

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

DOUGLAS NUSS

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

CURITIBA PR

2024

DOUGLAS NUSS

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

**ASSESSMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY LEVEL IN A PUBLIC
HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira.
Coorientadora: Prof.^a Dra. Paula Regina Zarelli.

CURITIBA PR

2024



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba



DOUGLAS NUSS

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 19 de Agosto de 2024

Dr. Marco Antonio Ferreira, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Janaina Piana, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Luiz Marcelo Martins Do Amaral Carneiro Cabral, Doutorado - Universidade Federal da Paraíba (Ufpb)

Dr. Marcelo Macedo, Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina (Ufsc)

Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 19/08/2024.

Dedico este trabalho ao meu pai Ivo Nuss *in
memorian*, e a minha mãe Lindramil Jandira
Francisco.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, especialmente minhas irmãs Virginia Nuss e Viviane Nuss, que me incentivaram e me ajudaram sempre, direta ou indiretamente não só nesta importante fase de minha vida.

Também aos meus filhos, que são a razão de meu viver, e são meu presente nas horas mais inesperadas.

A minha esposa Raphaella, sempre presente e me incentivando em todos os momentos.

A minha mãe, Lindramil Jandira Nuss, que sempre me incentiva e me apoia nos momentos mais difíceis, ao meu pai Ivo Nuss (*in memoriam*), que sem suas sábias falas, não teria terminado minha graduação, caminho necessário para se chegar a conclusão deste programa de mestrado.

Ao meu orientador Professor Dr. Marco Antonio Ferreira, que me conduziu com muita sabedoria no desenvolvimento desta pesquisa, com suas valorosas contribuições, além de toda a liberdade, administrada, para escolha da temática e desenvolvimento desta.

À minha coorientadora Prof.^a Dr.^a Paula Regina Zarelli, que também me conduziu no desenvolvimento desta pesquisa, sempre incentivando e motivando a produzirmos sempre o melhor de nós.

Aos professores da banca de defesa: Prof.^a Dra. Janaína Piana, Prof. Dr. Luiz Marcelo Martins Do Amaral Carneiro Cabral, Prof. Dr. Marcelo Macedo; pelas valorosas contribuições e incentivos dedicados a minha pesquisa, essenciais para o bom sucesso.

Acima de tudo a Deus, por colocar sempre as pessoas certas nos momentos certos de minha vida, mesmo não merecedores, mas com sua graça divina, que nos conduz a caminhos melhores.

A qualidade nasce quando nós geramos a
vontade de fazer melhor. (Autor)

RESUMO

A análise de maturidade em gestão do conhecimento permite analisar o estado em que se encontra uma determinada organização, e assim, atuar nos pontos de melhoria identificados. A Gestão do Conhecimento (GC) vem se consolidando cada vez mais com o passar do tempo, com reconhecimento de sua importância em grandes organizações, no entanto, o setor público parece não acompanhar no mesmo ritmo essa tendência, deixando de aproveitar ao máximo os potenciais benefícios que a GC pode trazer. Com isto, o objetivo principal deste trabalho foi avaliar o nível de maturidade em uma Instituição pública, uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Para alcançar os objetivos deste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica na busca por modelos conceituais. Após uma análise comparativa dos resultados encontrados, evidenciou-se que o modelo de gestão do conhecimento aplicado ao setor público brasileiro (MGCASP) elaborado por Batista (2012) é o mais completo e atual para alcançar as finalidades propostas. Feito isto, o modelo foi aplicado em uma regional de Instituição Federal de Ensino Superior – 03 campi – com 711 servidores, dos quais obteve-se 48 respostas válidas. Os resultados da pesquisa revelaram que a instituição se encontra no Nível 1 - desconhecimento da GC. Foi elaborado um roteiro de implementação de ações - *roadmap* – indicando os aspectos de melhoria identificados e ações sugeridas.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Administração Pública; Nível de Maturidade; Instituição Federal de Ensino Superior.

ABSTRACT

A maturity analysis in knowledge management enables the assessment of the current state of an organization, allowing for targeted interventions to improve identified areas. Knowledge Management (KM) has increasingly gained recognition for its significance in large organizations; however, the public sector seems to lag behind in adopting this trend, thus failing to fully harness the potential benefits that KM can offer. The primary objective of this study was to evaluate the maturity level of a public institution, specifically a Federal Institution of Higher Education (IFES). To achieve the objectives of this study, a literature review was conducted to identify conceptual models. After a comparative analysis of the findings, it was evident that the Knowledge Management Model applied to the Brazilian public sector (MGCASP), developed by Batista (2012), is the most comprehensive and current model for the proposed purposes. Following this, the model was applied to a regional branch of a Federal Institution of Higher Education, comprising three campuses and 711 employees, yielding 48 valid responses. The research results revealed that the institution is at Level 1 - unawareness of KM. A roadmap was developed, outlining the identified areas for improvement and suggesting appropriate actions.

Keywords: Knowledge Management; Public Administration; Maturity Level; Federal Institution of Higher Education;;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Espiral do Conhecimento	22
Figura 2: Ciclo KDCA	25
Figura 3: Conhecimento Organizacional de Choo.....	28
Figura 4: Modelo GC de prontidão Karim e Mahamad	29
Figura 5: Modelo GC de Shanab e Shehatab	32
Figura 6: Modelo GC Fivaz e Pretorius	34
Figura 7: Níveis de Maturidade em GC	40
Figura 8: Modelo McKinsey 7S.....	42
Figura 9: Sistema Infosys de MGC.....	44
Figura 10: Siemens KMMM® Áreas Chave GC	46
Figura 11: Siemens KMMM® Níveis de Maturidade.....	47
Figura 12: Modelo IKN - Avaliação da Maturidade em GC e Informação.....	53
Figura 13: Pesquisa bibliográfica	56
Figura 14: Mapa dos Campi UTFPR	58
Figura 15: Organograma Campus UTFPR.....	59
Figura 16: Gráfico de amostra de pontuação por critério	61
Figura 17: Critérios de avaliação ANMGC	62
Figura 18: Fluxograma	65
Figura 19: Radar: Pontuação por critério	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparativo dos Níveis de Maturidade segundo Pee e Kankanhalli	49
Tabela 2: Tratamento dados empatados.....	67
Tabela 3: Níveis de maturidade.....	68
Tabela 4: Câmpus	68
Tabela 5: Diretoria / Coordenadoria do respondente	69
Tabela 6: Departamento dos respondentes	70
Tabela 7: Cargo dos respondentes	71
Tabela 8: Maturidade por indicador	76
Tabela 9: Desempenho: Liderança	81
Tabela 10: Desempenho: Processos	85
Tabela 11: Desempenho: Pessoas	89
Tabela 12: Desempenho: Tecnologia.....	93
Tabela 13: Desempenho: Processos de conhecimento	97
Tabela 14: Desempenho: Aprendizagem e inovação	100
Tabela 15: Desempenho: Resultados GC.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferença entre Dado, Informação e Conhecimento.....	21
Quadro 2: Definições de Gestão do Conhecimento	24
Quadro 3: Quadro geral de GC por Shanab e Sheahab	32
Quadro 4: Modelo de GC de Fivaz e Pretorius.....	34
Quadro 5: Resumo MGCASP.....	36
Quadro 6: Diferentes aspectos entre organizações públicas e privadas.....	37
Quadro 7: NMGC em Instituições Públicas de Ensino Superior.....	41
Quadro 8: Resultados da Pesquisa (escore).....	72
Quadro 9: Classificação dos critérios por pontuação	76
Quadro 10: Quadro comparativo dimensões / Indicadores	78
Quadro 11: Relatos da pesquisa	135

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANMGC	Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento
APO	<i>Asian Productivity Organization</i>
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos
CI	Capital Intelectual
CMM	<i>Capability Maturity model</i>
COP's	Comunidades de Prática
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FE	Fórum Europeu
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
GI	Gestão da Inovação
ICMM	<i>Intellectual Capital Maturity Model</i>
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IKM	<i>Information and Knowledge Management</i>
G-KMMM	<i>General Knowledge Management Maturity Model</i>
KMCA	<i>Knowledge Management Capability Assessment</i>
KMMM	<i>Knowledge Management Maturity Model</i>
KPA	<i>Knowledge Attribute Process</i>
KPQM	<i>Knowledge Management Quality Process</i>
MAKE	<i>Most Admired Knowledge Enterprise</i>
MGCASP	Modelo de Gestão do Conhecimento Aplicado Setor Público
NMGC	Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento
OECD	(OCDE) Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OKA	<i>Organizational Knowledge Assessment</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RPA	Revisão Pós-Ação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação

TKN *The Known Network*
UTFPR Universidade Tecnológica Federal do Paraná
WBI *Word Bank Institute*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	OBJETIVOS	18
3	REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1	Gestão do Conhecimento.....	19
3.1.1	– Conceitos sobre Conhecimento	19
3.1.2	– Evolução conceitual da Gestão do Conhecimento	22
3.1.3	– Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais Ensino Superior	26
3.2	Modelos de Gestão do Conhecimento	27
3.2.1	– Choo (1996)	27
3.2.2	– Modelo Karim e Mohammad <i>et al.</i> (2011)	28
3.2.3	– Shanab e Shehabat (2018)	30
3.2.4	– Fivaz e Pretorius (2015)	33
3.2.5	MGCASP – Batista (2012).....	36
3.3	Modelos Avaliação de Maturidade	39
3.3.1	– Maturidade em Gestão do Conhecimento	39
3.3.2	– McKinsey 7S	41
3.3.3	– Infosys KMMM <i>Knowledge Management Maturity Model</i> (2000)	44
3.3.4	– Siemens KMMM® <i>Knowledge Management Maturity Model</i> (2002)	45
3.3.5	– KPQM <i>Knowledge Management Quality Process</i> (2002).....	47
3.3.6	– KMCA <i>Knowledge Management Capability Assessment</i> (2004)	48
3.3.7	– G-KMMM (2009).....	48
3.3.8	– <i>Fuzzy Topsis</i>	50
3.3.9	– IKM – <i>Information and Knowledge Management</i> (2020)	51
4	METODOLOGIA.....	54
4.1	Unidade de análise.....	57
4.1.1	- Delimitação	58

4.2 Avaliação do nível de maturidade	59
4.2.1 - Instrumento	60
4.2.2 - Indicadores.....	61
4.3 Submissão ao CEP	64
4.4 Fluxograma	65
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	66
5.1 Coleta e tratamento	66
5.2 População	68
5.2.1 Localização	68
5.2.2 Diretoria.....	69
5.2.3 Departamento.....	70
5.2.4 Cargo.....	71
5.3 Nível de maturidade obtido.....	72
5.3.1 Nível de maturidade por critério	75
5.4 Discussão.....	77
5.4.1 Liderança em GC	80
5.4.2 Processos.....	84
5.4.3 Humana – Pessoas	88
5.4.4 Tecnologia.....	92
5.4.5 Processos de conhecimento	96
5.4.6 Aprendizagem e inovação	99
5.4.7 Resultados de GC	102
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
6.1 Objetivos da pesquisa	107
6.2 Estado da arte em relação ao modelo adotado.....	107
6.3 Aspectos gerais.....	108
6.4 Limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	108

REFERÊNCIAS.....	110
APÊNDICE A – Formulário de avaliação do Nível de Maturidade em gestão do Conhecimento	123
APÊNDICE B – GLOSSÁRIO.....	127
APÊNDICE C - Relatos da pesquisa.....	135
APÊNDICE D – PRECER CONSUBSTANCIADO CEP	138
APÊNDICE E – <i>ROADMAP</i> para implementação da GC.....	150

1 INTRODUÇÃO

Desde a sociedade pós-industrial até os dias atuais, diversos conceitos têm se consolidado e ganhado importância para a Ciência da Administração (Baskerville; Dulipovici, 2006). Conceitos como Sociedade do Conhecimento, Trabalhador do Conhecimento (Drucker, 1993; Tatto; Bordin, 2015; Macedo; Fukunaga *et al.*, 2015), Capital Intelectual (Secundo; Perez *et al.*, 2015), Sustentabilidade (Gadotti, 2008), Gestão da Inovação (Canongia; Santos *et al.*, 2004), Inteligência Artificial (Igarashi; Rautenberg *et al.*, 2008), Business Intelligence (Negash, 2004), Tecnologia da Informação (Silva, 2004) e **Gestão do Conhecimento (GC)** (Gaspar; Nascimento *et al.*, 2023; Silva; Damian; Valentim, 2020) têm desempenhado um papel fundamental na evolução das práticas administrativas, moldando estratégias e processos organizacionais.

Estudos anteriores, apontam que o conhecimento organizacional é uma fonte de vantagem competitiva e sustentável para as empresas (Nonaka, 1991; Wiig, 2002; Fivaz; Pretorius, 2015; Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020). Ao adotar boas práticas de GC, as organizações podem maximizar o potencial criativo e inovador de seus profissionais, agregando valor ao conhecimento adquirido e transformando-o em um diferencial competitivo e sustentável (Ponchirolli; Fialho, 2005), contribuindo para a melhoria contínua dos processos e o fortalecimento da resiliência organizacional diante dos desafios e incertezas contemporâneos, para que não pereçam, e garantam sua perpetuidade (Batista, 2012; Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020; Alfenas; Santos *et al.*, 2021).

Historicamente, a maioria das filosofias de gestão são implementadas no setor privado e, alcançando o sucesso, são adotadas em outros segmentos (Shanab; Shehabat, 2018). Na administração pública, a Gestão do Conhecimento (GC) passou a ter maior relevância a partir dos anos 2000, compelida por fatores como desprestígio, ineficiência e precariedade precisavam ser transformados para melhorar a qualidade dos serviços públicos (Calmeto; Cribb, 2022, p. 6; Alfenas; Santos *et al.*, 2021), embora não a tenha alcançado ainda de forma eficiente.

A administração pública deve ter a sociedade como principal ponto de referência ao formular suas políticas, e o dever constitucional de ser eficiente Art. 37 da CF de 1988 (Brasil, 1988); portanto, torna-se necessário estar alinhada aos

conceitos mais atuais. A adoção de boas práticas de gestão, a identificação de áreas de melhoria e o acompanhamento das mudanças na sociedade são cruciais para alcançar resultados exitosos (Santos; Bastos, 2019).

No que se refere às pesquisas sobre GC no setor público, uma revisão sistemática de literatura realizada por Santana e Pereira (2023) com artigos selecionados do *Journal of Knowledge Management* constatou que, dos 20 artigos publicados entre 2000 e 2022, 35% foram direcionados ao setor público. No contexto do setor público brasileiro, em 2012, uma revisão sistemática de literatura realizada por Batista (2012, p. 24) mostrou que 6,3% das referências eram direcionadas ao setor público. Alfenas, Santos *et al.* (2021) em uma pesquisa bibliométrica considerando o período de 2008 a 2017 identificaram 23 artigos sobre GC na administração pública brasileira. Estudos anteriores também apontaram, como as instituições públicas avaliadas se encontram em estágio inicial ou desconhecem a importância da GC, como (Ribeiro; Oliveira *et al.*, 2023; Zilli; Esteves *et al.*, 2021; Souza; Helou; Sohn, 2018; Rodrigues; Costa *et al.*, 2019; Silva; Faria; Machado, 2023; Perelles; Silva; Vicentin, 2023; Santos; Bastos, 2019).

Esta pesquisa se justifica, pois como observado, a GC avança nas organizações privadas (Pee; Kankanhalli, 2009), sendo um dos principais fatores de sucesso para estas organizações (Ehms; Langen, 2002; Kochikar, 2000; Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020), entretanto, como aponta Dikotla (2021), o setor público pode não estar acompanhando essa tendência. Nessa vertente, um pressuposto que norteia este estudo, pauta-se na atuação da administração pública brasileira, no intuito de avançar nos estudos da GC, e propor métodos de implementação que foquem as especificidades deste segmento.

Diante do exposto, questiona-se: Qual é o nível de maturidade em gestão do conhecimento (NMGC) nas Instituições Federais de Ensino Superior?

Nesse cenário, optou-se por adotar uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) como objeto de estudo - com foco na esfera administrativa - pois neste aspecto, como toda instituição pública, possuem autonomia em sua organização administrativa, patrimonial, e funcional (Caetano; Campos, 2019).

2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Avaliar o Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento em uma instituição pública de ensino superior.

Objetivos específicos

1-Identificar modelos de Gestão do Conhecimento existentes, e que permitam avaliar o Nível de Maturidade em instituições públicas.

2- Aderir ao modelo, e aplicar em uma Instituição Federal de Ensino Superior, objeto de estudo;

3- Propor ações em Gestão do Conhecimento (GC) a partir dos resultados obtidos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordados os aspectos conceituais que compõem a base deste estudo, obtidos a partir da revisão bibliográfica relacionada ao tema escolhido.

O referencial teórico está dividido em cinco tópicos principais. Inicialmente descrevendo o conhecimento e sua importância para as organizações posteriormente, descrevendo modelos de GC encontrados na literatura abordada, em seguida, descrevendo um modelo direcionado ao setor público brasileiro. Em seguida, um tópico que descreve outros modelos para avaliação de níveis de maturidade em GC, no intuito de se poder analisar qual mais adequado para os fins desta pesquisa. Finalmente, explica-se os indicadores envolvidos neste processo de forma mais abrangente, destacando-se ainda aqueles considerados como aceleradores ou críticos de sucesso.

3.1 Gestão do Conhecimento

3.1.1 – Conceitos sobre Conhecimento

Conhecimento pode parecer um conceito de fácil saber, no entanto, importa destacar sua natureza ampla.

O conhecimento pode ser dividido em: popular, teológico, filosófico ou científico, e o conhecimento organizacional difere-se por duas tradições conceituais: a ocidental que faz uma separação entre sujeito e objeto, e a oriental que destaca o conhecimento como algo altamente pessoal (Tatto; Bordin, 2015). Para Guimarães (2006), muitos filósofos tentaram definir o que é conhecimento, e conclui ser “uma relação entre sujeito e objeto”. Já Takeuchi e Nonaka (2009) tem uma visão ontológica, entendem ser algo inerente da personalidade do ser humano, percepções individuais, crenças, valores.

Nesse sentido (Gaspar; Santos *et al.*, 2014) definem o conhecimento como “conteúdo de valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente de conteúdos”.

O Conhecimento pode ser tácito ou expresso. Tácito é aquele em que o indivíduo tem consigo em sua mente, mais difícil de externalizar, ele pode até mesmo

desconhecê-lo ou não o compreender de forma objetiva. Já o conhecimento explícito ou expresso, é aquele que mais fácil de ser descrito ou explicado, mais fácil de compartilhar (Takeuchi; Nonaka, 2009):

...o conhecimento pode ser considerado tácito ou expresso, embora, talvez não possível ou ideal considerá-lo de forma segregada é importante considerar como: **Expresso** é aquele que pode ser descrito em palavras, números ou sons, e pode ser compartilhado por diversas formas, esse tipo de conhecimento pode ser facilmente transmitido para outras pessoas de forma sistemática e formal; **Tácito**, não é facilmente visível e explicável, neste aspecto os autores subdividem em duas dimensões: a técnica que engloba as habilidades informais e de difícil detecção ou mensuração é o “know-how”, e a cognitiva, mais para o lado das crenças, percepções, ideais, valores, emoções etc., ou seja, como percebemos o mundo, esta dimensão é mais difícil de ser transmitida para outras pessoas de forma sistemática e formal. (Grifo do autor)

No contexto organizacional, a execução cotidiana de tarefas resulta na integração multilateral da troca de dados, informações, e do conhecimento individual e coletivo, fundamentado em dados e informações. Nesse processo, ocorre aprendizado e compartilhamento do conhecimento de caráter individual para uma dimensão coletiva, ou o contrário, seja na forma empírica, seja na forma explícita. O conhecimento organizacional não se restringe unicamente a documentos e repositórios, estende-se também aos processos, rotinas, práticas e normas internas da própria instituição.

Nesse processo, há troca de dados, informações e conhecimento, mas necessário fazer seu refinamento em termos conceituais. Para Barroso e Pereira (1999), o conhecimento nasce com dados e informações, mas não são a mesma coisa. Dados são quaisquer formas de texto, imagens, sinais ou sons que não foram analisados e compreendidos, já o conhecimento é informação que passou por uma espécie de processo de destilação (Dikotla, 2021).

Quadro 1: Diferença entre Dado, Informação e Conhecimento

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observação sobre estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Registro acerca de um determinado evento para o sistema	Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema	Informações que devidamente tratada muda o comportamento do sistema
Evento fora do conteúdo e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre os fatos e suas implicações.	Provida de determinado significado e contexto para o sistema, carece do valor da interpretação	Possui contexto significado além da reflexão interpretação e síntese
O dado é inerte	A informação é dinâmica e exige a mediação humana	Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculado à ação humana
Facilmente estruturado e transferível	Apesar de requerer unidade de análise, é muito mais fácil transferir do que o conhecimento	Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência
É apenas a representação de eventos e não há correlação humana sobre eles	Cria padrões e ativa significados na mente das pessoas e exige consenso com relação ao significado	É a base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor

Fonte: (Ponchirolli; Fialho, 2005), adaptado de Davenport (1998)

Este conhecimento tácito ou expresso, gerado pela organização, também ocorre de suas relações internas ou externas (Oliveira; Becker *et al.*, 2010), (Baskerville; Dulipovici, 2006), e passa do individual para o coletivo e do coletivo para o individual, por etapas em uma espiral que envolve a: Socialização, Externalização, Combinação e a Internalização - SECI, (Nonaka, 1991):

A Socialização é um processo de tácito para tácito, são ensinamentos pessoais - observação, imitação e prática (forma limitada de criação conhecimento);

A Externalização, ele passa de tácito para explícito, é uma fase de articulação. Expressar o conhecimento tácito ensinar o “segredo de fazer o pão” agregação material - conhecimento de um é passado para os demais (pode criar novos conhecimentos) processo de articulação da própria visão de mundo;

A Combinação é uma fase de explícito para explícito, são os ensinamentos escritos, mas que não agregam novos conhecimentos ou descobertas (registro das ideias criadas);

A Internalização, é um processo de explícito para tácito, uma forma de compartilhamento para utilização prática dos novos conhecimentos para os demais (utilizam-no para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos),

processo de ensino, também possui um viés de que o educador também está em constante aprendizado.

Figura 1: Espiral do Conhecimento



Fonte: Autor, adaptado de (Nonaka, 1991).

Conclui-se que o conhecimento mais do que uma definição estática, é uma rica fonte de exploração, que pode variar conforme a perspectiva cultural e filosófica, e reflete a complexidade inerente à sua natureza.

A organização é uma rica fonte geradora de conhecimento (Nonaka, 1991), derivado das relações entre fontes internas e externas (Oliveira; Becker *et al.*, 2010), ou seja, de todo o ambiente em que está situada suas relações com os *stakeholders*, daí, portanto, a necessidade de se gerir todo este processo (Drucker, 1993).

3.1.2 – Evolução conceitual da Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento surgiu como derivação das pesquisas em sistemas de informação, baseada em fundamentos teóricos da informação, gestão estratégica,

cultura organizacional, comportamento organizacional, estrutura organizacional, inteligência artificial, gestão da qualidade e medição de desempenho organizacional. O termo Gestão do Conhecimento – GC (*Knowledge Management - KM*) como “palavra-chave” começou a ser utilizado na década de 90, neste período os executivos buscavam como alavancar o conhecimento organizacional (Baskerville; Dulipovici, 2006).

Atualmente a GC está consolidada por um conjunto de processos inter-relacionados e canalizados para captar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento gerado dentro das organizações (Batista, 2012), isso envolve uma série de iniciativas e políticas que visam melhorar sua criação, retenção, compartilhamento e aplicação, (Shanab; Shehabat, 2018).

A criação ou identificação, implica em favorecer a criação ou identificação de novas ideias e conhecimento gerado ou adquirido, tácito ou explícito, que decorre das operações por recursos internos (competências, experiências) ou externos (especialistas contratados, terceirização, *brain hunt* engenharia reversa), além das experiências práticas, métodos, mecanismos, procedimentos e outros (Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020).

Existem métodos para se extrair este conhecimento, alguns deles envolvem trabalho extensivo em equipe, diversificar os tipos de comunicação, e-mails, plataformas de comunicação pela Internet (Shanab; Shehabat, 2018).

A criatividade pode ser melhorada pela ruptura de premissas, a não conformidade, dedicação de tempo livre perseguindo suas próprias ideias de interesse ou livre para estudar (ócio criativo), aliviar as pressões de gestão afrouxando as cobranças, um grau limitado de caos – caos criativo - promove a criatividade e a inovação (Baskerville; Dulipovici, 2006).

O Armazenamento, implica em registrar e armazenar não somente os dados e informações, embora imprescindíveis, o conhecimento gerado e identificado, a expertise dos colaboradores em determinadas áreas, processos de rotinas de trabalho, tudo isto para que não se perca quando o colaborador deixar a organização.

O Compartilhamento, é o ato de transferir conhecimentos, não apenas dados e informações, mas a expertise dos colaboradores na organização, isto pode ser alcançado de várias formas, sejam comunidades práticas, benchmarks, repositórios institucionais, sistemas de tecnologia etc.

Sob a ótica da cultura de poder “o conhecimento representaria um recurso de poder, onde os funcionários resistiriam a qualquer iniciativa que colocasse em risco tal poder” (Shanab; Shehabat, 2018, p. 6). Nessa visão, as pessoas estão menos inclinadas a compartilhá-lo, portanto, as instituições devem garantir o estabelecimento uma espécie de alianças de conhecimento, uma estratégia que englobe poder, controle e confiança, que possam direcionar para redes de relacionamentos confiantes (Baskerville; Dulipovici, 2006), e assim minimizar as barreiras de compartilhamento. Estudos demonstraram que um sistema de recompensas que promove ideias e um plano de estruturado de aprendizagem, influenciam muito favoravelmente o processo de compartilhamento de conhecimentos, (Shanab; Shehabat, 2018, p. 7).

Aplicação é colocar em prática pela organização todo o aprendizado obtido a partir dos processos e técnicas, disseminando aos demais componentes da organização institucionalizando-as. A organização que aprende – que possui memória organizacional - tende a ter mais sucesso (Baskerville; Dulipovici, 2006). A forma como o governo gere e utiliza os recursos de conhecimento afeta todo o ciclo organizacional e processos de criação e compartilhamento (Shanab; Shehabat, 2018). O quadro 2 aponta algumas definições sobre GC.

Quadro 2: Definições de Gestão do Conhecimento

DEFINIÇÕES	AUTOR
GC é um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir conhecimento.	TAKEUCHI; NONAKA (1997)
GC é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital e seus processos associados de criação, coleta, organização, difusão, uso e exploração. Requer transformar conhecimento pessoal em conhecimento corporativo que pode ser amplamente compartilhado por toda a organização e aplicado de forma adequada.	SKYRME (1997)
GC é a arte e o processo de gerar valor a partir dos ativos intangíveis da organização.	SVEIBY (1998)
GC é o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização.	PRUSAK; DAVENPORT (1998)
GC é realizada através de três componentes básicos: pessoas, processos e tecnologia.	SERVIN; DE BRAUN (2005)
GC passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associados aos processos de criação e aprendizagem.	TERRA (2005)

GC é definida como um conjunto de métodos para aquisição, atualização, armazenamento, disponibilização, manutenção da qualidade e uso do conhecimento que utiliza tecnologias e estruturas organizacionais para sua realização.

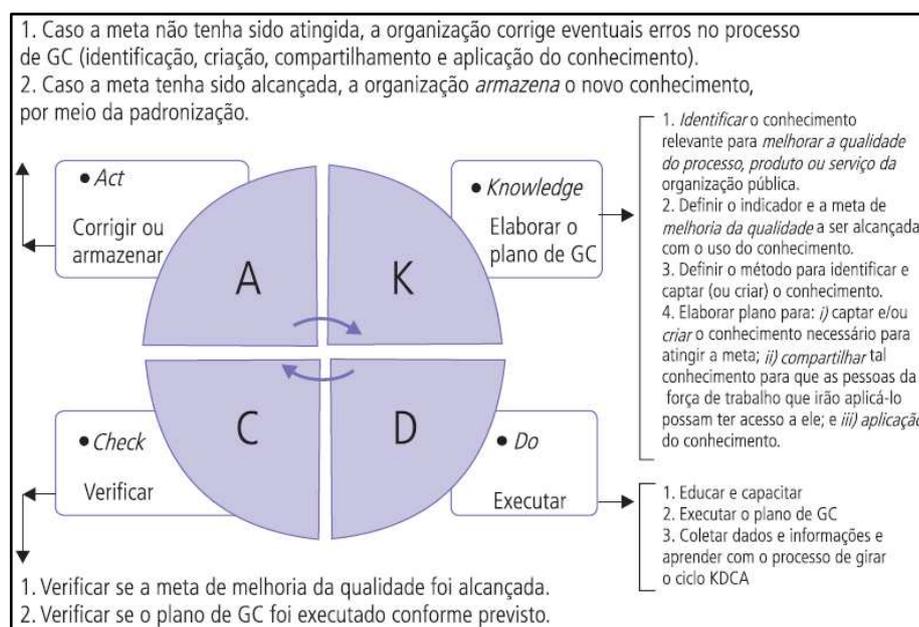
BEJARANO
(2006)

Fonte: (Machado, 2021).

O processo de GC depende de um clima organizacional propício e, também da vontade das pessoas em compartilhar voluntariamente seu conhecimento com outros. Portanto, uma série de fatores devem ser considerados na organização para obtenção de melhores resultados práticos (Pudlatz; Kemp *et al.*, 2001).

Processos de GC podem estimular e maximizar estas intercorrências, se utilizados de forma sistemática, como o proposto no ciclo KDCA:

Figura 2: Ciclo KDCA



Fonte: Batista (2012)

Conforme consta no MGCASP (Batista, 2012) estas etapas estão constituídas por:

K (Knowledge) - Nessa etapa, a organização identifica o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo, produto ou serviço. Em seguida, define o indicador e a meta de melhoria da qualidade a ser alcançada com o uso desse conhecimento. Por fim, elabora um plano para captar, compartilhar e aplicar esse conhecimento.

D (Do) - Nessa etapa, a organização executa o plano de GC elaborado na etapa anterior. Isso inclui capacitar as pessoas envolvidas, coletar dados e informações durante a implementação do plano e aprender com esse processo.

C (Check) - Nessa etapa, a organização verifica se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada e se o plano de GC foi executado conforme o previsto.

A (Action) - Caso a meta não tenha sido atingida, a organização identifica e corrige os problemas ocorridos na implementação do plano de GC. Caso a meta tenha sido alcançada, a organização padroniza e armazena o novo conhecimento gerado com a implementação do plano.

3.1.3 – Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais Ensino Superior

As Instituições Federais de Ensino Superior, gozam de autonomia em sua organização administrativa, patrimonial, e funcional (Caetano; Campos, 2019), e sob esta ótica administrativa, a GC pode muito contribuir. Conquanto isso, essas organizações são produtoras de conhecimento por essência, e esse conhecimento, é direcionado ainda que indiretamente, às esferas administrativas e de gestão (Velásquez; Lara, 2021).

Estudos comprovaram que instituições de ensino superior antes e durante a covid-19, obtiveram ganhos significativos no que se refere ao capital humano e estrutural, diante de sua rápida capacidade de resposta e reestruturação nas metodologias de ensino e administrativa, impulsionadas pelo distanciamento social, embora o capital de relacionamentos tenha sofrido uma degradação (Velásquez; Lara, 2021). Isto demonstra a influência do capital intelectual em prol de sua melhoria de serviços neste tipo de organização, tendo em vista que o capital intelectual refere-se ao conjunto de ativos intangíveis das instituições e é formado pelos componentes básicos do capital humano, capital estrutural e capital relacional (Bueno; Real *et al.*, 2011).

Contudo, percebe-se que as instituições públicas de ensino superior começam a reconhecer, porém ainda de forma tímida, a importância da GC, e nota-se que, mesmo lidando diariamente com o conhecimento, o desempenho como gestoras possui algumas lacunas (Pereira, 2023).

As organizações devem prover um ambiente que possibilite aos grupos, ser confortável o compartilhamento de conhecimentos, e assim, contribuir na construção do ensino e melhores práticas (Velásquez; Lara, 2021).

Este é então, a principal razão de se propor ferramentas que auxiliem este processo, modelos conceituais – *frameworks* - práticos de Gestão do Conhecimento,

na busca de facilitar sua aceitação e implementação, que será apresentado a seguir nos tópicos subsequentes.

