminar o conhecimento, incluindo palestras, seminários e treinamentos.
- Ferramentas tecnológicas para disseminar conhecimento - aborda as ferramentas tecnológicas utilizadas para disseminar o conhecimento, incluindo intranet, internet e portais da web.
- Base de Dados institucional - aborda a infraestrutura de armazenamento e disseminação de conhecimento na instituição, incluindo a existência de sistemas integrados de informação e a divulgação da base de conhecimento institucional para os funcionários.

- Processos organizacionais para o conhecimento - aborda os processos organizacionais que apoiam a GC, incluindo a identificação de melhores práticas e a solução de problemas.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de saber ou se conhecer a existência de processos de GC, sua importância e identificação de quais elementos organizacionais contribuem para a GC olhando para o conhecimento como recurso para melhores tomadas de decisão, e a melhoria de qualidade de serviços prestados nas IES, através dos dados obtidos, foi realizada uma análise descritiva das 59 variáveis aplicadas no questionário, feita a distribuição de pontuações, médias e desvio padrão conforme a sua relevância na perspectiva dos inqueridos (tabela).

Tabela 1 - Agrupamento das variáveis por importância

Ord.	Variáveis	Pontos	Médias	DP
01	AF5 - Usamos as informações que possuímos para desenvolver ou aprimorar nossos processos de trabalho	313	3,91	0,93
02	AF4 – São oferecidas aos funcionários oportunidades para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais	297	3,71	1,05
03	AF3 - A instituição preza pela capacitação dos funcionários ao longo de suas vidas profissionais	290	3,63	1,16
04	AF11 - A direção realiza reuniões frequentes com os funcionários	286	3,58	1,13
05	AF7 - Os conhecimentos adquiridos externamente pelos funcionários são aplicados para o aprimoramento de suas atividades	278	3,48	1,09
06	AF16 - Discutimos novas metodologias ou técnicas de trabalho	277	3,46	1,05
07	AF39 - Através da escrita compartilhamos o conhecimento com os colegas	276	3,45	1,08
08	AF6 - A direção sempre apoia os funcionários na criação de novos conhecimentos	275	3,44	1,08
09	AF32 – Sempre utilizamos artefatos como computadores para compartilhar o conhecimento	275	3,44	1,09
10	AF12 - As informações existentes na instituição	274	3,43	0,98

	são usadas para a tomada de decisões			
11	AF55 - A instituição incorpora o conhecimento de fontes externas	271	3,39	0,88
12	AF57 - Adquirimos conhecimento observando os outros colegas realizarem suas atividades	271	3,39	0,97
13	AF42 - Manuais de procedimentos são utilizados para melhorar o desempenho dos funcionários	270	3,38	1,14
14	AF8 - Os funcionários são sempre estimulados a introduzirem inovações nos processos organizacionais	269	3,36	1,06
15	AF38 - O conhecimento institucional é sempre documentado através da escrita	269	3,36	1,09
16	AF33 - A internet é sempre utilizada para compartilhar o conhecimento	268	3,35	1,16
17	AF10 - O conhecimento que já existe é utilizado para o desenvolvimento de novos projetos	267	3,34	1,05
18	AF19 - O conhecimento institucional é partilhado com os funcionários	267	3,34	1,02
19	AF15 - O diálogo e discussões entre equipes são incentivadas	265	3,31	1,14
20	AF45 - Existem na organização meios adequados de armazenamento de documentos	264	3,30	1,11
21	AF14 - Os funcionários são orientados a contribuir para a GC organizacional	262	3,28	0,98
22	AF21 - Os líderes incentivam a troca do conhecimento entre os colaboradores	262	3,28	1,11
23	AF26 - Existem canais para a partilha de informações e do conhecimento institucionais com a comunidade externa	260	3,25	1,19
24	AF1 - As experiências dos funcionários são efetivamente incorporadas nas atividades por eles desempenhadas	259	3,24	1,14
25	AF54 - A instituição sempre procura incorporar o conhecimento dos alunos	257	3,21	1,05
26	AF13 - A instituição possui uma cultura que estimula a criação do conhecimento	256	3,20	1,10
27	AF44 - Existem na organização meios eficazes para o armazenamento da informação	253	3,16	1,16
28	AF50 - A instituição identifica as melhores práticas ao nível interno e externo por forma a tornar o conhecimento visível	252	3,15	1,06
29	AF17 - O conhecimento compartilhado pelos funcionários é utilizado para resolver problemas da instituição	250	3,13	1,00
30	AF40 - As lições aprendidas são registradas por forma a criar uma memória organizacional	250	3,13	1,14

