



2022

Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN FEDERAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A SYSTEMATIC MAPPING OF LITERATURES

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Luciano Marcos Turra, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, lucianomarcost@gmail.com

Fernanda Cavicchioli Zola, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, fzola@utfpr.edu.br

Janaina Piana, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, janainapiana@utfpr.edu.br

Abel Dionizio Azeredo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, aazeredo@utfpr.edu.br

Resumo

Planejamento Estratégico (PE), num conceito simples, é o conjunto de esforços que a organização faz para alcançar objetivos no futuro. Um importante aliado do processo de PE é a Gestão do Conhecimento (GC), a qual basicamente diz respeito a criação, tratamento e distribuição do conhecimento organizacional. Este trabalho é um mapeamento sistemático da literatura sobre Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), também conhecido como PE, e GC nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com objetivo de efetuar um levantamento dos estudos existentes na área e verificar sob quais perspectivas se encontra a relação entre PDI e GC e quais os tipos dessas relações. Caracterizada como um estudo secundário, a pesquisa tem uma abordagem qualitativa. Os resultados mostraram que na maioria dos estudos (55,56%) a GC se concentrava em torno do fator aprendizagem, com uma relação do tipo sinérgica com o PDI. Em um terço dos estudos, a GC teve foco no método atuando como suporte ao PDI. Em 11,11% dos estudos, a GC centrou-se na avaliação com uma relação do tipo integração como o PDI. O estudo pretende servir de base para outras pesquisas sobre o tema e também contribuir para o fortalecimento da prática do planejamento e da GC nas IFES. Importante salientar, entre as limitações da pesquisa, a escassez de estudos voltados especificamente para PE e GC nas IFES e a possibilidade de que estudos relevantes não tenham sido incluídos no mapeamento.

Palavras-chave: planejamento estratégico; plano de desenvolvimento institucional; gestão do conhecimento; instituições federais de ensino superior; administração pública.

Abstract

Strategic Planning (SP), in a simple concept, is the set of efforts that the organization makes to achieve goals in the future. An important ally of the NP process is Knowledge Management (KM), which basically concerns the creation, treatment and distribution of organizational knowledge. This work is a systematic mapping of the literature on Institutional Development Plan (PDI), also known as PE, and GC in Federal Institutions of Higher Education (IFES) with the objective of carrying out a survey of existing studies in the area and verifying under what perspectives find the relationship between PDI and GC and what are the types of these relationships. Characterized as a secondary study, the research has a qualitative approach. The results showed that in most studies (55.56%) the CG focused around the learning factor, with a synergistic relationship with the PDI. In a

third of the studies, the GC focused on the method as a support for the PDI. In 11.11% of the studies, the GC focused on the evaluation in terms of the integration type, such as the PDI. The study intends to serve as a basis for further research on the subject and also to contribute to the strengthening of planning and KM practice in IFES. It is important to highlight, among the limitations of the research, the scarcity of studies specifically focused on PE and GC in the IFES and the possibility that relevant studies were not included in the mapping.

Keywords: *strategic planning; institutional development plan; knowledge management; public higher education institutions; public administration.*

1. INTRODUÇÃO

Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que o acompanhamento regular e sistemático do ambiente externo através de informações sobre o mercado, tecnologia, clientes, concorrentes e tendências socioeconômicas estão funcionalmente relacionados à inteligência organizacional. Neste sentido a inteligência organizacional é uma fator essencial para dar suporte à elaboração, à implementação e ao acompanhamento dos processos de planejamento institucionais. As informações do ambiente externo e interno são os principais insumos para o Planejamento Estratégico (PE).

O PE é definido como um processo organizado, sistemático e contínuo com capacidade de prever o futuro, sendo que as decisões tomadas antecipadamente no presente devem servir para minimizar os riscos antevistos (Drucker, 1977). Quando o autor menciona a tomada de decisão, presume-se que essas decisões sejam bem embasadas e, para que isso ocorra, um conjunto enorme de dados, informações, conhecimentos e *expertise* são necessários. Nesse sentido a gestão do conhecimento (GC) é um ponto fundamental no processo de PE.