3.2 Modelos de Gestão do Conhecimento

Modelos de GC são *frameworks* práticos, e previamente desenvolvidos para propor ações, roteiros de implementação, sistematização de processos, que possibilitem e melhorem o processo de captação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional. Foram elaborados mediante extenso trabalho de pesquisa e estudos, testados, e dos quais se obteve resultados significantes de melhoria (Velásquez; Lara, 2021) (Shanab; Shehabat, 2018). Modelos conceituais ou *frameworks* também facilitam o entendimento para os usuários na aplicação de conceitos complexos por meio de ferramenta práticas e evita-se o desgaste e melhora a economicidade de tempo.

3.2.1 – Choo (1996)

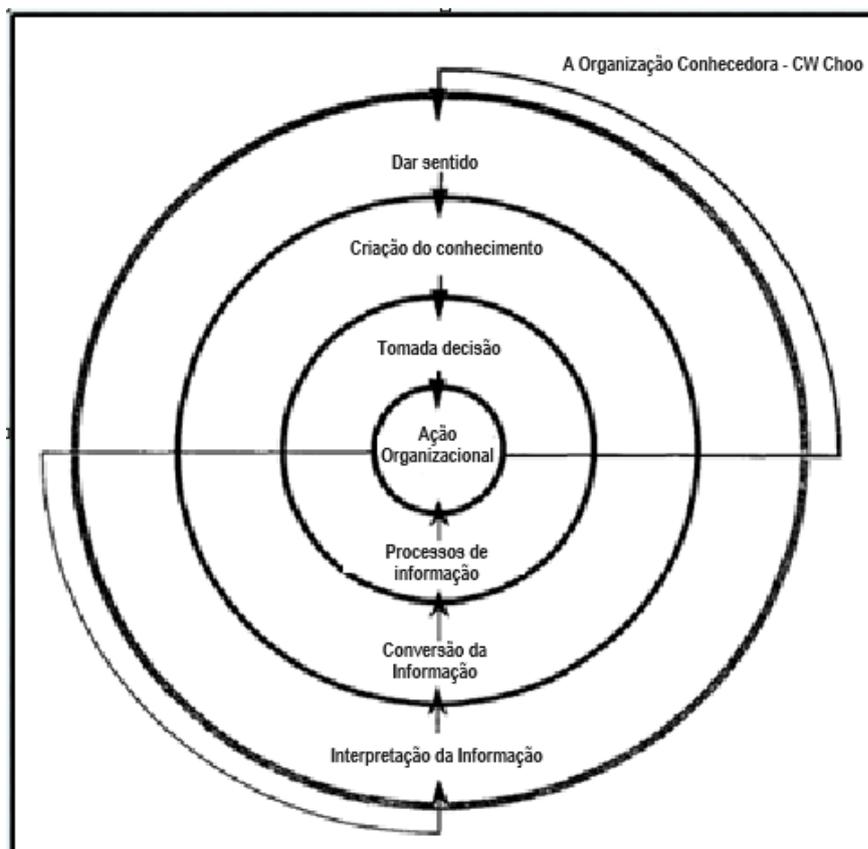
Para Choo (1996), as organizações usam informações e conhecimento de forma estratégica em três áreas principais:

→Tomada de decisão: As organizações procuram informações para tomar decisões importantes de forma racional. Na prática, a tomada de decisão é complicada por limitações cognitivas, informacionais e de valores dos indivíduos. O comportamento organizacional é guiado por "premissas de decisão" e "rotinas de decisão" que contornam a racionalidade limitada dos membros.

→Criação de significado: As organizações precisam dar sentido às mudanças no ambiente externo para desenvolver uma interpretação compartilhada que sirva de contexto para a ação organizacional. Isso envolve processos de interpretação da informação ambiental para construir significados socialmente.

→Criação de conhecimento: As organizações processam informações para gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional. Isso envolve a conversão do conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito que pode ser aplicado em inovações.

Figura 3: Conhecimento Organizacional de Choo



Fonte: (Choo, 1996) – Tradução livre.

O autor argumenta que esses processos estão interligados, formam camadas concêntricas de uso da informação, desde a interpretação do ambiente até a ação decisória. A organização que integra eficazmente esses processos, pode ser chamada de "Organização Sabedora", bem informada e perspicaz para agir com inteligência e criatividade.

3.2.2 – Modelo Karim e Mohammad *et al.* (2011)

Este artigo desenvolvido por Karim e Mohammad, *et al.* (2011), propõe um modelo de prontidão para a gestão do conhecimento no setor público malaio. As principais ideias são:

A prontidão para a gestão do conhecimento é importante para o sucesso da implementação de iniciativas de GC nas organizações. Ela envolve a intenção e disposição dos membros da organização de se engajarem nos processos de GC. Considera também, que a intenção de se envolver em processos de GC é influenciada

por Facilitadores da GC: cultura organizacional, estrutura organizacional, infraestrutura de TI. Expectativas de desempenho e esforço em relação a GC por parte dos indivíduos.

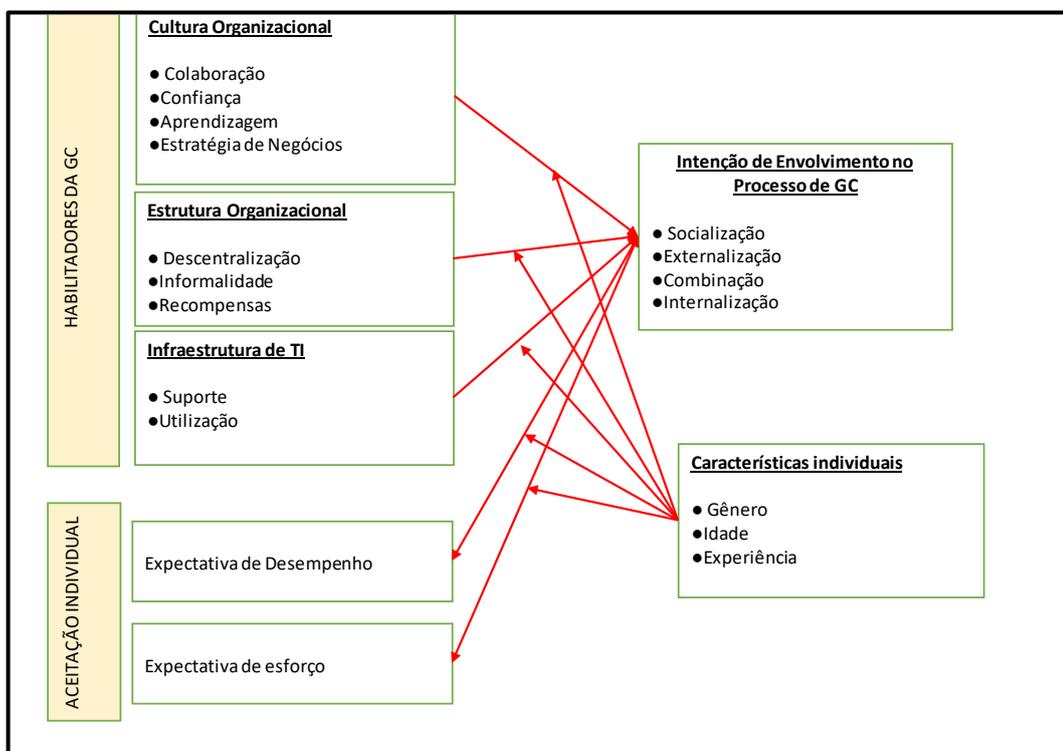
O modelo também inclui o processo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) como uma medida da intenção de se envolver em GC.

Fatores moderadores como gênero, idade, experiência e nível gerencial podem impactar as relações entre intenção e seus antecedentes.

O modelo foi validado por meio de pesquisa survey com executivos do setor público malaio. Isso permitiu desenvolver um instrumento para medir a prontidão para GC nesse contexto.

Em resumo, é uma proposta de modelo teórico abrangente para avaliar a prontidão organizacional para GC, considera aspectos técnicos, culturais e comportamentais. A pesquisa empírica foi utilizada para validá-lo no contexto das organizações públicas da Malásia.

Figura 4: Modelo GC de prontidão Karim e Mahamad



Fonte: (Karim; Mohammad *et al.*, 2011) – Tradução livre.

Conforme exposto na figura anterior, o modelo é baseado em teorias como Teoria da Ação Racionalizada *Theory of reasoned action* (TRA), Teoria do Comportamento Planejado *Theory of planned behavior* (TPB) e modelos como *Technology acceptance model* (TAM), que relacionam intenção e comportamento.

O processo SECI de criação de conhecimento de Nonaka é incluído como medida da intenção de se envolver em GC em quatro subprocessos: socialização, externalização, combinação e internalização.

Os facilitadores de GC considerados foram:

- Cultura organizacional que apoia compartilhamento e uso do conhecimento;
- Estrutura organizacional não burocrática e descentralizada;
- Infraestrutura de TI como sistemas de gestão do conhecimento e trabalhos em grupo;

As expectativas individuais sobre GC baseiam-se no modelo *Unified theory of acceptance and use of technology* (UTAUT):

- Expectativa de desempenho: benefícios percebidos
- Expectativa de esforço: facilidade percebida de uso
- Fatores moderadores individuais incluem gênero, idade, experiência e nível gerencial.

A metodologia envolve revisão da literatura, grupos focais com especialistas e survey quantitativo para testar o modelo.

O objetivo foi desenvolver um instrumento válido para avaliar a prontidão para GC no setor público malaio.

3.2.3 – Shanab e Shehabat (2018)

Os autores propuseram um *framework* para examinar a influência das práticas de gestão do conhecimento no sucesso de iniciativas do e-gov – uma forma de informatizar os sistemas de atendimento a usuários - nele, sugere-se e comprova-se que a infraestrutura de TI e administrativa influenciam as práticas de GC, que por sua vez impactam o sucesso de sua implementação. O modelo foi testado empiricamente com 181 funcionários públicos na Jordânia. Os resultados apoiaram o modelo proposto, revelaram ainda que infraestrutura de TI e questões administrativas

influenciam positivamente as práticas de GC, que por sua vez resultaram no sucesso do e-gov.

Este modelo é apoiado nos seguintes aspectos:

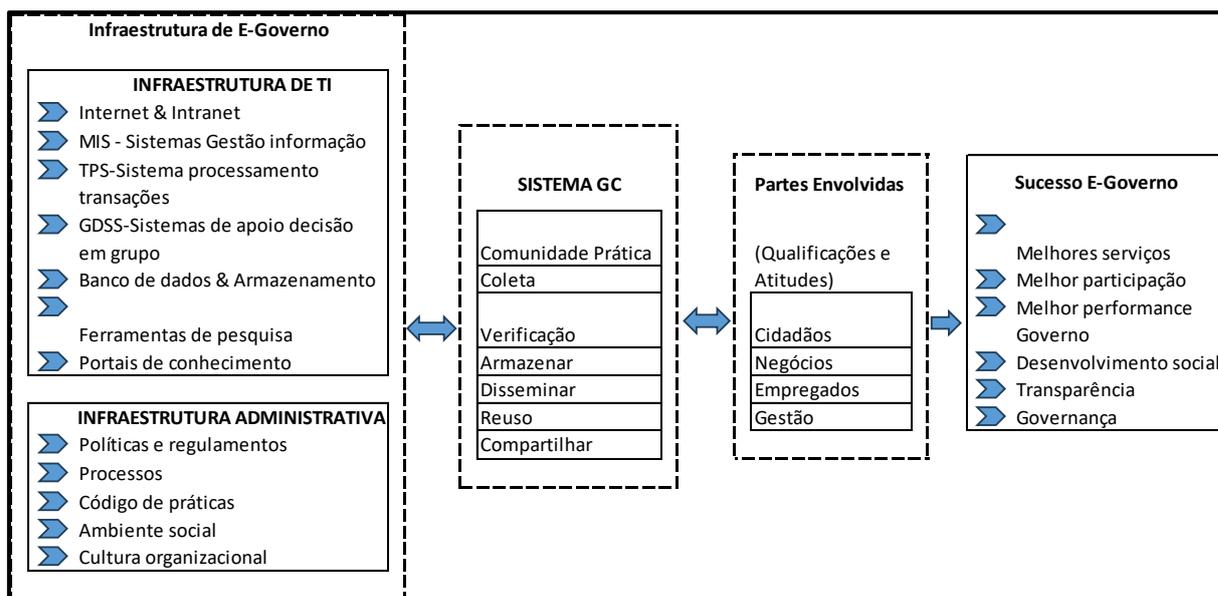
Infraestrutura de TI: Inclui os seguintes sistemas e tecnologias que permitem práticas de gestão do conhecimento e projetos de governo eletrônico:

Sistemas de processamento de transações (TPS): processam dados operacionais rotineiros; Sistemas de informação gerencial (MIS): fornecem informações para tomada de decisões gerenciais; Sistemas de apoio a decisão (DSS): dão suporte interativo ao processo decisório; Sistemas de apoio a decisão em grupo (GDSS): similar ao DSS, mas para grupos/equipes; *Data warehousing* e mineração de dados: armazenamento e análise de grandes volumes de dados; Ferramentas de busca: encontram informações em bases de dados e outros repositórios; Portais de conhecimento: provêm acesso único a informações e conhecimento; Sistemas de gestão de conteúdo (CMS): gerenciam a criação/publicação de conteúdo; Sistemas de gestão de documentos (DMS): gerenciam o ciclo de vida de documentos; Sistemas de colaboração: e-mail, videoconferência, grupos de discussão.

Infraestrutura administrativa: Inclui políticas, processos e uma cultura que habilitam a gestão do conhecimento:

Regulamentos e políticas: regras formais que governam as práticas de GC e e-gov; Técnicas e processos organizacionais: como o trabalho é estruturado e realizado; Código de conduta profissional: princípios éticos que guiam o comportamento; Cultura organizacional: valores e pressupostos compartilhados que moldam a organização; Relacionamentos sociais: redes informais e interações que influenciam o compartilhamento de conhecimento;

Figura 5: Modelo GC de Shanab e Shehatab



Fonte: (Shanab; Shehabat, 2018) – Tradução livre.

Sistemas de GC: Inclui atividades para gerenciar melhor o conhecimento organizacional:

Descoberta de conhecimento; Coleta; Refinamento e verificação; Aquisição; Armazenamento; Disseminação e compartilhamento; Transferência; Reutilização. O quadro 4 resume os principais aspectos que os autores julgaram importantes no que se refere aos indicadores importantes para o e-gov, processos de GC e fatores críticos de sucesso de sua implementação:

Quadro 3: Quadro geral de GC por Shanab e Shehatab

INDICADORES DO E-GOV	PROCESSOS DE GC	Fatores Críticos Sucesso
●Melhoria no provimento de serviços	●Aquisição de conhecimento	●Infraestrutura de TI
●Participação cidadã	●Identificação de conhecimento	●Questões administrativas
●Desempenho financeiro	●Refinamento e verificação	●Práticas de gestão do conhecimento
●Desempenho administrativo	●Compartilhamento	●Suporte da alta administração
●Contribuição para desenvolvimento da sociedade	●Armazenamento	●Treinamento e desenvolvimento de funcionários
●Transparência	●Disseminação e troca	●Sistema de recompensas
●Accountability	●Reuso	
●Boa governança		

Fonte: Autor, adaptações de (Shanab; Shehabat, 2018)

O modelo fornece uma visão ampla conceitual, com indicadores envolvidos na implementação bem sucedida de iniciativas do e-gov, e apoiados por práticas de gestão do conhecimento.

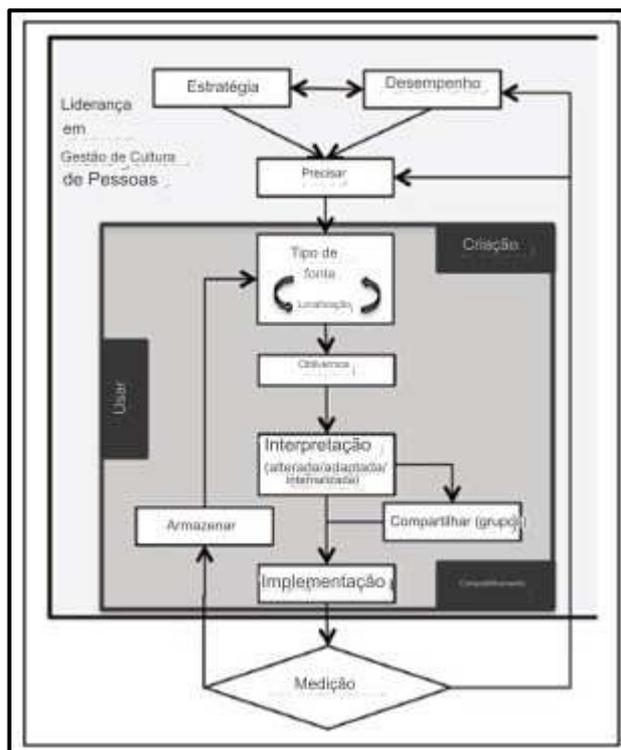
3.2.4 – Fivaz e Pretorius (2015)

O modelo desenvolvido apresenta um *framework* de GC para empresas de manufatura na África do Sul.

Os autores argumentam que a única fonte de vantagem competitiva sustentável para uma empresa é o conhecimento. Portanto, é crucial que as empresas saibam gerenciar efetivamente seus ativos de conhecimento. Por meio de uma revisão de literatura foram tecidos conceitos de dados, informação e conhecimento, e discutido diferentes definições de gestão do conhecimento.

É proposta uma estrutura de gestão do conhecimento específica para ambientes de manufatura, inclui atividades como identificar lacunas de conhecimento, determinar fontes de conhecimento, obter e interpretar conhecimento, compartilhar e implementar conhecimento, e medir a eficácia.

Figura 6: Modelo GC Fivaz e Pretorius



Fonte: (Fivaz; Pretorius, 2015) – Tradução Livre

O framework proposto é testado por meio de uma pesquisa com funcionários de uma empresa de manufatura na África do Sul. Os resultados validam grande parte do modelo proposto e identificam as 10 atividades mais eficazes para criação, compartilhamento e uso de conhecimento.

O quadro a seguir demonstra quais as ações mais importantes e eficazes constatadas pelos autores:

Quadro 4: Modelo de GC de Fivaz e Pretorius

AÇÕES DE GESTÃO DE CONHECIMENTO MAIS EFICAZES NA CRIAÇÃO, USO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO			
Nr	Criação Conhecimento	Compartilhamento de Conhecimento	Uso do Conhecimento
1	Prover oportunidades colocando os funcionários em situações onde eles podem usar seus conhecimentos	Confiança e abertura entre colegas	Prover oportunidades colocando os funcionários em situações onde eles podem usar seus conhecimentos
2	Confiança e abertura entre colegas	Comunicar lições aprendidas	Confiança e abertura entre colegas
3	Treinamento formal	Fazer as pessoas se reunirem pessoalmente	Treinamento formal

4	Confiança e abertura dos gestores	Promover trabalho em equipe ao invés de individual	Confiança e abertura dos gestores
5	Fazer as pessoas se reunirem pessoalmente	Ter acesso a fontes de conhecimento	Prover as informações certas em um contexto que auxilie a tomada de decisões
6	Gestores facilitam e promovem novas ideias	Desenvolver processos formais de transferência de conhecimento	Ter acesso a fontes de conhecimento
7	Prover as informações certas em um contexto que auxilie a tomada de decisões	Prover as informações certas em um contexto que auxilie a tomada de decisões	Promover trabalho em equipe ao invés de individual
8	Promover trabalho em equipe ao invés de individual	Confiança e abertura dos gestores	Fazer as pessoas se reunirem pessoalmente
9	Sistemas de mentoria/coaching	Gestores facilitam e promovem novas ideias	Delegação e autonomia para tomar decisões
10	Ter acesso a fontes de conhecimento	Sistemas de mentoria/coaching	Implementação de novas ideias

Fonte: (Fivaz; Pretorius, 2015), Tradução livre.

O artigo conclui com a proposição de um modelo conceitual final de gestão do conhecimento para ambientes de manufatura, destaca atividades-chave para gerenciamento eficaz do conhecimento.

3.2.5 MGCASP – Batista (2012)

Para a administração pública brasileira, encontrou-se um modelo de gestão do conhecimento aplicado para o setor público brasileiro (MGCASP) desenvolvido por Batista (2012). Pioneiro nesse aspecto, o modelo teve como pilar sete documentos elaborados internacionalmente e nacionalmente, que descrevem estruturas metodológicas verossimilhantes entre si para implementação de GC, que observam principalmente: 1) Direcionadores; 2) Fatores críticos de sucesso para implementação, critérios de excelência, viabilizadores; 3) Processos de GC nas organizações; 4) Alinhamento da GC, ciclo KDCA; 5) Resultados; 6) Partes interessadas;

Além disso, o MGCASP entrega: um modelo de GC completo; um modelo de avaliação do NMGC, e também um roteiro para implementação de forma abrangente, simples e prático, porém com sólida fundamentação teórica (Batista, 2012, p. 8).

Quadro 5: Resumo MGCASP

MODELO DE GC APLICADO AO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO - MGCASP
TIPO: Híbrido - prescritivo e descritivo
I - Direcionadores
-Missão, visão e objetivos estratégicos
II - Dimensões envolvidas
1-Liderança: comprometimento alta Adm; Compartilhamento informações; recursos financeiros
2-Processos: sistemas de trabalho, modelagem, eficiência;
3-Tecnologia: Infraestrutura de TI, sistemas, redes;
4-Pessoas: Educação, capacitação, carreira, satisfação, mentoring/coaching
5-Processos de conhecimento: captar, armazenar, compartilhar -> Ciclo KDCA
6-Aprendizagem e inovação: Equipes de trabalho, oportunidades de aprendizagem;
7-Resultados da GC: Histórico, repositório, indicadores;
8-Aspectos legais: Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência
III - Aceleradores da GC
1-Humana: Pessoas
2-Organização: processos
3-Tecnologia: ferramentas TI
4-Gestão: Liderança
IV - ALINHAMENTO DA GC - Ciclo KDCA

Ciclo KDCA - Knowledge, Do, Check, Action (Adaptado do PDCA)
-Missão -Visão e objetivos estratégicos da organização
V - RESULTADOS ESPERADOS
1-Aprendizagem e inovação 2-Aumento da capacidade individual, das equipes e da organização e sociedade 3-Aumento da eficiência 4-Melhoria da qualidade de processos produtos e serviços
VI - PARTES INTERESSADAS
1-Cidadão-usuário 2-Comunidade interna 3-Sociedade

Fonte: Autor – Adaptado (Batista, 2012)

Segundo Batista (2012), a necessidade de se elaborar um documento GC específico para instituições públicas se dá por alguns aspectos:

Quadro 6: Diferentes aspectos entre organizações públicas e privadas

Características	Organizações Públicas	Organizações Privadas
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: i) garantia de transparência de ações e atos; e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos Clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.

Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Batista, 2012, adaptado de (BRASIL, 2010)

Dos métodos utilizados para estruturação do MGCASP, observa-se a utilização dos seguintes documentos:

Avaliação do NMGC: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010 – GesPública; *Organizational Knowledge Assessment* – OKA; *Most Admired Knowledge Enterprise* – MAKE; Fórum Europeu - FE;

Modelo de GC: Asian Productivity Organization – APO Facilitators Guide 2009; Organization for Economic Cooperation and Development – OECD ;

Roteiro de Implementação: Asian Productivity & Quality Center – APQC;

3.3 Modelos Avaliação de Maturidade

3.3.1 – Maturidade em Gestão do Conhecimento

Segundo Kuriakose *et al.* (2010), os modelos de maturidade são baseados nos conceitos fundamentais de GC e podem descrever uma instituição ao longo do tempo, são basicamente a aplicação da abordagem de um ciclo de vida da organização, eles devem prever um roteiro claro para qualquer organização que pretenda implementar a GC, e geralmente são classificados de 4 a 6 níveis.

O fracasso de uma implantação da GC pode ser evitado identificando-se fatores-chave que influenciam o sucesso da implementação, dessa forma, avaliando sua situação atual, fornece uma imagem clara do caminho de crescimento ao reconhecer áreas fracas para atuação (Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020).

Conforme demonstram alguns estudos como (Kraemer; Freire *et al.*, 2017) e (Akhavan; Philsoophian; Karini, 2019), as barreiras de fluxo de conhecimento são diferentes nos níveis de maturidade:

- a) Existência - barreiras que nunca mudam, independente do nível;
- b) Queda - barreiras que diminuem com níveis mais altos;
- c) Aumento - barreiras que aumentam com níveis mais altos;
- d) Aleatórias - barreiras dinâmicas que variam entre os níveis

Portanto, diferentes barreiras se aplicam a diferentes níveis de maturidade. O entendimento dessas barreiras pode ajudar as organizações a evoluírem nos níveis de maturidade.

A avaliação do NMGC é muito importante, pois também permite planejar a melhor estratégia de implementação de medidas de GC, conforme (APO, 2020), a avaliação do NMGC está dividida em 5 níveis:

Figura 7: Níveis de Maturidade em GC

			Maturidade	189 - 210	GC está institucionalizada na organização pública
			Refinamento	147 - 188	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente
		Introdução (expansão)		126 - 146	Há práticas de GC em algumas áreas
	Iniciação			84 - 125	Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento
Reação				42 - 83	Não sabe o que é GC e desconhece a importância para aumentar a eficiência e

Fonte: (APO, 2020)

REAÇÃO: A organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento.

INICIAÇÃO: A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

INTRODUÇÃO (expansão): Há práticas de GC em algumas áreas.

REFINAMENTO: A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.

MATURIDADE: A GC está institucionalizada na organização pública.

O Modelo de Gestão do Conhecimento Aplicado do Setor Público Brasileiro (MGCASP) (Batista, 2012), descreve como obter a pontuação por meio da aplicação de questionário estruturado, no qual cada critério é avaliado na escala de 1-5, com pontuação máxima 30 pontos em cada Dimensão (7 dimensões), conforme o método desenvolvido pela *Asian Productivity Organizations* (APO, 2020).

Para Pereira (2023), é possível avanços na GC neste segmento, em que é apresentado um quadro com resultados dos últimos anos, da avaliação da maturidade nas instituições públicas de ensino superior:

Quadro 7: NMGC em Instituições Públicas de Ensino Superior

Autor/Ano	Instituição Pública de Ensino Superior	NMGC (pelo IAGCAP)	Critério melhor avaliado	Critério pior avaliado
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	2 Institutos Federais de Educação	4-Refinamento	Tecnologia	Resultados da GC
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	5 Institutos Federais de Educação	3-Introdução	Tecnologia	Resultados da GC
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	11 Institutos Federais de Educação	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Balbino, Nunes e Queiroz (2016)	2 Institutos Federais de Educação	1-Reação	Tecnologia	Resultados da GC
Souza, Helou e Sohn (2018)	Instituto Federal Catarinense	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Bastos, Tosta e More (2019)	Universidade do Estado Santa Catarina	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Sabino <i>et al.</i> (2019)	Universidade Federal de Santa Catarina	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Marques <i>et al.</i> (2020)	Universidade Ouro Preto	3-Introdução	Tecnologia	Processos Conhecimento
Klein, Pereira e Cogo (2021)	Universidade Federal Santa Mariana	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Zilli <i>et al.</i> (2021)	Instituição Comunitária de Ensino Superior do Sul de Santa Catarina	2-Iniciação	Tecnologia	Resultados da GC
Calmeto e Cribb (2022)	Instituição Federal de Ensino (região Sul Fluminense)	2-Iniciação	Tecnologia / Aprendizagem e Inovação	Resultados da GC

Fonte: (Pereira, 2023).

Conforme dados do estudo acima, duas instituições encontram-se no nível desconhecimento (1), dezessete destas no nível iniciação (2), seis no nível introdução (3), e duas já no nível refinamento (4), ou seja, existem instituições avançadas em GC, muito embora a maioria esteja no nível iniciação (2), o que aponta que é possível alcançar bons índices, daí a importância de se avaliar o nível de maturidade, no intuito de propor avanços.

A seguir será apresentado os modelos de maturidade encontrados na pesquisa bibliográfica deste trabalho.

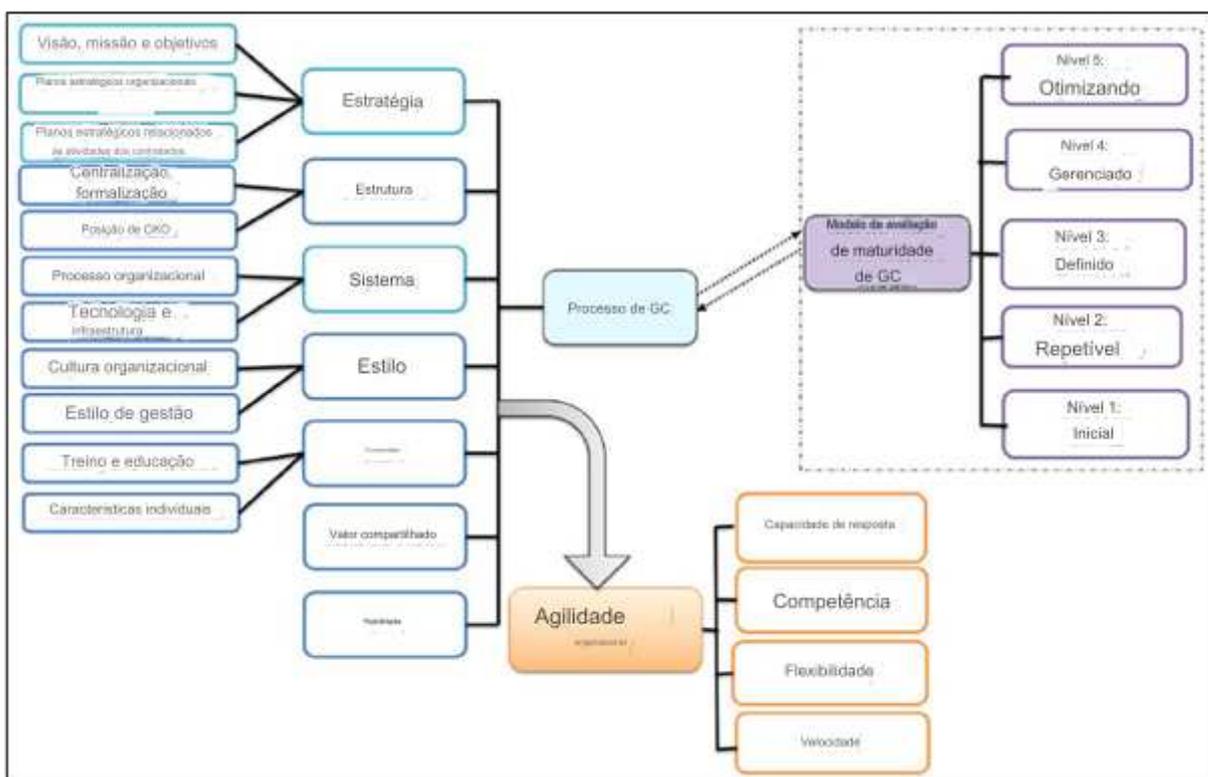
3.3.2 – McKinsey 7S

O modelo McKinsey 7S foi desenvolvido na década de 1970 por Tom Peters, Robert Waterman e Julien Phillips, que na época eram consultores da empresa de consultoria McKinsey & Company. A estrutura de avaliação baseada no modelo McKinsey 7s, é um sistema complexo de avaliação, neste modelo é possível prever a agilidade organizacional baseada em sete fatores-chave: *Strategy organizational, structure, system, skill, style, staff, shared* (Estratégia Organizacional, estrutura, sistemas, habilidades, estilo, equipe, compartilhamento).

Este modelo foi testado e provou-se que pode prever a agilidade empresarial, ou seja, quanto mais maduro o processo de GC maior a agilidade empresarial identificada (Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020). Mesclando ao conceito da Siemens KMMM®, ele foi redistribuído em 5 níveis de amadurecimento. Também foi apresentada Análise da influência de cada processo de GC sobre a agilidade organizacional por meio de modelo de equações estruturais;

Portanto houve confirmação das relações positivas significativas entre os processos de GC (criação, armazenamento, compartilhamento e utilização) e a agilidade.

Figura 8: Modelo McKinsey 7S



Fonte: (Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020) – Tradução Livre

Os elementos essenciais considerados como fatores-chave que influenciam cada processo da gestão do conhecimento são:

Criação e Aquisição de Conhecimento: Estratégia: liderança focada em GC, metas mensuráveis, política de orientação baseada em conhecimento; Estrutura: estrutura confiável e comprometida, clareza de funções, promoção de cargos baseada em competências; Sistemas: sistemas de trabalho, avaliação de desempenho, processo de incentivos; Valores Compartilhados: crenças e percepções compartilhadas sobre a importância da GC, comprometimento e apoio à GC.