31	AF22 - Os funcionários compartilham o que aprendem com os demais colegas	248	3,10	1,01
32	AF34 - Utilizamos portais da web para compartilhar o conhecimento	248	3,10	1,10
33	AF56 - O corpo de recursos humanos da instituição é formado por pessoas especializadas e bem habilitadas	248	3,10	1,21
34	AF59 - A instituição possui elementos que ajudam na criação, transferência e aplicação do conhecimento	248	3,10	1,10
35	AF41 - Registramos experiências para criar uma memória organizacional	247	3,09	1,09
36	AF52 - Quando ocorrem, os problemas são sempre identificados	247	3,09	1,07
37	AF35 - A intranet é muito utilizada para compartilhar o conhecimento	246	3,08	1,19
38	AF51 - A transparência interna e externa da informação é assegurada	243	3,04	1,05
39	AF53 - Os problemas identificados são efetivamente solucionados	243	3,04	1,04
40	AF20 - O conhecimento institucional é difundido de uma forma rápida e abrangente	241	3,01	1,01
41	AF28 - Frequentemente realizamos palestras com tópicos de interesse institucional	238	2,98	1,12
42	AF58 - Existem práticas institucionais para os funcionários partilharem o que sabem (experiência e informação)	237	2,96	1,10
43	AF18 - A partilha do conhecimento entre os funcionários é adotada como política organizacional	236	2,95	1,10
44	AF46 - A instituição possui um sistema integrado de informação	234	2,93	1,09
45	AF9 - Existem diversos incentivos para a utilização do conhecimento para criar mudanças nos processos de trabalho	232	2,90	1,07
46	AF43 - Revistas e periódicos acadêmicos são utilizados para partilhar o conhecimento na instituição	232	2,90	1,28
47	AF27 - Frequentemente realizamos seminários para difundir o conhecimento organizacional	231	2,89	1,15
48	AF30 - A transferência das experiências entre colegas sempre é feita por meio de perguntas e diálogos	231	2,89	1,07
49	AF47 - A informação e o conhecimento são organizados de forma a serem acessados facilmente	231	2,89	1,11

50	AF49 - A base de dados institucional é frequentemente atualizada	231	2,89	1,06
51	AF48 - A base de conhecimento institucional é divulgada para os funcionários	230	2,88	1,19
52	AF2 - As experiências dos funcionários são sempre colocadas à disposição de todos	229	2,86	1,08
53	AF24 - Os funcionários têm receio em partilhar seus conhecimentos com os colegas	229	2,86	1,04
54	AF37 - Utilizamos sistemas para a proteção da informação	229	2,86	1,13
55	AF29 - Sempre compartilhamos experiências vivenciadas	227	2,84	1,05
56	AF23 - Os funcionários partilham suas experiências com outros setores da instituição	224	2,80	1,02
57	AF36 - Há repositórios para o registro do conhecimento	222	2,78	1,17
58	AF25 - Os funcionários temem que seus conhecimentos sejam utilizados contra seus interesses	220	2,75	1,08
59	AF31 - Aplicamos diversas técnicas de mapeamento da informação	203	2,54	1,03

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela acima apresenta os resultados da pesquisa, agrupados conforme a média das respostas dos funcionários. A análise das respostas referentes ao modo como a instituição percebeu que seus funcionários revelam uma variação significativa, situando-se entre 313 e 229 pontos. A classificação mais elevada foi atribuída à AF5 (Uso de Informações para Desenvolvimento), dizendo que os entrevistados valorizaram a aplicação prática das informações disponíveis em seus processos de trabalho, destacando a importância da GC.

Em contrapartida, a AF2 (Colocação de Experiências à Disposição) recebeu menor pontuação, indicando que os inquiridos não compartilham a prática de compartilhar experiências como uma variável relevante ou amplamente aplicada na instituição. Essa discrepância ressalta que, para os entrevistados, a ênfase recai mais na utilização eficaz das informações que na disseminação geral de experiências entre os funcionários.