O conhecimento é um ativo corporativo que faz as organizações funcionarem, sendo que extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é uma necessidade maior nos dias atuais do que foi no passado (Davenport e Prusak, 1998).

A GC é definida por Chiavenato e Sapiro (2009) como sendo um processo integrado que tem como objetivo a criação, organização, disseminação e intensificação do conhecimento para melhorar o desempenho global da organização. Assim sendo, a GC está intimamente interligada aos resultados alcançados pela instituição e sobretudo ao processo de planejamento estratégico, pois este é o principal direcionar dos esforços organizacionais para atingimento dos objetivos institucionais.

No âmbito das organizações de ensino, a questão ganha contornos ainda mais relevantes, seja na esfera privada ou na pública. No Brasil, para as instituições federais de ensino superior (IFES) existe uma legislação específica que torna obrigatória a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional e que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e deu outras providências (Lei 10.861, 2004).

Embora o PDI seja um plano em nível estratégico das IFES, observa-se que em muitos casos este instrumento, na prática, não é aproveitado em sua potencialidade, tornando-se mais uma peça formal do que uma ferramenta de gestão.

Assim, diante da importância do PDI bem como da GC, o presente estudo pretende conhecer o estado da arte sobre PDI e GC nas IFES. Desta forma optou-se pela realização de um mapeamento sistemático da literatura (MSL). O MSL tem como objetivo trazer um visão geral, em nível mundial, sobre determinado assunto (Petersen, Feldt, Mujtaba, e Mattsson, 2008). Diante disso, esta pesquisa tem o propósito de efetuar um levantamento dos estudos existentes na área e verificar sob quais perspectivas se encontra a relação entre PDI e CG e dentro dessas perspectivas, identificar quais os tipos de relações.

Desta forma, um mapeamento dos trabalhos já realizados irá colaborar, em termos acadêmicos, para a identificação dos estudos na área e possibilitar outras pesquisas relacionadas à GC e ao PDI ou ainda aos diversos planos institucionais nas IFES, tanto nos níveis estratégico como tático ou operacional.

Outrossim a pesquisa pretende contribuir para a reflexão e conseqüentemente o fortalecimento da prática do planejamento e da gestão do conhecimento nas IFES, melhorando assim os resultados entregues e os serviços prestados à sociedade por essas autarquias da Administração Pública Federal.

Diante do contexto apresentado, a questão geral de pesquisa que norteou o presente estudo consiste no seguinte questionamento: Quais os estudos existentes sobre PDI sob a perspectiva da GC nas IFES? Com cunho mais específico, outras duas questões foram elaboradas: (i) os estudos apontam, seja de forma direta ou indireta, para relações entre o PDI e a CG? (ii) Quais são os tipos de relações identificados entre o PDI e a GC?

Na próxima seção será apresentado o referencial teórico e, em seguida, na seção 3, a metodologia utilizada na pesquisa. A análise e discussão dos resultados são expostos na seção 4 e na seqüência, finalizando este trabalho, as conclusões são apresentadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Comunidade de Práticas de Maturidade em Gestão do Conhecimento e Inovação, ligada à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), define que GC “é compreender e perceber o contexto para uma abordagem de gestão intencional dos processos de identificar, mapear, compartilhar, disseminar, reter, proteger, experimentar, criar e aplicar conhecimento em produtos, serviços, processos, metodologias e ações de uma organização e/ou sociedade para geração sistêmica de memória, inteligência coletiva e colaborativa e inovação contínua, aumentando a capacidade de reestruturação e transformação de sua natureza, renovando persistentemente sua vantagem competitiva.”

No contexto das organizações públicas, como disciplina ou ramo do conhecimento, a GC busca aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores, gestores públicos, das equipes e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – além de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar resultados (Batista, 2012). Pode-se extrair desse conceito que a relação entre GC e PE é algo naturalmente esperado e necessário, pois o PE é um processo construído para o alcance dos objetivos institucionais tendo necessidade de integração à CG.