Armazenamento e Recuperação de Conhecimento: Estratégia: líderes comprometidos com armazenamento de conhecimento, benchmarking baseado em conhecimento; Estrutura: padronização da estrutura para criação de conhecimento, estrutura de recrutamento focada em funcionários qualificados para atividades baseadas em conhecimento.

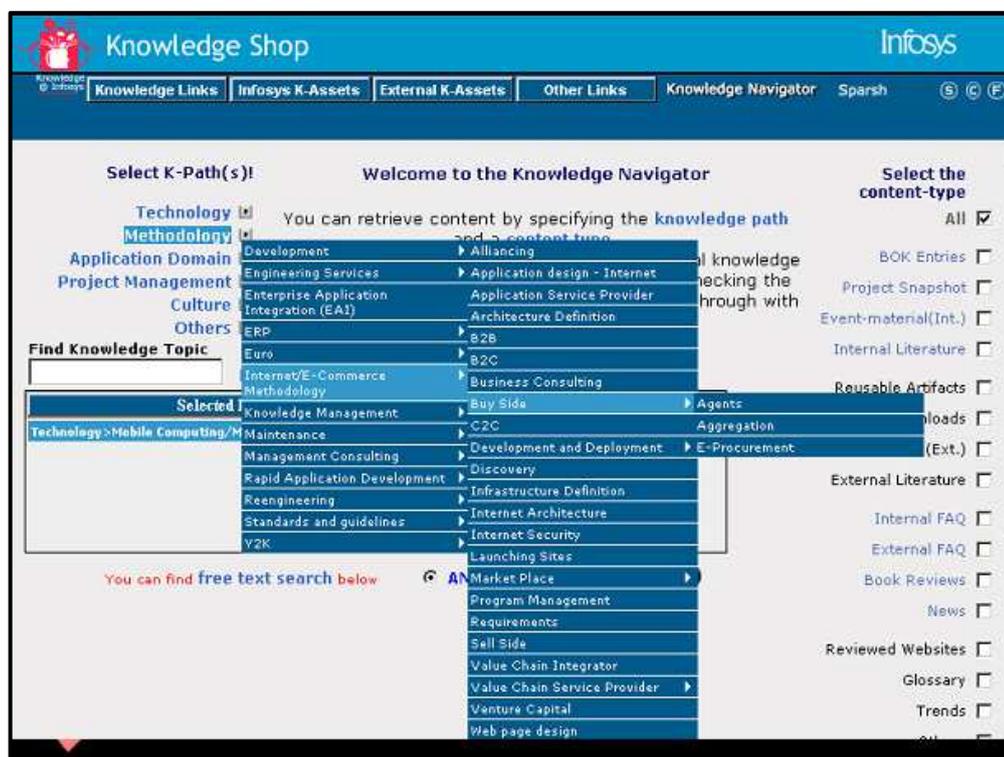
Compartilhamento e Disseminação de Conhecimento: Estratégia: política de incentivos, plano de avaliação de fornecedores; Valores Compartilhados: crenças compartilhadas sobre a importância do compartilhamento de conhecimento, comprometimento com essas atividades.

Utilização do Conhecimento: Estratégia: liderança focada na utilização de conhecimento, metas mensuráveis; Estrutura: clarificação de funções, promoção de cargos baseada em competências para utilização de conhecimento. Valores Compartilhados: crenças e comprometimento com a utilização de conhecimento. Envolve também elementos de sistemas, habilidades, estilo e funcionários em todos os processos.

3.3.3 – Infosys KMMM Knowledge Management Maturity Model (2000)

Este método foi apresentado por Kochikar (2000) no *KMWorld 2000 Conference & Exhibition*, o qual demonstrou um sistema desenvolvido pela Infosys Technologies, voltado a auxiliar os processos de análise de Maturidade em GC, com foco em capacidades e na alavancagem da GC.

Figura 9: Sistema Infosys de MGC



Fonte: (Kochikar, 2000)

O programa interno da Infosys para análise do NMGC, também possui foco em Capacidades, e avalia 3 indicadores: Pessoas, Processos e Tecnologias, classificados em 5 níveis de maturidade: Padrão, Reativo, Consciente, Convencido, Compartilhado.

- Pessoas: Conscientização sobre conhecimento, funções, treinamento
- Processos: Gerenciamento de conteúdo, processos de conhecimento
- Tecnologia: Infraestrutura de sistemas de conhecimento

Não é mencionado uma escala quantitativa de pontuação para o Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento, logo pode ser considerado qualitativo, pois

descreve os diferentes níveis de maturidade com base nas capacidades organizacionais em gestão do conhecimento:

→Nível 1 - Padrão: Não há processos definidos de gestão do conhecimento. O conhecimento permanece de forma tácita nas cabeças das pessoas.

→Nível 2 - Reativo: Compartilhamento básico de conhecimento conforme a necessidade. Alguma documentação de conhecimento existe, mas está fragmentada.

→Nível 3 - Consciente: Processos de gestão do conhecimento mais integrados. O conteúdo atende às necessidades de todas as funções. Organização central de conhecimento estabelecida.

→Nível 4 - Convencido: Sistemas de compartilhamento de conhecimento em toda a empresa implementados. Benefícios do compartilhamento de conhecimento quantificados. Mecanismos de feedback apertados.

→Nível 5 – Compartilhado: Compartilhamento de conhecimento totalmente institucionalizado na cultura. A organização é líder em conhecimento capaz de moldar o ambiente.

Na visão de Helou (2015, p. 113):

Ao se criar o modelo, a pretensão era de: que as ações fossem habilitadas pelo poder do conhecimento; que se acreditasse na possibilidade de inovações; de que o conhecimento fosse compartilhado; e, de que a organização se tornasse líder em termos de conhecimento.

Para ela, foi desenvolvido como forma de alavancar os benefícios da GC, por meio de um programa interno voltado à maturidade de GC.

Ainda, para Kochikar (2000), este é um modelo genérico, porém objetivo, e foi desenvolvido no contexto da *Infosys Technologies* e os objetivos da GC, por ser genérico, pode ser utilizado em qualquer organização que considere a alavancagem do conhecimento como um determinante significativo.

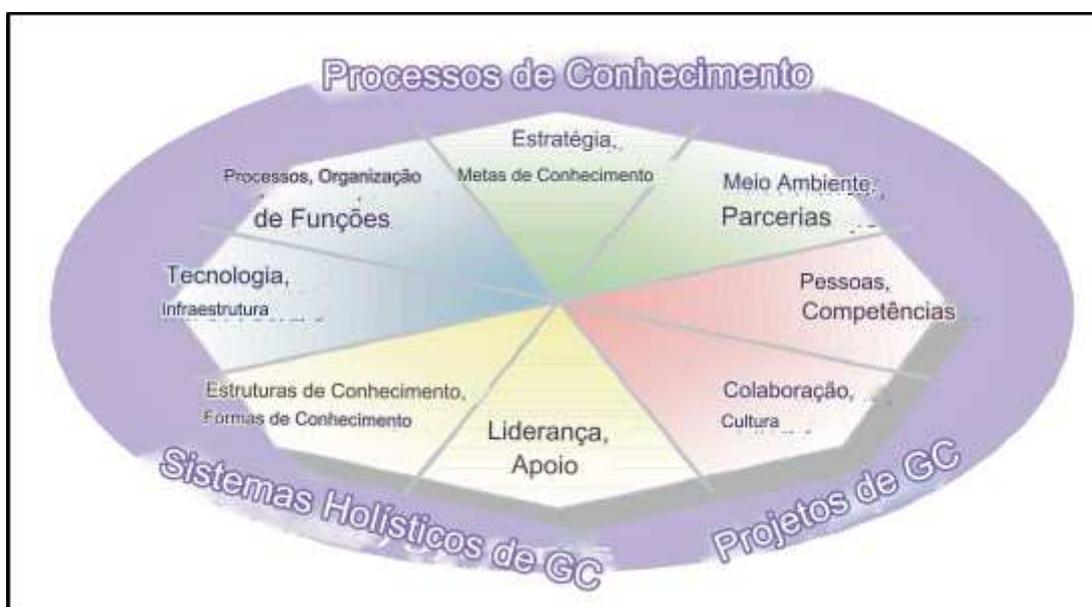
3.3.4 – Siemens KMMM® *Knowledge Management Maturity Model* (2002)

Este é um modelo de referência internacional, que foi desenvolvido pela Siemens em 2002 (Ehms; Langen, 2002). O artigo descreve o *Knowledge Management Maturity Model* (KMMM®), uma metodologia desenvolvida pela Siemens

para avaliar e desenvolver a maturidade da gestão do conhecimento nas organizações.

O KMMM consiste em um modelo de análise com oito áreas-chave da gestão do conhecimento: Estratégia e Metas de Conhecimento; Ambiente e Parcerias; Pessoas e Competências; Colaboração e Cultura; Liderança e Suporte; Estruturas e Formas de Conhecimento; Tecnologia e Infraestrutura; Processos, Funções e Organização:

Figura 10: Siemens KMMM® Áreas Chave GC



Fonte: (Ehms; Langen, 2002) – Tradução Livre

Com uma escala de avaliação de 1-5 pontos, foi categorizado com 5 níveis de maturidade Inicial; Repetido; Definido; Gerenciado; Otimizado:

Figura 11: Siemens KMMM® Níveis de Maturidade



Fonte: (Ehms; Langen, 2002) – Tradução Livre

O modelo de análise cobre aspectos estratégicos, ambientais, humanos, colaborativos, de liderança, estruturais, tecnológicos e organizacionais.

O processo de avaliação envolve coleta de informações, consolidação, feedback, elaboração de relatório e apresentação. O KMMM fornece um perfil de maturidade quantitativo e resultados qualitativos para orientar melhorias na gestão do conhecimento.

3.3.5 – KPQM *Knowledge Management Quality Process* (2002)

Este trabalho elaborado por Paulzen, Doumi, *et al.*(2002) apresenta um novo modelo chamado *Knowledge Process Quality Model* (KPQM) para avaliar e melhorar a GC em uma organização com foco em qualidade. O modelo é baseado nos conceitos de gestão da qualidade e engenharia de processos.

O KPQM possui três dimensões principais:

→Estágio de maturidade - com 5 níveis baseados no CMM (Capability Maturity Model) do SEI.

→Atividade de conhecimento - com tipos de atividades como identificar, gerar, usar, armazenar, distribuir e avaliar conhecimento.

→Área de gestão - com as áreas organização, pessoas e tecnologia.

Cada processo de conhecimento é avaliado por essas três dimensões, o que permite identificar o estágio atual e traçar um caminho evolutivo de melhoria contínua.

O modelo propõe avaliar cada atividade de conhecimento por meio de *Attribute Process* (PA), qualitativamente em uma escala de 4 níveis (não alcançado, parcialmente alcançado, largamente alcançado, totalmente alcançado).

No entanto, em suas conclusões (Paulzen; Doumi *et al.*, 2002) admitem que ele não especifica o nível de agregação apropriado para a análise de processos e não recomenda uma estratégia distinta de GC. Porém, ele é flexível o suficiente para ser aplicado em vários níveis de agregação e para personalização e estratégias de codificação. O autor sugere que melhorias nos processos de conhecimento exigem testes práticos adicionais e a avaliação de medidas apropriadas de validação.

3.3.6 – KMCA *Knowledge Management Capability Assessment* (2004)

Este trabalho desenvolvido por Kulkarni e Freeze (2004) apresenta um modelo para avaliação da capacidade de gestão do conhecimento (KMCA) nas organizações.

O modelo KMCA define 4 áreas de capacidade do conhecimento: expertise, lições aprendidas, documentos de conhecimento e dados.

Para cada área, o KMCA define um nível de capacidade em uma escala de 5 níveis (de 0 a 4), e apresenta uma tabela ampla, porém um tanto genérica destes níveis e capacidades de indicadores para serem aplicados.

Desenvolvido em conjunto com uma grande empresa de manufatura de semicondutores, testado com mais de 700 funcionários de diferentes unidades da empresa, ainda, foram realizados testes estatísticos para validar a capacidade do KMCA de estimar corretamente os níveis de capacidade nas áreas de conhecimento. De acordo com os autores, os testes mostraram que o KMCA é robusto e preciso na avaliação, e pode ser aplicado em organizações de diversos setores para avaliar e orientar iniciativas de GC.

Conclui-se que este artigo contribui com uma metodologia de avaliação de capacidade em KM que foi desenvolvida e testada, e apresenta uma importante contribuição para o campo de GC, provê uma ferramenta de avaliação que foi validada empiricamente.

3.3.7 – G-KMMM (2009)

O G-KMMM *General Knowledge Management Maturity Model*, é um modelo proposto por Pee e Kankanhalli (2009), que embora não seja propriamente genuíno – pois se baseia em 4 modelos existentes - este documento apresenta um modelo de maturidade em gestão do conhecimento organizacional baseado em pessoas, processos e tecnologia, foco em capacidades . Ele não fornece necessariamente uma escala de pontos, sua avaliação é binária (sim ou não), e considera cinco níveis de maturidade: Inicial, consciente, definido, gerenciado e otimizado.

→Inicial: pouco ou nenhuma intenção de gerenciar formalmente o conhecimento organizacional.

→Consciente: a organização está ciente e tem a intenção de gerenciar seu conhecimento, mas pode não saber como fazer. Projetos piloto de GC são iniciados.

→Definido: a organização implementou uma infraestrutura básica para apoiar a GC. A gerência promove ativamente a GC articulada e estratégica, treinamento e incentivos.

→Gerenciado: as iniciativas de GC estão bem estabelecidas na organização. A GC é incorporada à estratégia organizacional e apoiada por tecnologia em toda a empresa.

→Otimizado: a organização tem sistemas de GC que apoiam de perto as principais atividades de negócios. Com uma cultura institucionalizada de compartilhamento de conhecimento, os membros estão dispostos a contribuir com conhecimentos únicos e valiosos.

Para isto, (Pee; Kankanhalli, 2009) se basearam em alguns modelos pré-existent de avaliação NMGC que serviram de base para o desenvolvimento do G-KMMM:

Tabela 1: Comparativo dos Níveis de Maturidade segundo Pee e Kankanhalli

Tabela 1. Nomenclatura dos níveis de maturidade de KMMMs baseados em CMM.					
Nível	CMM	Modelos de maturidade de GC baseados em CMM			
		KMMM da Siemens	KPQM	KMMM da Infosys	CMCA
0					Difícil/Impossível
1	Inicial	Inicial	Inicial	Padrão	Possível
2	Repetível	Repetível	Consciente	Reativo	Encorajado
3	Definiram	Definiram	Estabelecido	Consciente	Habilitado/Praticado
4	Gerenciou	Gerenciou	Gerenciado Quantitativamente	Convencido	Gerenciou
5	Otimizando	Otimizando	Otimizando	Consolidando	Melhorando continuamente

Fonte: (Pee; Kankanhalli, 2009) – Tradução Livre

O *Capability Maturity Model* (CMM) é um modelo de maturidade em GC baseado em capacidades, fatores chave considerados nos modelos como da Siemens, KPQM, Infosys e KMCA.

Além disto são citados e aproveitados alguns conceitos de outros modelos de maturidade em GC não baseados no CMM, como Knowledge Journey da KPMG, 5iKM3 da TATA, modelo de Klimko, K3M e Stages of Growth for KM Technology, e ainda, ferramentas de avaliação de GC como Knowledge Journey Framework Assessment Exercise, KPQM, KMCA e Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).

Cada nível de maturidade é caracterizado em termos de três áreas-chave de processo *Knowledge Attribute Process* (KPAs): pessoas, processos e tecnologia.

O modelo propõe um instrumento de avaliação com perguntas para medir o progresso em cada KPA. Por exemplo, no nível Definido, uma pergunta para avaliar a maturidade da dimensão Pessoas seria: "A gerência está ciente de seu papel em incentivar a GC?".

O modelo foi validado por meio de um estudo de caso em uma organização de TI. Os resultados mostraram que o modelo pode ser uma ferramenta de diagnóstico útil para avaliar e orientar a implementação de GC nas organizações.

3.3.8 – Fuzzy Topsis

O método fuzzy TOPSIS (*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*) é uma técnica de apoio à decisão multicritério que permite priorizar alternativas com base na similaridade com a solução considerada ideal positiva e a distância da solução ideal negativa.

Fuzzy, ou lógica fuzzy, refere-se a uma abordagem de modelagem que lida com conceitos vagos, ambíguos e imprecisos. A lógica fuzzy é derivada da teoria dos conjuntos fuzzy. Ao contrário da lógica booleana clássica, que trabalha apenas com valores verdadeiro (1) ou falso (0), a lógica fuzzy permite valores intermediários entre 0 e 1. Em síntese, é um método complexo que permite atribuir peso aos indicadores, isto pode resolver o problema em ambientes incompletos ou incertos (Akhavan;

Philsoophian; Karini, 2019). Em outro estudo com a abordagem fuzzy foi realizado um modelo de avaliação com auxílio do MATLAB - um software voltado para cálculos numéricos e algoritmos - (Akhavan; Philsoophian, 2018), o funcionamento do método na prática envolveu as seguintes etapas:

- Construção de uma matriz de decisão com os critérios e alternativas avaliados por meio de números triangulares.
- Normalização da matriz para tornar adimensionais e comparáveis as escalas de avaliação.
- Determinação dos pesos de importância dos critérios.
- Determinação das soluções ideais positiva (melhor valor possível para cada critério) e negativa (pior valor possível).
- Cálculo das distâncias de cada alternativa em relação às soluções ideais positiva e negativa, usando fórmulas específicas para números fuzzy.
- Cálculo do coeficiente de similaridade de cada alternativa com a solução positiva. Quanto mais próximo de 1, mais similar à solução positiva ideal.
- Ranking das alternativas pela ordem decrescente do coeficiente de similaridade. A alternativa com coeficiente mais próximo de 1 será a priorizada pelo método.

A abordagem fuzzy parece oferecer um sistema mais preciso, tanto quanto mais complexo dos níveis de maturidade em uma organização, demandando extensos estudos em profundidade dos indicadores que se queira avaliar, por outro lado pode maiores capacidades dos usuários inviabilizando sua aplicação.

3.3.9 – IKM – *Information and Knowledge Management* (2020)

Este estudo desenvolvido por Jääskeläinen, Sillanpää, *et al.* (2020), desenvolve um método para avaliação da maturidade da informação e da GC. O modelo foi desenvolvido com base em uma extensa revisão de literatura sobre modelos de maturidade existentes em áreas como gestão do conhecimento, gestão da informação, sistemas de informação, gestão de desempenho e inteligência de negócios.

O modelo combina práticas de IKM avaliadas e satisfação percebida dos funcionários para propor quatro perfis de maturidade: novato, experimentador,

facilitador e explorador avançado e foi testado por meio de uma pesquisa com 37 pessoas de nove organizações públicas finlandesas. Foi avaliado em termos de rigor acadêmico e relevância gerencial com medidas perceptivas e métodos estatísticos.

Ele pode ser usado para avaliação interna de IKM, identificação de necessidades de desenvolvimento, monitoramento de impacto de atividades e benchmarking.

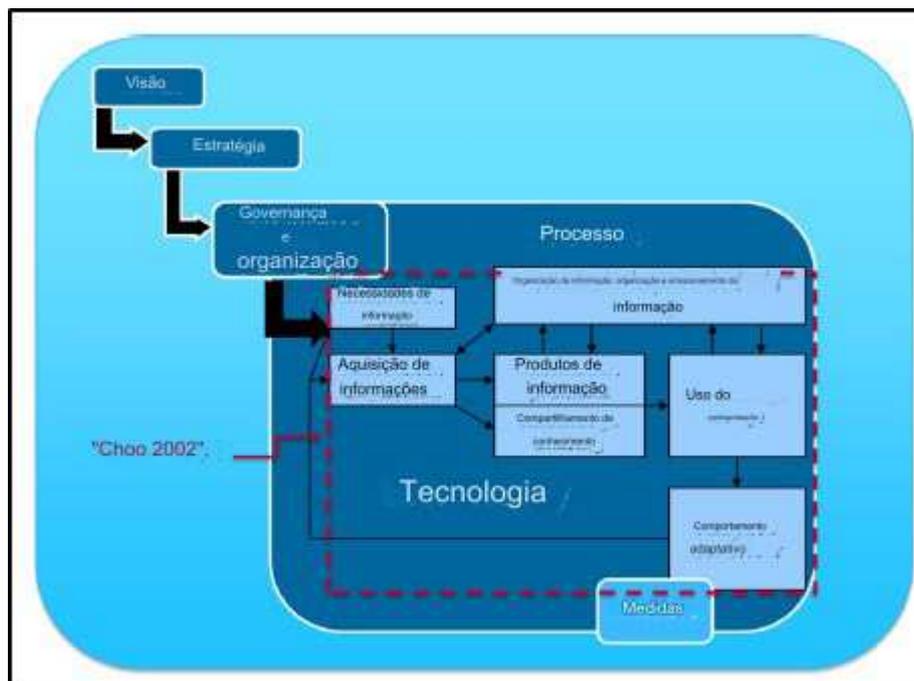
Os perfis com alta satisfação dos funcionários tendem a vincular melhor seu IKM à estratégia, ter melhor suporte organizacional para IKM e sistemas mais avançados de medição de desempenho.

Os produtos de informação parecem ser o fator mais significativo para o avanço em perfis com práticas mais avançadas de IKM.

A Gestão da Informação e do Conhecimento refere-se aos processos e sistemas que uma organização utiliza para adquirir, organizar, armazenar, compartilhar e utilizar informações e conhecimento. Isso envolve:

- Identificação das necessidades de informação e conhecimento;
- Coleta de dados e informações de fontes internas e externas;
- Organização e armazenamento de informações em bancos de dados e sistemas;
- Análise de dados para gerar informações e *insights*;
- Compartilhamento e disseminação de informações e conhecimento na organização;
- Uso de informações para tomada de decisão, resolução de problemas, inovação, aprendizado;

Figura 12: Modelo IKN - Avaliação da Maturidade em GC e Informação



Fonte: (Choo 2002) apud (Jääskeläinen; Sillanpää *et al.*, 2020) – Tradução Livre

Indicadores: o modelo avalia práticas de IKM em 9 perspectivas: visão e estratégia, governança e organização, necessidades de informação, aquisição de informações, organização e armazenamento, produtos de informação, compartilhamento de informações e conhecimento, uso de conhecimento, medidas de desempenho. Cada perspectiva tem de 3 a 13 atributos específicos.

Escala: cada atributo é avaliado por meio de afirmações/perguntas em uma escala Likert de 1 a 5 (discordo totalmente a concordo totalmente). Exemplo: "Temos processos eficientes para coleta de dados".

O modelo de maturidade em Gestão da Informação e do Conhecimento (IKM) apresentado no artigo define 4 níveis de maturidade:

→**Novato**: Baixos níveis de práticas de IKM e baixa satisfação dos funcionários, áreas prioritárias para desenvolvimento.

→**Experimentado**: Altos níveis de práticas de IKM, mas baixa satisfação dos funcionários. Indica que as práticas não estão alinhadas às necessidades.

→**Facilitador**: Baixos níveis de práticas de IKM, mas alta satisfação dos funcionários. As práticas atuais são suficientes no momento.

→**Explorador/Avançado:** Altos níveis de práticas de IKM e alta satisfação dos funcionários. Situação desejável para a maioria das organizações.

Os níveis são determinados com base nos resultados gerais da organização na pesquisa de avaliação. Por exemplo, uma organização com média 2,5 em práticas avaliadas e média 3,5 em satisfação seria classificada como "Facilitador". Já uma organização com média 4,0 em práticas e 3,0 em satisfação seria classificada como "Experimentador".

Não há uma escala numérica exata. Os autores sugerem que resultados acima de 3,0 em cada dimensão podem indicar alta maturidade/satisfação. Mas os níveis podem ser adaptados conforme a distribuição dos dados.

Satisfação: além de avaliar as práticas, o modelo também mede a satisfação geral dos funcionários com cada perspectiva em uma escala de 1 a 5.

Perfis: os resultados são consolidados para gerar perfis de maturidade: novato (baixa prática e satisfação), experimentador (alta prática e baixa satisfação), facilitador (baixa prática e alta satisfação), explorador avançado (alta prática e satisfação).

Validade: o instrumento de pesquisa foi testado quanto a confiabilidade e validade com alpha de Cronbach, confiabilidade composta e variância média extraída, com resultados adequados.

Portanto, o modelo utiliza uma abordagem quantitativa, por meio de escalas de avaliação, para medir a maturidade em IKM de modo multidimensional, combina-se práticas e satisfação dos funcionários. Isso permite identificar lacunas e prioridades para o desenvolvimento organizacional de IKM.

4 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos principal e específico, a fundamentação teórica deste estudo baseia-se em uma pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizadas as bases de dados: *Scopus*, *google scholar*, Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), além de referências cruzadas.

Inicialmente, foi realizada uma busca na base de dados da *scopus* com utilização das palavras-chave: "*knowledge management model maturity public sector*"; "*knowledge management maturity model AND public sector OR public management*

OR *public administration* OR *public university*” “*knowledge management model maturity*”;

Posteriormente no *google scholar* com a utilização das seguintes palavras-chave: “avaliação da gestão do conhecimento na administração pública”; “*knowledge management framework public sector*”;

Ainda no *google scholar*”, em “*profile*” do prof. Dr. Fábio Ferreira Batista, por haver encontrado neste autor um documento elaborado especificamente de GC para administração pública brasileira, foram analisadas todas as obras relacionadas a gestão do conhecimento, que pudessem trazer suas fontes de pesquisa ou outros achados nesse sentido.

Em seguida, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), foi realizada uma busca com a palavra-chave: “Maturidade”, “Gestão do Conhecimento”.

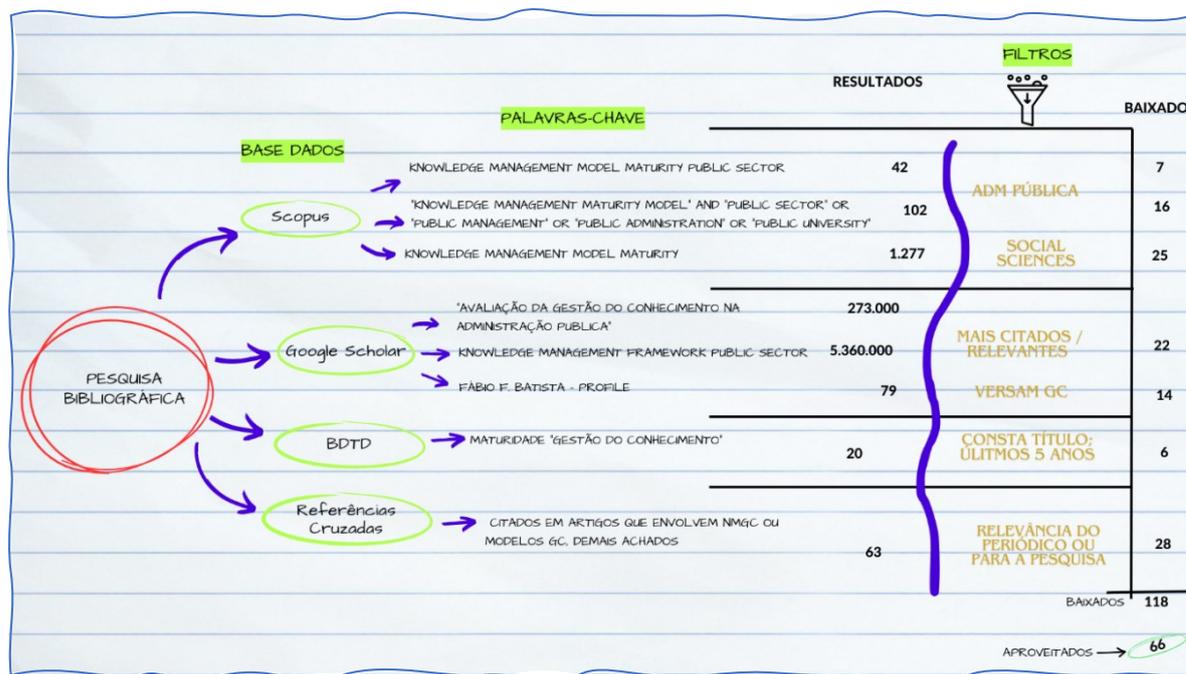
Houve a necessidade de aplicar filtros, devido imenso número de obras relacionados a maturidade de outros setores, como de projetos, portanto os filtros aplicados foram: para os resultados da *scopus* “adm pública” e “*social sciences*”; para o *google scholar*, foram extraídas apenas as obras cujo título versavam sobre maturidade em GC, e aqueles mais citados ou relevantes na ordem de apresentação; para a BDTD, foram apreciadas apenas as dissertações dos últimos 5 anos;

Em relação a referência cruzada, das obras resultantes das pesquisas acima, após estudo dos documentos, foram utilizadas as citações de outras obras que poderiam contribuir nesta pesquisa.

Dos resultados obtidos, foram descartados os trabalhos que não contribuía em conceitos, metodologias e modelos de GC e modelos de avaliação de maturidade em GC, em conformidade com os objetivos desta pesquisa.

O processo da pesquisa bibliográfica pode ser representado na figura a seguir:

Figura 13: Pesquisa bibliográfica



Fonte: Autoria própria.

Como método, foi realizado levantamento do tipo quantitativo (Creswell; Creswell, 2021, p. 123). Levantamento é uma forma de abordagem de coleta de dados estatísticos, mas cujas questões retratam uma abordagem qualitativa. Nesse sentido, aplicado o instrumento de pesquisa escolhido (vide tópico 4.2.1) por meio de um questionário do tipo *survey*. Portanto, foi aplicado o instrumento de pesquisa adotado, e realizada a contagem de cada indicador, que reflete a compreensão dos participantes em relação à instituição em cada critério.

No entanto, embora a pesquisa de campo possa fornecer dados quantitativos, a interpretação dos dados tem o perfil qualitativo, que “presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirma ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas” (Vergara, 2015, p. 8), ou seja, a análise dos dados tem o perfil qualitativo, e representa o cenário atual da instituição em relação ao NMGC por meio da verificação por amostragem.

Além disso, a pesquisa quantitativa e qualitativa não se excluem, pois a abordagem quantitativa não é de todo objetiva, pois passa pela subjetividade dos pesquisadores, e, por isto, não se fala mais em objetividade que seria impossível de ser alcançada, mas em objetivação, que é compreendida como possível de se

alcançar um resultado mais “cabal” possível, na visão de Minayo (2014, p.375) apud (Marconi; Lakatos, 2021):

...a objetivação define o próprio movimento investigativo que, embora não consiga reproduzir a realidade, está sempre em busca de maior aproximação. Ela significa, de um lado, o reconhecimento de que a ideia de “objetividade” e “verificação” é construída e dirigida, pois o próprio campo em que essas ideias surgem é também terreno de questionamento do que se verifica. De outro lado, o princípio de objetivação sugere também a crença na necessidade permanente de um diálogo crítico entre o investigador e seu objeto, sabendo que ambos compartilham a mesma condição histórica e os mesmos recursos teóricos (Minayo, 2014, p. 374-375).

Pode ser considerada qualitativa, apesar de utilizar-se da estatística ainda que simples – contagem, média, desvio padrão – serve para se obter uma compreensão racional à essência do conteúdo como define (Marconi; Lakatos, 2021):

... apoia em um modelo de conhecimento chamado positivista, em que prevalece a preocupação estatístico-matemática e tem a pretensão de ter acesso racional à essência dos objetos e fenômenos examinados. Tem como característica a configuração experimental (Marconi; Lakatos, 2021)

Possui, cunho descritivo, pois descreve ações e conceitos relacionados a GC (Batista, 2012, p. 20), além disso o método quantitativo descritivo, é mais adequado quando o que se pretende é a verificação.

Neste aspecto, foi sugerido um *road map* para implementação das medidas necessárias (vide fluxograma de pesquisa item 4.2.3).