A diferença notável entre as autoridades destaca a preferência por estratégias que promovam o uso ativo das informações disponíveis, deixando que a aplicabilidade da GC nas Instituições de Ensino Superior (IES) é mais óbvia nesse aspecto. A AF2, por sua vez, emerge como a variável menos destacada, com os inquiridos relataram uma falta de acolhida e visão para sua implementação na instituição. Esses resultados sugerem áreas específicas para atenção e desenvolvimento de práticas relacionadas à GC na instituição.

Em relação à abertura de espaço para inovação, as chances variaram de 286 a 232 pontos, sendo o AF11 a mais pontuado e o AF9 a menos pontuado. Os resultados indicam uma tendência geral de concordância entre os inquiridos dentro das Instituições de Ensino Superior (IES), embora a variável AF9, relacionada aos incentivos para a utilização do conhecimento, envolva mudanças nos processos de trabalho, tenha recebido a classificação mais baixa. Isso sugere que, segundo a percepção dos entrevistados, há uma lacuna na existência de incentivos significativos para a aplicação prática do conhecimento visando promover mudanças nos processos de trabalho nas IES, indicando assim, uma necessidade de melhorias específicas nessa área, destacando a importância de implementar estratégias mais eficazes para incentivar a inovação nos processos de trabalho nas IES.

Certamente, existem muitas teorias sobre motivação. No entanto, é preciso que se levem em conta fatores interdependentes que influem diretamente no entendimento do que sejam necessidades e motivação. Em outras palavras, fatores como o modelo estrutural da organização, estilo de gerenciamento, cultura e clima organizacional, são alguns dos fatores que devem ser considerados à luz das teorias quando da análise da problemática da motivação (Tachizawa, 2003).

Para avaliação do nível da cultura de criação do conhecimento nas Instituições de Ensino Superior (IES) revelou variações entre 277 e 250 pontos. A variável AF16, relacionada à existência de uma cultura que estimula a criação do conhecimento, obteve a pontuação mais alta, diminuindo uma percepção positiva por parte dos inquiridos. Por outro lado, a AF17, que aborda o uso do conhecimento compartilhado pelos funcionários para resolver problemas da instituição, apresentou

uma classificação mais baixa, indicando que essa prática não faz parte integrante da cultura institucional.

Apesar da classificação mais baixa na AF17, a diferença de apenas 6 pontos em relação à variável mais bem pontuada indica um equilíbrio geral entre as demais variáveis relacionadas à criação de uma cultura de desenvolvimento de conhecimento nas IES. Embora o compartilhamento de conhecimento para resolver problemas possa não ser tão prevalente, as demais práticas ainda são interessantes para a promoção de uma cultura que estimula a criação do conhecimento dentro das instituições.

A cultura de criação do conhecimento nas IES é percebida de maneira positiva, com a necessidade de maior ênfase no uso do conhecimento compartilhado para solucionar problemas, a fim de fortalecer essa cultura institucional.

A avaliação do nível de disseminação do conhecimento no trabalho nas Instituições de Ensino Superior (IES) revelou variações entre 267 e 220 pontos. A variável AF19, que trata da adoção da partilha do conhecimento entre os funcionários como política organizacional, obteve a classificação mais alta, diminuindo uma percepção positiva quanto à implementação dessa prática nas IES. Por outro lado, o AF25, relacionado ao recebimento em compartilhar conhecimentos com os colegas, apresentou a classificação mais baixa, indicando uma possível hesitação ou barreira à disseminação do conhecimento.

É importante notar que as variáveis AF23, AF24 e AF18, que dizem respeito à partilha de experiências com outros setores da instituição, ao receber em compartilhar conhecimentos e à adoção da partilha do conhecimento como política organizacional, são decorrentes de equiparadas em relação à sua aplicabilidade ou verificação no IES. Isso indica que esses aspectos são menos considerados no processo de difusão do conhecimento no trabalho e de fortalecer a difusão interdepartamental de conhecimento.

Embora a adoção da partilha do conhecimento como política organizacional seja uma visão de maneira positiva, existe uma necessidade de atenção especial para superar barreiras e estimular a partilha de experiências entre setores.