Contudo, há um componente chave na GC que precisa ser considerado: a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento tácito é difícil de ser explicado e formalizado por ser profundamente pessoal, tornando, portanto, a comunicação e o seu compartilhamento mais difíceis. Os autores destacam que intuições e palpites subjetivos estão abarcados pelo conhecimento tácito.

Já o conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. Pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, recursos sonoros, especificações de produtos ou manuais (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Assim, Nonaka e Takeuchi (1997) alertam que um *insight* ou palpite altamente pessoal terá pouco valor para a organização caso não seja possível transformá-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com os demais membros da organização.

Considerando que o PE envolve várias etapas nas quais emergem muitas ideias, divergências e convergências, a GC pode atuar como um harmonizador, um elo na conversão do conhecimento tácito em explícito.

Para Hughes e Hodgkinson (2021), as atividades de CG, de distribuição de informação e memória organizacional, são fomentadoras da capacidade de planejamento estratégico. Desta maneira o papel da GC no processo de PE torna-se fundamental não apenas pelo seu suporte, mas também como sendo um indutor para a capacidade de planejamento organizacional. Do conceito apresentando por Hughes e Hodgkinson, identifica-se uma relação de suporte e indução entre a GE e o PE.

O processo de PE também envolve muitas interações e compartilhamentos, ou seja, relações de vários tipos entre os participantes desse processo. Para Alvarenga Neto (2008) as habilidades cognitivas e comportamentais dos trabalhadores da organização do conhecimento contribuem para a formação e o fortalecimento de competências de conhecimento que, somadas à criatividade e à inteligência, conferem à organização atributos distintivos únicos e específicos.

Como comentado anteriormente, a integração entre a GC e o PE é uma relação naturalmente esperada e necessária, contudo através do conceito trazido por Alvarenga Neto, no parágrafo anterior, pode-se inferir que há uma relação que ultrapassa a da integração. Esta relação mais ampla seria do tipo sinérgica, onde um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes contribui potencialmente para um conjunto de resultados que estão, direta ou indiretamente, no escopo de um PE.

Sendo assim, a identificação dos tipos de relações pode ser útil para que pesquisadores e organizações possam não apenas entender essas relações, mas também aproveitá-las no aprimoramento da GC e do processo de PE. Esse aprimoramento pode gerar outros desdobramentos positivos para os diversos gerenciamentos na instituição, como a gestão da informação, a gestão da inteligência organizacional, a gestão de inovação, entre outros.

3. METODOLOGIA

Para a consecução de um levantamento dos estudos sobre PDI e GC nas IFES e verificar sob quais perspectivas se encontra a relação entre PDI e CG e também quais os tipos dessas relações, optou-se pela realização de um MSL com estudos primários pesquisados nos principais portais de periódicos e bases de dados.

Esta pesquisa, caracterizada como um estudo secundário, tem uma abordagem qualitativa e foi realizada entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022, entretanto não foi estabelecido um delimitador temporal para o período a ser estudado, sendo considerados os estudos primários de 2021 e anteriores.

Os seguintes portais na *internet* foram utilizados: Portal de Periódicos da CAPES, Scopus, *Web of Science* e *Google Acadêmico (Scholar)*. A população do estudo é integrada pelas pesquisas sobre o tema PE (ou PDI) e CG nas IFES. Foram incluídos os estudos de 2021 e anteriores, sobre PDI ou PE mas que abordassem, direta ou indiretamente, alguma questão relacionada à CG.

O mapeamento contou com três fases: planejamento, condução e apresentação dos resultados. Para auxiliar nesse trabalho, foi utilizada a plataforma Parsifal (<https://Parsif.al>) que é específica para revisões sistemáticas de literatura mas que também possibilita o seu uso para mapeamentos sistemáticos.