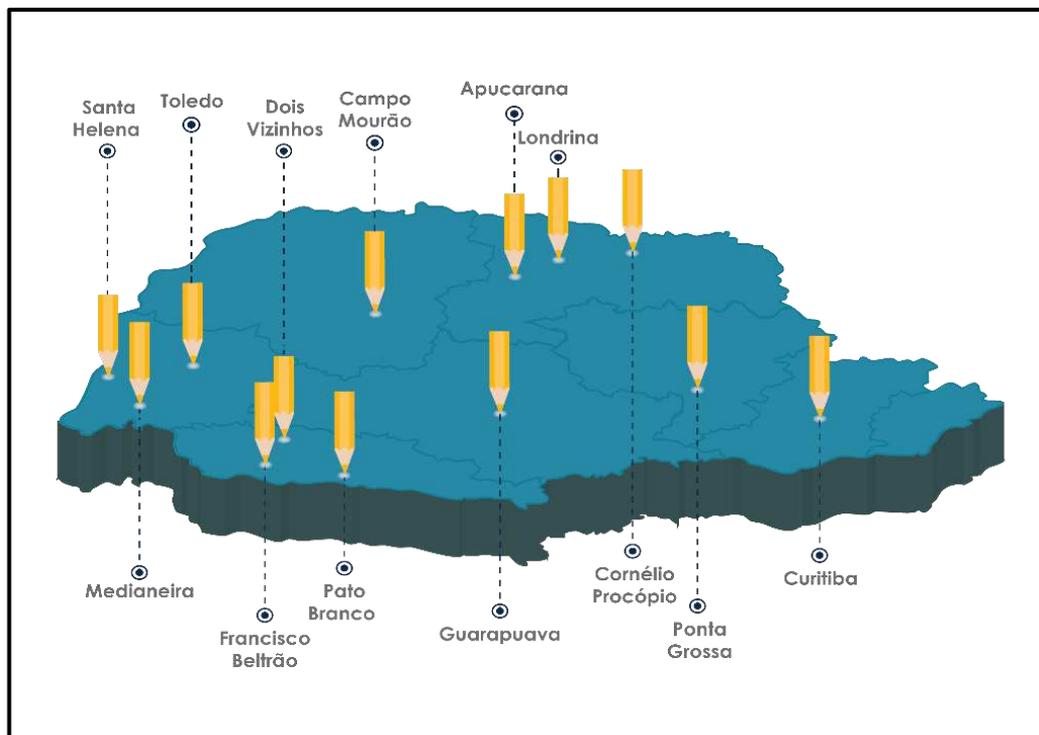
4.1 Unidade de análise

Para fins desta pesquisa, foi escolhida a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. A escolha por esta instituição foi feita pelos pesquisadores, pois ela possui os requisitos necessários para conclusão deste estudo: é uma instituição pública, possui ambiente administrativo.

A UTFPR, é uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada no Paraná, com 114 anos de existência, possui 13 *Campi*, com início de suas atividades em 1909 como “Escola de Aprendizes”, passou a se tornar Universidade em 2005. Possui atualmente mais de 110 cursos de graduação, 70 especializações, e 80 cursos de

mestrado e doutorado, são cerca de 35mil estudantes, 2.430 docentes e 1.100 técnico-administrativos¹, distribuídos conforme mapa dos campi:

Figura 14: Mapa dos Campi UTFPR²



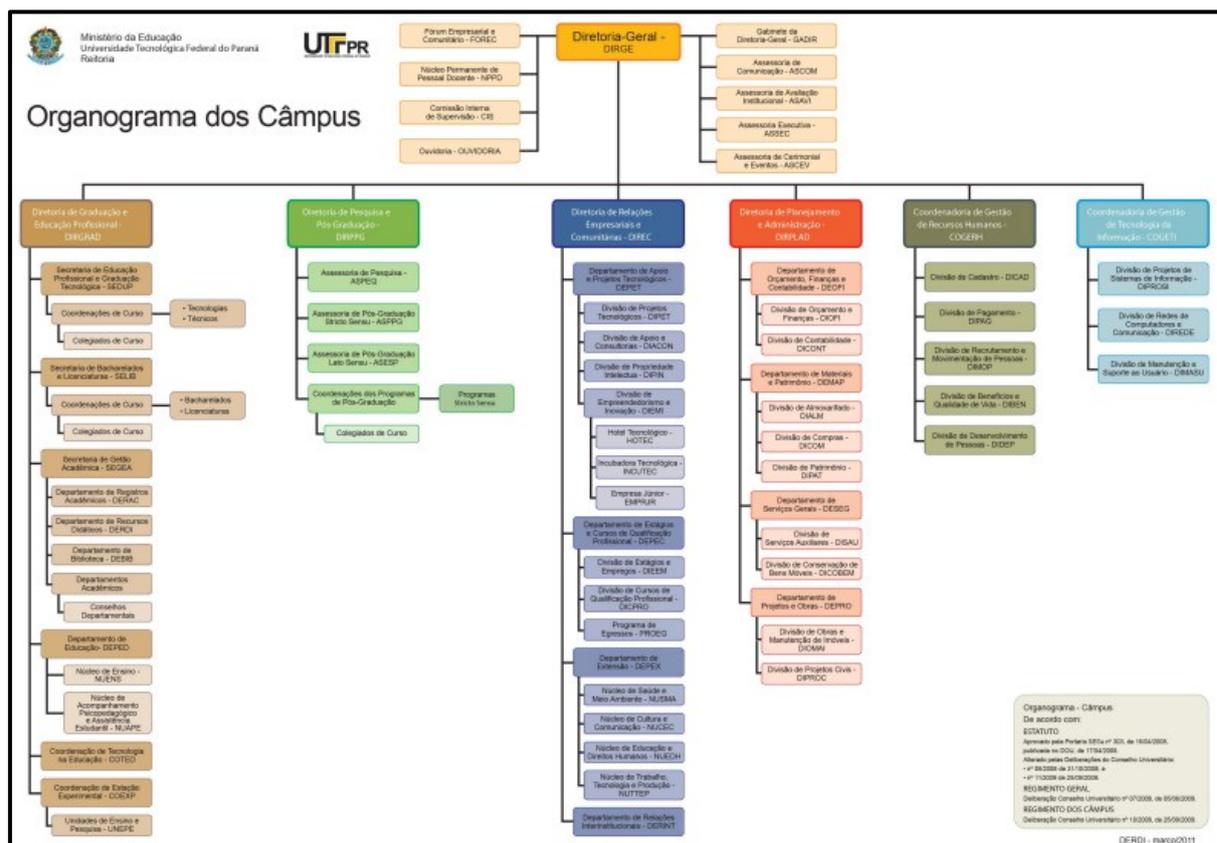
4.1.1 - Delimitação

Em virtude da dimensão e vultuosidade da instituição, por conveniência, optou-se pela escolha da regional norte da UTFPR, a qual é composta pelos *Campi* Apucarana, Cornélio Procopio e Londrina. Essa amostragem em fase única é possível, em que se permite retratar o todo por meio de amostragem ou da estratificação, que possibilita garantir a representatividade do todo (Creswell; Creswell, 2021, p. 125/126). Nesse sentido, todos os servidores desta regional participaram da pesquisa, isso porque, a Gestão do Conhecimento é multidisciplinar, e permeia todos os setores organizacionais (Alfnas; Santos *et al.*, 2021), portanto, não havendo motivos para exclusão de um setor, cargo, gênero, idade etc.

¹ <http://portal.utfpr.edu.br/institucional/sobre-a-utfpr-1>, Acesso em 09, nov. 2023

Nessa vertente, vale informar que as políticas institucionais são padronizadas para toda a instituição, nestas se incluem normas, regulamentos, políticas de governança, missão, valores institucionais, programa de desenvolvimento, como o PDI² – Plano de desenvolvimento institucional, assim justifica-se a amostra selecionada para a aplicação da pesquisa.

Figura 15: Organograma Campus UTFPR³



4.2 Avaliação do nível de maturidade

Após a pesquisa bibliográfica realizada, optou-se por aderir ao Manual de Gestão do Conhecimento aplicado para Setor Público Brasileiro (MGCASP), um instrumento de avaliação e manutenção elaborado por Batista (2012), pois demonstrou-se o mais completo na abordagem conceitual e prática, se comparado a

² <http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais>. Acesso em: 10, nov. 2023.

³ <http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/organograma/organograma-dos-campus-1>. Acesso em: 10, nov. 2023.

outros modelos (Vide Quadro 10); além disso pode ser considerado atual em seus conceitos; descreve um modelo prático e simples para os usuários – complexo em seus conceitos - apresenta um roteiro de implementação formulado estruturado; e, principalmente, foi desenvolvido especificamente para o setor público brasileiro.

O questionário foi enviado eletronicamente, por meio da ferramenta *Google Forms*, aos servidores da regional norte da UTFPR. O convite para participação na pesquisa foi enviado por e-mail, juntamente com o link de acesso ao questionário online e aceitação do TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, sendo o link enviado por e-mail institucional, garantindo abranger os campi que compõem o recorte espacial da pesquisa (Apucarana, Cornélio Procópio e Londrina).

Antes do preenchimento, os participantes concordaram em participar, por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que apresentou os objetivos, riscos e benefícios da pesquisa. O preenchimento foi individualizado e realizado no período de 01/03/2024 a 15/04/2024.

4.2.1 - Instrumento

Com base na revisão bibliográfica foi aderido ao documento para Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento (ANMGC) - Apêndice 1 – Formulário de avaliação do Nível de Maturidade em gestão do Conhecimento.

O questionário para ANMGC contempla sete dimensões de avaliação: Liderança em GC, Processos de Trabalho, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação, e Resultados de GC, com seis questões cada (total de 42 itens), avaliados em escala *likert* de 1 a 5, com duas escalas a serem obedecidas no formulário de pesquisa:

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 38 dos critérios de 1 a 7 e nos itens:

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

2 = As ações descritas são mal realizadas.

3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.

4 = As ações descritas são bem realizadas.

5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42).

1 = A instituição de ensino não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Com base na pontuação obtida, será possível obter-se um gráfico radar conforme modelo exemplificativo na figura 24 adiante:

Figura 16: Gráfico de amostra de pontuação por critério

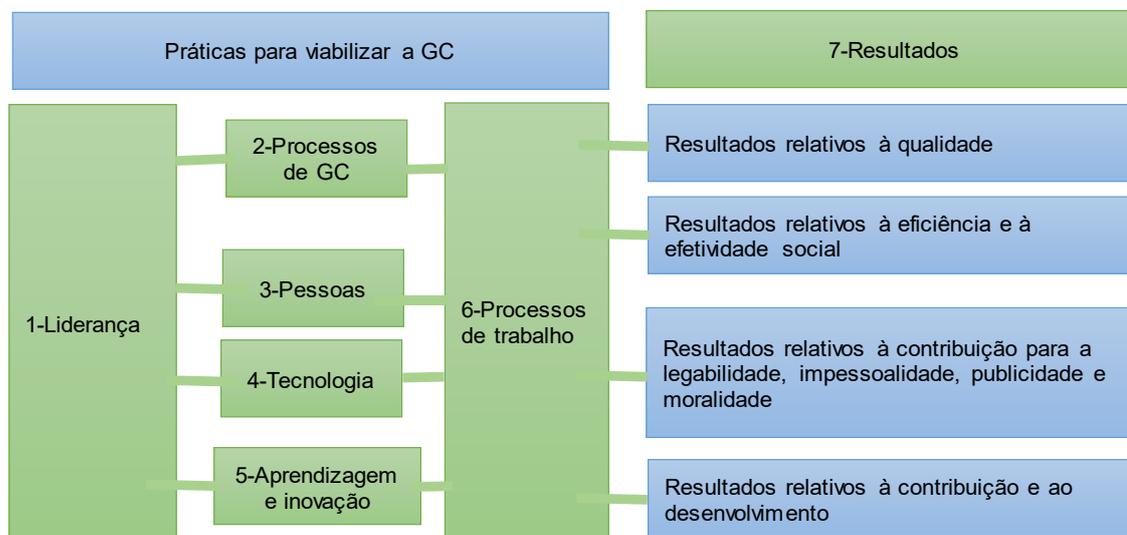


Fonte: Autor, adaptado de Batista (2012)

4.2.2 - Indicadores

Os critérios avaliados, são os apresentados na figura a seguir:

Figura 17: Critérios de avaliação ANMGC



Fonte: Batista (2012)

- **Liderança em GC:** Examina se: i) a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da instituição de ensino e se são compartilhadas; ii) existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC; iii) são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC; iv) a instituição de ensino conta com política de proteção do conhecimento; v) a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e vi) se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação (APO, 2009).

- **Processos de GC:** Examina se: i) a instituição de ensino tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; ii) a instituição de ensino conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; iii) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; iv) o conhecimento essencial dos servidores que estão deixando da instituição de ensino é retido; v) se a /registrado compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e vi) se há benchmarking interno e externo para melhorar o desempenho e inovar (APO, 2009).

- **Pessoas** Analisa se: i) os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o

alcance dos objetivos da instituição de ensino; ii) a instituição de ensino dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários; iii) a instituição de ensino tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria; iv) a instituição de ensino conta com banco de competências; v) há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; e vi) a organização do trabalho contempla trabalho em equipe (APO, 2009).

• **Tecnologia:** Verifica se: i) há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; ii) a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da instituição de ensino; iii) todas as pessoas têm acesso a computador; iv) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de e-mail; v) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e vi) a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação (APO, 2009).

• **Aprendizagem e inovação:** Avalia se: i) a instituição de ensino articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; ii) a instituição de ensino aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; iii) há equipes interfuncionais para resolver problemas; iv) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; v) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e vi) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação (APO, 2009).

• **Processos de Trabalho:** Avalia se a instituição de ensino: i) define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; ii) modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; iii) conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; iv) implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e v) a instituição de ensino avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho (APO, 2009).

• **Resultados da GC:** Analisa se: i) a instituição de ensino tem histórico de implementação da GC; ii) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da instituição de ensino; iii) a

instituição de ensino melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência; iv) a instituição de ensino melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade; v) a instituição de ensino melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social; e vi) se a instituição de ensino melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência (APO, 2009).

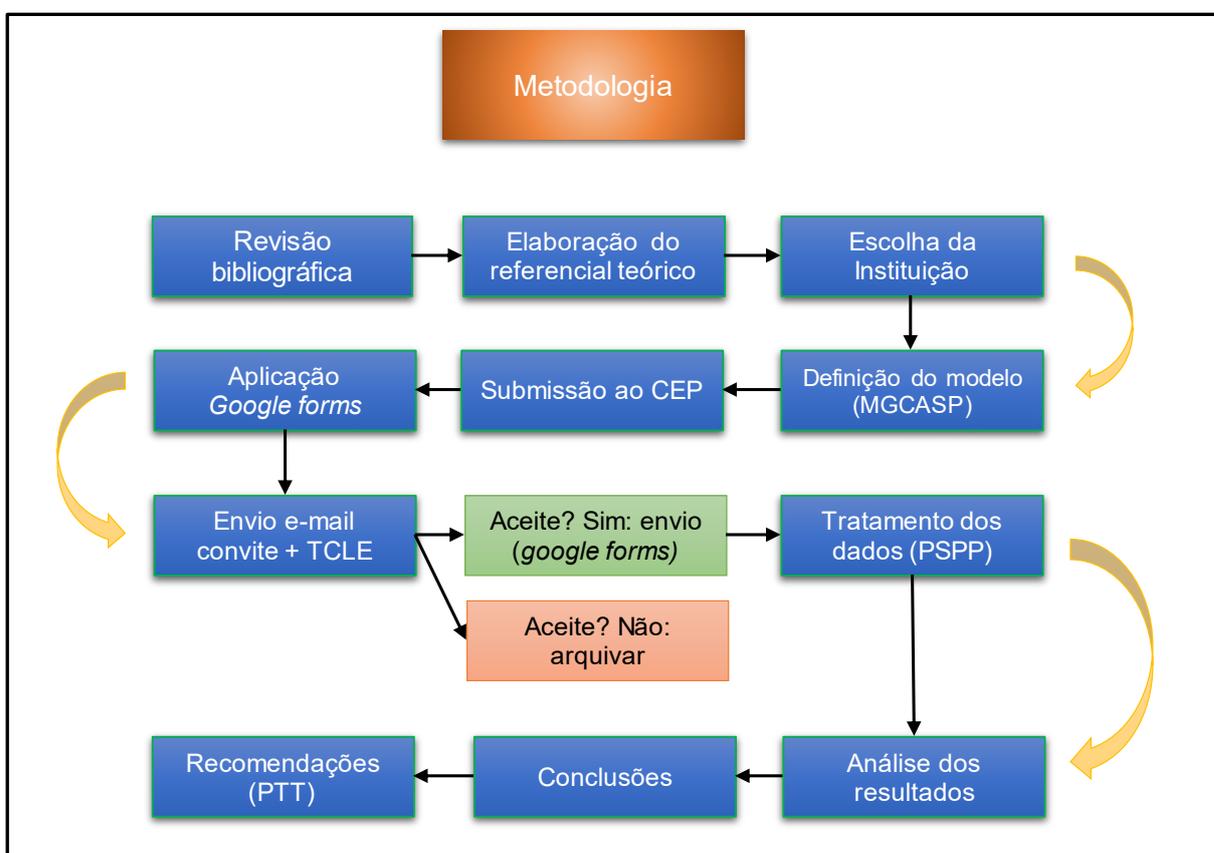
4.3 Submissão ao CEP

Esta pesquisa foi submetida à apreciação do Conselho de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos (CEP) do Câmpus Curitiba da UTFPR. A aprovação está contida no parecer nº6.691.116, CAAE sob nº 76670023.9.0000.5547.

4.4 Fluxograma

O roteiro desta pesquisa, do termo inicial à submissão ao CEP, estão apresentados até o tópico 4 deste estudo. Do procedimento de aplicação, análise dos resultados até as conclusões finais, estão apresentadas nos tópicos 5 a seguir, e podem ser representados pela figura:

Figura 18: Fluxograma



5 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem por objetivo, apresentar os resultados obtidos na coleta de dados da instituição pré-selecionada como objeto de estudo. O instrumento de coleta, baseado no Modelo de Gestão do Conhecimento para o Setor Público Brasileiro (MGCASP), contempla 42 questões distribuídas em 7 critérios: 1.Liderança em GC, 2.Processos de Trabalho, 3.Pessoas, 4.Tecnologia, 5.Processos de Conhecimento, 6.Aprendizagem e Inovação, e 7.Resultados de GC. As respostas foram analisadas pela pontuação obtida, conforme as diretrizes do MGCASP, permitindo aferir o nível de maturidade geral da instituição, bem como o desempenho em cada critério avaliado.

A seguir, são detalhados os resultados obtidos, e análise dos dados com discussão crítica acerca dos aspectos que merecem atenção para o aprimoramento da Gestão do Conhecimento na organização, fundamentado na literatura do referencial teórico deste estudo.

5.1 Coleta e tratamento

A coleta de dados foi realizada conforme roteiro metodológico. O questionário foi enviado ao público-alvo definido, por meio do e-mail institucional, inicialmente na forma de um convite. Ao concordar em participar da pesquisa, o servidor devolveu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) preenchido eletronicamente (*google forms*). Posteriormente, o formulário de pesquisa foi encaminhado para preenchimento, também de forma eletrônica (*google forms*).

Ao todo, foram enviados 711 e-mails convite, em duas etapas, uma no início do cronograma e outra com 5 dias do prazo final da coleta de dados, como forma de lembrar os potenciais participantes sobre sua intenção de participar ou não da pesquisa. O total de aceites obtidos – que enviaram o TCLE preenchido – foram 59 servidores. Destes, 49 responderam a pesquisa. No entanto, um participante não preencheu as respostas, devolvendo-as em branco. Consequentemente, restaram 48 respostas válidas, correspondendo a 6,75% (seis vírgula setenta e cinco pontos percentuais) do público total convidado. Destaca-se que no período da coleta de

dados, a instituição passava por um momento de greve, o que dificultou muito o acesso dos participantes, contribuindo em uma quantidade reduzida de respostas.

Os dados coletados foram exportados para uma planilha eletrônica, no intuito de deixar os dados possíveis de importação para o software de licença aberta GNU-PSPP⁴, e assim feita a contagem da pontuação por questão, totalizando cada critério indicador. Para obter a pontuação de cada critério, foi selecionado aquele mais pontuado pelos respondentes. Em caso de empate, adotou-se a nota por proximidade do critério com a segunda maior pontuação, por exemplo: A pergunta 35 da seção 6 (Aprendizagem e inovação), obteve empate com 18 pontos (respostas) para as alternativas 2 e 3 (que variavam de 1 a 5). A alternativa 1 obteve 6 pontos, e a alternativa 4 obteve 5 pontos. Assim, para esta questão, foi considerada a alternativa 2, pois o número de respostas de seu antecessor é maior que as do sucessor da alternativa seguinte, vide tabela:

Tabela 2: Tratamento dados empatados

P35					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	6	12,2%	12,2%	14,3%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	18	36,7%	36,7%	51,0%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	18	36,7%	36,7%	87,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	5	10,2%	10,2%	98,0%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		

Fonte: dados da pesquisa.

⁴ GNU Operating System: <https://www.gnu.org/software/pspp/> (V.1.6.2)

Para fins de obtenção do Nível de Maturidade, foi elaborada uma tabela segregada por critério avaliador, ou seja, atribuiu-se o nível de maturidade individualmente, conforme a pontuação média das questões com arredondamento para cima quando $>1,5$, ou para baixo quando $\leq 1,5$, distribuídas da seguinte forma:

Tabela 3: Níveis de maturidade

Reação	Iniciação	Introdução (Expensão)	Refinamento	Maturidade
1	2	3	4	5

Fonte: adaptado de Batista (2012).

5.2 População

Nesta seção, são apresentados os dados que compõem o perfil da amostra, consubstanciado nas tabelas propostas a seguir, com utilização do software GNU-PSPP, sendo: campi dos participantes, diretoria, cargo e departamento.

5.2.1 Localização

Os campi representam a localidade onde o respondente informou estar atuando, a UTFPR possui 13 campi, sendo que a escolha pela regional norte possui 3 campi (vide tópico 4.1). Neste quesito, Londrina foi o campus com maior número de participantes, representando 41 (83,7%) da população total de amostra, Cornélio Procópio obteve 4 respondentes (8,2%), Apucarana 3 respondentes (6,1%), e um não informou (2%). Como a participação dos campi não obteve representatividade uniforme, os resultados serão analisados pela totalidade, como forma de representar a instituição por estratificação, conforme nos ensina (Creswell; Creswell, 2021, p. 125/126), ainda que esta representatividade esteja limitada a regional norte da UTFPR. Os dados estão demonstrados conforme tabela a seguir:

Tabela 4: Câmpus

Câmpus					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado

Valido	Apucarana	3	6,1%	6,1%	6,1%
	Cornélio Procópio	4	8,2%	8,2%	14,3%
	Londrina	41	83,7%	83,7%	98,0%
	Não informou	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		

Fonte: dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

5.2.2 Diretoria

Diretoria é representada conforme organograma institucional (vide tópico 4.1.1) composto pela Direção Geral, órgão máximo de administração local, seguida de 02 Coordenadorias e 5 diretorias, ambas vinculadas à Direção Geral. A Diretoria de Graduação e Educação Profissional-DIRGRAD, obteve 31 respondentes (63,3%), enquanto as demais diretorias obtiveram uma média de 3 respondentes (6,1%), dessa forma a análise será de forma unificada, sem desmembramentos neste quesito. Os dados podem ser representados na tabela a seguir:

Tabela 5: Diretoria / Coordenadoria do respondente

Diretoria					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Coordenadoria de Gestão em Recursos humanos - COGERH	2	4,1%	4,1%	4,1%
	Coordenadoria de Gestão em Tecnologia da Informação - COGETI	1	2,0%	2,0%	6,1%
	Diretoria Geral - DIRGE	3	6,1%	6,1%	12,2%
	Diretoria de Graduação e Educação Profissional - DIRGRAD	31	63,3%	63,3%	75,5%
	Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação - DIRPPG	1	2,0%	2,0%	77,6%
	Diretoria de Planejamento e Administração - DIRPLAD	4	8,2%	8,2%	85,7%

	Diretoria de Relações empresariais e Comunitárias - DIREC	4	8,2%	8,2%	93,9%
	Prefiro não informar	3	6,1%	6,1%	100,0%
Total		49	100,0%		

Fonte: dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

5.2.3 Departamento

Departamento é uma seção ou divisão dentro de cada Diretoria, representa um setor onde estão alocados os servidores da instituição, que para fins desta pesquisa, seguiram o contido no organograma institucional (vide tópico 4.1.1):

Tabela 6: Departamento dos respondentes

Departamento					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não informou	4	8,2%	8,2%	8,2%
	COGERH	2	4,1%	4,1%	12,2%
	COGETI	1	2,0%	2,0%	14,3%
	COORDENAÇÃO	5	10,2%	10,2%	24,5%
	DEBIB	1	2,0%	2,0%	26,5%
	DEOFI	1	2,0%	2,0%	28,6%
	DEPEC	1	2,0%	2,0%	30,6%
	DEPED	3	6,1%	6,1%	36,7%
	DEPET	1	2,0%	2,0%	38,8%
	DEPEX	1	2,0%	2,0%	40,8%
	DEPRO	1	2,0%	2,0%	42,9%
	DERINT	1	2,0%	2,0%	44,9%
DESEG	2	4,1%	4,1%	49,0%	

	DPTO Acadêmico	16	32,7%	32,7%	81,6%
	Prefiro não informar	5	10,2%	10,2%	91,8%
	SEGEA	2	4,1%	4,1%	95,9%
	SELIB	2	4,1%	4,1%	100,0%
	Total	49	100,0%		

Fonte: dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

5.2.4 Cargo

Cargo representa a função que o respondente exerce dentro da instituição no momento da avaliação. Neste aspecto, é importante obter-se o perfil dos respondentes, pois os critérios liderança e pessoas, são cruciais para avaliar como a instituição lida com a GC neste critério, considerado ainda como fator crítico de sucesso. Este quesito está diretamente relacionado ao cargo do respondente, e estão subdivididos em: Direção; Chefia/supervisão; Coordenação; Docente; Cargos Administrativos/operacionais. Percebe-se que houve uma distribuição uniforme entre os respondentes em relação ao cargo, pois aqueles com cargos de direção, chefia e coordenação totalizaram 15 respondentes (30,6%), os cargos de docência representaram 15 respondentes (30,6%) e os cargo administrativos representaram 18 respondentes (36,7%), conforme tabela a seguir:

Tabela 7: Cargo dos respondentes

Função					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não informou	1	2,0%	2,0%	2,0%
	Chefia / Supervisão	6	12,2%	12,2%	14,3%
	Coordenação	6	12,2%	12,2%	26,5%
	Direção	3	6,1%	6,1%	32,7%

	Docente	15	30,6%	30,6%	63,3%
	Funções administrativas/operacionais	18	36,7%	36,7%	100,0%
	Total	49	100,0%		

Fonte: dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

5.3 Nível de maturidade obtido

O escore geral obtido nesta pesquisa foi de 78 (setenta e oito pontos), conforme demonstrado a seguir:

Quadro 8: Resultados da Pesquisa (escore)

RESULTADOS				
CRITÉRIO	SEQ	DESCRIÇÃO	PONTOS	TOTAL
Critério 1 - Liderança em GC	1	A instituição de ensino compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da instituição de ensino.	2	11
	2	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPS; e redes de conhecimento).	1	
	3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	1	
	4	A instituição de ensino tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	3	
	5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	2	
	6	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	2	

Critério 2 - Processos de trabalho	7	A instituição de ensino define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à instituição de ensino vantagem competitiva) e as alinha à sua missão e aos objetivos da instituição.	2	12
	8	A instituição de ensino modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	2	
	9	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na instituição de ensino, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	2	
	10	A instituição de ensino tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	2	
	11	A instituição de ensino implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da instituição de ensino.	2	
	12	A instituição de ensino avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	2	
Critério 3 - Humana - Pessoas	13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da instituição de ensino e contribuem para o alto desempenho institucional.	2	9
	14	A instituição de ensino dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da instituição de ensino.	2	
	15	A instituição de ensino tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	1	
	16	A instituição de ensino conta com banco de competências dos seus servidores.	1	
	17	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	1	
	18	A Organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	2	
Critério 4 - Tecnologia	19	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a instituição de ensino com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	3	17

	20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da instituição de ensino.	3	
	21	Todas as pessoas da instituição de ensino têm acesso a computador.	3	
	22	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	3	
	23	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	3	
	24	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a instituição de ensino como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	2	
Critério 5 - Processos de conhecimento	25	A instituição de ensino tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	2	10
	26	A instituição de ensino conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a instituição.	1	
	27	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	2	
	28	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da instituição de ensino é retido/registrado.	1	
	29	A instituição de ensino compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a instituição para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	2	
	30	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da instituição de ensino, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	2	
Critério 6 - Aprendizagem e inovação	31	A instituição de ensino articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	2	13
	32	A instituição de ensino considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	2	
	33	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da instituição de ensino.	2	
	34	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela instituição de ensino.	3	
	35	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	2	
	36	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	2	
Critério 7 - Resultados de GC	37	A instituição de ensino tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	1	6
	38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da instituição de ensino.	1	

	39	A instituição de ensino melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	1	
	40	A instituição de ensino melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	1	
	41	A instituição de ensino melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	1	
	42	A instituição de ensino melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	1	
SCORE TOTAL				78

Fonte: dados da pesquisa – formulário MGCASP.

Conforme prevê o Modelo de Gestão do Conhecimento para o Setor Público brasileiro (MGCASP), o nível de maturidade está subdividido em 5 níveis, que varia de 42 a 210 pontos:

			Maturidade	189 - 210	GC está institucionalizada na organização pública
			Refinamento	147 - 188	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente
			Introdução (expansão)	126 - 146	Há práticas de GC em algumas áreas
		Iniciação		84 - 125	Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento
Reação				42 - 83	Não sabe o que é GC e desconhece a importância para aumentar a eficiência e

Fonte: (Batista, 2012); (APO, 2020)

Portanto, de acordo com a pontuação obtida, a instituição se enquadra no nível “**1-Reação**: Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhoria da qualidade e a efetividade social”.

5.3.1 Nível de maturidade por critério

Apresenta-se a seguir, tabela que contempla a pontuação de cada indicador com seu desempenho alcançado no intuito de se obter, de forma mais precisa, os

aspectos de melhoria identificados. Esta tabela foi construída com base na média das respostas de cada questão, como por exemplo, o critério Liderança que contempla 6 questões com respostas que variavam de 1 a 5, a média obtida neste foi de “1,8”, e assim sucessivamente:

Tabela 8: Maturidade por indicador

CRITÉRIO	Média	MATURIDADE
1 - Liderança em GC	1,80	Iniciação
2 - Processos de trabalho	2,00	Iniciação
3 - Humana - Pessoas	1,50	Reação
4 - Tecnologia	2,83	Introdução (Expansão)
5 - Processos de conhecimento	1,67	Iniciação
6 - Aprendizagem e inovação	2,17	Iniciação
7 - Resultados de GC	1,00	Reação

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados demonstram que estes indicadores possuem aspectos de melhoria a serem trabalhados.

A seguir, é apresentada a classificação dos critérios de acordo com seu score, do maior para o menor:

Quadro 9: Classificação dos critérios por pontuação

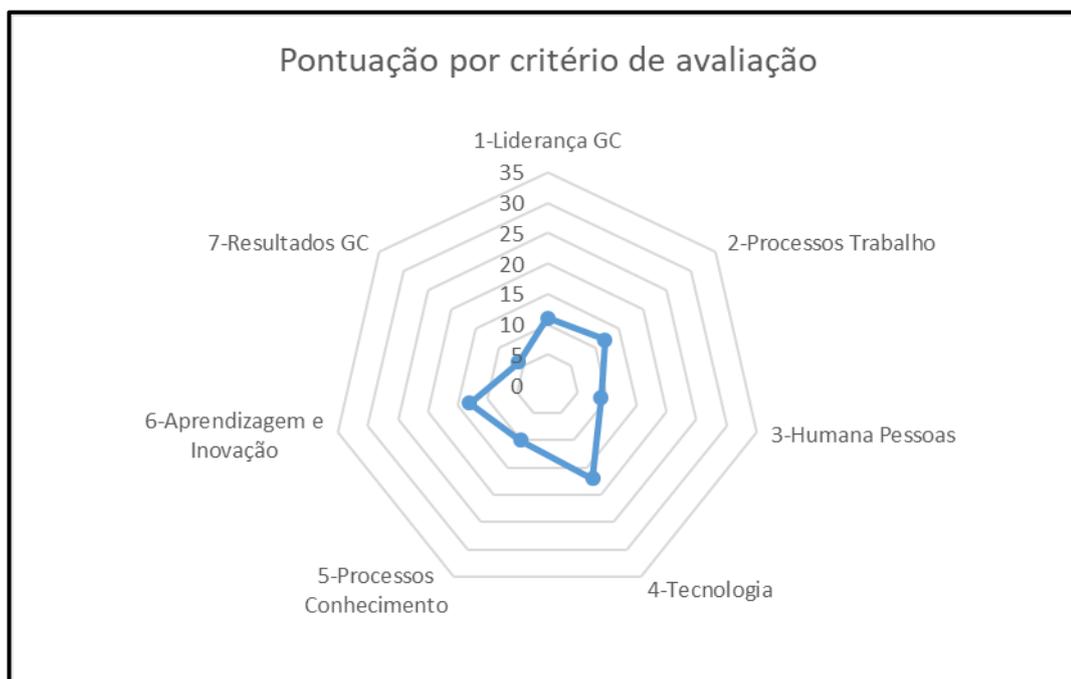
CLASSIFICAÇÃO CRITÉRIOS POR PONTUAÇÃO		
CRITÉRIO	PONTOS	SUB-TOTAL
Critério 4 - Tecnologia	17	17
Critério 6 - Aprendizagem e inovação	13	30
Critério 2 - Processos de trabalho	12	42

Critério 1 - Liderança em GC	11	53
Critério 5 - Processos de conhecimento	10	63
Critério 3 - Humana – Pessoas	9	72
Critério 7 - Resultados de GC	6	78

Fonte: dados da pesquisa.