O nível de processos para disseminar o conhecimento nas Instituições de Ensino Superior (IES) revelou variações entre 238 e 203 pontos. A variável AF28, que aborda a aplicação de diversas técnicas de mapeamento da informação como um processo para disseminar o conhecimento, obteve a classificação mais alta, diminuindo uma percepção positiva por parte dos inquiridos. Por outro lado, a AF31, relacionada à partilha de experiências vivenciadas pelos funcionários, apresentou a pontuação mais baixa, indicando que essa prática é percebida como menos relevante ou aplicável nas IES.

Em particular, a aplicação de diversas técnicas de mapeamento da informação foi identificada como a variável com menos relevância ou aplicabilidade, sendo que essa prática pode ser considerada menos crucial no processo de disseminação do conhecimento nas IES. Isso pode sugerir áreas específicas que podem exigir atenção para fortalecer os processos de disseminação do conhecimento, como a exploração de métodos mais eficazes ou relevantes para mapeamento de informações.

Na avaliação do nível de ferramentas tecnológicas para disseminar o conhecimento nas Instituições de Ensino Superior (IES), as ocorrências variaram entre 275 e 222 pontos. A variável AF32, relacionada à existência de repositórios para o registro do conhecimento, obteve a pontuação mais alta, caindo uma percepção positiva por parte dos inquiridos. Por outro lado, o AF36, que aborda a utilização de sistemas para a proteção da informação, apresentou uma classificação mais baixa, indicando que essa prática é pouco reconhecida ou valorizada nas IES.

É notável que tanto a existência de repositórios para o registro do conhecimento quanto a utilização de sistemas para a proteção da informação foram variáveis pouco reconhecidas pelos inquiridos. Isso indica uma possível lacuna de conscientização ou aprimoramento dessas ferramentas tecnológicas nas instituições, o que pode impactar os indicadores de eficácia dos processos de divulgação do conhecimento.

Os resultados destacam a necessidade de uma maior atenção e promoção de conscientização sobre a importância e utilidade de ferramentas tecnológicas, como

repositórios de conhecimento e sistemas de proteção de informações, para fortalecer os processos de disseminação do conhecimento nas IES. Portanto, embora a maioria dos processos seja percebida de maneira positiva, uma atenção especial pode ser necessária para fortalecer a aplicação de técnicas de mapeamento da informação e o compartilhamento de experiências vivenciadas pelos funcionários nas IES.

Na avaliação do nível de uso da escrita para disseminar o conhecimento nas Instituições de Ensino Superior (IES), conforme ocorreram variaram entre 276 e 232 pontos. A variável AF39, relacionada à utilização de escrita em revistas e periódicos acadêmicos para compartilhar o conhecimento, obteve a nota mais alta, diminuindo uma percepção mais positiva por parte dos inquiridos. Por outro lado, a AF43, que aborda variáveis relacionadas à criação de memória organizacional, apresentou pontuação mais baixa, apontando que essas práticas são percebidas como menos utilizadas ou aplicadas nas IES.

É notável que a utilização de revistas e periódicos acadêmicos para compartilhar conhecimento é identificada como a menos praticada nas IES, indicando uma lacuna possível na utilização desses meios para divulgação de conhecimento. Além disso, as variáveis relacionadas à criação de memória organizacional também obtiveram resultados relativamente baixos, porém uma percepção de que essas práticas são pouco aplicadas nas instituições.

Os resultados sugerem que há espaço para melhorias e estímulo na utilização da escrita, especialmente em revistas acadêmicas, bem como na promoção de práticas relacionadas à criação de memória organizacional, para fortalecer os processos de disseminação do conhecimento nas IES.

Para o nível de base de dados institucional nas Instituições de Ensino Superior (IES), as respostas variaram entre 264 e 230 pontos. A variável AF45, relacionada à divulgação da base de conhecimento institucional para os funcionários, obteve a classificação mais alta, diminuindo uma percepção positiva por parte dos inquiridos. Por outro lado, a AF48, relacionada com a existência de um

sistema integrado de informação dentro da instituição, apresentou uma classificação mais baixa, indicando que essa prática é menos valorizada ou reconhecida nas IES.

Além da variável relativa à divulgação da base de conhecimento, outras práticas relacionadas à organização da informação e do conhecimento, como a facilidade de acesso, a atualização frequente da base de dados e a existência de um sistema integrado, foram transferidas relativamente menores em comparação com a comparação como demais variáveis.