Dentro da segunda fase, para o levantamento dos artigos, utilizou-se as seguintes palavras-chave: Planejamento Estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional, Gestão do Conhecimento e Instituições Federais de Ensino Superior. Os operadores booleanos AND e OR foram utilizados. A *string* de busca utilizada foi "Instituições Federais de Ensino Superior" AND "Planejamento Estratégico" OR "Plano de Desenvolvimento Institucional" AND "Gestão do Conhecimento". No portal de periódicos da Capes foi utilizado o asterisco nas palavras Instituições (Instituiç*) e Federais (Federa*) para que fossem consideradas essas palavras também no singular.

No portal de periódicos da CAPES foram encontrados 243 estudos. No *Google Acadêmico* retornaram 358 resultados. No portal *Web of Science* obtiveram-se 17 estudos. Na base da Scopus, aplicando-se a *string* com palavras-chave em inglês, não houve nenhum resultado. Excluindo-se as palavras-chave *Knowledge Management*, retornou apenas um resultado na aba “*secondary document*”, entretanto esse artigo não foi considerado por que já constava na busca do portal da CAPES.

Após a coleta nos bancos de dados e para a análise dos estudos encontrados, foram seguidas três etapas: primeiramente foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão nos títulos dos artigos; na segunda etapa, os resumos foram lidos para saber se os estudos estavam de acordo com o escopo da pesquisa; para os artigos que passaram para a terceira e última etapa, foi realizada a leitura integral dos mesmos.

Na primeira etapa, ao título de cada estudo obtido, foram aplicados os critérios de inclusão ou exclusão. Os critérios de inclusão foram os seguintes: (i) estudos em inglês ou português; (ii) estudos sobre PDI nas IFES ou (iii) estudos sobre PE nas IFES. Quanto aos critérios de exclusão, foram estabelecidos os que se seguem: (i) estudos duplicados; (ii) estudos fora do escopo da pesquisa; (iii) estudos secundários ou terciários e (iv) literatura cinza tais como manuais, resumos e outros.

Ainda dentro da primeira etapa, em alguns casos, devido ao fato do título não apresentar suficiente clareza inicial, foi necessária uma breve leitura do resumo para melhor decisão acerca da inclusão ou rejeição. Assim, conforme a tabela 1, vinte e quatro estudos foram selecionados para a segunda etapa.

PORTAL NA WEB	QUANTIDADE	DUPLICADOS	REJEITADOS	ACEITOS
CAPES	243	66	174	3
<i>Google Acadêmico (Scholar)</i>	358	21	317	20
Scopus	1	1	0	0
<i>Web of Science</i>	17	0	16	1
Totais	619	88	507	24

Tabela 1 – Estudos retornados das bases de dados e selecionados na etapa 1

Na segunda etapa, dentre os vinte e quatro estudos, apenas um deles não estava disponível gratuitamente e por isso não foi possível obter o documento na íntegra. Para os vinte e três restantes foram lidos o resumo, a introdução e a conclusão e feita uma análise para saber se ainda permaneciam alinhados com os objetivos da pesquisa. Desta maneira, na segunda etapa, foram rejeitados quinze estudos, sendo que apenas nove passaram para etapa seguinte. Conforme o escopo da pesquisa, foram selecionados somente os estudos que continham alguma perspectiva, direta ou indiretamente, com a CG.

Na terceira etapa, os nove estudos restantes foram lidos na íntegra. Estes estudos são os apresentados no quadro 1, por ordem alfabética da inicial do título.

TÍTULO DO ESTUDO	AUTOR
Aprendizagem de estrategistas no contexto da elaboração e da implementação do Planejamento Estratégico Institucional da UFPE	Souza, T. V, 2016
As estratégias utilizadas no desenvolvimento do PDI em duas universidades federais da região sul	Guedes, E. P. et al, 2013
Estratégias utilizadas no desenvolvimento do PDI da UFSM	Guedes, E. P.; Scherer, F. L, 2014
Gerenciando a informação em busca de melhorias no processo de planejamento estratégico: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	Ferreira, C. V, 2018
Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas	Santos, J. L. S. et al, 2009;
O plano de desenvolvimento institucional como facilitador para a gestão do conhecimento no setor público: o caso do IF goiano	Lima, K. A. et al, 2016
O processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI): um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná	Guedes, E. P.; Scherer, F. L, 2015
Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como Atividades Oriundas da Auto-Avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES): o Exemplo da Universidade Federal do Ceará (UFC)	Andriola, W. B, 2009
Planejamento estratégico em institutos federais: aperfeiçoamento da implantação no campus São Vicente do Instituto Federal do Mato Grosso	Amaral, D. B. et al, 2021