A figura a seguir aponta de forma gráfica os resultados listados no Quadro anterior (Quadro 9):

Figura 19: Radar: Pontuação por critério



Fonte: dados da pesquisa.

É possível observar no gráfico acima, destaque para os indicadores Tecnologia e Aprendizagem como mais bem avaliados, e os critérios Pessoas e Resultados da GC com menor desempenho.

5.4 Discussão

Esta seção apresenta os resultados de avaliação da Maturidade em Gestão do Conhecimento, evidenciado nos instrumentos encontrados. Destaca-se que nem todos os documentos fazem referências de forma padronizada, identificando-se nomenclaturas diferentes embora possuam mesmo conteúdo, significado ou semelhança semântica.

Com isto, elaborou-se para fins de análise, um quadro comparativo com separado por:

Dimensões: Humana (DH); Organizacional (DO); Tecnologia (DT); Gestão (DG); Arcabouço legal (DL); e Cultura Organizacional (DC);

Indicadores: Pessoas (PE); Aprendizagem (AP); Processos de trabalho (PR); Resultados (RE); Tecnologia (TE); Liderança (LI); Processos de Conhecimento (PRO); Estratégia (ES); Normas Legais (NL); Implementação e Consolidação (IM);

Quadro 10: Quadro comparativo dimensões / Indicadores

DOCUMENTO	DH		DO		DT	DG			DL	DC
	PE	AP	PR	RE	TE	LI	PRO	ES	NL	IM
(Batista, 2012)	S	S	S	S	S	S	S	S	-	-
(Helou, 2015).	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
(Ehms; Langen, 2002)	S	-	S	S	S	S	S	S	-	S
(Kochikar, 2000)	S	-	S	-	S	-	-	-	-	-
(Silva; Damian; Valentim, 2020).	S	-	S	S	S	S	S	S	-	S
(Nerenko; Bontis; Hull, 2017)	S	S	S	S	S	s	S	S	-	-
(Calmeto; Cribb, 2022)	S	S	S	S	S	S	S	-	-	-
(Pereira, 2023)	S	S	S	S	S	S	S	-	-	-
(Zilli; Esteves <i>et al.</i> , 2021).	S	S	S	S	S	S	S	-	-	-
(Pérez; Enrique <i>et al.</i> , 2016)	S	S	S	S	S	S	S	-	-	-
(Souza; Helou; Sohn, 2018)	S	S	S	S	S	S	S	-	-	-
(Rodrigues; Costa <i>et al.</i> , 2019)	S	S	S	S	S	S	S	-	-	-
(Carvalho; Ferreira; Silva, 2016)	S	-	S	S	-	S	S	S	-	-
(Pereira; Fernandes <i>et al.</i> , 2021)	S	S	S	S	S	-	S	-	-	-

(Ribeiro; Oliveira <i>et al.</i> , 2023)	S	-	S	S	S	S	-	S	-	-
(Corrêa; Paula <i>et al.</i> , 2022)	S	-	S	S	S	S	-	S	-	-
(Corrêa, 2019)	S	-	S	S	S	S	-	S	-	-
(Jääskeläinen; Sillanpää <i>et al.</i> , 2020)	S	-	S	S	S	S	-	S	-	-
(Yiu; Pun, 2014)	S	-	S	S	-	S	-	S	-	-
(Rego; Pereira <i>et al.</i> , 2023)	S	S	S	-	S	-	-	S	-	-
(Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020)	S	-	-	-	S	S	S	S	-	-
(Secundo; Perez <i>et al.</i> , 2015)	S	S	S	-	S	S	-	-	-	-
(Shanab; Shehabat, 2018)	S	-	S	S	S	-	S	-	-	-
(Dikotla, 2021)	S	-	-	-	S	-	S	-	S	-
(Pee; Kankanhalli, 2009)	S	-	S	-	S	-	S	-	-	-
(Serna, 2012)	-	-	S	S	S	-	-	S	-	-
(Serna, 2015)	-	-	S	-	S	S	-	S	-	-
(Kruger; Johnson, 2011)	S	-	S	-	S	-	-	S	-	-
(Kruger; Johnson, 2010)	-	-	S	S	S	-	-	S	-	-
(Pee; Teah; Kankanhalli, 2006)	S	-	S	-	S	-	-	-	-	-
(Horita; Hisatomi <i>et al.</i> , 2013)	S	S	-	-	S	-	-	-	-	-
(Fivaz; Pretorius, 2015)	-	-	-	S	-	-	-	S	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores: pessoas, processos, liderança e tecnologia, são considerados como aceleradores da GC (Batista, 2012), (APO, 2020), fatores críticos de sucesso (Helou, 2015), e ainda viabilizadores de GC (Costa; Araújo *et al.*, 2019).

Aos demais indicadores, não há um consenso na literatura, mas são importantes e podem variar de acordo com cada instituição em análise, há uma multivariada gama de indicadores (Escrivão; Silva, 2019), portanto devem ser aplicados como apoio para administração conforme entenda melhor se adequar estrategicamente.

Portanto, abordou-se os mais consensuais e que constam no MGCASP, e que serviram como indicadores para o instrumento de avaliação desta pesquisa.

Finalmente, com base nas pontuações obtidas e anotações dos respondentes, apresenta-se a seguir, a discussão acerca dos resultados, com aspectos de melhoria identificados.

5.4.1 Liderança em GC

Deve ser valorizado a governança, governabilidade, transparência, prestação de contas, implementação de sistemas de gestão e promoção da cultura da excelência, considerar como as decisões são tomadas pela Alta Administração, busca-se envolver as partes interessadas, além disso, importa como os líderes disseminam os valores do setor público e conduzem a implementação dos sistemas de gestão, deve ser preconizado uma liderança democrática, inspiradora e focada no desenvolvimento das pessoas e no interesse público, deve ser uma liderança pública ética, transparente e voltada para o cidadão (Brasil, 2010);

Nos EUA, um estudo com 1.100 funcionários públicos concluiu que é necessário o esforço da liderança para apoiar a aprendizagem e a inovação, mesmo com ferramentas de TIC, a liderança deve prestar seu apoio sem o qual o sucesso de um programa de GC estará condenado (Shanab; Shehabat, 2018).

Conforme estudo realizado por Shanab e Shehabat (2018), é necessário o esforço da liderança para apoiar a aprendizagem e a inovação, a liderança deve prestar seu apoio, sem o qual, o sucesso de um programa de GC estará comprometido.

A pontuação alcançada nesta pesquisa, de 11 em 36, revela que pode haver uma lacuna de conhecimento dos servidores em relação às políticas institucionais voltadas a GC por parte da chefia. Alguns relatos dos pesquisados foram “as ações são realizadas de maneira isolada e sem integração”, e “as reuniões são realizadas e seu conteúdo não chegam até os servidores”, demonstram haver certa distância entre a “alta chefia” e seus subordinados, o que causa certo desvio nos objetivos funcionais na opinião dos respondentes; outros relatos ainda, sobre curtos prazos para realizar atividades de compras devido a situações não planejadas, e de que a instituição “não possui uma estratégia unificada de gestão do conhecimento, ou pelo menos nunca fui informado sobre ela”.

Nessa situação, as informações anotadas pelos respondentes, apontam alguns aspectos de melhoria que podem ser trabalhados, em especial: falta de política, plano ou estratégia unificada de GC (melhorar sua disseminação); Iniciativas dispersas e desconectadas, as capacitações e ferramentas de TI, não são integradas nem seguem uma visão/missão comum; Ausência de foco na captura de conhecimento (preservar o conhecimento relativo aos processos e rotinas da instituição, o que seria valioso para treinamento e padronização); Lacuna de comunicação entre liderança e liderados;

Como demonstrado, um alinhamento na questão da comunicação entre chefias e subordinados, poderia melhorar consideravelmente este indicador, além da adoção de medidas para divulgação de ferramentas institucionais ou incentivos para ampliar a participação da comunidade, pois, contrassenso às observações feitas pelos respondentes, constata-se que a instituição possui o PDI – Plano de Desenvolvimento institucional, apontado no item 4.2.1 deste trabalho, com diretrizes, ainda que de forma implícita, convergente aos objetivos da GC.

Tabela 9: Desempenho: Liderança

P1					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	17	34,7%	34,7%	36,7%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	18	36,7%	36,7%	73,5%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	13	26,5%	26,5%	100,0%
Total		49	100,0%		
P2					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	19	38,8%	38,8%	40,8%

	2 = As ações descritas são mal realizadas.	16	32,7%	32,7%	73,5%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	13	26,5%	26,5%	100,0%
Total		49	100,0%		
P3					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	21	42,9%	42,9%	44,9%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	18	36,7%	36,7%	81,6%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	8	16,3%	16,3%	98,0%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P4					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	5	10,2%	10,2%	12,2%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	13	26,5%	26,5%	38,8%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	24	49,0%	49,0%	87,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	5	10,2%	10,2%	98,0%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P5					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%

	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	8	16,3%	16,3%	18,4%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	23	46,9%	46,9%	65,3%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	12	24,5%	24,5%	89,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	5	10,2%	10,2%	100,0%
Total		49	100,0%		
P6					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
Valido	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	10	20,4%	20,4%	22,4%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	19	38,8%	38,8%	61,2%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	16	32,7%	32,7%	93,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	3	6,1%	6,1%	100,0%
Total		49	100,0%		

Fonte: Dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

Os resultados deste critério apontaram uma percepção de que as ações relacionadas à Gestão do Conhecimento são realizadas de forma dispersa e desarticulada na instituição. Embora haja indícios de iniciativas pontuais, como a disponibilização de ferramentas de tecnologia e programas de capacitação, notou-se uma lacuna na disseminação de uma visão estratégica unificada e no estabelecimento de políticas e diretrizes institucionais claras sobre o tema.

Essa deficiência reflete-se em relatos de servidores que reportaram desconhecer a existência de uma estratégia de Gestão do Conhecimento formalmente estabelecida, bem como na percepção de que falta engajamento efetivo das lideranças em promover uma cultura de compartilhamento de conhecimentos e valorização do aprendizado contínuo.

5.4.2 Processos

Este indicador, avalia se a instituição de ensino: i) define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; ii) modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; iii) conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; iv) implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e v) a instituição de ensino avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho (APO, 2009).

Também, conforme Brasil (2010), examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destaca o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando suporte.

Ainda, o conceito OKA – *Organizational Knowledge Assesment*, segundo Junior e Marinho (2018), a dimensão processos está subdividida em: a) Liderança estratégica – note que liderança é uma dimensão específica nos outros modelos; b) fluxos de conhecimento; c) alinhamento; d) operacionalização do conhecimento; e) métricas e monitoração. Segundo Braun e Mueller (2014), estas dimensões consistem em: a) liderança estratégica: Consideram-se os valores corporativos focados na gestão realizada pelos líderes e gerentes, relacionados à flexibilidade diante de mudanças, novas ideias e dinâmicas incorporadas ao processo de trabalho; b) fluxos de conhecimento: fluência dos processos de trabalho organizados, efetivos na captura, retenção, armazenamento e compartilhamento do conhecimento para gerar procedimentos que ajudem a organização a atingir seus objetivos e metas; c) alinhamento: ações relacionadas aos princípios, valores, objetivos e metas, alinha-se com as necessidades e demandas da organização, resulta em impacto nos resultados por meio das estratégias. d) operacionalização do conhecimento: potencial de transformar o conhecimento gerado em um produto para sua utilização apoiada nos resultados, estabelece processos organizacionais integrados e abre caminhos para novas ideias, muda e revê rotinas de práticas culturais e estratégicas já estabelecidas. e) métricas e monitoração: auxilia os processos estratégicos de avaliação com

informações fundamentais para o trabalho alinhado ao atingimento dos resultados com qualidade, eficiência e efetividade. Recursos tecnológicos são utilizados para identificar dados e informações, possibilita análises de desempenho e aumenta a eficácia na habilidade de gerenciar.

A pontuação alcançada nesta pesquisa de 12 em 36, revela que pode haver uma ausência de controle nos processos institucionais, a única base de conhecimento identificada pelos respondentes, foi o sistema SEI – Sistema Eletrônico de Informações. Conforme relatos, observou-se algumas lacunas como: foco limitado no usuário, ausência de iniciativas expressas aos usuários externos como estudantes e a comunidade; micro gestão saturada sobre o trabalho exercido, com conseqüente PGD - Plano de Gestão de Desempenho insuficiente; sistemas não inclusivos “sistema criado para matrícula”, dificultando o acesso do público externo mais carente; necessidade de ações mais planejadas e abrangentes;

Verifica-se que ainda existem procedimentos não alcançados pela padronização, e que dificulta a entrada de novos servidores nos departamentos quando ocorre uma rotação ou substituição. Na possibilidade de implementação de um programa de GC na instituição, seria necessária uma avaliação abrangente para verificar quais as possibilidades de ajustes e padronizações nos sistemas existentes, ou a criação de novos para minimizar estas lacunas.

Tabela 10: Desempenho: Processos

P7					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	9	18,4%	18,4%	20,4%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	22	44,9%	44,9%	65,3%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	17	34,7%	34,7%	100,0%
Total		49	100,0%		
P8					

		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	8	16,3%	16,3%	18,4%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	27	55,1%	55,1%	73,5%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	13	26,5%	26,5%	100,0%
Total		49	100,0%		
P9					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	2	4,1%	4,1%	4,1%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	12	24,5%	24,5%	28,6%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	21	42,9%	42,9%	71,4%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	13	26,5%	26,5%	98,0%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P10					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	14	28,6%	28,6%	30,6%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	21	42,9%	42,9%	73,5%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	11	22,4%	22,4%	95,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	2	4,1%	4,1%	100,0%
Total		49	100,0%		
P11					

		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	12	24,5%	24,5%	26,5%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	20	40,8%	40,8%	67,3%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	14	28,6%	28,6%	95,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	2	4,1%	4,1%	100,0%
Total		49	100,0%		
P12					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	10	20,4%	20,4%	22,4%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	25	51,0%	51,0%	73,5%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	11	22,4%	22,4%	95,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	2	4,1%	4,1%	100,0%
Total		49	100,0%		

Fonte: Dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

Em síntese, os dados coletados revelaram fragilidades nos processos de padronização, documentação e difusão das rotinas e procedimentos organizacionais. Apesar da existência de sistemas como o SEI (Sistema Eletrônico de Informações), que contribuem para a gestão de fluxos de trabalho, notou-se uma carência de mecanismos abrangentes para capturar, registrar e disseminar o conhecimento tácito detido pelos servidores.

Essa lacuna se manifesta, por exemplo, nas dificuldades relatadas por novos colaboradores em obter informações essenciais para o desempenho de suas funções, tendo que depender da boa vontade de colegas mais experientes. Além disso, há

relatos de perdas de conhecimento estratégico quando servidores se desligam da instituição, sem que haja um processo sistemático de transferência desse legado.

5.4.3 Humana – Pessoas

O conhecimento é inatamente humano, Isso significa que os seres humanos têm uma propensão inata para buscar, compreender e assimilar informações sobre o mundo ao seu redor (Baskerville; Dulipovici, 2006).

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, inclui-se a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados (Brasil, 2010).

Na abordagem do conceito OKA - *Organizational Knowledge Assessment* interpretação de (Braun; Mueller, 2014) a dimensão Pessoas, deve ser subdivida em cinco quesitos para avaliação: a) incentivos culturais; b) comunidade de prática e times do conhecimento; c) compartilhamento do conhecimento; d) criação e identificação do conhecimento; e) conhecimento e aprendizagem. (Braun; Mueller, 2014), as subdividiram em: a) incentivos culturais: diz respeito à cultura organizacional, abrange o compromisso da organização com a gestão de pessoas, cooperação, aceitação de ideias inovadoras e de risco, plano de carreira, promoção profissional, mudança de área, benefícios, recompensas e outros aspectos relacionados às crenças, atitudes e comportamentos visa alcançar os objetivos e metas estratégicas da organização. b) comunidades de prática e times do conhecimento: refere-se a grupos formados na organização, pessoas e equipes mobilizadas para cumprir objetivos, por meio de grupos de estudo formais e informais, pesquisa e avaliação, cria espaços para discussão e produção de conhecimento, visa ampliar a visão, resolver dificuldades e desafios. O desafio é implementar o diálogo e valorizar o grupo de trabalho, busca oficializar e validar institucionalmente esses grupos. Pouco se estimula o fortalecimento de grupos para a aprendizagem,

fundamental para a produção de conhecimento, com disparidades entre áreas, especialmente nas áreas de cultura, habitação e segurança, que apresentam baixa maturidade nesse item. c) compartilhamento do conhecimento: mostra a estrutura da organização para difundir conhecimento, sua importância na disseminação e troca de conhecimentos para atingir objetivos e metas. Reflete sobre como a gestão pública lida com a comunicação, estratégias criadas para disseminação e relação com incentivos às pessoas e apoio às comunidades de produção do conhecimento. Mais de 60% das áreas pesquisadas expressam a necessidade de valorizar o potencial dos servidores com a troca de conhecimento, evidencia fragilidades culturais e estratégicas na organização. d) identificação e criação do conhecimento: é a habilidade da organização em identificar o capital humano gerador de conhecimento e em criar novos conhecimentos através de esforços, investimentos e otimização de recursos. O ambiente de trabalho é influenciado por incentivos, espaços e possibilidades disponibilizadas para que pessoas e grupos produzam conhecimento por meio de reflexão, discussão, estudo, pesquisa e informações. Essa dimensão se relaciona com a apropriação de técnicas e instrumentos para aprimorar a aprendizagem por meio de treinamentos e capacitações, incorpora o conhecimento e as informações nas atividades da organização. e) conhecimento e aprendizagem: enfatiza o papel crucial de um órgão de formação e aperfeiçoamento em instâncias de natureza meio, desenvolve políticas de incentivo e valorização funcional para promover o desenvolvimento institucional e capacitar profissionais no setor público.

A nota alcançada nesta pesquisa de 9 em 36, aponta um desempenho com margem de melhorias, além disso, não se identificou relatos sobre a abordagem de nenhum destes aspectos pelos respondentes, salvo quanto a programas de capacitação, no entanto, esses programas possuem limitações. Alguns relatos sugeriram ainda, que as equipes de trabalho “nem sempre consideram a competência dos colaboradores”, ou seja, na possibilidade de implementação de um programa de GC na instituição, seria necessário uma avaliação e as possibilidades de alinhamento e implementação neste aspecto.

Tabela 11: Desempenho: Pessoas

P13

		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	3	6,1%	6,1%	8,2%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	19	38,8%	38,8%	46,9%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	18	36,7%	36,7%	83,7%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	7	14,3%	14,3%	98,0%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P14					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	15	30,6%	30,6%	32,7%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	19	38,8%	38,8%	71,4%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	10	20,4%	20,4%	91,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	4	8,2%	8,2%	100,0%
Total		49	100,0%		
P15					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	32	65,3%	65,3%	67,3%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	8	16,3%	16,3%	83,7%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	8	16,3%	16,3%	100,0%

Total		49	100,0%		
P16					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	26	53,1%	53,1%	55,1%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	14	28,6%	28,6%	83,7%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	5	10,2%	10,2%	93,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	2	4,1%	4,1%	98,0%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P17					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	23	46,9%	46,9%	49,0%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	14	28,6%	28,6%	77,6%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	9	18,4%	18,4%	95,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	2	4,1%	4,1%	100,0%
Total		49	100,0%		
P18					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	9	18,4%	18,4%	20,4%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	22	44,9%	44,9%	65,3%

	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	12	24,5%	24,5%	89,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	5	10,2%	10,2%	100,0%
Total		49	100,0%		

Fonte: Dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

Como visto, os dados revelaram fragilidades significativas neste critério, considerado essencial para uma Gestão do Conhecimento efetiva. As respostas apontaram para uma percepção de que os programas de capacitação e desenvolvimento de carreiras, embora existentes, possuem limitações em termos de abrangência e eficácia no fortalecimento das competências dos servidores.

Além disso, notou-se uma lacuna na promoção de práticas colaborativas, como mentoring, coaching e trabalho em equipes multidisciplinares. Essas deficiências se refletem em relatos de que o compartilhamento de conhecimentos e a valorização das contribuições individuais não são amplamente reconhecidos e incentivados na cultura organizacional vigente.

Outro aspecto crítico diz respeito à ausência de mecanismos formais para mapear e gerenciar as competências dos servidores, dificultando a alocação estratégica de recursos humanos e a retenção do conhecimento organizacional.

5.4.4 Tecnologia

Segundo conceito OKA – *Organizational Knowledge Assesment Methodology* (Junior; Marinho, 2018), esta dimensão está subdividida em: a) tecnologia; b) programa de gestão do conhecimento; c) conteúdo do conhecimento; d) infraestrutura de acesso ao conhecimento. Embora alguns trabalhos tragam nomenclaturas diferenciadas como (Junior; Marinho, 2018) e (Fresneda; Gonçalves *et al.*, 2009), para estes quatro elementos, segundo Braun e Mueller (2014), eles significam: a) tecnologia: Possibilita maior compreensão do uso de dados e informações, agiliza fluxos e subsidia suporte às pessoas e processos, facilita a conexão, acesso e interação com o sistema. Permite o compartilhamento para alcançar resultados no ambiente organizacional; b) programa gestão do conhecimento: subsidia a valorização da organização em ações formais e informais, no ambiente criativo, inovador e

estratégico da gestão do conhecimento, apoiado por pessoas e processos para criar e produzir novos conhecimentos na organização; c) conteúdo do conhecimento: identifica ferramentas e instrumentos para gerenciar informações e dados sobre necessidades, lacunas e demandas das pessoas e da organização, estimula o desenvolvimento de novos conhecimentos. d) infraestrutura de acesso ao conhecimento: se refere à organização de estrutura para acesso e compartilhamento do conhecimento entre líderes, gestores e grupos da organização. Envolve sistemas e recursos tecnológicos que impulsionam a criação e produção de conhecimento. A interação com meios físicos e sistematizados facilita a geração de metodologias e a compreensão do conhecimento, permite seu uso estratégico para alcançar resultados. Reflete a geração de estrutura que possibilita o acesso à comunicação e informação, favorece a apropriação de conteúdo e a produção do conhecimento.

Segundo Braun e Mueller (2014), um sistema de Tecnologia da informação, possibilita maior compreensão do uso de dados e informações, agiliza fluxos e fornece suporte às pessoas e processos, facilita a conexão, acesso e interação com o sistema, além de permitir o compartilhamento para alcançar resultados no ambiente organizacional.

A pontuação alcançada nesta pesquisa de 17 em 36 - a melhor performance em relação aos demais – está em consonância com os estudos realizados por Pereira (2023), conforme “Quadro 3: NMGC em Instituições Públicas de Ensino Superior”. Destaca-se ainda, que o índice obtido foi superior à média das instituições elencadas naquele estudo. Os relatos obtidos, contudo, ainda apontam alguns aspectos de melhoria, em especial: instabilidade na rede intranet; falta de equipamentos institucionais (computadores) disponibilizados aos docentes, somente os servidores técnico-administrativos em educação (TAE’s) possuem isso individualmente; dificuldade de encontrar informações básicas nos sites institucionais;

Tabela 12: Desempenho: Tecnologia

P19					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%

	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	7	14,3%	14,3%	16,3%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	9	18,4%	18,4%	34,7%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	21	42,9%	42,9%	77,6%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	8	16,3%	16,3%	93,9%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	3	6,1%	6,1%	100,0%
Total		49	100,0%		
P20					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	9	18,4%	18,4%	20,4%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	17	34,7%	34,7%	55,1%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	14	28,6%	28,6%	83,7%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	8	16,3%	16,3%	100,0%
Total		49	100,0%		
P21					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	6	12,2%	12,2%	14,3%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	7	14,3%	14,3%	28,6%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	17	34,7%	34,7%	63,3%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	10	20,4%	20,4%	83,7%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	8	16,3%	16,3%	100,0%

Total		49	100,0%		
P22					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1	2,0%	2,0%	4,1%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	4	8,2%	8,2%	12,2%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	16	32,7%	32,7%	44,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	12	24,5%	24,5%	69,4%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	15	30,6%	30,6%	100,0%
Total		49	100,0%		
P23					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	5	10,2%	10,2%	12,2%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	17	34,7%	34,7%	46,9%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	20	40,8%	40,8%	87,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	2	4,1%	4,1%	91,8%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	4	8,2%	8,2%	100,0%
Total		49	100,0%		
P24					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	4	8,2%	8,2%	10,2%
2 = As ações descritas são mal realizadas.	21	42,9%	42,9%	53,1%
3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	15	30,6%	30,6%	83,7%
4 = As ações descritas são bem realizadas.	5	10,2%	10,2%	93,9%
5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	3	6,1%	6,1%	100,0%
Total	49	100,0%		

Fonte: Dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

Como visto, os investimentos na infraestrutura da tecnologia refletiram em bons resultados, no entanto, alguns apontamentos indicaram oportunidades de melhoria, como a necessidade de atualização mais frequente das informações disponibilizadas nos portais institucionais e a instabilidade ocasional na rede intranet. Adicionalmente, houve menções à carência de equipamentos de informática destinados especificamente aos docentes, recursos estes concentrados nos setores administrativos.

5.4.5 Processos de conhecimento

As organizações geram novos conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional, convertendo o conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito aplicável em inovações. Esse processo envolve a integração e troca de conhecimentos individuais e coletivos, bem como o compartilhamento e armazenamento do conhecimento não apenas em repositórios, mas também nas práticas, rotinas e normas internas da instituição. Desse modo, a criação, compartilhamento e armazenamento de conhecimento ocorrem de maneira contínua, incorporando-se às atividades diárias e aos processos organizacionais (Takeuchi; Nonaka, 2009), (Choo, 1996).

Os relatos evidenciam uma carência de políticas e práticas efetivas de Gestão do Conhecimento na instituição. A ausência de um arcabouço estruturado nesse sentido resulta na omissão do registro e disseminação de iniciativas voltadas à

produção de conhecimento. Adicionalmente, observa-se a evasão de capital intelectual quando servidores detentores de conhecimentos estratégicos se desligam, ou simplesmente na troca de setor ou campus, sem que haja um processo consolidado de transferência desse legado aos demais membros da instituição. As transições entre gestões, especialmente quando envolvem grupos divergentes, dificultam o repasse das ações desenvolvidas previamente. Verifica-se, ainda, um desconhecimento generalizado acerca das políticas de Gestão do Conhecimento, forçando novos colaboradores a dependerem da boa vontade de seus pares para adquirir saberes fundamentais ao desempenho de suas funções, sob pena de precisarem suprir essas lacunas por conta própria.

Tabela 13: Desempenho: Processos de conhecimento

P25					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	2	4,1%	4,1%	4,1%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	14	28,6%	28,6%	32,7%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	17	34,7%	34,7%	67,3%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	13	26,5%	26,5%	93,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	2	4,1%	4,1%	98,0%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P26					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	20	40,8%	40,8%	42,9%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	16	32,7%	32,7%	75,5%

	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	10	20,4%	20,4%	95,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	2	4,1%	4,1%	100,0%
Total		49	100,0%		
P27					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	14	28,6%	28,6%	30,6%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	26	53,1%	53,1%	83,7%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	7	14,3%	14,3%	98,0%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P28					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	20	40,8%	40,8%	42,9%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	19	38,8%	38,8%	81,6%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	8	16,3%	16,3%	98,0%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P29					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	19	38,8%	38,8%	40,8%

	2 = As ações descritas são mal realizadas.	19	38,8%	38,8%	79,6%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	8	16,3%	16,3%	95,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	2	4,1%	4,1%	100,0%
Total		49	100,0%		
P30					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	18	36,7%	36,7%	38,8%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	24	49,0%	49,0%	87,8%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	6	12,2%	12,2%	100,0%
Total		49	100,0%		

Fonte: Dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

Como se infere, esse conjunto de fatores denotam uma deficiência significativa nos mecanismos de gestão e compartilhamento de conhecimentos, resultando em perdas de informações valiosas e obstáculos à continuidade dos processos de aprendizagem organizacional.

5.4.6 Aprendizagem e inovação

Este indicador avalia se: i) a instituição de ensino articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; ii) a instituição de ensino aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; iii) há equipes interfuncionais para resolver problemas; iv) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; v) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e vi) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação (APO, 2009).

Segundo Baskerville e Dulipovici (2006), a criatividade pode ser impulsionada por meio de algumas estratégias como: ruptura de premissas, a não conformidade,

ócio criativo, aliviar as pressões de gestão afrouxando as cobranças, um grau limitado de caos criativo, que promove a criatividade e a inovação.

O índice alcançado nesta pesquisa de 13 em 36, aponta um desempenho satisfatório se comparado aos demais, no entanto, com espaços para melhorias. Conforme demonstram os relatos da pesquisa, há uma lacuna de percepção dos respondentes neste quesito, estes apontam que o indicador pode estar mais voltado à sua aplicabilidade a agentes externos “tecnologia destinada ao capital produtivo”, e uma ausência de ferramentas institucionais, podem culminar na repetição de erros ou não repetição de acertos.

Para Choo (1996), as organizações processam informações para gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional. Isso envolve a conversão do conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito que pode ser aplicado em inovações.

Tabela 14: Desempenho: Aprendizagem e inovação

P31					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	2	4,1%	4,1%	4,1%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	7	14,3%	14,3%	18,4%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	26	53,1%	53,1%	71,4%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	9	18,4%	18,4%	89,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	5	10,2%	10,2%	100,0%
Total		49	100,0%		
P32					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	6	12,2%	12,2%	14,3%

	2 = As ações descritas são mal realizadas.	24	49,0%	49,0%	63,3%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	15	30,6%	30,6%	93,9%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	3	6,1%	6,1%	100,0%
Total		49	100,0%		
P33					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	15	30,6%	30,6%	32,7%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	22	44,9%	44,9%	77,6%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	7	14,3%	14,3%	91,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	4	8,2%	8,2%	100,0%
Total		49	100,0%		
P34					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	10	20,4%	20,4%	22,4%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	15	30,6%	30,6%	53,1%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	19	38,8%	38,8%	91,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	3	6,1%	6,1%	98,0%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P35					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado

Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	6	12,2%	12,2%	14,3%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	18	36,7%	36,7%	51,0%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	18	36,7%	36,7%	87,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	5	10,2%	10,2%	98,0%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P36					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	1	2,0%	2,0%	2,0%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	7	14,3%	14,3%	16,3%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	20	40,8%	40,8%	57,1%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	17	34,7%	34,7%	91,8%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	3	6,1%	6,1%	98,0%
	5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		

Fonte: Dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

Como visto, percebe-se uma lacuna em âmbito geral, pois o índice apertado está mais direcionado a sua aplicabilidade ao público externo, e não ao público interno, ou seja, é importante uma verificação mais abrangente voltada ao público interno, em caso de uma possível implementação da GC na instituição.

5.4.7 Resultados de GC

Conforme Batista (2012) e Brasil (2010), este critério avalia os resultados organizacionais em diferentes frentes, abrangendo aspectos orçamentário-financeiros, relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e de apoio, bem como ao suprimento. A análise permeia a tendência e o nível atual de desempenho, o atendimento das expectativas das partes interessadas e a comparação com outras organizações. Propicia o acompanhamento da satisfação dos destinatários dos serviços estatais, do orçamento e finanças, da gestão de pessoas e suprimentos, das parcerias institucionais, além do desempenho de serviços/produtos e processos organizacionais, visando a melhoria contínua por meio da avaliação sistêmica dos resultados alcançados.

Serve ainda, para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais (Brasil, 2010);

Os relatos apontaram uma lacuna no acesso e divulgação ampla dos resultados e indicadores institucionais, dificultando a avaliação setorial e organizacional. Transparece o desconhecimento acerca de políticas formais de Gestão do Conhecimento na instituição, especialmente entre os docentes. As ações existentes nesse sentido são atribuídas à iniciativa e dedicação individuais dos colaboradores, não sendo fomentadas de maneira sistemática pela organização. Prevalece a percepção de que os aspectos abordados no questionário refletem uma situação ideal, distante da realidade vivenciada. Esses apontamentos denotam uma carência de mecanismos institucionalizados de gestão, disseminação e compartilhamento do conhecimento organizacional, resultando em um descompasso entre o discurso institucional e as práticas efetivas nesse campo.

Tabela 15: Desempenho: Resultados GC

P37					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	3	6,1%	6,1%	6,1%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	22	44,9%	44,9%	51,0%

	2 = As ações descritas são mal realizadas.	18	36,7%	36,7%	87,8%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	6	12,2%	12,2%	100,0%
Total		49	100,0%		
P38					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	2	4,1%	4,1%	4,1%
	1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	22	44,9%	44,9%	49,0%
	2 = As ações descritas são mal realizadas.	21	42,9%	42,9%	91,8%
	3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3	6,1%	6,1%	98,0%
	4 = As ações descritas são bem realizadas.	1	2,0%	2,0%	100,0%
Total		49	100,0%		
P39					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	2	4,1%	4,1%	4,1%
	1 = A Instituição não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	24	49,0%	49,0%	53,1%
	2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	18	36,7%	36,7%	89,8%
	3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.	5	10,2%	10,2%	100,0%
Total		49	100,0%		
P40					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	2	4,1%	4,1%	4,1%

	1 = A instituição de ensino não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	25	51,0%	51,0%	55,1%
	2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	18	36,7%	36,7%	91,8%
	3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.	4	8,2%	8,2%	100,0%
Total		49	100,0%		
P41					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	2	4,1%	4,1%	4,1%
	1 = A instituição de ensino não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	26	53,1%	53,1%	57,1%
	2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	17	34,7%	34,7%	91,8%
	3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.	4	8,2%	8,2%	100,0%
Total		49	100,0%		
P42					
		Pontos	Percentual	Percentual válido	Percentual Acumulado
Valido	Não respondeu	2	4,1%	4,1%	4,1%
	1 = A instituição de ensino não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	25	51,0%	51,0%	55,1%
	2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	16	32,7%	32,7%	87,8%
	3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.	4	8,2%	8,2%	95,9%
	4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.	2	4,1%	4,1%	100%

Total	49	100%		
-------	----	------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (por GNU-PSPP).

Como se infere dos relatos, somando ao seu desempenho que não superou nenhum dos demais indicadores, percebe-se uma janela de oportunidades para melhoria deste indicador.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Objetivos da pesquisa

A investigação proposta buscou diagnosticar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento na instituição estudada, utilizando o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCASP). Em relação aos objetivos principal e específicos, têm-se que esta pesquisa conseguiu alcançá-los de forma exitosa.

O objetivo principal foi atingido, avaliar o nível de Maturidade em uma Instituição Federal de Ensino Superior;

Os resultados evidenciaram que a organização se encontra no nível 1 - Reação, refletindo um estágio incipiente onde a Gestão do Conhecimento é pouco conhecida e sua importância para a eficiência, qualidade e efetividade social ainda não é plenamente reconhecida. Essa constatação aponta a necessidade de ações institucionais visando a disseminação dos conceitos e práticas relacionados à Gestão do Conhecimento, conforme abordado no tópico das discussões, isso vai de encontro a estudos anteriores, conforme Ribeiro, Oliveira *et al.* (2023); Zilli, Esteves *et al.* (2021); Souza, Helou, Sohn (2018); Rodrigues, Costa *et al.* (2019); Silva, Faria, Machado (2023); Perelles, Silva, Vicentin (2023); Santos, Bastos (2019).

Os objetivos específicos também foram alcançados. Primeiramente em relação aos modelos de maturidade, a pesquisa obteve êxito ao encontrar 10(dez) documentos que se intitulavam como proposição de modelos de maturidade em GC (incluindo o MGCASP), e, após a análise comparativa, o segundo objetivo específico restou alcançado pela adoção/escolha do instrumento MGCASP;

Por fim, o terceiro objetivo específico, sugestão das práticas de GC foram descritas no PTT – Produto Técnico Tecnológico deste trabalho, com a proposição de um ROADMAP para Implementação da GC.

6.2 Estado da arte em relação ao modelo adotado

O MGCASP, desenvolvido por Batista (2012) se mostrou uma ferramenta fundamental para mapear o estágio de maturidade em Gestão do Conhecimento na

entidade de análise. Sua estrutura, baseada em sete critérios-chave, permitiu identificar forças e fragilidades específicas, fornecendo subsídios para o delineamento de iniciativas de aprimoramento. Conforme outros achados desta pesquisa (quadro 10 deste trabalho), existem perspectivas alternativas de indicadores para avaliar a GC nas instituições, que podem ser consideradas de acordo com a oportunidade e conveniência em outras instituições que queiram adotar conforme seus interesses mais específicos.

6.3 Aspectos gerais

Os resultados apontaram algumas fragilidades em fatores considerados cruciais para a Gestão do Conhecimento, a saber: liderança, processos, incentivos e valorização das pessoas. Essas lacunas representam desafios relevantes a serem enfrentados pela gestão, demandando o desenvolvimento de políticas, estratégias e ações coordenadas que promovam uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento, criação e utilização eficaz do conhecimento disponível. Iniciativas nesse sentido são fundamentais para que a instituição possa evoluir nos níveis de maturidade previstos pelo MGCASP, auferindo os benefícios associados a uma Gestão do Conhecimento robusta e integrada aos processos institucionais.

6.4 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Esta pesquisa se limitou à literatura abordada, reconhecendo que a adoção de critérios sistemáticos de busca podem levar a resultados diferentes.

Como sugestão para pesquisas futuras, existe uma lacuna de abordagem qualitativa, como estudos de caso aprofundados ou grupos focais, que poderiam complementar os achados da investigação quantitativa realizada. Essa abordagem permitiria explorar com maior propriedade de detalhes, as percepções, experiências e desafios enfrentados pelos diferentes atores envolvidos nos processos de Gestão do Conhecimento, como docentes, técnicos administrativos e gestores.

Estudos de impacto ou longitudinais, também seriam importantes acompanhando a evolução dos indicadores de desempenho organizacional antes e após a implementação de programas estruturados de Gestão do Conhecimento,

podendo fornecer evidências empíricas sobre os benefícios tangíveis dessa prática para as instituições de ensino superior.

Por fim, os achados desta pesquisa trazem uma importante contribuição científica com a indicação dos níveis de maturidade alcançados, apesar de carecer de uma abordagem qualitativa, e de estudos longitudinais, visando demonstrar tanto a evolução institucional, quanto demonstrar os reais benefícios para gestores públicos, sensibilizando quanto a importância desta matéria, fator de sucesso em muitas organizações ao redor do mundo.

REFERÊNCIAS

AKHAVAN, P.; PHILSOOPHIAN, M. Designing an expert fuzzy system to select the appropriate knowledge management strategy in accordance with APO model and Bloodgood KM strategies. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Tehran, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJKMS-08-2017-0051/full/html?casa_token=DDq8DrRHQxAAAAAA:3meeds9PJkcX2EHTmF0pBxFSqXSy0FA8VXZshf1OIQHLLIV-WL5tEyqGWK9xi16-9Q4YGdZKZDu4kHMWcKI21sRM9A6fy09Q0Auvpzvze4SYqhgjfo4>. Acesso em: 21 Julho 2023.

AKHAVAN, P.; PHILSOOPHIAN, M.; KARINI, M. H. Selection and prioritization of knowledge management strategies as proportionate with organizations'level of maturity using fuzzy TOPSIS approach, case study. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJKMS-12-2018-0131/full/html?casa_token=1aoOg57HILEAAAAA:_E1CcZbrUfONG4fFpOMWPUN3RwKlph1S5TFI8-uYcy99D-qp77NN8yixw1f7m4AxOU-OFDcBLi_C32I1VEh0vUbT67MVUw9yrW8q6MkB-Llrqh7G3k>. Acesso em: 06 Outubro 2023.

ALFENAS, R. A. D. S. et al. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão bibliométrica de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, 2021. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/3913/3321>>. Acesso em: 15 Novembro 2023.

APO. KM Tools and Tchniques Manual. **Asian Productivity Organization**, 2009. Disponível em: <<https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management-facilitators-guidepdf-67mb/>>. Acesso em: 12 Ago 2023.

APO. Knowledge Management Facilitators Guide. **Asian Productivity Organization**, 2020. Disponível em: <<https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management-facilitators-guidepdf-67mb/>>. Acesso em: 12 Ago 2023.

BARROSO, A. C. D. O.; PEREIRA, E. B. Tentando Entender a Gestão do Conhecimento. **Revista de Administração Pública**, 33, n. 2, 1999.

BASKERVILLE, R.; DULIPOVICI, A. The theoretical foundations of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/31947183_The_Theoretical_Foundations_of_Knowledge_Management>. Acesso em: 18 Novembro 2023.

BATISTA, F. F. IPEA. **Repositório do Conhecimento do IPEA**, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2702>>. Acesso em: 07 Junho 2023.

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. 130 p. ISBN 9788578111397. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>>.

BEYAH, G.; GALLIVAN, M. **Knowledge Management as a Framework for Understanding Public Sector Outsourcing**. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, USA: [s.n.]. 2001.

BRASIL, M. D. P. O. E. G. S. D. G. Biblioteca Digital. **Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos**, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/608>>. Acesso em: 10 Jul 2023.

BRASIL, R. F. D. Constituição da República Federativa do Brasil. **Planalto**, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 29 jul 2023.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba, com aplicação do método OKA. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/NS68rMSh5JshWjS3b3FnTLv/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 06 Ago 2023.

BUENO, E. et al. Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. **Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC)**, Madrid, 2011. Disponível em: <<https://bitlybr.com/IGd>>. Acesso em: 28 Novembro 2023.

CAETANO, E. F. D. S.; CAMPOS, I. M. B. M. A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, 24, 2019. e240043. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/dPL5HgZytP3T8vYZMv5tHLp/>>. Acesso em: 06 Maio 2024.

CALMETO, Y. L. L.; CRIBB, A. Y. Maturidade em Gestão do Conhecimento: um diagnóstico sobre o sistema de educação a distância de uma Instituição Federal de Ensino no Sul Fluminense. **Conhecimento On Line**, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/2262>>. Acesso em: 01 Agosto 2023.

CANONGIA, C. et al. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a Gestão da Inovação. **Gestão & Produção**, 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/szKFNBLTxNBx8nbNwSmcpSz/?lang=pt>>. Acesso em: 29 Jul 2023.

CARVALHO, R. B. D.; FERREIRA, M. A. T.; SILVA, R. V. D. Análise Da Maturidade E Do Perfil De Programas De Gestão Do Conhecimento: Pesquisa Exploratória E Comparativa Em Organizações Brasileiras E Portuguesas. **Revista Gestão Industrial**, 2016.

CHOO, C. W. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International Journal of Information management**, 16, n. 5, 1996. 329-340.

CORRÊA, F. A Gestão do Conhecimento holística e a aderência do modelo Fivaz e Pretorius. **TransInformação**, Campinas, 2019.

CORRÊA, F. et al. Maturidade em Gestão do Conhecimento: aplicação prática de um método. **TransInformação**, Campinas, 2022.

COSTA, D. D. M. et al. Diagnóstico de maturidade em gestão do conhecimento: experiência em uma empresa do setor elétrico brasileiro. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, 2019. Disponível em: <<https://bitlybr.com/gap>>. Acesso em: 19 julho 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **MÉTODOS QUALITATIVO, QUANTITATIVO E MISTO**. Tradução de Sandra Maria Mallmann Rosa. 5ª. ed. Porto Alegre: Penso, v. 1, 2021.

DIKOTLA, M. A. Remodelling public sector knowledge management system using key knowledge management processes. **Collection and Curation-Emerald Publishing Limited**, South Afric, 2021. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CC-06-2020-0016/full/html>>. Acesso em: 13 Outubro 2023.

DRUCKER, P. **Post-Capitalist Society**. London and New York: Routledge - Taylor & Francis Group, 1993.

EHMS, K.; LANGEN, M. Holistic Development of Knowledge Management with KMMM®. **Siemens AG Corporate Technology**, Berlin, 1, 2002. 1-8. Disponível em: <http://kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf>. Acesso em: 18 Outubro 2023.

ESCRIVÃO, G.; SILVA, S. L. D. Knowledge management maturity models: identification of gaps and improvement proposal. **Gestão e Produção**, São Carlos, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/yw6h6gtBXpPTrKbBtWK8nxd/?lang=en>>. Acesso em: 24 Novembro 2023.

FE European Knowledge Management. **KMed Hub**, 2002. Disponível em: <<https://kmeducationhub.de/knowledgeboard-european-knowledge-management-forum/>>. Acesso em: 11 Ago 2023.

FIVAZ, A.; PRETORIUS, M. W. A Knowledge management framework for manufacturing firms in South Africa. **IEEE International Conference on Engineering**,

Technology and Innovation/ International Technology Management Conference (ICE/ITMC), Belfast UK, 2015. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7438640>>. Acesso em: 12 Outubro 2023.

FLORES, H. et al. Knowledge management: a business case for implementation in public administration. **Concilium**, 2023. Disponível em: <<http://clium.org/index.php/edicoes/article/view/1745>>. Acesso em: 21 Agosto 2023.

FRESNEDA, P. S. V. et al. **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Utilizando o Método OKA**. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a. Brasília: [s.n.]. 2009.

GADOTTI, M. Educar para a sustentabilidade. **Inclusão Social**, Brasília, 3, 2008. Disponível em: <<https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1624>>. Acesso em: 29 Jul 2023.

GASPAR, M. A. et al. Gestão do Conhecimento em Ambientes de Teletrabalho. **Revista de Administração FacesJournal**, 13, n. 2, 2014.

GASPAR, M. A. et al. Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação: Análise Comparativa de Elementos Correlacionados das Normas ISO. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, Setembro 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/373989767_Gestao_do_Conhecimento_e_Gestao_da_Inovacao_Analise_Comparativa_de_Elementos_Correlacionados_das_Normas_ISO>. Acesso em: 08 Outubro 2023.

GUIMARÃES, A. C. Gestão do Conhecimento. **Avm Educacional**, 2006. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/25/Maria-Goreti-Moura-de-Carvalho.pdf>>. Acesso em: 02 Ago 2023.

HELOU, A. R. H. A. Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Repositório Institucional UFSC**, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157340>>. Acesso em: 13 Julho 2023.

HORITA, F. E. A. et al. Maturity Model and Lesson Learned for improve the Quality of Organizational Knowledge and Human Resources Management in Software Development. **SEKE**, 2013.

IGARASHI, W. et al. Aplicações de Inteligência Artificial para Gestão do Conhecimento nas Organizações: Um estudo exploratório. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, 6, 2008. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/816>>. Acesso em: 29 Jul 2023.

JÄÄSKELÄINEN, A. et al. Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Finlândia, Agosto 2020. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-01-2020-0017/full/html>>. Acesso em: 19 Julho 2023.

JUNIOR, O. P. N.; MARINHO, S. V. O Uso do Organizational Knowledge Assessment (OKA) para análise do conhecimento em uma organização pública. **Revista de Adm UFSM**, Santa Maria, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/14155/pdf>>. Acesso em: 06 Ago 2023.

JUNIOR, T. D. P. C.; OLIVEIRA, N. P. D. O CICLO KDCA (CONHECER, EXECUTAR, VERIFICAR E AGIR) APLICADO À GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Revista Gestão e Conhecimento**, Curitiba, 13, 2019. Disponível em: <<https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/128>>. Acesso em: 07 out 2023.

KARIM, N. S. A. et al. Understanding organizational readiness for knowledge management in the Malaysian public sector organization: A proposed framework. **Institute of Electrical and Electronics Engineers**, 2011. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6125672?casa_token=C9aNhViPcA8AAAAA:v8Yq97RBkCTxOaIjRxedKYa1n9ONhOwQYCV3RHTurbxgPcv-YO6I2ayjZtr0BHFdw1mtt1zc89Uc>. Acesso em: 22 Agosto 2023.

KOCHIKAR, V. P. The Knowledge Management Maturity Model: A Staged Framework for Leveraging Knowledge. **KMWorld 2000 Conference & Exhibition**, p. B304, 2000. Disponível em: <<https://www.infotoday.com/KMWorld2000/presentations/default.htm>>. Acesso em: 18 Outubro 2023.

KRAEMER, R. et al. Maturidade em Gestão do Conhecimento: Uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, 2017. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5908255>>. Acesso em: 17 Julho 2023.

KRAEMER, R. et al. maturidade em Gestão do Conhecimento: Uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, 2017. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5908255>>. Acesso em: 17 Julho 2023.

KRUGER, C. J.; JOHNSON, R. D. Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. **International Journal of Information Management**, 2010.

KRUGER, C. J.; JOHNSON, R. D. Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance? **Vine**, 2011.

KRUKOSKI, D. K. et al. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Caso de uma instituição pública municipal do sudoeste paranaense. **FACEF: Pesquisa e Desenvolvimento**, 22, n. 3, 2019. Disponível em: <<https://l1nq.com/mVQzc>>. Acesso em: 10 Jan 2023.

KULKARNI, U.; FREEZE, R. Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model. **AIS eLibrary**, 2004. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1142&context=icis2004>>. Acesso em: 21 Outubro 2023.

KURIAKOSE, K. K. et al. Knowledge Management Maturity Models – A Morphological Analysis. **Journal of Knowledge Management Practice**, 11, n. 3, 2010. Disponível em: <<http://www.tlinc.com/articl232.htm>>. Acesso em: 18 Outubro 2023.

MACEDO, V. et al. Uma Análise Conceitual da Tipologia do Trabalhador do Conhecimento. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/81544>>. Acesso em: 30 Jul 2023.

MACHADO, L. A. P. **Maturidade em Gestão do Conhecimento na Coordenadoria das Fortalezas da Ilha de Santa Catarina - CFISC**. Repositório-UFSC. [S.l.]. 2021.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MENDONÇA, T. C.; SANTOS, N. D.; VARVAKIS, G. Práticas de gestão do conhecimento nas instituições do Sistema Judiciário brasileiro. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da informação**, Campinas, SP, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rdbci/a/S8c4jsWtXMPsMD8S8Qzmvq/>>. Acesso em: 07 Out 2023.

MKHIZE, P. L. A knowledge sharing framework in the South African public sector : original research. **South African Journal of information Management**, 17, n. 1, 2015.

NEGASH, S. Business Intelligence. **Communications of the Association for Information Systems**, 13, 2004. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3234&context=cais>>. Acesso em: 29 Jul 2023.

NERENKO, A.; BONTIS, N.; HULL, E. An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. **Knowledge Management Research & Practice**, 2017.

NONAKA, I. A Empresa Criadora de Conhecimento. **Harvard Business Review**, 11, n. nov/dez, 1991. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/231831855/NONAKA-I-A-Empresa-Criadora-Do-Conhecimento#>>. Acesso em: 28 Jul 2023.

OECD. Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries. **Organisation de Coopération et de Développement Economiques**, 2003. Disponível em: <[https://one.oecd.org/document/GOV/PUMA/HRM\(2003\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PUMA/HRM(2003)2/en/pdf)>. Acesso em: 12 Ago 2023.

OLIVEIRA, M. et al. Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações de Portugal. **Perspectivas em Ciência da Informação**, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/hJ98sBxZ974gHFjBYRpLgXg/>>. Acesso em: 23 Setembro 2023.

PAULZEN, O. et al. A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management. **AIS eLibrary**, 2002. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/acis2002/5/>>. Acesso em: 21 Outubro 2023.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A Model of Organizational Knowledge Management Maturity Based on people, Process, and Tecnology. **World Scientific**, Singapura, 2009.

PEE, L. G.; TEAH, H. Y.; KANKANHALLI, A. Development of a General Knowledge Management Maturity Model. **Korean Knowledge Management Society Conference**, 2006.

PEREIRA, L. et al. Knowledge Management Maturity Contributes to Project-Based Companies in an Open Innovation Era. **Journal of Open Innovation**, Portugal, 2021.

PEREIRA, P. C. E. **Ações em Gestão do Conhecimento para uma Instituição Pública ded Ensino Superior; Um estudo de caso**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná-PROFIAP. Ponta Grossa. 2023.

PERELLES, P.; SILVA, M. R. D.; VICENTIN, I. C. Maturidade em gestão do conhecimento no Poder Legislativo Municipal. **Revista Gestão e Secretariado**, São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2759>>. Acesso em: 08 Outubro 2023.

PÉREZ, A. et al. Construcción de un modelo de madurez de gestión del conocimiento para una multinacional de alimentos de una economía emergente. **El Profesional de La Informacion**, Colombia, 2016.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão Estratégica do Conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba, 2005. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/381/265>>. Acesso em: 02 Ago 2023.

PUDLATZ, M. et al. FS Network. **European KM Forum**, 2001. Disponível em: <https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/km_assessment_model_and_tool.pdf>. Acesso em: 11 Ago 2023.

RAGAB, M. A.; ARISHA, A. MinK: A conceptual framework for individual knowledge assessment in organizational context. **Wiley Library on Line**, Dublin, 2022. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/kpm.1732>>. Acesso em: 31 Jul 2023.

RAZAL, N. S. **Gestão do Conhecimento: Estratégia para uma empresa sustentável**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro: CNEG E INOVARSE. 2011. p. 1-11.

RAZMI, J.; MEHRVAR, M.; HASSANI, A. An assessment Model of McKinsey 7S Model-Based Framework for Knowledge Management Maturity in Agility Promotion. **Journal of Information & Knowledge Management**, Tehran, 19, 2020. Disponível em: <<https://www.worldscientific.com/doi/epdf/10.1142/S0219649220500367>>. Acesso em: 06 Novembro 2023.

REGO, I. et al. Knowledge management maturity in healthcare service. **International Journal of Knowledge Management and Learning**, 2023.

RIBEIRO, J. N. et al. Análise do nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Revista Íbero Americana de Ciência da Informação**, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/45127>>. Acesso em: 19 Julho 2023.

RODRIGUES, A. et al. Diagnóstico de Maturidade em Gestão do COhecimento: Experiência em uma empresa do setor elétrico brasileiro. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, 2019. Disponível em: <<https://shre.ink/UIOK>>. Acesso em: 19 Julho 2023.

SANTANA, L. D.; PEREIRA, F. C. M. **Gestão do Conhecimento no Serviço Público: temáticas abordadas. IV FORPED PPGGOC: Informação, Tecnologia e pessoas: transformações e humanidades digitais.** Belo horizonte: [s.n.]. 2023.

SANTOS, V. D.; BASTOS, R. C. Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Perspectivas em Gestão do Conhecimento**, João Pessoa, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/34020/22437>>. Acesso em: 30 Jul 2023.

SECUNDO, G. et al. An intellectual capital maturity. **Journal of Intellectual Capital**, 16, 2015.

SERNA, E. Maturity model of Knowledge Management in the interpretativist perspective. **International Journal of Information Management**, 2012.

SERNA, E. Maturity model of transdisciplinary knowledge management. **International Journal of Information Management**, 2015.

SHANAB, E. A.; SHEHABAT, I. The influence of knowledge management practices on e-government success: A proposed framework tested. **Transforming Government: People, Process and Policy**, 2018. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TG-02-2018-0016/full/html>>. Acesso em: 15 Julho 2023.

SILVA, E. D.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. Análise das convergências entre os Modelos de Maturidade e de Gestão do Conhecimento e os pilares do Índice Global de inovação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Elaine-Da-Silva/publication/344291467_Analise_das_convergencias_entre_os_Modelos_de_Maturidade_e_de_Gestao_do_conhecimento_e_os_pilares_do_indice_Global_de_inovacao/links/5f63c227458515b7cf3bed75/Analise-das-convergenca>. Acesso em: 19 julho 2023.

SILVA, J. P. F.; FARIA, A. H. P.; MACHADO, L. E. M. Knowledge Management Practices in Polícia Militar de Minas Gerais. **Frontiers of Knowledge Management Representation (FKR)**, UFMG, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/fronteiras-rc/article/view/40482>>. Acesso em: 10 Outubro 2023.

SILVA, S. L. D. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, 33, n. 2, 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ci/a/Z7bCPGNJcpFVBgFKzLcpSYb/>>. Acesso em: 30 Jul 2023.

SOUZA, A. L. F. D.; HELOU, A. H. A.; SOHN, A. P. L. Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari. **Ciência da informação**, 2018. Disponível em: <<https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4027>>. Acesso em: 22 Setembro 2023.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento. Traduzido por Ana Thorel**. São Paulo: Bookman Editora, 2009.

TATTO, L.; BORDIN, R. A. Filosofia e Gestão do Conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. **Cadernos EBAPE.BR - FGV EBAPE**, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/88Qg5pgQqNSSmbLxstwXKSy/?lang=pt#>>. Acesso em: 02 Ago 2023.

TELEOS, R. L. C. 2017 European Most Admired Knowledge Enterprises MAKE Report, 2017. Disponível em: <<https://www.guillaume.nu/documents/2017-European-MAKE-Report.pdf>>. Acesso em: 07 Ago 2023.

VELÁSQUEZ, R. M. A.; LARA, J. V. M. **Knowledge management in two universities before and during the COVID-19 effect in Peru**. Perú: [s.n.], 2021. Disponível em: <<https://bitlybr.com/Ems>>. Acesso em: 21 Julho 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6^o. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VESTAL, W. Measuring Knowledge Management. **American Productivity & Quality Center**, 2002. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/measuring_km.pdf>. Acesso em: 10 Jul 2023.

WIIG, K. M. Knowledge Management in Public Administration, 2002. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270210434331/full/pdf?title=knowledge-management-in-public-administration>>. Acesso em: 18 Novembro 2023.

YIU, M. Y. R.; PUN, K. F. Measuring knowledge management performance in industrial enterprises An exploratory study based on na integrated model. **The Learning Organization**, 2014.

ZILLI, M. G. et al. Nível de maturidade em gestão do conhecimento de uma clínica escola de saúde: um estudo de caso sob a ótica dos gestores. **Ciência da informação**, Brasília, 2021. Disponível em: <<https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/5534>>. Acesso em: 07 Julho 2023.

APÊNDICE A – Formulário de avaliação do Nível de Maturidade em gestão do Conhecimento

Critério 1: Liderança em GC		Pontuação
1	A instituição de ensino compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da instituição de ensino.	
2	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4	A instituição de ensino tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Total: Mínimo 6 pontos - Máximo 36 Pontos		
Sub-Total		
Critério 2: Processos de Trabalho		Pontuação
7	A instituição de ensino define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à instituição de ensino vantagem competitiva) e as alinha à sua missão e aos objetivos da instituição.	
8	A instituição de ensino modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	

9	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na instituição de ensino, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10	A instituição de ensino tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11	A instituição de ensino implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da instituição de ensino.	
12	A instituição de ensino avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
Total: Mínimo 6 pontos - Máximo 36 Pontos		
Sub-Total		
Critério 3: Humana - Pessoas		Pontuação
13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da instituição de ensino e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14	A instituição de ensino dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da instituição de ensino.	
15	A instituição de ensino tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	
16	A instituição de ensino conta com banco de competências dos seus servidores.	
17	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18	A Organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
Total: Mínimo 6 pontos - Máximo 36 Pontos		

Sub-Total		
Critério 4: Tecnologia		Pontuação
19	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a instituição de ensino com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da instituição de ensino.	
21	Todas as pessoas da instituição de ensino têm acesso a computador.	
22	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a instituição de ensino como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
Total: Mínimo 6 pontos - Máximo 36 Pontos		
Sub-Total		
Critério 5: Processos de conhecimento		Pontuação
25	A instituição de ensino tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26	A instituição de ensino conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a instituição.	
27	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da instituição de ensino é retido/registrado.	
29	A instituição de ensino compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a instituição para que não haja um constante "reinventar da roda" e retrabalho.	
30	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da instituição de ensino, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	
Total: Mínimo 6 pontos - Máximo 36 Pontos		
Sub-Total		
Critério 6: Aprendizagem e Inovação		Pontuação

31	A instituição de ensino articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32	A instituição de ensino considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da instituição de ensino.	
34	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela instituição de ensino.	
35	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
Total: Mínimo 6 pontos - Máximo 36 Pontos		
Sub-Total		
Critério 7: Resultados de GC		Pontuação
37	A instituição de ensino tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da instituição de ensino.	
39	A instituição de ensino melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40	A instituição de ensino melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41	A instituição de ensino melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42	A instituição de ensino melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
Total: Mínimo 6 pontos - Máximo 36 Pontos		
Sub-Total		
Somatória Geral - Pontuação obtida		

APÊNDICE B – GLOSSÁRIO

Administração pública – é o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, está formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (Executivo, Judiciário e Legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal).

Administração pública direta – é composta dos órgãos internos da administração pública.

Alta administração – corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu staff.

Alto desempenho institucional – corresponde ao nível de excelência no exercício da ação pública que se objetiva alcançar, caracterizado pelo pleno atendimento às necessidades dos cidadãos e à superação de suas expectativas.

Ambiente colaborativo físico – as pessoas normalmente compartilham ou criam conhecimento com outras pessoas mediante comunicação face a face. O ambiente físico de trabalho é onde as interações humanas acontecem e pode servir de apoio para a criação e compartilhamento do conhecimento se for feita uma preparação adequada.

Ambiente colaborativo virtual – o ambiente de trabalho colaborativo virtual permite que as pessoas trabalhem juntas independentemente de onde se encontrem. É, na verdade, uma combinação de compartilhamento de documentos, editoração colaborativa, conferência de áudio e vídeo. Embora existam vários softwares que contemplam todas essas funcionalidades, muitos grupos preferem utilizar seu próprio conjunto de ferramentas para atender suas necessidades específicas.

Autarquia – pessoa jurídica de direito público de capacidade meramente administrativa, ou seja, sem poder para legislar. Criada e extinta por lei, fica sujeita ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

Banco de competências individuais – este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades para negócios e processuais.

Banco de competências organizacionais – trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

Benchmarking externo – é uma técnica que compara o desempenho de um processo com o mesmo processo em outras organizações. Não precisa ser do mesmo setor. É até mais interessante que seja de outra indústria ou setor, pois as inovações ocorrem mais, muitas vezes, fora do setor de atuação da organização.

Benchmarking interno e externo – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.

Blogs – é uma página na internet simples no “estilo jornal” que contém uma lista de entradas (normalmente na ordem cronológica inversa). As entradas normalmente são histórias ou artigos curtos, com frequência relacionadas a eventos do cotidiano. Entretanto, as entradas não são apenas textos. Podem incluir fotografias, vídeos, gravações de áudio e uma mistura de todos esses tipos de entradas. O conteúdo pode ser criado por um único autor ou por um conjunto de autores. São características específicas de um blog: i) o conteúdo é linear: as histórias e itens são adicionados em uma lista; ii) tem foco em um determinado assunto; iii) conta com espaço para comentários dos leitores; e iv) publica uma mensagem eletrônica que avisa as pessoas de que algo novo foi acrescentado no blog.

Brainstorming – é uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é normalmente dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos concordam em não criticar as ideias. Em outras palavras, todas as ideias são consideradas válidas. Já na fase de convergência, os participantes criticam as ideias apresentadas destacando, em primeiro lugar, o que eles acharam de positivo para, só depois, citar as ideias com as quais não concordam.

Café do conhecimento – é um espaço onde se realizam debates em equipe para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que surgem em um ambiente não confrontativo. O Café do conhecimento visa promover um grau de reflexão e compartilhamento mais profundo do que o usual. O Café do conhecimento segue algumas regras para funcionar de maneira eficaz. Um dos pioneiros do Café do conhecimento é David Gurteen (www.gurteen.com).

Capital estrutural – é definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática, que permitem à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz.

Capital social – conceito inovador nas análises e propostas de desenvolvimento refere-se à capacidade de relacionamento do indivíduo, sua rede de contatos sociais, baseados em expectativas de reciprocidade e comportamento confiáveis que, no conjunto, melhoram a eficiência individual e no coletivo ajudam a manter a coesão social.

Capital Intelectual - Valor do conhecimento, habilidades e experiências dos colaboradores de uma organização.

Carreira – no setor público é um conjunto de cargos sujeito a regras específicas de ingresso, promoção, atuação, lotação e remuneração, cujos integrantes detêm um repertório comum de qualificações e habilidades. A carreira é criada por lei e deve aplicar-se às atividades típicas de Estado. O cargo público pode ser isolado ou de carreira.

Cidadão – pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas. É também denominado usuário.

Cidadão-usuário – destinatário dos serviços e das ações de Estado de uma organização pública. Pode ser uma pessoa física ou jurídica.

Cidadão-usuário potencial – pessoa física ou jurídica que não demanda ou utiliza os serviços ou produtos da organização, mas integra o universo de cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender.

Coleta de conhecimento – é a captura e codificação do conhecimento, especialmente o conhecimento tácito das pessoas que estão prestes a: i) deixar a organização; ii) serem promovidas para outra posição; iii) serem designadas para outro posto na organização. A coleta do conhecimento visa minimizar a perda de conhecimento.

Competências organizacionais essenciais – capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa.

Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Conhecimento explícito – é o conhecimento que precisa ser externalizado de alguma forma adequada (livros, revistas, artigos etc.). No contexto da gestão do conhecimento organizacional (GC) nós devemos externalizar o conhecimento crítico ou importante que precisa ser acessado, compartilhado, aplicado e desenvolvido por outras pessoas. É impossível externalizar todo o conhecimento tácito. As organizações devem considerar a possibilidade de externalizar o conhecimento considerado crítico a ser aplicado na organização e que é o diferencial no seu desempenho.

Conhecimento tácito – é o conhecimento mais valioso. É o conhecimento interno e pessoal. Ele se encontra na mente das pessoas e é constantemente atualizado por meio do processo de aprendizagem.

Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC) – os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC) – tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Educação corporativa – compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.

Efetividade social – critério de avaliação que procura dar conta dos resultados, tanto econômicos quanto sociais da política pública. Refere-se aos resultados objetivos e práticos da política nos setores sociais visados, pois envolve indicadores de caráter macrossocial. A interação de uma política pública com outras políticas, voltadas para a mesma clientela ou com objetivos macrossociais convergentes, pode ser um indicador do nível de efetividade social da política em foco.

Eficácia – corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.

Eficiência – envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.

Empresa pública – pessoa jurídica de direito privado, de capital público, criada ou assumida pelo Estado para a prestação de serviço público ou para a exploração de atividades econômicas. Só pode ser criada ou extinta por lei.

Encontros de lições aprendidas e *debriefings* – é um ato de rever um projeto depois da sua conclusão e usar os resultados da análise para melhorar esse projeto na próxima vez que for executado.

Estrutura por processos – forma de organização do trabalho em que as atividades se agrupam em função dos processos a que se referem e não da hierarquia a que se reportam.

Ferramentas de colaboração, como portais, intranets e extranets – este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização;

Fundação – pessoa jurídica voltada para a realização de atividades sem fins lucrativos e de interesse coletivo, tais como ensino, cultura, pesquisa científica e serviço social. As fundações de direito público são criadas e extintas por lei e estão sujeitas ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

Gestão de conteúdo – é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.;

Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

Gestão do Conhecimento – Conjunto de práticas e processos usados para identificar, criar, armazenar e compartilhar o conhecimento organizacional.

Gestão eletrônica de documentos (GED) – trata-se de prática de gestão que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Instrumento para a avaliação da GC na administração pública – é um questionário que permite às organizações realizarem uma avaliação rápida e inicial do seu grau de maturidade em GC. A avaliação deve ser feita no início da implementação da GC. Antes de começar a implementação, a organização precisa conhecer seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. Após a avaliação, a organização pública poderá utilizar os projetos de GC para eliminar lacunas identificadas. O instrumento para a avaliação da GC é fundamentado no modelo de GC para a administração pública (ver Capítulo 4 para conhecer os detalhes do modelo e o apêndice para maiores informações sobre o questionário do instrumento).

Infraestrutura de TI - Conjunto de hardware, software, redes e instalações usadas para desenvolver, testar, entregar, monitorar, controlar ou dar suporte a serviços de TI.

Mapeamento de conhecimento – é um levantamento dos ativos de conhecimento da organização, quem sabe o que, onde trabalha, e como este conhecimento flui da fonte ao destinatário.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento – é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.

Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Melhores práticas (*Best practices*) – este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos – este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

Mentoring e coaching – o mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O coaching é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Modelo de Maturidade – Estrutura que descreve os estágios de desenvolvimento de capacidades em uma organização.

Narrativas – são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Objetivos da organização – prioridades (não confundir com as metas) da organização, tornadas explícitas pelos dirigentes que podem estar refletidas tanto em iniciativas exclusivamente voltadas para a adequação da organização ao cumprimento de sua missão, como em ações que visem aproximá-la do enunciado de sua visão de futuro. Da mesma forma, os objetivos podem ser estabelecidos para a organização como um todo ou ser específicos para alguma de suas áreas afins.

Organização do trabalho – maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes como equipes, áreas funcionais, times, grupos de trabalho, comissões, forças-tarefa e outras.

Pessoas – o termo refere-se a servidores públicos, empregados, estagiários, consultores e bolsistas.

Práticas de GC – são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior.

Redes de especialistas – a organização deve fazer parte da rede para acessar especialistas de várias áreas. Vale a pena saber quem sabe o que e onde eles podem ser encontrados, especialmente quando é urgente contar com esses especialistas.

Redes de prática – são como comunidades de prática. No entanto, os membros podem ser de várias organizações. Os membros são pessoas com funções semelhantes e que trabalham em organizações diversas na mesma indústria ou setor. Eles compartilham experiências e compartilham melhores práticas em um assunto de benchmark para obter conhecimento útil que os ajudarão a melhorar o desempenho organizacional.

Repositório de conhecimentos – O repositório é um modelo que especifica como o conhecimento explícito deve ser armazenado. O repositório armazena conhecimentos de três tipos básicos: registros, sentenças e modelos. Os registros são todo e qualquer documento gerado durante o processo de desenvolvimento de um produto. As sentenças são um tipo específico de conhecimento dito estruturado, pois apresenta um formato padrão, contendo um sujeito e um verbo. Por fim, os modelos são representações do processo de desenvolvimento de um produto e geralmente ocupam a camada superior do repositório, indicando que trazem em si uma visão sistêmica que auxilia na contextualização dos conhecimentos armazenados abaixo dele.

Requisitos - condições que devem ser satisfeitas, exigência legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto. São as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, essenciais e importantes para sua satisfação.

Resultados da organização – são os resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência.

Revisão pós-ação (RPA) – é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Ajuda os membros da equipe de um projeto a identificar o que aconteceu, por que aconteceu e como manter os pontos fortes e superar os pontos fracos. É uma discussão entre os principais membros do projeto. A revisão pode ocorrer no final do projeto ou ao término das etapas ao longo da implementação do projeto. Não é uma sessão para críticas ou reclamações. A RPA maximiza o aprendizado ao oferecer uma oportunidade para que líderes e membros conversem sinceramente sobre o projeto.

Salas de bate-papo – são formas de socialização, especialmente para colaboradores da área de Pesquisa e Desenvolvimento. Essas conversas ocasionais devem criar valor para a organização.

Servidor público – categoria formada por todos aqueles que trabalham para o poder público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar. Os servidores públicos podem ser estatutários, que têm sua

relação com a administração pública estabelecida por um contrato, ou temporários, que prestam serviços por tempo determinado e são escolhidos mediante seleção simplificada.

Sistema de gestão por competências – indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências.

Sistemas de inteligência organizacional – também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

Sistemas de *workflow* – são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantado para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.

Universidade corporativa – é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como as habilidades técnicas mais específicas;

APÊNDICE C - Relatos da pesquisa

A seguir, é apresentado um quadro com as observações realizadas pelos respondentes sobre cada seção, as quais constituem uma rica fonte de informações para contribuir nos aspectos de melhoria e no roteiro de uma possível implementação da Gestão do Conhecimento na instituição.

Quadro 11: Relatos da pesquisa

ANOTAÇÕES DOS RESPONDENTES
Seção 1 - Liderança em GC
Sinceramente, desconheço qualquer política, plano ou estratégia de Gestão do Conhecimento na UTFPR. Algumas atividades relacionadas à GC são praticadas pela instituição, de forma isolada, sem integração entre si e sem seguir uma estratégia comum. Por exemplo, existem repositórios de conhecimento (trabalhos acadêmicos), algumas ações de capacitação/treinamento, um site para agregar conteúdo online, o SEI e uso de diversas TICs para armazenar arquivos e documentos. Mas não há uma visão/missão compartilhada entre essas ações e, o que eu penso de principal, uma ação focada na captura do conhecimento relacionado a processos da instituição, que seriam úteis para treinar novos colaboradores e guiar processos mais complexos.
Desconheço iniciativas desse tipo no meu departamento e a nível de campus, por parte de servidores técnicos, docentes e dos gestores.
A alta chefia não realiza reuniões com os servidores, e se realiza com a chefia intermediária, o conteúdo dessas reuniões não chegam até os servidores. Pouquíssimo contato com a alta chefia, então não sei o que esperam das atividades que desenvolvo.
Não tenho conhecimento sobre nenhuma ação de GC no que tange ao trabalho administrativo. Vejo que as vzs ter o conhecimento e expertise sobre determinado assunto não faz diferença para geração de soluções e pmescolha de cheias, por exemplo.
Normalmente as ações realizadas são realizadas de "supetão" sempre apagando incêndios - e raramente de modo pensado, principalmente na parte de compras. por ex.: 2 dias para fazer orçamentos. Outro exemplo, informações chegam atropeladas e são passadas de forma incorretas ou não completas.
Não tenho conhecimento para responder este questionário.
Até onde sei, a UTFPR não possui uma estratégia unificada de gestão do conhecimento (ou pelo menos nunca fui informado sobre ela). Por isso as notas foram baixas.
Seção 2 - Processos de trabalho
A não ser as bases de conhecimento no SEI, não apenas os setores, como a instituição não tem iniciativas de construção de gestão do conhecimento voltado ao cidadão-usuário.
A alta gestão, na ânsia de realizar a micro gestão do trabalho dos servidores, os sujeita a um PGD insatisfatório. Diversas atividades poderiam ser realizadas no modelo home office, entretanto ainda se é exigida a presença dos servidores na universidade, indo na contramão do processo de evolução do mundo do trabalho. O sistema criado para a matrícula toda na modalidade online, por exemplo, desconsiderou aqueles futuros estudantes que possuem pouca familiaridade com as tecnologias. Infelizmente, é uma realidade, onde estudantes PCD's não possuem rede de apoio ou estudantes mais pobres não possuem computador para realizar a matrícula.
Se uma das premissas da universidade é receber alunos e essa premissa está deficitária, muito se precisa melhorar, em ações planejadas e não pontuais, para alcançar bons resultados
Seção 3 - Humana Pessoas

Apesar de haver políticas e programas de capacitação, a forma como acontece dá poucas oportunidades a todos os servidores, limitando os benefícios da ação. Com relação a criação de equipes/grupos de trabalho, eles existem mas nem sempre considerando a competência dos colaboradores para sua formação.
Desconheço nos setores programas de treinamento específicos para servidores daquele setor e na instituição até tem um período de atividades formativas, mas predominantemente voltada aos docentes e muito poucas voltadas aos técnicos.
"brotam" comissões cotidianamente e essas são "empurradas goela abaixo" aos servidores; comissões em sua maioria que não tem nada a ver com o trabalho/setor no qual estamos ligados; e quando aparecem comissões que estão ligadas ao nosso setor tb somos obrigados a aderir; isso gera muito estresse e um acúmulo de trabalho;
Acho interessante trazer pessoas interessadas e que tem competência no assunto para trabalhar nesta área, porém verifico que a(s) pessoa(s) parece que trabalham somente em benefício próprio e não pela instituição.
Seção 4 - Tecnologia
Com relação a infra-estrutura (rede), equipamentos, acesso à Internet e e-mail creio que é bem atendido pela instituição, mas isso não entendo ser por causa de um alinhamento a uma estratégia de GC, pois como disse, desconheço existir. Por conta disso, os sistemas de informação (site externo e intranet), não foram pensados alinhados à uma GC e sim para atender necessidades pontuais.
A infraestrutura de TIC é boa, mas pode melhorar!
acho um absurdo o fato de ter que usar meu celular pessoal para comunicação de trabalho;
A infraestrutura e gestão de TI ainda estão muito aquém do que se espera de uma instituição de ensino. Falta disponibilidade de rede de internet (mal se consegue fazer uma reunião online), faltam equipamentos (aqui no campus somente os TAEs tem computador exclusivo, professores tem que trabalhar com o seu particular - não por escolha). O site é mal gerenciado e difícil de atualizar e falta apoio para adequado desenvolvimento e manutenção.
Com relação ao acesso a computadores, gostaria de ressaltar que docentes precisam usar seus computadores próprios, o que não é adequado. Além disso, as salas de aula não possuem computadores, o que ressalta ainda mais a necessidade de docentes terem que levar seus computadores para acessar o Moodle, conteúdos didáticos e o sistema acadêmico.
Quanto ao site na web, apesar da sua existência, é difícil encontrar a informação que você procura. E, a cada atualização feita, links são perdidos, páginas deixam de existir e até mesmo a busca no google não permite encontrar informações facilmente. E quanto ao acesso a computador, a pergunta sobre "todos têm acesso", respondi pensando em toda a comunidade. Acredito que servidores sim, mas estudantes, nem todos.
Seção 5 - Processos de Conhecimento
Muitas iniciativas de produção de conhecimento deixam de ser registradas e repassadas por falta de uma política específica de geração e gestão do conhecimento, e muitos talentos deixam a instituição sem deixar um legado e conhecimento para os servidores que permanecem e para os novos.
Em troca de gestão, principalmente se forem gestões "rivais", dificilmente será feito o repasse das ações desenvolvidas.
Desconheço completamente essa política de GC na UTFPR.
quando você entra se não tiver a graça divina de encontrar alguém de boa vontade p/ te ensinar, você estará lascado e terá que se virar;
Seção 6 - Aprendizagem e inovação
Não há uma metodologia institucional de compartilhamento de informações que faz com que erros sejam repetidos e acertos deixem de ser uma constante!
Minha percepção sobre o que é entendido como inovação pela UTFPR: tecnologia destinada para o capital produtivo.
Seção 7 - Resultados da GC
Se tivesse a opção não sei, marcaria para todas as questões desse tópico

Acredito que a maior dificuldade é termos acesso aos resultados dos indicadores. São pouco divulgados em caráter amplo na instituição.

Esta seria um instrumento de avaliação dos setores e da própria instituição nos resultados caso houvesse um política de gestão de conhecimento.

Talvez essa política aconteça em quem está na área de gestão da Universidade, no entanto, para docente em meu departamento nunca ouvi falar.

O que li no questionário parece ser a situação ideal, porém reconheço pouquíssimas ações, que quando presentes são realizadas pelas pessoas que trabalham na instituição (por vontade e dedicação próprias), ao invés de serem fomentadas pela organização institucional.

Não tenho conhecimento para responder este questionário.

Fonte: dados da pesquisa.

APÊNDICE D – PRECER CONSUBSTANCIADO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Pesquisador: marco antonio ferreira

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 76670023.9.0000.5547

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.691.116

Apresentação do Projeto:

Conforme o pesquisador abaixo apresenta,

Desde a sociedade pós-industrial até os dias atuais, diversos conceitos têm se consolidado e ganhado importância para a Ciência da Administração (Baskerville; Dulipovici, 2006). Conceitos como Sociedade do Conhecimento, Trabalhador do Conhecimento (Drucker, 1993; Taffo; Bordin, 2015; Macedo; Fukunaga et al., 2015), Capital Intelectual (Secundo; Perez et al., 2015), Sustentabilidade (Gadotti, 2008), Gestão da Inovação (Canongia; Santos et al., 2004), Inteligência Artificial (Igarashi; Rauferberg et al., 2008), Business Intelligence (Negash, 2004), Tecnologia da Informação (Silva, 2004) e Gestão do Conhecimento - GC (Gaspar; Nascimento et al., 2023; Silva; Damian; Valentim, 2020). Historicamente, a maioria das filosofias de gestão é implementada no setor privado e, alcançando o sucesso, são adotadas em outros segmentos (Shanab; Shehabat, 2018). Na administração pública, a GC passou a ter maior relevância a partir dos anos 2000, e fatores como desprestígio, ineficiência e precariedade precisavam ser transformados para melhorar a qualidade dos serviços públicos (Calmeiro; Cribb, 2022, p. 6; Aifenas; Santos et al., 2021). Estudos apontam que o conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva e sustentável para as empresas (Nonaka, 1991; Wilg, 2002; Fivaz; Pretorius, 2015; Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020). Ao adotar boas práticas de GC, as organizações podem maximizar o potencial criativo e inovador de seus profissionais, agregando valor ao conhecimento adquirido e transformando-o em

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3185, Bloco L sala 07 (pólo central)
 Bairro: CENTRO CEP: 86.235-001
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3310-4454 E-mail: cocep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer CEP.118

produtoras de conhecimento por essência, e "uma política eficiente na gestão do conhecimento é um fator crítico de sucesso e promoverá o ensino e a pesquisa" (Velásquez; Lara, 2021), (Shanab; Shehabat, 2018). Diante do exposto, questiona-se: qual é o nível de maturidade em gestão do conhecimento (NMGC) em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do sul do Brasil? Existem modelos adequados para avaliar esse nível de maturidade e propor um roteiro de Implementação da gestão do conhecimento nessa Instituição? Este estudo busca responder a essas questões por meio de uma pesquisa quantitativa e descritiva, utilizando-se um questionário estruturado tipo survey por amostragem, pelos indicadores apontados no modelo aderido respaldados pela literatura. Assim, para atingir o objetivo de pesquisa, o estudo visa identificar modelos de GC e ANMGC, aderir um instrumento para avaliar o NMGC em uma IFES do Sul do Brasil; propor a Implementação a partir de um framework de GC; e verificar a possibilidade de Inclusão de análise de Impacto pós Implementação. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas da pesquisa nas bases de dados: Scopus, Google Scholar e BDTD, com referências cruzadas. As questões norteadoras de estudo sobre Maturidade em Gestão do Conhecimento são caracterizadas, dentre outras, pelas dimensões: liderança, pessoas, processos, tecnologia, cidadãos e sociedade, estratégia, aspectos legais e resultados (APO, 2020; Batista, 2012; Helou, 2015). A medição da maturidade em GC proporciona aprendizado com casos práticos e desafios, e enriquece o conhecimento na comunidade acadêmica e profissional, estimulando pesquisas e discussões (Velásquez; Lara, 2021). Os resultados possibilitam a comparação entre organizações de diferentes setores, contribuindo para benchmarks e melhores práticas (Baskerville; Dulipovici, 2006). Essa abordagem também oferece insights valiosos para aprimorar frameworks de GC, possibilitando torná-los mais abrangentes e atualizados. Espera-se com esta pesquisa melhorar as práticas de GC na IFES em estudo, e com isso, a qualidade e eficiência dos serviços prestados, aumento no desempenho dos servidores, cadeia de relacionamentos, e, finalmente, melhores serviços ofertados à sociedade (Calmato; Cribb, 2022; Shanab; Shehabat, 2018).

 Hipótese:

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3155, Bloco L sala 07 (pátio central)

Bairro: CENTRO

CEP: - 86.230-001

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41) 3310-4494

E-mail: cep@utfpr.edu.br



Continuação do Pensar 5.021.118

um diferencial competitivo e sustentável (Ponchirotti; Fialho, 2005), contribuindo para a melhoria contínua dos processos e o fortalecimento da resiliência organizacional diante dos desafios e incertezas contemporâneos, para que não pereçam, mas garantam sua perpetuidade (Batista, 2012; Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020; Aifenas; Santos et al., 2021). No contexto da administração pública, ela deve ter a sociedade como principal ponto de referência ao formular suas políticas, e o dever constitucional de ser eficiente Art. 37 da CF de 1988 (Brasil, 1988); portanto, torna-se necessário estar alinhada aos conceitos mais atuais. A adoção de boas práticas de gestão, a identificação de áreas de melhoria e o acompanhamento das mudanças na sociedade são cruciais para alcançar resultados exitosos (Santos; Bastos, 2019). No que se refere às pesquisas sobre GC no setor público, há um déficit de estudos. Uma revisão sistemática de literatura realizada por Santana e Pereira (2023) com artigos selecionados do Journal of Knowledge Management constatou que, dos 20 artigos publicados entre 2000 e 2022, apenas 35% foram direcionados ao setor público. No contexto do setor público brasileiro, em 2012, uma revisão sistemática de literatura realizada por Batista (2012, p. 24) mostrou que apenas 6,3% das referências eram direcionadas ao setor público. Aifenas; Santos et al. (2021) em uma pesquisa bibliométrica considerando o período de 2008 a 2017 (Portal CAPES) identificaram apenas 23 artigos sobre GC na administração pública brasileira, uma baixa quantidade de obras relacionadas a GC na visão dos autores. O estudo conduzido nesta pesquisa revela também que essas instituições públicas avaliadas se encontram em estágio inicial ou desconhecem a importância da GC. Perfilhando a história, em 2006, a pesquisa de Batista (2006) demonstrou que, em 55 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) - apenas 45 (82%) respondentes - destas, 64% já apontavam que a GC não era uma prioridade estratégica. Em artigos mais recentes - 2018 a 2023 - percebe-se desconhecimento ou estágio inicial em GC nas instituições públicas brasileiras, (Ribeiro; Oliveira et al., 2023; Zilli; Esteves et al., 2021; Souza; Helou; Sohn, 2018; Rodrigues; Costa et al., 2019; Silva; Faria; Machado, 2023; Perelles; Silva; Vicentin, 2023; Santos; Bastos, 2019). Esta pesquisa se justifica, pois como se observa, a GC avança nas organizações privadas (Pee; Kanikanhall, 2009), sendo um dos principais fatores de sucesso para estas organizações (Ehms; Langen, 2002; Kochikar, 2000; Razmi; Mehrvar; Hassani, 2020), entretanto, como visto, e aponta Dikotla (2021), é notavelmente menor no setor público. Além disso, há uma escassez de estudos de impacto pós-implantação (Santos; Bastos, 2019). Logo, conclui-se que só é possível melhorar este cenário quando se avança nos estudos da GC na administração pública brasileira. Não obstante, os estudos ainda demonstram que há uma busca pelo melhor entendimento dos fatores críticos de sucesso e programas de GC (Aifenas; Santos et al., 2021). As Instituições de Ensino Superior são

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3155, Bloco L, sala 07 (pátio central)
 Bairro: CENTRO CEP: 80.235-001
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41) 3210-4494 E-mail: coep@utfpr.edu.br



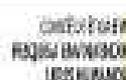
Continuação do Pensar: 8.891.118

Possibilidade de Implementação ou melhora do Índice de Gestão do Conhecimento no setor público, em que é mais difícil obter bons níveis de maturidade em gestão do conhecimento, logo, o conhecimento organizacional pode ser uma ferramenta interessante para melhorar esse índice.

Metodologia Proposta:

A pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, em que será realizada a verificação por coleta de dados quantitativa em um corte transversal, com aplicação de questionário estruturado tipo survey. Para alcançar os objetivos deste estudo, como método, será realizado levantamento do tipo quantitativo (Creswell; Creswell, 2021, p. 123), levantamento é uma forma de abordagem de coleta de dados estatísticos, mas cujas questões retratam uma abordagem qualitativa, portanto, utilizando-se o modelo para gestão do conhecimento em instituições públicas brasileira – MGCSP desenvolvido por Batista (2012) o qual possui um instrumento de avaliação do NMGC, contendo indicadores, em um questionário do tipo survey. Pode ser considerada quantitativa, pois utiliza-se de uma metodologia estatística ainda que simples – contagem, média, desvio padrão - para se obter uma compreensão racional à essência do conteúdo como define (Marconi; Lakatos, 2021). Tem cunho descritivo, pois descreve ações e conceitos relacionados a GC (Batista, 2012, p. 20), além disso o método quantitativo descritivo, é mais adequado quando o que se pretende é a verificação, ao contrário do estudo qualitativo, no qual, o que se pretende é a investigação exploratória, para descoberta de fatos não conhecidos previamente (Creswell; Creswell, 2021, p. 123). No entanto, embora a pesquisa de campo possa fornecer dados quantitativos, a interpretação dos dados tem o perfil qualitativo, que “presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirma ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas” (Vergara, 2015, p. 8), ou seja, a análise dos dados tem o perfil qualitativo, e representa o cenário atual da instituição em relação ao NMGC por meio da verificação por amostragem. Além disso, a pesquisa quantitativa e qualitativa não se excluem, pois a abordagem quantitativa não é de todo objetiva, pois passa pela subjetividade dos pesquisadores, e, por isto, não se fala mais em objetividade que seria impossível de ser alcançada, mas em objetivação, que é compreendida como possível de se alcançar um resultado mais “cabal” possível, na visão de Minayo (2014, p.375) apud (Marconi; Lakatos, 2021). A pesquisa abrangerá os servidores da UTFPR

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3155, Bloco L sala 07 (pálio central)
 Bairro: CENTRO CEP: 80.235-901
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3310-4494 E-mail: comp@utfpr.edu.br



UNIVERSIDADE
TECNOLÓGICA FEDERAL DO



Contribuição do Pensar: 8.001.110

dos campi Apucarana, Cornélio Procopio e Londrina. O recrutamento dos participantes se dará por convite mediante e-mail Individualizado, havendo uma breve explicação do conteúdo da pesquisa. Os e-mails serão obtidos na aba "contato" da página oficial da UTFPR onde consta publicamente todos os e-mails Institucionais dos servidores, destaca-se já haver autorização institucional para realização da pesquisa. Os participantes que concordarem em participar da pesquisa mediante aceitação e consentimento por meio do TCLE enviado eletronicamente no e-mail de convite, receberão outro e-mail com link de acesso ao formulário de pesquisa, inclusive com detalhes pormenores de como realizá-la. O formulário de pesquisa – e o TCLE - são elaborados em plataforma eletrônica – googleforms. O formulário de pesquisa, que é um instrumento já validado e testado pela literatura sobre Gestão do Conhecimento-GC (BATISTA 2012), é questionário estruturado que contém 42 questões divididas em 7 grupos. O tempo médio de resposta – testado pelo pesquisador – é de 35 minutos, o pesquisado poderá ainda responder parcialmente, e continuar em outro momento, não sendo obrigatório o início e finalização subsequentemente. Após terminar de responder ao formulário de pesquisa, o respondente precisa clicar no link "enviar respostas", sua participação na pesquisa estará concluída.

Metodologia de Análise de Dados:

Após o período de coleta, os dados serão exportados para uma planilha Excel. Inicialmente será feita uma análise descritiva pela estatística descritiva (distribuição de frequências, cálculo de média e desvio-padrão). Em seguida, para classificar o nível de maturidade em gestão do conhecimento, será utilizada a escala de pontuação que estabelece faixas de acordo com a média geral de pontos. Os resultados serão apresentados por meio de tabelas e gráficos.

Critério de Inclusão:

Servidores efetivos dos campi Apucarana, Londrina e Cornélio Procopio (docentes e técnico-administrativos), sem distinção de gênero, idade, tempo de serviço.

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3155, Bloco L, sala 07 (pátio central)

Bairro: CENTRO

CEP: 80.235-901

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3310-4494

E-mail: coep@utfpr.edu.br



Continuação do Projeto: 6291.118

Critério de Exclusão:

Não se aplica.

Objetivo da Pesquisa:

O pesquisador assim definiu.

Objetivo Primário:

Avaliar o nível de maturidade em gestão do conhecimento - NMGK em uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES do sul do Brasil.

Objetivo Secundário:

- 1- Identificar modelos de maturidade em GC em instituições públicas;
- 2- Adedir ou adaptar a um modelo adequado para o contexto da universidade pública;
- 3- Propor ações de GC a partir do nível avaliado na IFES;

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Para o pesquisador,

Riscos:

A pesquisa apresenta alguns riscos mínimos possíveis aos participantes, sendo eles: tempo de resposta exaustivo, receio de quebra de sigilo e desconforto relacionado a algumas perguntas. Quanto a disponibilidade de tempo para o participante responder ao questionário, foi considerado um tempo médio aproximado de 35 minutos para respondê-lo e mesmo que o

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3185, Bloco L, sala 07 (patio central)
 Bairro: CENTRO CEP: 80.230-901
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3310-4494 E-mail: coep@utfpr.edu.br



Continuação do Protocolo: 0.091.110

participante não disponha de tempo suficiente em determinado dia, poderá respondê-lo em outro dia, visto que o questionário ficará disponível no período de realização desta pesquisa. Quanto ao possível de risco de quebra de sigilo, foi adotado o procedimento para minimizar esse risco no sentido de que os participantes da pesquisa so-mente serão identificados se desejarem e, neste caso, somente o pesquisador terá acesso a estas informações, para prevenir o risco de furto digital dos dados, estas serão armazenadas após o período da pesquisa arquivadas em dis-co rígido sem acesso a Internet. Todos os dados coletados terão tratamento de maneira a ser mantido o sigilo quanto àquelas informações que assim o necessitem, sendo os resultados da pesquisa utilizados apenas para fins acadê-micos. Sobre o possível desconforto relacionado a algumas perguntas, o procedimento adotado para a minimização deste risco consiste na possibilidade de deixar em branco a questão sem nenhum prejuízo por essa decisão, ou bastando apenas que o convidado feche o formulário no navegador da Internet. Mas caso já tenha enviado o formulário, será necessário responder ao e-mail de convite solicitando a exclusão dos dados do questionário. Caso o servidor responda em horário de trabalho, é importante tomar ciência da chefia quanto ao plano de contingências do setor, para que as atividades do setor não sejam prejudicadas, esta pesquisa foi autorizada pela instituição, conforme processo público gerado SEI: 23064.055598/2023-20.

Benefícios:

Quanto aos benefícios prováveis aos participantes, de caráter indireto, serão aqueles que se originarem a partir dos resultados da pesquisa e, no âmbito das universidades, das possíveis ações, também baseadas nos resultados da pesquisa, voltadas para a Gestão do Conhecimento. Sua participação contribuirá no entendimento das práticas sobre GC na IFES-Instituição Federal de Ensino Superior em estudo, e assim, poderá se obter melhores práticas de GC na IFES em estudo, e com isso, a qualidade e eficiência dos serviços presta-dos, desempenho, cadeia de relacionamentos, finalmente, alcançar mais eficiência e melhores resultados ofertados à sociedade.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto é relevante, pois preenche um plano de elaboração que examina casos atuais, com o intuito de investigar e compreender o objeto em estudo. Isto permite estabelecer generalidades válidas sobre este objeto, isolando as características particulares que possam auxiliar na compreensão do todo sobre o fenômeno estudado.

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3185, Bloco L sala 07 (piso central)
 Bairro: CENTRO CEP: 80.230-901
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3210-4494 E-mail: coep@utfpr.edu.br



Continuação do Parecer 5.021.116

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto de pesquisa proposto atende ao que é exigido pela Resolução CNS nº 466 de 2012 e na Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS com relação à pesquisa com seres humanos.

Recomendações:

[APROVADO]

Seção Critérios de Exclusão. Solicita-se readequar esta seção sobre qual CNS seguir, pois o TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL anexada faz referência a Resolução 466/2012(CNS) [AutorizacaoInstitucionalCampil.pdf], mas na PB, apresenta referência a Carta Circular 110/2017, que segue a CNS 510/16.

[APROVADO]

TCLE - Seção Participação na Pesquisa. Os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLEs) são formulados para que seus conteúdos sejam compreendidos rapidamente pelos participantes da pesquisa. Fazer referências a cartas circulares sem fornecer um link de acesso direto pode causar confusão nos participantes e potencialmente introduzir vieses. Recomenda-se a exclusão da citação da carta circular ou a disponibilização de um link de acesso livre para a mesma.

[APROVADO]

Solicita-se o Termo de Confidencialidade dos dados, e que apresente as assinaturas.

[APROVADO]

Coleta de Dados. Para a realização de pesquisas conduzidas através da internet, a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP/CNS/MS) indica que o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), previamente aprovado pelo Sistema CEP/CONEP, pode ser aplicado no mesmo contexto da coleta de dados online. Nesse sentido, o TCLE deve englobar todos os elementos relevantes especificados na Resolução CNS 466/2012, apresentados de forma clara e direta, e deve também incluir informações sobre como o participante pode esclarecer suas dúvidas com o pesquisador responsável. A validação do TCLE é estabelecida através da identificação eletrônica, geralmente por meio do endereço de e-mail do participante. Dependendo das particularidades do protocolo da pesquisa, pode ser apropriado solicitar que o participante apresente uma cópia eletrônica de seu documento de identidade, a fim de evitar o uso de endereços fictícios e a repetição de respostas por meio de diferentes endereços de e-mail, o que poderia prejudicar a

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3166, Bloco L, sala 07 (pálio central)
 Bairro: CENTRO CEP: 80.535-001
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3313-4494 E-mail: coep@utfpr.edu.br



Contribuição do Pesquisador: 5.091.116

qualidade da amostra. É fundamental destacar para o participante da pesquisa a importância de baixar ou imprimir o TCLE online e mantê-lo em seu controle, como uma medida de garantia e proteção para si mesmo. Além disso, deve ficar claro que o acesso ao questionário online só será possível após o participante aceitar o TCLE online. Atente-se para esta particularidade. No que diz respeito ao local da pesquisa, é recomendado que o pesquisador inclua informações como "local seguro escolhido pelo participante da pesquisa" para esclarecer essa questão aos participantes. Qualquer convite individual enviado por e-mail só poderá ter um remetente e um destinatário, ou ser enviado na forma de lista oculta, conforme orientação do OFÍCIO CIRCULAR No 2/2021/CONEP/SECNS/MS de 24/02/2021.

[APROVADO]

Coleta de Dados. Realização de Pesquisas Online. Para a condução de pesquisas realizadas na plataforma online, é essencial que o CEP entenda todo o processo de submissão online, que descreve o fluxo de ações na internet. Nesse contexto, solicita-se que o pesquisador responsável desenvolva slides ilustrativos que exemplifiquem o uso do formulário eletrônico da pesquisa, que será direcionado aos participantes. Esses slides são organizados da seguinte forma:

Slide 1: Envio do convite para participação na pesquisa.

Slide 2: Recebimento do convite no e-mail.

Slide 3: Preenchimento obrigatório do formulário da pesquisa, incluindo todas as etapas. É importante destacar que o participante pode voltar a qualquer momento para fazer modificações em suas respostas.

Slide 4: Download do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e confirmação da participação após a leitura (observe que é necessário assinalar para avançar). O link para baixar o TCLE está disponível em <https://xxxxxxxx>.

Slide 5: Se o participante assinalar "sim," ele avançará para a próxima etapa. Caso a resposta seja "não," o participante será direcionado para uma tela de agradecimento (Slide 10).

Slide 6: Identificação do participante.

Slide 7: Identificação da instituição à qual o participante está vinculado.

Slide 8: Apresentação do questionário.

Slide 9: Conclusão da pesquisa, com a decisão de aceitar ou não os resultados obtidos.

Slide 10: Expressão de gratidão pela participação, fornecimento de informações de contato do pesquisador e do Comitê de Ética. Recomenda-se consultar as instruções no site do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) para obter mais detalhes.

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3155, Bloco L, sala 07 (pólo central)
 Bairro: CENTRO CEP: 80.235-901
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3310-4404 E-mail: cep@utfpr.edu.br



Continuação do Parecer 0.091.110

[APROVADO]

Plano de Contingência: Aos servidores interessados em participar da pesquisa, é solicitado que obtenham ciência junto à chefia imediata sobre o Plano de Contingência de atividades. Isso visa assegurar que o setor não seja prejudicado, durante o horário de trabalho, devido ao tempo dedicado à participação na pesquisa. Ressalta-se que tal tempo não deve comprometer as atividades do servidor dentro do setor.

[APROVADO]

Documentos: Solicita-se padronizar os textos de forma consistente, incorporando as últimas modificações, e realizar a sincronização bidirecional em todos os documentos obrigatórios da PlatBrasil.

[APROVADO]

Cronograma de Execução: Ajustar o cronograma em face da resubmissão ao CEP pela readequação nos documentos.

[APROVADO]

Carta Resposta Atualizada: Solicita-se uma Carta de Resposta em um arquivo anexo, destacando as modificações especificadas em cada documento que integra a Plataforma Brasil. O objetivo é que o comitê possa observar claramente os ajustes solicitados, mantendo a sequência conforme delineado no parecer consolidado.

Por fim, esta relatoria reserva-se o direito de solicitar, se for o caso, reajustes no texto, inserção de novas informações nos documentos em decorrência da readequação nos documentos que compõem a Plataforma Brasil.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este CEP manifesta-se por APROVAR este projeto. Lembramos aos pesquisadores que no cumprimento das Resoluções 466/2012 CNS, 510/2016 CNS e Norma Operacional 001/2013 CNS, o Comitê de Ética em Pesquisa UTFPR-Curitiba deve receber relatórios anuais sobre o andamento da pesquisa, bem como a qualquer tempo e a critério dos pesquisadores nos casos de relevância, além do envio dos relatos de eventos adversos para conhecimento deste Comitê. Somentamos a obrigatoriedade do envio do relatório final da pesquisa. Eventuais modificações ou emendas ao

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3155, Bloco L, sala 07 (páteo central)
 Bairro: CENTRO CEP: 80.230-001
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3310-4494 E-mail: coep@utfpr.edu.br



Continuação do Parecer 5.091.116

projeto devem ser apresentadas ao CEP UFRPR-Curitiba de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificado, com as respectivas justificativas apontadas em documento anexo à Plataforma Brasil e na mesma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_2257681.pdf	26/02/2024 15:07:28		Acelto
Parecer Anterior	PB_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP_6664844.pdf	26/02/2024 15:06:52	DOUGLAS NUSS	Acelto
Outros	CARTA_RESPOSTA.pdf	26/02/2024 15:02:27	DOUGLAS NUSS	Acelto
Outros	SLIDES_APRESENTACAO.pptx	26/02/2024 15:01:19	DOUGLAS NUSS	Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_READEQUADO.pdf	26/02/2024 11:58:16	DOUGLAS NUSS	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	26/02/2024 11:55:00	DOUGLAS NUSS	Acelto
Outros	EMAIL_PARA_PARTICIPACAO.pdf	26/02/2024 11:54:19	DOUGLAS NUSS	Acelto
Outros	EMAIL_CONVITE.pdf	26/02/2024 11:53:36	DOUGLAS NUSS	Acelto
Outros	Termo_de_Confidencialidade.pdf	26/02/2024 08:25:21	DOUGLAS NUSS	Acelto
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	27/02/2024 16:34:40	DOUGLAS NUSS	Acelto
Outros	FormularioPesquisa.pdf	19/12/2023 09:07:54	DOUGLAS NUSS	Acelto
Declaração de concordância	AutorizacaoInstitucionalCampi.pdf	19/12/2023 09:05:41	DOUGLAS NUSS	Acelto
Declaração de concordância	Concordancia_campi.pdf	01/12/2023 16:14:24	DOUGLAS NUSS	Acelto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3155, Bloco L sala 07 (páteo central)
 Bairro: CENTRO CEP: 80.255-901
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3315-4494 E-mail: conep@utfpr.edu.br



Continuação do Processo 6.891.118

CURITIBA, 07 de Março de 2024

Assinado por:
Frieda Saleia Barros
(Coordenador(a))

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3155, Bloco L sala 07 (pátio central)
Bairro: CENTRO CEP: 80.235-901
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3310-4484 E-mail: coep@utfpr.edu.br

APÊNDICE E – ROADMAP PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA UTFPR

ROADMAP PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UTFPR

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Douglas Nuss, ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da UTFPR, sob orientação do(a) docente Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira, e Prof.ª Dr.ª Paula Regina Zarelli, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo	03
Instituição, público alvo	04
Contexto, diagnóstico	05
Objetivos	06
Recomendações de intervenção	07
Plano de Gestão do Conhecimento	10
Equipe Responsável	19
Referências	20
Protocolo de Recebimento	21

RESUMO

Este documento apresenta um roteiro para implementação da Gestão do Conhecimento (GC). A intenção é que este roteiro possa ser utilizado não somente na entidade de análise desta pesquisa, mas por outras instituições que se identifiquem com a situação problema ou possuam características semelhantes, ou ainda, podendo ser adaptado conforme a necessidade, oportunidade e conveniência de cada instituição.

Este Produto Técnico Tecnológico (PTT) foi elaborado com base no Modelo de Gestão do Conhecimento Aplicado ao Setor Público Brasileiro - MGCASP (Batista, 2012), que é uma adaptação do *"Knowledge Management – Tools and Techniques Manual"* (APO, 2020) para o setor público, brasileiro. Baseia-se ainda, nos conceitos do *"European Network of Public Employment Services – Practitioner Toolkit on Knowledge Management"* (North K., Scharle A., 2019).

Conforme Batista (2012), um roteiro de implementação deve ser de fácil entendimento, mas sem furtar-se ao aprofundamento necessário para obtenção do sucesso, e ainda, segundo APQC (2002) "Einstein disse que não se pode gerenciar mais de sete variáveis por vez" portanto, sob esta ótica, não seria interessante uma complexidade tal, que possa minimizar uma boa implementação, o que vai de encontro a divisão em sete critérios-chave de avaliação: Liderança, Processos de trabalho, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e inovação, Resultados da GC.

As contribuições práticas esperadas desta intervenção, incluem a melhoria da eficiência organizacional, a redução de retrabalho, o aumento da inovação através do compartilhamento de ideias e aprendizados, e a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo. Espera-se que o impacto dessas mudanças se reflita em uma maior produtividade, melhor qualidade dos produtos e serviços, e maior satisfação dos colaboradores, comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.



Se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho serve... (W. Shakespeare – Menestrel)

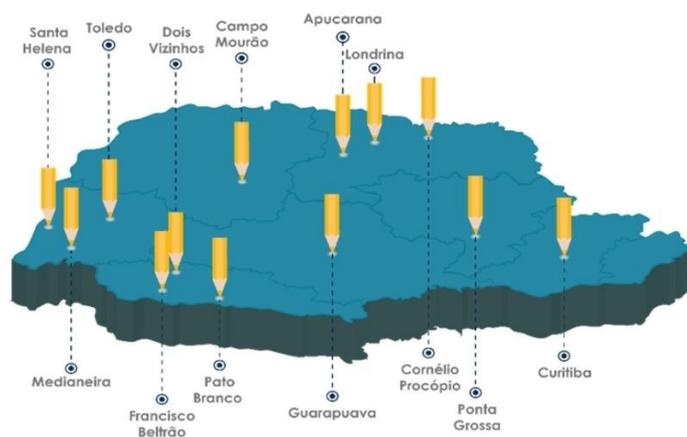
INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – REGIONAL NORTE

A **UTFPR**, é uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada no Paraná, com 114 anos de existência, possui 13 Campi, com início de suas atividades em 1909 como “Escola de Aprendizes”, passou a se tornar Universidade em 2005. Possui atualmente mais de 110 cursos de graduação, 70 especializações, e 80 cursos de mestrado e doutorado, são cerca de 35mil estudantes, 2.430 docentes e 1.100 técnico-administrativos.

Para esta pesquisa, foi escolhida a regional norte, composta pelos Campi: Londrina, Apucarana e Cornélio Procópio.

PÚBLICO-ALVO: O público-alvo direto, são os servidores da instituição, pois são os agentes envolvidos diretamente no processo e que permitem a implementação deste plano.

O público-alvo indireto, são os demais agentes envolvidos e que tanto podem contribuir indiretamente, como também se serão beneficiados com os resultados deste trabalho a saber, comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.



CONTEXTUALIZAÇÃO

DIAGNÓSTICO: Os dados da amostra identificou que a organização se encontra no Nível 1 “Reação” (desconhece a GC), ou seja, não possui um sistema centralizado para a gestão de conhecimento. Além disso, os critérios avaliados revelaram que apenas a infraestrutura de TI encontra-se no nível 3 (expansão), mesmo assim, com possibilidade de melhorias no que se refere a infraestrutura de hardware/software para trabalho. Já nos demais critérios ficou evidenciado uma lacuna de melhoria na comunicação entre servidores e chefias e a alta administração, nos processos de trabalho, dificuldade na retenção e compartilhamento do conhecimento, e, no que se refere aos resultados, estes não são amplamente atingidos ou divulgados adequadamente.

SITUAÇÃO PROBLEMA: A organização enfrenta desafios relacionados à retenção e compartilhamento de conhecimento, resultando em processos ineficientes e retrabalho. A falta de uma estrutura formal de GC leva à perda de conhecimentos valiosos e dificuldade na inovação contínua, além disso, há espaços de melhoria no que tange a um ambiente mais colaborativo.



As práticas de GC constituem uma importante ferramenta de integração, e podem promover o clima organizacional.

OBJETIVOS

- ✓ Melhorar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais através da GC.
- ✓ Fomentar uma cultura de compartilhamento de conhecimento e inovação.
- ✓ Alcançar um nível avançado de maturidade em GC, conforme os modelos e práticas recomendadas.



A qualidade nasce quando nós geramos a vontade de fazer melhor (Autor)



RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

As recomendações aqui entabuladas, refletem criteriosa análise dos dados da pesquisa na unidade de análise, em relação a literatura abordada.

Destaca-se que, as recomendações são apenas um guia para que a instituição possa aprofundar os estudos nos aspectos de melhoria identificados, já que estes não se esgotam, podendo surgir outros aspectos e adequações necessárias no decorrer da implementação.

Como apontado anteriormente, a instituição possui nível de desconhecimento da GC, portanto, deverá ser iniciado a implementação observando o nível inicial.

Como a etapa 1 (auto-avaliação) já foi realizada, consigna-se a seguir, as intervenções necessárias em cada critério, diante das lacunas de conhecimento e aspectos de melhoria identificados.

Estes apontamentos devem ser observados na continuidade do projeto de implementação, sem prejuízo de outros que possam surgir durante a execução dos trabalhos.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

1- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: Apesar do excelente desempenho (Nível 3-Expansão), foi identificado a necessidade de melhorias no que se refere à infraestrutura de hardware/software aos docentes, instabilidade na rede intranet, dificuldade de entrar as informações no sites institucionais. A queixa está no cerne da limitação dos equipamentos disponibilizados pela instituição, ainda, a dificuldade em se obter softwares para uso institucional e em aulas.

Recomendação: Avaliação em profundidade para estudo das necessidades, de forma mais objetiva, de formas para atuação, possibilitando melhoria neste aspecto. Isto contribuiria em muito na elevação no desempenho deste indicador.

2-LIDERANÇA: Obteve Nível 2-Iniciação. Foi identificado algumas oportunidades de melhoria no que se refere a comunicação entre as chefias, a alta administração e os colaboradores, em especial quanto aos projetos futuros, pois não tem sido amplamente divulgados. Diante disto, algumas atividades podem ser solicitadas de forma repentina, ou com curtos prazos para sua realização, surpreendendo os colaboradores com atividades repentinas.

Recomendação: Ampliar a divulgação da discussão acerca dos objetivos institucionais e da alta administração, podendo ser com ferramentas tecnológicas, canais institucionais, ou criação de novos meios. Ampliar a participação ou estender reuniões com as equipes de trabalho.

3-PROCESSOS DE TRABALHO: Obteve Nível 2-Iniciação. Foi identificado que os processos de trabalho são regrados quase exclusivamente pelo SEI-Sistema Eletrônico de Informações, mas que se mostra insuficiente para atender a todas as rotinas departamentais. Isto dificulta o ingresso de novos servidores e sua adaptação, seja por admissão, seja por troca de departamento, até mesmo quando o servidor assume determinados cargos de confiança/chefia. Isto demanda enorme retrabalho de aprendizado, fazendo inclusive com que se percam as experiências aprendidas *know how*. Além disso, aponta-se para um PGD Insuficiente para atendimento das demandas. Finalmente, foi apontado ainda um sistema de matrículas não inclusivo para novos alunos.

Recomendação: Torna-se importante armazenar as rotinas realizadas de maneira mais formal, utilização das plataformas wiki, manuais departamentais etc., poderiam facilitar a transição de servidores entre setores, ou até mesmo quando da admissão de novos servidores. Necessário ainda, aperfeiçoamento no sistema de matrículas para possibilitar a inclusão. Também importante aprofundar as melhorias necessárias à execução do PGD para uma forma mais abrangente.

4-Pessoas: Obteve Nível 2-Iniciação. Foi identificado que existem aspectos de melhoria no que concerne a capacitação dos servidores, em sua abrangência. Além disso, notou-se uma lacuna na promoção de práticas colaborativas, como *mentoring*, *coaching* e trabalho em equipes multidisciplinares. Essas deficiências se refletem em relatos de que o compartilhamento de conhecimento e a valorização das contribuições individuais não são amplamente reconhecidos e incentivados na cultura organizacional vigente.

Outro aspecto crítico diz respeito à ausência de mecanismos formais para mapear e gerenciar as competências dos servidores, dificultando a alocação estratégica de recursos humanos e a retenção do conhecimento organizacional

Recomendação: Sugere-se criação de uma política mais abrangente no que se refere a capacitação dos servidores, pautados nos interesses institucionais. Além disso, realização de cursos internos com inclusão de pautas envolvendo as principais dificuldades locais por meio de um levantamento; realizar reuniões de *coaching* ou *mentoring* fomentando o compartilhar a *expertise* dos profissionais.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

5-PROCESSOS DE CONHECIMENTO: Obteve Nível 1-Reação. Foi identificado que a instituição não adota uma prática efetiva relacionada a Gestão do Conhecimento, desta forma, os processos de captação, compartilhamento e armazenamento podem estar sendo prejudicados quando da troca de gestores, e até mesmo entre os grupos de trabalho, quando da realocação.

Recomendação: Implementar um plano de GC, que incentive a criação, permita a captação, o armazenamento e por fim o compartilhamento do conhecimento organizacional.

6-APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO: Obteve Nível 1-Reação. Foi identificado que neste aspecto, apesar de bem avaliado em relação aos demais na pontuação individual, a instituição pode estar direcionando mais aos agentes externos, do que para benefícios da própria instituição.

Recomendação: Sugere-se um aprofundamento neste indicador, e em especial, para voltar as práticas utilizadas em detrimento de aprovenitamento interno das melhores práticas ensinadas aos agentes externos. Percebe-se que há o reconhecimento desta *expertise* institucional, mas não voltada para utilização interna administrativa ou educacional.

7-RESULTADOS DE GC: Obteve Nível 1-Reação. Foi identificado uma lacuna no acesso e divulgação ampla dos resultados e indicadores institucionais, dificultando a avaliação setorial e organizacional. Transparece o desconhecimento acerca de políticas formais de Gestão do Conhecimento na instituição.

Recomendação: Promover a ampla divulgação dos objetivos institucionais, e também em relação aos resultados obtidos. Sugere-se criar indicadores de desempenho que sejam mais claros e objetivos, p. ex. alcançar nota "x" na avaliação do MEC; obter "x" % de alunos formados ou efetivamente inclusos no mercado de trabalho; Aquisições de compras com menor prazo; etc.

RECOMENDAÇÕES GERAIS: Sugere-se a criação de uma comissão, para compor um grupo de trabalho de estudos deste documento, do MGCASP, e daqueles que o embasaram, no intuito de dar início a continuidade da implementação da GC na instituição, para que se possa aferir os inúmeros benefícios que a GC pode propiciar.

PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (PGC)

1º Diagnosticar

2º Planejar

3º Desenvolver

4º Implementar

➤ **Diagnosticar:** Avaliar o nível de maturidade (Apêndice 1), elaborar seu *business case*.

➤ **Planejar:** Definir visão, missão e objetivos/estratégias, se já definidos, priorizá-los no seu projeto de GC (individual, em equipe, intra e interorganizacional).

➤ **Desenvolver:** escolha do projeto piloto para ser testado, implementa e avalia seu resultado.

➤ **Implementar:** Discute os fatores críticos de sucesso e lições aprendidas no desenvolvimento, e passa-se a implementação definitiva.



Importante!

É fundamental capacitar os agentes envolvidos, no sentido de que estejam familiarizados com o Modelo de GC (MGCASP), antes de realizar as etapas previstas neste manual.

ETAPA 1 – DIAGNOSTICAR

Como fazer

Passo 1: Realizar a avaliação do grau de Maturidade, conforme **Instrumento de Avaliação**, que se encontra no **Apêndice 1**.

Esta etapa já foi realizada, e a instituição encontra-se no **Nível 1 “Reação”**, não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento.

Passo 2: Elaborar o *business case*

Elementos sugeridos para um *business case*:

- 1) Justificativa - razões operacionais e como se relacionam com os objetivos;
- 2) Objetivos - quais são os resultados esperados;
- 3) Descrição do Processo - escopo e abrangência, como ou onde será implementado;
- 4) Intervenção da GC - como a GC pode contribuir efetivamente para suprir as necessidades organizacionais;
- 5) Fatores críticos de sucesso - o que pode contribuir para o sucesso do projeto?
- 6) Análise do custo-benefício: qual relação entre o custo de implementação e os resultados que podem ser alcançados;

Nesta etapa, deverá ser designado um responsável encarregado de cuidar que as ações sejam executadas conforme previsto. Evidentemente, esse responsável quando necessário, poderá contar com uma ou mais pessoas para auxiliá-lo na realização das ações.

Exemplo de um *business case*:

Título do business case - XXXX	
Justificativa	Havia necessidade de:
	1) Solucionar os desafios relacionados à retenção e compartilhamento de conhecimento, resultando em
	2) Minimizar perda de conhecimentos valiosos e dificuldade na inovação contínua
Objetivos	1) Melhorar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais através da GC.
	2) Fomentar uma cultura de compartilhamento de conhecimento e inovação.
	3) Alcançar um nível avançado de maturidade em GC, conforme os modelos e práticas recomendadas.
Descrição do processo ou projeto	1) Um grupo de servidores recebeu a tarefa de estudar as torinas do departamento de compras;
	2) Pesquisadores compartilharam resultados com outros cientistas por meio do sítio na internet
	Docushare.
	3) A empresa entregou um computador portátil com acesso à internet (em qualquer lugar do mundo)
	para 25 mil funcionários da área de assistência técnica.
	4) Para motivar as pessoas, em vez de conceder incentivos monetários, os funcionários sugeriram
	que fosse feito um reconhecimento pessoal. A ideia ou experiência aprovada por um comitê de
seleção recebia o nome do funcionário.	
Intervenção da GC	A solução, conhecida foi criação de:
	1) Disponibilização de infraestrutura de hardware;
	2) Criação de armazenamento em nuvem;
	3) Criação de manual de departamento - on-line com possibilidade de atualização ontime;
Fatores críticos de sucesso	1) Habilidade de reconhecer a necessidade de um método de GC para resolver seus problemas.
	2) Sistema de incentivos.
Análise custo-benefício	O projeto contribuirá na retenção de alunos, e com isto, mais advento de recursos;
	Os custos são mínimos, e estão relacionados ao tempo perdido em reuniões;

ETAPA 2 – PLANEJAR

O que é

Passo 1: Definir visão, missão, valores e objetivos e estratégias de GC

Recomenda-se neste caso, o aproveitamento dos documentos elaborados pela instituição como o Plano de Desenvolvimento institucional (PDI), missão, valor e objetivos já definidos;

Nesta etapa ainda, pode-se definir os indicadores, e lacunas de conhecimento encontradas na autoavaliação de maturidade.

Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados:

- Individuais;
- em equipe;
- Intraorganizacional;
- Interorganizacional;

Passo 3: Definir a estrutura de governança e práticas de GC;

Sensibilizar as pessoas na organização;

A estrutura de governança nada mais é do que definição dos agentes envolvidos na organização deste processo, o papel que cada um exercerá.

Além disso as práticas adotadas são as mais variadas formas, e podem derivar de sugestões anteriores como no APO 2020, ou de brainstorms em reuniões de equipe conforme mais se adequa ao contexto da equipe: reuniões, matriz de habilidades e competências, taxonomia e mapa de conhecimento, comunidades práticas, grupos de whatsapp etc.

Passo 4: Elaborar o PGC

Após a avaliação do grau de maturidade em GC – onde são identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria com vistas à implementação de GC – e depois de elaborar um business case justificando a importância da GC para a organização pública, torna-se possível identificar as principais lacunas de conhecimento estratégico.

Exemplo de planejamento:

GRUPO Nº "X" - MEMBROS:
Lacuna principal de conhecimento
Os profissionais não podem contar, no momento, com o conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas de ensino de referência internacional.
Visão de GC
Profissionais estão utilizando o conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas de ensino para melhorar a retenção de alunos.
Objetivo de GC
Melhorar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais através da GC.
Estratégias de GC
1) Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores práticas de ...
2) Reescrever os formulários incorporando o conhecimento sobre melhores procedimentos;
3) Implantar repositório de conhecimentos para que os profissionais tenham acesso ao conhecimento sobre melhores práticas.
4) Implantar comunidades de prática (COPs) virtuais para facilitar a transferência do conhecimento tácito dos colaboradores;
Indicadores de resultados da estratégia
1) Índice de conformidade dos resultados em relação aos objetivos traçados;
3) Aumento da retenção de alunos;
4) Índices de redução dos prazos na execução de compras;
5) Diminuir a rotatividade entre os setores;
PGC
1) Instituir unidade de GC e equipe de GC.
2) Estabelecer COPs (com profissionais dos setores)
3) Implementar repositório de conhecimentos com as melhores práticas
4) Elaborar manual de treinamento para capacitar profissionais em compras e aquisição;

ETAPA 3 – DESENVOLVER

Neste passo são executadas as seguintes tarefas:

- i) definir a estrutura de GC;
- ii) definir as práticas de GC;
- iii) sensibilizar as pessoas na organização por meio da comunicação

Sugestão de estrutura e práticas (MGCASP):



Práticas de GC (Adaptado de MGCASP e APO 2020)		
Atividades do processo de GC	Práticas de GC	Práticas de TI
Identificar	Mapeamento de conhecimento, desenvolvimento de conteúdo, brainstorming, Captura de ideias e aprendizados, avaliações de aprendizagem, assistência dos pares, espaços de trabalho físicos colaborativos.	Ferramentas para gerar ideias, mapas mentais e Data mining, ferramentas de pesquisa avançadas.
Criar		
Armazenar	Documentação, banco de talentos repositórios de conhecimento.	Portal corporativo, repositório digital, blogs, armazenamento em nuvem, bibliotecas digitais, bases de conhecimento (wiki), redes sociais.
Compartilhar	Equipes de projetos interfuncionais, comunidades de prática, círculos de inovação, mentoring, fóruns, job rotation, Revisão de pós-ação, café do conhecimento, conferências.	Ferramentas de colaboração áudio e vídeo, vídeo communication, webinars, treinamentos com uso de computadores, Building Knowledge clusters, Collaborative Virtual Workspaces, redes sociais.
Aplicar		

O comitê estratégico de GC é formado por membros da média e alta gerência. É responsável pela supervisão estratégica, direção e recursos para a implementação da GC na organização. É quem formula as políticas e diretrizes e toma as decisões na área de GC.

Exemplo de projetos de desenvolvimento

Nível	Foco	Projetos de GC
Individual	Desenvolvimento de competências, mapeamento do conhecimento, captura de conhecimento.	Treinamento formal, mentoring, coaching, salas de bate-papo, repositórios de conhecimento e narrativas.
Equipe	Colaboração e compartilhamento do conhecimento.	COPs e revisão pós-ação.
Intraorganizacional	Aprendizagem organizacional e pesquisa e desenvolvimento.	Benchmarking interno, redes de especialistas.
Interorganizacional	Desenvolvimento de redes de trabalho (network), gestão da inovação.	Benchmarking externo, redes de prática.

ETAPA 4 – IMPLEMENTAR

Mãos a obra

O PGC deve ser elaborado com base nas definições anteriores, a saber:

- Visão de GC;
- Ojetivos de GC;
- Estratégias de GC;
- Estrutura de governança;
- Práticas de GC; e
- Mecanismos de sensibilização.



Recomenda-se neste caso, o aproveitamento de documentos elaborados pela instituição, como o Plano de Desenvolvimento institucional (PDI), missão, valor e objetivos já definidos;

Nesta etapa ainda, pode-se definir os indicadores, e lacunas de conhecimento encontradas na autoavaliação de maturidade.

Exemplo de PGC

Projetos de GC	Resultados	Cronograma		Responsáveis	Recursos necessários
		Início	Fim		
1 Criação da Unidade de GC	-Unidade de Gc; -Política Instituída; -Recursos alicados	01/01/20xx	31/12/20xx	Gestor e Diretores	Despesas com encontros
2 Criação de COP's	Melhores práticas, lições aprendidas, novos designs e inovações no trabalho	01/01/20xx	31/12/20xx	Unidade e Comitê da GC	Orçamentos, inventivos, Pessoas
3 Identificar conhecimento crítico	Conhecimento essencial documentado: relação de especialistas, comunidade interna, sociedade, etc. Melhores técnicas de divulgação identificadas e documentadas	01/01/20xx	31/12/20xx	Unidade e Comitê da GC, COPs	Orçamento, Servidores, Consultores
4 Elaborar manual de processos de trabalho e de procedimentos (melhores práticas)	Manual de processos de trabalho e de procedimentos para cada processo, padrões estabelecidos	01/01/20xx	31/12/20xx	Representantes das COPs	Orçamento, servidores, Consultores
5 Estabelecer infraestrutura de TI	Intranet, internet, fórum, banco de dados de consumidores, especialistas etc.	01/01/20xx	31/12/20xx	Empresa de TI Unidade de GC	Orçamento, Tempo e insumos comitê GC, especialista TI

EQUIPE RESPONSÁVEL:

Douglas Nuss

Assistente em Administração - Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Londrina desde 2008; Mestrando em Administração Pública; Contador; Especialista em Direito do Trabalho; Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Londrina. Registro no CRC/PR 65.608/O.

Prof.ª Dr.ª Paula Regina Zarelli

Professora Adjunta na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Campus Santa Helena - PR. Professora Permanente e Coordenadora Adjunta do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). Membro da Comissão de Autoavaliação do Comitê Gestor Nacional - PROFIAP. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC), com período sanduíche na Universidad a Distancia de Madrid - ES (UDIMA). Administradora, possui experiência em Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Habitats de Inovação; capacitação e orientação de Agentes Locais de Inovação (Sebrae/CNPq). Atua nas áreas correlatas de capital intelectual, teletrabalho, capacidades dinâmicas, empreendedorismo, MPes, gestão pública, cidades inteligentes e sustentáveis. Coordenadora do Laboratório de Pesquisa Empreendedorismo Sustentável, Inovação e Conhecimento (LESIC) Membro do Grupo de Pesquisa Cidades Sustentáveis, Agenda 2030 e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável que desenvolve pesquisas em rede entre IES do Paraná e de São Paulo: Unicentro, Unioeste, Uninove, IEA USP e UTFPR. Integrante da Associação para a Gestão do Capital Intelectual - Santarém/Portugal. Membro do NAPI/OESTE Novos Arranjos de Pesquisa e Inovação Oeste do Paraná. Membro da Comissão de Estudos da ABNT/CEE-268 - Cidades e comunidades sustentáveis, Comissão espelho do ISO/TC 268 - Sustainable Cities and Communities.

Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira

Doutor em Administração pela FEARP-USP, Ribeirão Preto. Professor nos programas de pós graduação PGP em Engenharia de Produção pela UEM e PROFIAP em Administração Pública pela UTFPR e MBA em Gerenciamento de Projetos. coordenador dos MBA's em Gestão de Projetos, Gestão de negócios com ênfase em Supply chain Management e Logística e MBA em Gestão de negócios com ênfase em Engenharia de Mercado e Organizações, professor do curso de Engenharia de Produção UTFPR nas áreas de Planejamento e Controle da Produção, Logística e Sistemas de Gestão Ambiental. Pesquisador nas áreas de Green Supply Chain Management, Closed-loop Supply Chain, Gestão Ambiental, Maturidade em Gerenciamento de Projetos e Política Nacional de Resíduos Sólidos. Com o avanço da ruptura causada pela Covid-19 tem focado estudos na área de resiliência da cadeia de suprimentos. Tem artigos publicados em Journal's de alto impacto tais como: Resources, Conservation and Recycling, Journal of Material Cycles and Waste Management, Benchmarking: An International Journal e Waste Management.

REFERÊNCIAS

Modelo de Gestão do Conhecimento Aplicado ao Setor Público Brasileiro - MGCASP (Batista, 2012).

"Knowledge Management – Tools and Techniques Manual" (APO, 2020)

"European Network of Public Employment Services – Practitioner Toolkit on Knowledge Management" (North K., Scharle A., 2019).

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Apucarana

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Cornélio Procópio

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado **“ROADMAP Para Implantação da Gestão do Conhecimento”**, derivado da dissertação de mestrado **“Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento em uma Instituição Federal de Ensino Superior”**, de autoria de Douglas Nuss.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Curitiba.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Produto Técnico Tecnológico e seu propósito é Implementar ações em Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço **“profiap.coord@utfpr.edu.br”**.

Curitiba Pr, Julho de 2024.

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Douglas Nuss

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Paula Regina Zarelli

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Curitiba, Julho de 2024