Em suma, os resultados indicam que, embora a divulgação da base de conhecimento institucional seja percebida como mais eficaz, outras áreas, como a organização da informação e a existência de sistemas integrados, podem exigir maior atenção e investimento para fortalecer a base de dados institucionais nas IES.

Na avaliação do nível de processos organizacionais para o conhecimento nas Instituições de Ensino Superior (IES), os resultados variaram entre 271 e 237 pontos. As variáveis AF55 e AF57, relacionadas à existência de práticas institucionais para os funcionários compartilharem experiências e informações, obtiveram as audiências mais altas, diminuindo uma percepção positiva por parte dos inquiridos. Por outro lado, a AF58, que aborda elementos que ajudam na criação, transferência e aplicação do conhecimento, recebeu uma pontuação mais baixa, indicando que essa prática é pouco vislumbrada nas IES.

Além da variável de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários, outras práticas, como a segurança e a transparência interna e externa da informação, a solução eficaz de problemas, a constituição de recursos humanos especializados e habilitados, foram atribuídas relativamente baixas. Isso indica que essas práticas são percebidas como pouco visíveis ou pouco aplicadas dentro das IES, representando áreas que podem requerer maior atenção e desenvolvimento.

Os resultados sugerem a necessidade de fortalecer práticas organizacionais relacionadas à segurança da informação, solução de problemas, constituição de recursos humanos especializados e elementos facilitadores da criação, transferência e aplicação do conhecimento para promover uma cultura mais eficaz de gestão do IES.

As variáveis com desvio padrão mais elevado são AF24, AF25 e AF36. Essas variáveis indicam que, nessas áreas, há maior discordância entre os respondentes. Por exemplo, há funcionários que têm receio em partilhar seus conhecimentos, enquanto outros não têm. Há funcionários que temem que seus conhecimentos sejam utilizados contra seus interesses, enquanto outros não. E há funcionários que acreditam que há repositórios para o registro do conhecimento, enquanto outros acreditam que não.

Essas divergências podem ser explicadas por diversos fatores, como:

- ✓ Diferenças culturais: Algumas culturas são mais colaborativas e abertas à partilha do conhecimento do que outras.
- ✓ Experiências pessoais: Funcionários que tiveram experiências negativas de partilha do conhecimento podem ser mais relutantes em fazê-lo.
- ✓ Medo de represálias: Funcionários que temem que seus conhecimentos sejam utilizados contra seus interesses podem ser menos propensos a partilhar.

É importante identificar essas divergências para que a instituição possa tomar medidas para melhorar a GC.

## 5 CONCLUSÃO

O artigo buscou analisar a aplicabilidade da GC nas IES moçambicanas, como forma de compreender e contribuir para a melhoria no processo de ensino-aprendizagem. No entanto, a análise centrou-se em algumas IES que se dispuseram em fazer parte do estudo, fato não representativo para se fazer uma generalização para todo o país, mas que serve para podermos compreender que medidas as IES moçambicanas praticam princípios de GC em suas atividades acadêmicas e administrativas. Os dados representam o estado e como é entendida a questão de gestão de conhecimento nas IES.

Os resultados indicam que as IES pesquisadas apresentam um bom nível de maturidade na GC, com destaque para a valorização da informação, do aprendizado e da troca de conhecimento entre os funcionários.

Como também mostraram que a instituição possui uma visão positiva dos funcionários, valorizando seu conhecimento, experiência e capacidade de inovação. Oferece também oportunidades para o desenvolvimento profissional dos funcionários, incentiva a criação de novos conhecimentos e estimula a disseminação do conhecimento entre os funcionários.

Podemos assim, dizer que apresentam uma base sólida para a GC, mas ainda enfrenta desafios que podem ser abordados para promover uma cultura de aprendizado contínuo e inovação. O engajamento dos funcionários, o aprimoramento dos processos de compartilhamento e a melhoria na infraestrutura de GC são áreas-chave para o desenvolvimento futuro.

Também, há oportunidades de melhoria em áreas como a proteção da informação, a criação de repositórios de conhecimento e o incentivo à partilha de experiências entre diferentes setores da instituição

A implementação de algumas recomendações como implementar medidas para proteger a informação confidencial; criar repositórios para facilitar o acesso e a organização do conhecimento; incentivar a partilha de experiências entre diferentes setores da instituição; investir na formação dos funcionários para o uso eficaz das ferramentas de GC e monitorar e avaliar periodicamente a maturidade da GC na organização pode ajudar as IES moçambicanas a melhorar a sua GC, tornando-a mais eficaz e eficiente.