Quadro 1 – Estudos selecionados na etapa 3

É importante mencionar que, para as análises, os termos PE e PDI foram tratados como sendo sinônimos, embora não os sejam. Entretanto, para os objetivos do presente estudo, houve entendimento de que essa distinção não interferiria nos propósitos da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos após a análise dos nove estudos selecionados na terceira etapa. O *corpus* final dos estudos primários constituiu-se de quatro artigos científicos publicados e cinco dissertações de mestrado sendo que o mapeamento identificou que quatro estudos (44,44%) apontavam diretamente para relações entre o PDI e a CG e cinco estudos (55,56%) apontavam essas relações de forma indireta.

Segundo Bardin (2016), a maioria dos procedimentos de análise são organizados em torno de um processo de categorização, tendo como um dos seus princípios a classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e logo após por reagrupamento segundo o gênero. Desta maneira, considerando-se as perspectivas de relação entre PDI e CG, optou-se por classificar os estudos tendo em vista o direcionamento dado a estas perspectivas, tanto de forma direta quanto indireta. Sendo assim, das leituras e análises do conteúdo dos nove estudos, emergiram as seguintes categorias ou perspectivas:

- a) Aprendizagem - os estudos classificados nesta categoria apresentam a aprendizagem no contexto da elaboração e da implementação do PE. Sendo a participação coletiva uma das características de maior destaque nesta categoria. A GC, neste contexto, apresentou-se como a aprendizagem conseguida pela organização através das interações entre as pessoas e consequentemente gerando conhecimento para a instituição.
- b) Avaliação - nos estudos classificados nesta categoria, a avaliação é o ponto de origem do PE, sendo que a autoavaliação institucional é o momento em que os diversos atores

envolvidos coletivamente geram conhecimento da situação da instituição em determinado momento, os quais servirão para o planejamento das soluções dos problemas apontados na autoavaliação institucional.

c) Método - para os estudos classificados nesta categoria, há uma concentração na análise dos processos, procedimentos ou nas práticas adotadas pela instituição para a elaboração e/ou implementação do PE com o objetivo de se proporem melhorias.

É importante ressaltar que as categorias emergentes não limitam de forma absoluta os estudos analisados, visto que cada um deles pode se situar mais dentro de uma categoria do que em outra. A classificação apenas procurou demonstrar para onde a perspectiva da relação PDI e GC apontava ou se concentrava dentro dos estudos analisados.

A distribuição dos estudos, nas categorias que foram descritas acima, são mostradas na tabela 2.

CATEGORIA	QUANTIDADE	REPRESENTAÇÃO SOBRE O TOTAL
Aprendizagem	5	55,56%
Avaliação	1	11,11%
Método	3	33,33%
Total	9	100,00%

Tabela 2 – Estudos resultantes da etapa 3 - agrupados por categoria

Como mostrado na tabela 2 e conforme o escopo da pesquisa, foram identificados nove estudos existentes sobre PDI ou PE nas IFES sob a perspectiva da gestão do conhecimento, sendo que estes estudos se concentraram na categoria Aprendizagem (55,56%), o que demonstra que a maioria dos estudos apontaram para questões em que o conhecimento obtido é fruto das interações entre as pessoas envolvidas nas diversas etapas do PE. Desta forma, a gestão do conhecimento, nesta categoria, é contemplada pela aprendizagem emergente dos processos de elaboração e implantação do PE, o que inclui o PDI.

Em um terço dos estudos analisados (33,33%) o método é o que mais se destacou, sendo que a análise dos processos, procedimentos ou das práticas constituiu-se a base da elaboração e implementação do PE. Nessa categoria, foi observado que a GC é mais evidenciada na fase inicial do processo de PE.

Por fim, para 11,11% dos estudos selecionados, o aspecto preponderante é a avaliação ou autoavaliação como ponto de partida para a geração de conhecimento e posterior direcionamento para a elaboração e implementação do PE. Essa categoria foi denominada Avaliação.

Dentro do contexto dos tipos de relações identificados entre o PDI e a GC, conforme os tipos inferidos no referencial teórico anteriormente exposto, foram observados nas análises os tipos de relação de suporte ou indução, de integração e de sinergia, conforme ilustra a figura 2.

CATEGORIA X RELAÇÃO PDI E GC IDENTIFICADA	SUPOORTE OU INDUÇÃO	INTEGRAÇÃO	SINERGIA
Aprendizagem			
Avaliação			
Método			

Figura 2 – Estudos resultantes da etapa 3 - agrupados por categoria

Na categoria Aprendizagem a relação identificada foi a de sinergia entre a CG e o processo de PE. Assim a integração entre as pessoas e suas habilidades, conhecimentos e atitudes atinge uma grau mais amplo, eficaz, do que a simples integração nesse tipo de relação.

Para a categoria Avaliação, a relação identificada foi de que GC atua de forma integrada ao PE. Nessa relação, a GC atua de forma eficiente durante o processo de PE, mas essa atuação não implica necessariamente sinergia.

Na categoria Método, a relação identificada foi de que GC atua como suporte ao PE. Assim neste tipo de relação a CG tem um papel mais de indutor e fomentador do planejamento organizacional.

Concluindo as análises, é importante comentar algumas limitações sobre a presente pesquisa. Primeiramente, há a possibilidade de que estudos relevantes não tenham sido capturados nas buscas *online*; em alguns casos, apesar de terem aparecido nas buscas, não foi possível o acesso integral ao documento. Outra limitação, que se faz necessário destacar, é o fato da escassez de estudos voltados especificamente para o PE e a CG nas IFES. Também como fator limitante a considerar neste estudo é subjetividade envolvida na elaboração das categorias ou perspectivas e tipos de relação entre a GC e o PE, sendo compreensível que outros pesquisadores possam reconhecer mais categorias e/ou categorias divergentes, além de divergir nas inferências sobre os tipos de relação entre a GC e o PE.

CONCLUSÕES

O presente estudo, constituído por um mapeamento sistemático, efetuou um levantamento dos estudos existentes sobre Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Gestão do Conhecimento (GC) nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) verificando sob quais perspectivas se encontra a relação entre PDI e CG.

O mapeamento identificou 44,44% apontavam diretamente para relações entre o PDI e a CG e 55,56% apontavam essas relações de forma indireta. Das análises de conteúdo dos estudos, emergiram três categorias: aprendizagem, avaliação e método.

A pesquisa mostrou que a maioria dos estudos (55,56%) apontou para questões em que o conhecimento obtido é fruto das interações entre as pessoas envolvidas nas diversas etapas do PE, ou seja, concentram-se em torno do fator aprendizagem. Em um terço dos estudos (33,33%) a GC atua numa na fase inicial do processo de PE, com foco no método. Para 11,11% dos estudos, a GC também atua na fase inicial do processo de PE, mas o foco é a avaliação ou autoavaliação como ponto de partida para a geração de conhecimento e posterior direcionamento para a elaboração e implementação do PE.

Foi observado que na categoria Aprendizagem a relação identificada é a de sinergia entre a CG e o processo de PE. Para a categoria Avaliação a relação identificada foi de que GC atua de forma integrada ao PE e na categoria Método a relação identificada é de que GC atua como suporte ao PE.

Sendo assim, a identificação dos tipos de relações poderá ser útil para que as organizações, principalmente as IFES, possam não apenas entender essas relações, mas também aproveitá-las no aprimoramento da GC e do processo de PE. Este aprimoramento pode ainda gerar outros desdobramentos positivos para as instituições em assuntos como, por exemplo, a gestão da informação, a gestão da inteligência organizacional, a gestão de inovação, entre outros.

Desta maneira, apesar das limitações deste estudo, tanto o objetivo geral como os específicos foram alcançados. Quanto às limitações, é necessário mencionar principalmente a escassez de estudos voltados especificamente para o PE e a CG nas IFES e também a subjetividade

envolvida na elaboração das categorias dos estudos e dos tipos de relação entre a GC e o PE. Mesmo assim, espera-se que este incipiente trabalho possa de alguma forma contribuir para o desencadeamento de outras pesquisas, despertando o interesse de outros pesquisadores em novas pesquisas que possam ampliar os estudos sobre o tema.

Espera-se também que este estudo e os futuros que possam surgir sobre o tema venham, de forma prática, fortalecer as práticas do planejamento conjuntamente à gestão do conhecimento, não apenas nas IFES, mas na Administração Pública Brasileira como um todo, auxiliando assim essas instituições na melhoria de suas atuações e desempenhos e consequentemente na entrega de serviços e resultados melhores à sociedade.

REFERÊNCIAS

- Alvarenga Neto, R. C. D de (2008). *Gestão do Conhecimento em Organizações*: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo. Editora Saraiva.
- Amaral, D. B. do (2021). *Planejamento estratégico em institutos federais*: aperfeiçoamento da implantação no campus São Vicente do Instituto Federal do Mato Grosso. Dissertação de Mestrado. Brasil.
- Andriola, W. B. (2009). Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como atividades oriundas da autoavaliação de instituições de ensino superior (IES): o exemplo da universidade federal do ceará (UFC). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, v. 2, n. 2, pp. 82-103.
- Bardin, L.(2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Brasil: Edições 70.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão. Brasília, Brasil: IPEA.
- Brasil. Lei nº Lei 10.861, de 14 de Abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. (Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm).
- CAPES. Portal de Periódicos. (Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br>).
- Chiavenatto, I., Sapiro, A. (2009). *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro. Brasil: Elsevier.
- Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro. Brasil: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1977). *Introdução à Administração*. São Paulo, Brasil: Pioneira.
- Ferreira, C. V. (2018). *Gerenciando a informação em busca de melhorias no processo de planejamento estratégico*: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Dissertação de Mestrado. Brasil.
- Google Acadêmico. (Disponível em: <https://scholar.google.com.br>).
- Guedes, E. P., Scherer, F. L. (2014). Estratégias utilizadas no desenvolvimento do PDI da UFSM. 3º Fórum Internacional Ecoinnovar. Rio Grande do Sul, Brasil.
- Guedes, E. P., Scherer, F. L. (2015). *O processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI)*: Um estudo de caso. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, n. 2, pp. 240-253.
- Guedes, E. P. (2013). *As estratégias utilizadas no desenvolvimento do PDI em duas universidades federais da região sul*. Dissertação de Mestrado. Brasil.

- Hughes, P., Hodgkinson, I. (2021). Knowledge management activities and strategic planning capability development. *European Business Review*, v. 33, n. 2, pp. 238-254.
- Lima, K. A. (2016). *O plano de desenvolvimento institucional como facilitador para a gestão do conhecimento no setor público: o caso do IF goiano*. Dissertação de Mestrado. Brasil.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Grupo A. (disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577802296>)
- Petersen, K.; Feldt, R.; Mujtaba, S. & Mattsson, M. (2008). *Systematic Mapping Studies*. EASE'08: Proceedings of the 12th international conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering, pp. 68-77. Itália. (Disponível em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2227123>).
- Santos, J. L. S. et al. (2009). *Modelo de planejamento estratégico em uma universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas*. Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul, v. 9.
- SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. (Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/gestatildeo-do-conhecimento.html>).
- Souza, T. V. de. (2016). *Aprendizagem de estrategistas no contexto da elaboração e da implementação do Planejamento Estratégico Institucional da UFPE*. Dissertação de Mestrado. Brasil.