E considerando que, com a pesquisa realizada, não foi possível esgotar a totalidade de assuntos relacionados com a questão da GC nas IES moçambicanas, propomos que estudos futuros tomem em consideração os seguintes aspectos: (i) mais estudos multi-casos abrangendo outras áreas que não sejam educação; (ii) ampliar o estudo a outras cidades; (iii) explorar o tema noutros subsistemas de ensino, como o secundário e técnico-profissional, (iv) analisar as mudanças

previstas em andamento por meio de pesquisa longitudinal, permitindo descrever e analisar a transição que possa vir a ocorrer.

## REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, H. P. **O campo dos estudos do ensino superior em Moçambique: uma revisão crítica da literatura.** 2019. Disponível em: <https://acesse.dev/ZPXuc>. Acesso em: 25 fev. 2024.

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.** Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

BARCLAY, R. O.; MURRAY, P. C. What is knowledge management? In: **A knowledge Praxis.** USA, v. 19, n.1, p. 1-10, 1997. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/ml701090/what-is-knowledge-management-14955517>. Acesso em: 25 fev. 2024.

BARROSO, A. C. O; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública – RAP,** Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-70, mar./abr. 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656/6201>. Acesso em: 25 fev. 2024.

BECKER, F. O que é construtivismo? Desenvolvimento e Aprendizagem sob o Enfoque da Psicologia II. Porto Alegre: UFRGS – PEAD, 2009.

BEM, R. M. **Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias.** 2015, p. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/132468>. Acesso em: 25 fev. 2024.

BILOSLAVO, R.; TRNAVČEVIČ, A. Knowledge management audit in a higher educational institution: a case study. **Knowledge and Process Management,** Germany, Chichester, v. 14, n. 4, p. 275-286, 2007. DOI: 10.1002/kpm.293. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.293>. Acesso em: 25 fev. 2024.

BORGES, M.; HOPPEN, N.; LUCE, F. B. Information technology impact on market orientation in e-business. **Journal of Business Research,** Dhaka, v. 62, n. 9, p. 883-890, 2009. DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.10.010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.010>. Acesso em: 23 fev. 2024.

BRITO, L. M. P.; BOLSON, S. B. Gestão do conhecimento: estudo em uma instituição privada de ensino superior. **RaUnp – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, Rio Grande do Norte, v. 6, n. 2, p. 77-87, abr./set. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/raunp.v6i2.561>. Acesso em: 23 fev. 2024.

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

CHANG, C. M.; HSU, M. H.; YEN, C. H. Factors affecting knowledge management success: the fit perspective. **Journal of Knowledge Management**, West Yorkshire, v. 16, n. 6 p. 847-861, 2012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271211276155/full/html>. Acesso em: 23 fev. 2024.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CORREA, F.; ZIVIANI, F.; CHINELATO, F. B. Tipos e usos de ferramentas de apoio a gestão do conhecimento em uma empresa de tecnologia da informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 22, n. 48, p. 27-40, 2017. DOI: 10.5007/1518-2924.2017v22n48p27. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2017v22n48p27>. Acesso em: 25 fev. 2024.

CRANFIELD, D. J.; TAYLOR, J. Knowledge management and higher education: a UK case study. **Electronic Journal of Knowledge Management**, Kidmore, v. 6, n. 2, p. 85-100, 2008. Disponível em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/814>. Acesso em: 25 fev. 2024.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed Trad. Magda França Lopes. Porto Alegre: Penso, p. 288, 2013.

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

DRUCKER, P. F. **Concept of the corporation**. New Jersey: Transaction Publishers, 1993.

EIRIZ, V.; SIMÕES, J.; GONÇALVES, M. Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Minho, v. 13, n. 2, p. 153-167, 2007. Disponível em? <https://core.ac.uk/download/pdf/70656381.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2024.

FLORIANO, J.F.; SANTOS, L.; SCHROEDER, U. Aplicação do modelo proposto por Bukowitz e Williams no diagnóstico da gestão do conhecimento de uma indústria de móveis em Tímbo-SC. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 29, 2009. Salvador, 2009.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, 2011. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560/550>. Acesso em: 23 fev. 2024.

GHAFFARI, H.; RAFEIE, M.; ASHTIANI, A. C. Quality open higher education via knowledge management. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Egypt, v. 2, n. 2, p. 1787-1792, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/2177-4153.20140015>. Acesso em: 23 fev. 2024.

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

GUEDES, A. P. M. C. **Gestão do conhecimento numa instituição do ensino superior**. Dissertação (Mestre em Assessoria de Administração), Porto, 2012. Disponível em: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/630/1/DM\\_AnaGuedes\\_2012.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/630/1/DM_AnaGuedes_2012.pdf). Acesso em: 23 fev. 2024.

GUTIÉRREZ, M. P. M. O Conhecimento e sua Gestão em Organizações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

IGBINOVIA, M. O.; IKENWE, I. J. Knowledge management: processes and systems. **Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management**, Makhanda, v. 8, n. 3, p. 26-38, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/323323869\\_Knowledge\\_management\\_processes\\_and\\_systems](https://www.researchgate.net/publication/323323869_Knowledge_management_processes_and_systems). Acesso em: 23 fev. 2024.

LANGA, P. V. **Alguns desafios do ensino superior em Moçambique**: do conhecimento experiencial à necessidade de produção de conhecimento científico. In: BRITO, Luís et al. (Org.). **Desafios para Moçambique 2014**. Maputo: IESE, p. 364-395, 2014 Disponível em:



<http://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2014/IESE-Desafios201413EnsSup.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2024.

LIMA, R. A.; MAGINI, M. **Gerar e gerir conhecimento**: desafios das instituições de ensino superior. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 12. / ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 8., 2008, São José dos Campos/UNIVAP. Anais... São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2008, p. 1-4. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC2008/anais/arquivosCEGLU/CEGLU1672010.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2024.

MADHAR, M. A. Knowledge Management in Higher Educational Institutions with Special Reference to College of Applied Sciences (CAS), Ministry of Higher Education, Sultanate of Oman, aug. 2010. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1663543>; <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1663543>. Acesso em: 23 fev. 2024.

MATOS, N.; MOSCA, J. Desafios do ensino superior. In: BRITO, Luís; CASTELBRANCO, Carlos; CHICHAVA, Sérgio; FRANCISCO, António (Orgs.). **Desafios para Moçambique 2010**. Maputo, Moçambique: IESE, 2009. Disponível em: [http://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2010/IESE\\_Des2010.pdf](http://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2010/IESE_Des2010.pdf). Acesso em: 23 fev. 2024.

NERY, V. S. C; FILHO, H. R. F. A importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior públicas: um estudo de casona universidade do Estado do Pará. **Revista Observatório de la Economia Latino-americana**, Curitiba, fev. 2015. Disponível em: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/conhecimento.html>. Acesso em: 23 fev. 2024.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NARANJO; P.S.; GONZALEZ, H. D. L.; RODRIGUEZ; M. J. O desafio da gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior na Colômbia. **Folios**, Bogota, v. 2, n. 44, pp.151-164, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a10.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2024.

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

PUTCH, F. Measuring Tacit Knowledge: a deliberate construct validation using structural equation modelling. **Journal of Information & Knowledge Management**,

Singapore, v. 17, n. 3, 2018. Disponível em:

<https://ideas.repec.org/a/wsi/jikmxx/v17y2018i03ns0219649218500259.html>. Acesso em: 23 fev. 2024.

RAMACHANDRAN, S. D.; CHONG, S. C.; WONG, K. Y. Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis. **Campus-Wide Information Systems**, vol. 30, n. 2, 2, pp. 76-94, 2013. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/1065-0741.htm>. Acesso em: 23 fev. 2024.

RAMEZANI, A.; FATHAIN, M.; TAJDIN, A. Investigating critical success factors of knowledge management in research organizations: A case study concerning one of the research organizations of Iran. **Education, Business and Contemporary Middle Eastern Issues**, Bradford, v. 6, n. 2, p. 101-115, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBS-08-2012-0037/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 23 fev. 2024.

ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management? **International Journal of Educational Management**, Bradford, v.14, n. 7, p. 325-33, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09513540010378978>. Acesso em: 23 fev. 2024.

SABRI, S. M. The knowledge sharing practices in Higher Learning Institution: implementation of SECI model. 2012. In: CONFERÊNCIA UITM, Akademi Percukaian Malasya, LHDN, Kuching, [s.d]. Disponível em: <https://encurtador.com.br/dlGX>. Acesso em: 23 fev. 2024.

SANGEETA, N. D. Importance of knowledge management in the higher educational institutes. **Turkish Online Journal of Distance Education**, Eskisehir, v. 16, n. 1, p. 162-183, jan. 2015. Disponível em: <http://tojde.anadolu.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/1037-published.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2024.

SENSUSE, D.; QODARSIH, N.; LUSA, S.; PRIMA, P. Critical Success Factors of Knowledge Management: A Systematic Literature Review. In: **International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITS)**, Bandung, Indonésia p. 31, 2018. DOI: 10.1109/ICITSI.2018.8695926. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8695926>. Acesso em: 23 fev. 2024.

SETZER, V. W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, n. zero, dez. 99. Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>. Acesso em: 23 fev. 2024.

SHARMA, M. K.; KAUR, M. Knowledge management in higher education institute. **Ira: International Journal of Management & Social Sciences**, Brooklyn, v. 4, n. 3, p. 548-555, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v4.n3.p4>. Acesso em: 23 fev. 2024.

SHARMA, A.; HASSAN, A.; RISHI, O. P. Knowledge Management in Higher Education Institutions - With Special Reference to Universities in India. **International SERIES on Information Systems and Management in Creative e Media (CreMedia)**, [S.l.], n. 2017/1, p. 115-134, dec. 2017. Disponível em: <http://www.ambientmediaassociation.org/Journal/index.php/series/article/view/261>. Acesso em: 23 fev. 2024.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informqção**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652004000200015>. Acesso em: 23 fev. 2024.

SILVA, M. J.; LEITÃO, J.; LEITÃO, D.; RAPOSO, M. Como transferir o conhecimento em redes de inovação? Uma proposta de “benchmarking”. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Rio de Janeiro, v. 7, n.2, abr./jun. 2008. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/78905>. Acesso em: 23 fev. 2024.

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

TACHIZAWA, T; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. (revista e ampliada). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Trad. Ana Thorell. São Paulo: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; Unesco, 2006. 439 p.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506/5090>. Acesso em: 23 fev. 2024.

WERNER, W.; WERNER, I. A. Gestão do conhecimento: Ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médio e pequeno porte. **Revista Terra e Cultura**, Londrina, n. 38, p.182-240, 2004.

WILSON, T. D. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K.(Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; Unesco, 2006. 439 p.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZINS, C. Conceptions of information Science. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New York, v.58, n. 3, p. 335-350, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/asi.20507>. Acesso em: 23 fev. 2024.

## NOTAS E CRÉDITOS DO ARTIGO

- **Reconhecimentos:** Não se aplica.
- **Financiamento:** Não se aplica.
- **Conflitos de interesse:** Não se aplica.
- **Aprovação ética:** Não se aplica.
- **Disponibilidade de dados e materiais:** Não se aplica.
- **Manuscrito publicado como *preprint*:** Não se aplica.
- **Contribuições dos autores:**

Contribuição	Beira, J. C.	Barbosa, R. R.
Concepção do estudo	X	X
Conceitualização	X	X
Metodologia	X	X
Coleta de dados / investigação	X	
Curadoria de dados	X	
Análise dos dados	X	X
Discussão dos resultados	X	X
Visualização (gráficos, tabelas e outros)	X	X
Rascunho original	X	
Revisão e edição final		X
Supervisão e administração		X



## • Licença de uso

Os autores cedem ao **Ciência da Informação Express – CIExpress** direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Licença *Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International*. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico.

## • Publicador

Universidade Federal de Lavras (UFLA).

As ideias expressas neste artigo são de responsabilidade de sua autoria, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

## • Editor do canal de comunicação e divulgação científica **Ciência da Informação Express - CIExpress**

Nivaldo Calixto Ribeiro, Universidade Federal de Lavras (UFLA).

## • Histórico

Recebido em: 18/12/2023

Aceito em: 21/02/2024

Publicado em: 29/02/2024

Este formulário foi elaborado a partir das boas práticas sugeridas pela SciELO no seu formulário de conformidade com a Ciência Aberta e pelos formulários de Notas da Obra dos periódicos científicos: Encontros Bibli, AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento e do formulário Crédito da Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação.