

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL

EDUARDO FERNANDES VIEIRA DOS SANTOS

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A GOVERNANÇA:
UMA PERSPECTIVA COMPARADA ENTRE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

DOURADOS/MS

2024

EDUARDO FERNANDES VIEIRA DOS SANTOS

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A GOVERNANÇA:
UMA PERSPECTIVA COMPARADA ENTRE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, linha de pesquisa em administração pública e organizações, realizado na Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^ª. Dr.^a. Vera Luci de Almeida

Coorientador: Prof. Dr. Ijean Gomes Riedo

DOURADOS/MS

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S237g Santos, Eduardo Fernandes Vieira Dos

A Gestão do Conhecimento e a Governança: Uma perspectiva comparada entre instituições federais de ensino [recurso eletrônico] / Eduardo Fernandes Vieira Dos Santos. -- 2024.

Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Vera Luci de Almeida.

Coorientador: Ijean Gomes Riedo.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2024.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Gestão do Conhecimento. 2. Governança Pública Organizacional. 3. Instituição Federal de Ensino. 4. Tribunal de Contas da União. I. Almeida, Vera Luci De. II. Riedo, Ijean Gomes. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR EDUARDO FERNANDES VIEIRA DOS SANTOS, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos treze dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte e quatro, às quatorze horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A GOVERNANÇA: UMA PERSPECTIVA COMPARADA ENTRE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO"**, apresentada pelo mestrando Eduardo Fernandes Vieira dos Santos, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida/UFGD (presidente/orientadora), Prof. Dr. Ijean Gomes Riedo/UNIOESTE (presidente/coorientador), Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa/UFMS (membro titular interno), Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes/UFGD (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado Aprovado. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 13 de junho de 2024.



Documento assinado digitalmente
VERA LUCI DE ALMEIDA
Data: 13/06/2024 16:42:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida
Presidente/orientadora



Documento assinado digitalmente
IJEAN GOMES RIEDO
Data: 13/06/2024 20:37:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Ijean Gomes Riedo
Presidente/coorientador



Documento assinado digitalmente
MARCO AURELIO BATISTA DE SOUSA
Data: 14/06/2024 10:45:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa
Membro Titular Interno



Documento assinado digitalmente
ANTONIO CARLOS VAZ LOPES
Data: 14/06/2024 00:34:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes
Membro Titular Externo

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida, e ao meu coorientador, Prof. Dr. Ijean Gomes Riedo, por acreditarem no meu potencial e nesta proposta, cujo suporte foi o que me permitiu chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo fôlego de vida diário, e por prover o necessário frente às minhas necessidades, sustentando os meus passos durante toda essa jornada.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Vera Luci de Almeida, e ao meu coorientador, Prof. Dr. Ijean Gomes Riedo, por acreditarem no meu potencial e nesta proposta de pesquisa. Sou grato pelo compartilhamento do conhecimento, assim como pela orientação, dedicação, tempo e paciência despendida. Agradeço pelo aprendizado, pelas correções nos momentos necessários, assim como das palavras amigas nos momentos de desânimo. Agradeço por toda a compreensão, sem a qual não seria possível percorrer este caminho e continuar prosseguindo.

A todos os brilhantes mestres e profissionais de educação que cruzaram meu caminho, do ensino elementar, desde a pré-escola, até a pós-graduação *stricto sensu*. Meus mestres forjaram e continuarão a forjar o indivíduo que sou hoje. Devo tudo a esses maravilhosos profissionais.

Aos membros da banca avaliadora, agradeço pelas ricas contribuições ao trabalho e ao meu aprendizado, durante o meu exame de qualificação e na defesa dessa dissertação.

Aos meus colegas acadêmicos da turma do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, agradeço pelo apoio, pelo aprendizado e pelas descobertas conjuntas.

Aos meus colegas de trabalho da Prefeitura Universitária da UFGD, também agradeço pelo apoio e contribuições na jornada de trabalho que são (in)tensas.

À Universidade Federal da Grande Dourados, UFGD, por investir nessa iniciativa e aprimorar o conhecimento do seu corpo profissional técnico administrativo.

E claro, agradecer à minha família, especialmente minha esposa e meus filhos, pelas contribuições diretas e indiretas e pela motivação para minha continuidade nesta caminhada.

“Nada na vida deve ser temido, somente compreendido.
Agora é hora de compreender mais, para temer menos”.

MARIE CURIE

“Dedique-se à instrução; ouça atentamente as
palavras de conhecimento”.

SALOMÃO

RESUMO

SANTOS, Eduardo Fernandes Vieira dos. **A Gestão do Conhecimento e a Governança:** uma perspectiva comparada entre instituições federais de ensino. 2024. 105 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados/MS, 2024.

A presente pesquisa investiga a relação entre Gestão do Conhecimento (GC) e a Governança no âmbito da administração pública brasileira, especialmente em Instituições Federais de Ensino (IFEs). O público-alvo desta pesquisa abrange a Universidade Federal do Ceará (UFC), Institutos Federais do Mato Grosso do Sul (IFMS) e de Santa Catarina (IFSC), e o Colégio Pedro II (CPII). O instrumento desta pesquisa é o índice de governança e de gestão pública do Tribunal de Contas da União (iGG/TCU). A temporalidade da análise observada está entre os exercícios de 2017 e 2021, com três aplicações completas e resultados comparáveis. Como resultados, foi obtida uma amostra segmentada das quatro IFEs analisadas, sendo duas com resultados positivos, IFMS e UFC, com aprimorada e/ou crescente aderência às recomendações do TCU, e duas com resultados negativos, IFSC e CPII, com percentuais decrescentes em sua Governança. A partir dos resultados obtidos, foi possível construir um produto técnico-tecnológico, na forma de uma trilha de implantação da GC em IFEs, com foco na geração de resultados positivos para melhoria contínua da Governança. Isto posto, foi proposto um produto técnico, tecnológico e profissional para ser implementado em uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Governança Pública Organizacional. Instituição Federal de Ensino. Tribunal de Contas da União.

ABSTRACT

SANTOS, Eduardo Fernandes Vieira dos. **Knowledge Management and Governance: a comparative perspective between federal educational institutions.** 2024. 105 p. Dissertation (Professional Master Degree in Public Management) – Professional Master's Program in Public Administration in National Network – PROFIAP, Federal University of Grande Dourados. Dourados/MS, 2024.

This research investigates the relationship between Knowledge Management (KM) and Governance within the scope of Brazilian public administration, especially in Federal Education Institutions (FEIs). The target audience for this research covers the Federal University of Ceará (UFC), Federal Institutes of Mato Grosso do Sul (IFMS) and Santa Catarina (IFSC), and Colégio Pedro II (CPII). The instrument for this research is the governance and public management index of the Federal Audit Court (iGG/TCU). The temporality of the observed analysis is between the years 2017 and 2021, with three complete applications and comparable results. As results, a segmented sample of the four FEIs analyzed was obtained, two with positive results, IFMS and UFC, with improved and/or increasing adherence to TCU recommendations, and two with negative results, IFSC and CPII, with decreasing percentages in their Governance. Based on the results obtained, it was possible to build a technical-technological product, in the form of a KM implementation trail in FEIs, focusing on generating positive results for continuous improvement in Governance. That said, a technical, technological and professional product was proposed to be implemented in an Administrative Knowledge Management Unit at the Federal University of Grande Dourados (UFGD).

Keywords: Knowledge Management. Organizational Public Governance. Federal Educational Institution. Federal Audit Court.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira.....	24
Figura 2 - Modelo de governança e gestão do Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU	33
Figura 3 - Mecanismos e práticas da governança organizacional pública avaliadas pelo iGG/TCU	34
Figura 4 - Práticas de gestão agrupadas por segmento na avaliação do iGG/TCU	35
Figura 5 - Categorização de respostas e limites de estágios de capacidade	36
Figura 6 - Etapas da pesquisa	43
Figura 7 - Comparação preliminar de resultados no iGG do grupo de IFEs com UAGCs em relação ao grupo de IFEs sem UAGCs.	49
Figura 8 - Análise do enfoque da UAGC do IFSC	51
Figura 9 - Comparação da série histórica de resultados do IFSC no iGG com demais IFEs sem UAGC	53
Figura 10 - Análise do enfoque da UAGC do CPII.....	55
Figura 11 - Comparação da série histórica de resultados do CPII no iGG com demais IFEs sem UAGC	56
Figura 12 - Análise do enfoque da UAGC do IFMS	59
Figura 13 - Comparação da série histórica de resultados do IFMS no iGG com demais IFEs sem UAGC	60
Figura 14 - Análise do enfoque da UAGC da UFC	62
Figura 15 - Comparação da série histórica de resultados da UFC no iGG com demais IFEs sem UAGC	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Janelas do conhecimento na organização	18
Quadro 2 - Janelas do conhecimento na organização em escala progressiva	18
Quadro 3 - Contribuições dos autores de Gestão do Conhecimento	19
Quadro 4 - Componentes do MGCAP e suas referências	22
Quadro 5 - Principais Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento (PFGCs)	25
Quadro 6 - Conceitos de governança a partir de Brasil (2020)	29
Quadro 7 - Práticas e questões do Mecanismo Liderança.....	37
Quadro 8 - Práticas e questões do Mecanismo Estratégia.....	39
Quadro 9 - Práticas e questões do Mecanismo Controle	40
Quadro 10 - Classificação metodológica da pesquisa.....	43
Quadro 11 - População identificada de IFEs com UAGCs	45
Quadro 12 - Correlação entre contribuições da GC à Governança identificadas por Zilli <i>et al.</i> (2019) e os Mecanismos de Governança do iGG/TCU (Brasil, 2021)	47
Quadro 13 - Metodologia para classificação das atribuições das UAGCs.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise comparada de resultados de governança entre as IFEs.....	64
Tabela 2 - Análise comparada de enfoque das UAGCs das IFEs	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Asian Productivity Organization
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations
CPII	Colégio Pedro II
CSA	Control Self-Assessment
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GC	Gestão do Conhecimento
GCO	Gestão do Conhecimento Organizacional
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituições de Ensino Superior
IESGO	Índice ESG - Environmental, Social and Governance
IF	Instituto Federal
IFAC	International Federation of Accountants
IFE	Instituições Federais de Ensino
IFMS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
IGG	Índice de Governança e Gestão Públicas
IGOVPUB	Índice de Governança Pública
IIA	The Institute of Internal Auditors
INTOSAI	The International Organization of Supreme Audit Institutions
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KDCA	Knowledge, Do, Check, Act
LAI	Lei de Acesso à Informação
LIMPE	Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência
MEC	Ministério da Educação
MGCAP	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OKA	<i>Organizational Knowledge Assesment</i>
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PFGC	Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento
RBG	Referencial Básico de Governança
RBGO	Referencial Básico de Governança Organizacional
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
TCU	Tribunal de Contas da União
UAGC	Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento
UF	Universidade Federal
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 Conhecimento organizacional e gestão do conhecimento.....	17
2.2 Modelo de GC para a administração pública brasileira	21
2.3 Práticas e ferramentas para gerir o conhecimento na organização	25
2.4 Governança, governança pública e governança organizacional pública	28
2.5 A gestão do conhecimento para o desenvolvimento institucional das IFEs.....	31
2.6 O instrumento de avaliação de Governança Pública Organizacional do TCU – Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG)	32
2.6.1 O eixo de governança organizacional pública e seus mecanismos	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Caracterização da pesquisa	42
3.2 Etapas da pesquisa	43
3.3 Etapa de pesquisa bibliográfica	44
3.4 Etapa da delimitação da população	44
3.5 Etapa da análise de dados	45
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
4.1 Análise coletiva das amostras.....	49
4.2 Análise segmentada das amostras.....	50
4.2.1 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).....	50
4.2.2 Colégio Pedro II (CPII)	54
4.2.3 Instituto Federal de Educação de Mato Grosso do Sul (IFMS)	57
4.2.4 Universidade Federal do Ceará (UFC)	61
4.3 Análise comparativa das amostras	64
5 PROPOSTA DE PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES E ANEXOS	79
APÊNDICES	79
I - Levantamento do iGovPub das IFEs	79
II - Produto Técnico-Tecnológico.....	82
ANEXOS.....	104

I - Atribuições das UAGCs Pesquisadas	104
---	-----

1 INTRODUÇÃO

A exigência da sociedade em relação aos serviços públicos aumentou, e dentre as mudanças requeridas pelos cidadãos está a capacidade de gerir a informação e o conhecimento (Santana e Pereira, 2024). Nesse cenário, entende-se que o setor público tem o dever de acompanhar as transformações da sociedade e as demandas por ela apresentadas (Amorim e Da Costa, 2020).

Em sua busca por eficiência (otimização dos recursos públicos arrecadados dos contribuintes), qualidade (adequação dos serviços prestados às expectativas dos cidadãos) e prestação de contas (comprovação da destinação dos recursos às necessidades públicas), a administração pública deve mobilizar e tratar conhecimentos essenciais aos resultados almejados, por meio de suas organizações públicas (Batista, 2012).

Alinha-se, às necessidades do desafio observado, o pensamento de Duke *et al.* (2023). A Gestão do Conhecimento (GC) é o sistema responsável por organizar as informações, conhecimentos e aprendizados da organização, e considerada como trivial às instituições que almejam resultados significativos positivos (Bernardino, Stefani e Zampier, 2024).

O estudo de Zilli *et al.* (2019) também compreende que a GC pode contribuir positivamente para a Governança. Em razão de sua natureza transversal, o conhecimento organizacional também é aplicável no aprimoramento da Governança que busca, por consequência, assegurar que a tomada de decisão ocorra de forma responsável e ética, observando as leis e boas práticas de gestão.

Para Freitas (2017), a demanda social é caracterizada por controle, transparência, prestação de contas e legalidade de atos públicos, temas tratados pela Governança. Este é o principal motivador para melhorias em atividades públicas controladas e fiscalizadas pelos Tribunais de Contas e a sociedade. Estes, por sua vez, entenderam que a GC é a ferramenta apropriada para o aprimoramento de suas atividades e competências, no que se refere aos conhecimentos críticos para tal. Os Tribunais de Contas, por sua vez, acabam por ampliar o entendimento aos órgãos jurisdicionados, executores de políticas públicas, como é o caso das IFEs avaliadas no contexto da pesquisa, como a Universidade Federal do Ceará (UFC), Institutos Federais do Mato Grosso do Sul (IFMS) e de Santa Catarina (IFSC), e o Colégio Pedro II (CPII).

Logo, esta pesquisa questiona: A Gestão do Conhecimento (GC) na estrutura das IFEs contribui no desempenho da governança institucional? Para encontrar respostas a esta questão, é necessário investigar a GC e a governança dentro de IFEs, a partir do instrumento avaliativo do Tribunal de Contas da União (TCU).

Nesse contexto, é possível utilizar-se da base de resultados do iGG/TCU, que propõe um instrumento avaliativo e que considera o grau de aderência da organização pública às boas práticas de governança, ao considerar as questões das atividades de liderança, estratégia e controle, por meio de três aplicações com resultados completos e comparáveis.

Esta pesquisa foi estruturada a partir de uma revisão de literatura, que considerou os conceitos de GC e de Governança, bem como tratou sobre o instrumento iGG/TCU. O método científico se baseou em cenários de IFEs. Por sua vez, apresenta-se a discussão dos resultados obtidos, na análise coletiva e segmentada das amostras. Ainda, o estudo apresenta uma proposta de produto técnico, tecnológico e profissional à uma Universidade Federal, intitulada UFGD. Ao final, são apresentadas as considerações finais frente aos resultados, assim como a indicação de pesquisas futuras ao tema abordado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conhecimento organizacional e gestão do conhecimento

O conhecimento organizacional, consiste no conhecimento aplicado dentro da organização, a partir de seus recursos (humanos, financeiros, tecnológicos), para a resolução de problemas, questões e desafios vivenciados, em conformidade com objetivos e metas anteriormente definidas. Deste modo, é possível compreender que esse conhecimento processado na organização passa a integrar a sua carteira de recursos e/ou produtos, representando uma disponibilidade (Ziviani *et al.*, 2023).

Segundo Ferreira *et al.* (2024, p. 5) o conhecimento organizacional deve ser uma bússola para guiar a execução das atividades, “permeando as relações interpessoais e influenciando diretamente as habilidades técnicas das equipes”.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), o conhecimento é o conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Nesse sentido, também é possível compreender a expressão resolver problemas como desempenhar atividades e/ou tarefas no contexto da organização.

Contudo, como apontam Schlesinger *et al.* (2008), o grande desafio das organizações consiste em aprender a converter o conhecimento de seus colaboradores em conhecimento organizacional, pois o conhecimento enquanto recurso da organização é distinto de outros com tangibilidade, como recursos naturais, financeiros ou humanos. O conhecimento é, portanto, invisível, intangível, de difícil classificação, medição e transmissão.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) a criação do conhecimento na organização deve ser entendida como um processo de dimensionamento e amplificação do conhecimento criado pelos indivíduos, de modo a ser materializado no nível do grupo, por meio de diálogo, discussões, compartilhamento de experiências, percepção de sentido ou comunidade de prática, quando existe um agrupamento de pessoas em razão de um interesse em comum.

Tomando por base as definições dos autores Batista (2012), Ziviani *et al.* (2023) e Ferreira *et al.* (2024), é possível inferir que conhecimento organizacional é o conjunto do conhecimento coletivo de uma organização, que possibilita, a partir de sua utilização coordenada, o aprimoramento do seu desempenho e uma orientação para a tomada de decisão mais assertiva, em relação aos objetivos e metas estabelecidas pelo planejamento estratégico.

Logo, em razão de sua natureza transversal, o conhecimento organizacional também é aplicável no aprimoramento da governança organizacional, que busca, por consequência,

assegurar que a tomada de decisão ocorra de forma responsável e ética, observando as leis e boas práticas de gestão (Zilli *et al.*, 2019)

Para Choo (1998), uma organização que utiliza o seu conhecimento em favor de seus propósitos, deve empregar a informação de forma estratégica, em três campos distintos e, ao mesmo tempo, imbricados: 1- inicialmente, com a construção de sentido, isto é, “o entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz” (Alvarenga Neto, 2008, p. 79), compreendendo questões como o planejamento, objetivos, missão, visão e valores, além de outros atributos pertinentes ao desenvolvimento institucional; 2- a criação do conhecimento, através do aprendizado organizacional; 3- a tomada de decisão.

Considerando a relação entre o conhecimento organizacional e o processo de tomada de decisão, Silva (2018) aponta a necessidade de observar o grau de maturidade da organização, em relação ao modo, identificado, de como o conhecimento é trabalhado e percebido internamente. A ferramenta de Silva (2018) traz as Janelas de conhecimento na organização (Quadro 1), possibilita a identificação e um enquadramento inicial de maturidade do conhecimento no âmbito organizacional.

Quadro 1- Janelas do conhecimento na organização

Sabemos o que sabemos	Sabemos o que não sabemos
- Organizações maduras em ambientes estáveis; - A informação é organizada, acessível; - O conhecimento é codificável, compartilhável.	- Organizações adentrando em novos ambientes; - As necessidades de informação são claras e bem definidas; - Novos conhecimentos a serem criados e descobertos.
Não sabemos o que sabemos	Não sabemos o que não sabemos
- Organizações maduras em ambientes dinâmicos; - A informação está escondida, dispersa; - O conhecimento é tácito, não codificável.	- Organizações dispostas ou arranjadas em seus próprios modos ou crenças; - A informação está sujeita a restrições em seu campo visual, resultando na perda de visão periférica; - Existem hiatos ou falhas, mas não reconhecidos. Em seu campo visual, resultando na perda.

Fonte: Silva (2018)

O Quadro 2 representa uma relação de evolução no trato do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, do respectivo grau de maturidade. Logo, a disposição dos quadrantes, inicialmente apresentados por nível de concentração, pode facilitar o processo de avaliação, quando ordenados por evolução ou progressão.

Quadro 2 - Janelas do conhecimento na organização em escala progressiva

Imatura	Fase inicial de maturação	Fase intermediária de maturação	Madura
Não sabemos o que não sabemos	Não sabemos o que sabemos	Sabemos o que não sabemos	Sabemos o que sabemos

Fonte: Adaptado de Silva (2018).

A maturidade da instituição em relação ao seu conhecimento organizacional, demonstra o quanto ela se aproxima do contexto onde há plena utilização de Gestão do Conhecimento, ou, em outras palavras, da condição de organização do conhecimento, conforme os atributos apresentados por Choo (1998).

A Gestão do Conhecimento (Quadro 3), surge como uma perspectiva de atendimento à necessidade das organizações em gerir seu capital intelectual, por meio de ações, técnicas, práticas e ferramentas que conduzam a resultados de maior aderência aos objetivos institucionais e capaz de defrontar os desafios trazidos pelo cenário competitivo das organizações.

Diante da diversidade de definições sobre Gestão do Conhecimento, foram elencadas no Quadro 3, as definições compreendidas como relevantes ao contexto da pesquisa.

Quadro 3 - Contribuições dos autores de Gestão do Conhecimento

Autores	Definição de Gestão do Conhecimento
Moran (1994)	É um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.
Nonaka e; Takeuchi (1997)	É um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação ‘a verdade’. O referido processo é composto por duas dimensões: a ontológica e a epistemológica.
Sveiby (1998)	É a arte de criar valor a partir da alavancagem dos ativos intangíveis da organização. Considera-se como ativos intangíveis os elementos organizacionais: estrutura interna, estrutura externa e as competências dos profissionais.
Moresi (2001)	É um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento de uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.
Terra (2001)	Movimento intrinsecamente ligado à capacidade das organizações em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança competitiva. Também implica na adoção de práticas gerenciais sobre criação e aprendizado, além da coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.
Ribeiro Filho (2001)	A gestão do conhecimento foca os processos e as pessoas envolvidas em criar, partilhar, disponibilizar e influenciar o conhecimento na organização para suporte às estratégias de negócio, ou seja, faz uso da informação e experiência para aumentar a velocidade da inovação.
Probst; Raub; Romhardt (2002)	É o processo de gestão da base de conhecimento organizacional, que consiste num conjunto de ativos de conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas.
Bukowitz; Williams (2002)	O processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. A riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos, assim como quando o utiliza para criar valor para o cliente.

Davenport; Prusak (2003)	É um conjunto de processos de criação, uso e disseminação de conhecimento na organização
Wiig (2004)	Trata-se da implementação de um conjunto de conceitos, técnicas e abordagens para conscientizar as organizações a valorizarem o conhecimento como recurso estratégico. Também cumpre o papel de desenvolver capacidades, opções e práticas para auxiliar os gestores a obterem vantagem competitiva.
Valentim; Gelinski (2005)	É um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão.
Dalkir (2005)	Trata-se da coordenação deliberada e sistemática de pessoas, de tecnologia, de processos e da estrutura de uma organização, a fim de agregar valor através da reutilização do conhecimento e da inovação. Esta coordenação é alcançada através da criação, do compartilhamento e da aplicação do conhecimento, bem como da preservação da memória corporativa através da armazenagem e recuperação das valiosas lições aprendidas e das melhores práticas, a fim de promover a aprendizagem organizacional continuada.
Angeloni (2008)	É um conjunto de processos que acontecem por meio da aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, uso e mensuração do conhecimento na organização. Cada um desses processos é focado de maneira, e com importância, diferente nas organizações, não significando que todos devam estar presentes para que ocorra a Gestão do Conhecimento.
Alvarenga Neto (2008)	Deve ser compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.
Almeida (2009)	É uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o seu fluxo interativo em toda a organização, de modo a possibilitar condições satisfatórias de competitividade.
Batista (2012)	É um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na literatura supramencionada no Quadro 3, entende-se que a GC é um campo interdisciplinar de estudos, que busca compreender e aprimorar o conhecimento organizacional, sobretudo os conhecimentos essenciais ou críticos para propósitos gerais e específicos, por meio do tratamento do processo de conhecimento em suas fases (identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação de conhecimento), a partir de práticas e ferramentas para este fim. Possui o propósito de gerar benefícios em favor da organização, como melhorias em atividades e processos, ganho de desempenho, alcance de objetivos estratégicos e contribuição para o seu desenvolvimento institucional.

Por sua vez, as organizações públicas também passaram a buscar as melhorias propostas pela GC no trato de seu conhecimento organizacional, como relata Batista (2012), exaltando a sua capacidade de aprimorar as realizações da organização pública, ou seja, sua eficiência a partir de sua prática. O autor também assevera que a atividade de gerir o conhecimento tornou-se um novo desafio para a administração pública, considerando a sua

relação com a necessidade de aumento da efetividade na prestação dos serviços, caracterizando a sua responsabilidade e propósito de servir a sociedade.

2.2 Modelo de GC para a administração pública brasileira

O teórico Wiig (2002) afirma que a GC desempenha papel crucial na efetividade da administração pública, pois, ao apoiar os objetivos definidos pelos cidadãos, conseguirá proporcionar vantagens amplas, que poderão tornar a sociedade mais próspera. Isso condiciona a sociedade a desfrutar de uma relação mais inteligente entre pessoas e instituições públicas que, por sua vez, entrega melhoria à qualidade de vida dos cidadãos.

Em consonância a este entendimento, Antunes (2022) dispõe que a GC é essencial para o serviço público e enumera as razões: 1- eleva os aspectos da eficiência e eficácia da prestação dos serviços públicos; 2 - favorece o desenvolvimento da melhoria contínua; 3 - promove condições para que as pessoas e instituições interajam de forma mais inteligente; 4 - atua como facilitadora para os processos de renovação; 5 - proporciona condições para o desenvolvimento da inovação; 6 - possibilita a sustentabilidade da modernização administrativa.

O pesquisador Fábio Ferreira Batista (2012), empenhou-se em aproximar a Gestão do Conhecimento às demandas da administração pública brasileira, expressando, por meio de sua pesquisa, que a GC promove a capacidade de aprimoramento e ganhos em qualidade e eficiência nas atividades da administração, assim como do alcance dos objetivos estratégicos estatais e a consequente satisfação dos interesses da sociedade.

Em sua revisão de literatura para a proposição de um modelo de GC, Batista (2012) observou que haviam poucos modelos direcionados para a administração pública, com casos de experiências estrangeiras, sem contribuições que pudessem ser consideradas relevantes para o contexto da Administração Pública Brasileira (Rocha, 2018). Logo, partindo dessa premissa, foi apresentado o questionamento sobre os argumentos que deveriam ser levantados de modo a justificar a utilização da GC no setor público. Em resposta à questão em tela, registra-se a apresentação da compreensão de Stewart (1998), que aponta o papel relevante do conhecimento no contexto econômico, sob essa ótica também denominado de sociedade do conhecimento, onde representa ser um fator gerador de riquezas superior ao capital e ao trabalho. Compreensão que corrobora a relevância do conhecimento e seus processos nas organizações, enquanto entidades sociais e, por conseguinte, nas organizações públicas a serviço do Estado e da sociedade.

Rocha (2018) descreve que o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasil (MGCAP) foi concebido com o objetivo de orientar as

organizações sobre os ganhos e como implementar a Gestão do Conhecimento, visando a consecução dos objetivos estratégicos organizacionais, assim como a melhoria de processos, produtos e serviços em favor das partes interessadas, identificadas como o cidadão-usuário e a sociedade em geral.

Em sua proposta, Batista (2012), a partir de sua revisão sistemática de literatura, incluindo os elementos destacados dos modelos registrados como influenciadores, considerou os componentes relacionados no Quadro 4, a serem utilizados em seu Modelo de GC para a administração pública Brasileira.

Quadro 4 - Componentes do MGCAP e suas referências

1 – Fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC na organização	
Componente	Principais referências
1-a) Liderança	HEISIG, 2009; APO
1-b) Pessoas	HEISIG, 2009; TERRA, 2001; OKA; APO; GesPública
1-c) Tecnologia	HEISIG, 2009; TERRA, 2001; OKA; APO
1-d) Processos	OKA; APO; GesPública
2 – Processos de GC	
Componente	Principais referências
2-a) Identificação	OKA; APO
2-b) Criação	HEISIG, 2009; GesPública; OKA; APO
2-c) Armazenamento	HEISIG, 2009; OKA; APO
2-d) Compartilhamento	HEISIG, 2009; GesPública; OKA; APO
2-e) Aplicação do Conhecimento	HEISIG, 2009; TERRA, 2001; OKA; APO
3 – Alinhamento da GC	
Componente	Principais referências
3 – Alinhamento da GC com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização	OKA; APO
4 – Resultados da GC	
Componente	Principais referências
4-a) Aprendizagem e inovação	OKA; APO
4-b) Aumento da capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade	APO
4-c) Aumento da eficiência	APO; GesPública

4-d) Melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços	APO; GesPública
5 – Partes interessadas da administração pública	
Componente	Principais referências
5-a) Cidadão-usuário	GesPública
5-b) Sociedade	GesPública

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

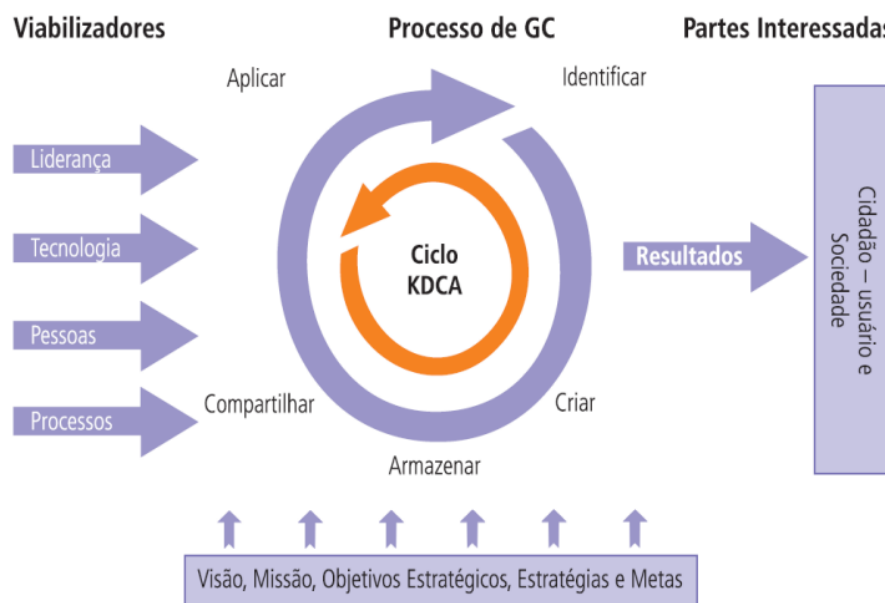
O MGCAP é composto por cinco componentes, como demonstra a Figura 1, sendo eles: 1) Viabilizadores da GC na organização; 2) Processo de GC; 3) Alinhamento da GC com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização; 4) Resultados da GC; 5) Partes interessadas da administração pública.

Os viabilizadores da GC na organização integram um total de quatro fatores viabilizadores, considerando que a influência destes afeta diretamente o êxito da GC no ambiente organizacional (Figura 1): 1-a) Liderança – trata do papel da liderança e/ou unidade de comando da organização na implementação e manutenção da GC no ambiente organizacional; 1-b) Pessoas – trata da influência das ações humanas, membros da organização no manejo do conhecimento e seu processo; 1-c) Tecnologia – trata da influência da tecnologia, sobretudo das ferramentas da tecnologia da informação, como facilitador para o processamento de dados, informações e conhecimento no ambiente organizacional; 1-d) Processos – trata da maneira como a organização emprega o conhecimento em suas atividades, juntamente com a aplicação de seus recursos, para que estes sejam transformados em resultados, objetivos e metas.

Um processo, como descreve Batista (2012), é um conjunto de atividades ou ações que transformam entradas (insumos) em saídas (resultados, produtos e serviços). O processo de GC, é formado por um total de cinco estágios do conhecimento (Figura 1), que dizem respeito às ações de trabalho do conhecimento na organização: 2-a) Identificação – momento em que a organização percebe, compreende e classifica o “recurso conhecimento” que possui à sua disposição, em seus mais diversos suportes; 2-b) Criação – momento em que a instituição produz conhecimento a partir das atividades em seu ambiente organizacional e da interação entre seus membros (pessoas); 2-c) Armazenamento – ação de explicitar o conhecimento, por meio de registro em suportes tangíveis, físicos e/ou digitais, para que seja de fácil acesso e disseminação; 2-d) Compartilhamento – momento em que os membros da organização acessam e compartilham o conhecimento, sobretudo por meio de suas interações, em suas atividades

institucionais ; 2-e) Aplicação – fase em que o conhecimento é aplicado na resolução de situações e/ou questões de interesse da organização. Também é o momento que o conhecimento é medido, avaliado a partir de seus resultados, podendo ser ajustado e novamente classificado, realimentando todo o processo.

Figura 1 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira



Fonte: Adaptado de Batista (2012).

O alinhamento da GC com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização, também denominado de direcionador estratégico, é o que possibilita o emprego e a modulação da GC como solução ajustada às necessidades, à razão de ser da instituição, às suas metas e propósitos futuros, a partir do manejo do conhecimento, com a aplicação de ferramentas e práticas em favor dos propósitos estabelecidos em ambiente organizacional.

Para os resultados da GC, espera-se um total de quatro entregas previstas (Figura 1): 4-a) Aprendizagem e inovação; 4-b) Aumento da capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade; 4-c) Aumento da eficiência; 4-d) Melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços.

As partes interessadas da administração pública são identificadas na figura de dois atores: 5-a) cidadão-usuário; 5-b) sociedade. Representam a convergência entre a administração pública e os benefícios e resultados da GC, traduzidos em melhorias para produtos e serviços públicos entregues à sociedade, à luz da governança pública, por meio dos princípios da transparência e da prestação de contas (Figura 1).

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), indica aos órgãos da administração pública federal, a partir de seu entendimento (Brasil, 2021b), o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAP), proposto por Batista (2012), em razão de apresentar maior convergência aos organismos da administração pública.

A obra de Batista (2012), MGCAP: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão, é mantida e disponibilizada, não apenas pelo IPEA, sua instituição promotora, mas também pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do acervo de sua biblioteca virtual.

Além de disponibilizar e recomendar a obra no contexto da GC na Administração Pública, o TCU implementou, em seu próprio ambiente organizacional, uma política de GC, com registros disponíveis na cartilha TCU - Governança e Ferramentas de Gestão do Conhecimento (Brasil, 2022), que compartilha de algumas referências do MGCAP, como é o caso do Programa GesPública (Brasil, 2010), para condicionar a GC ao foco no cidadão e necessidades da sociedade, além de utilizar outras referências para a temática, como Faqueti *et al.* (2015), onde Batista (2012) figura como referência indireta.

2.3 Práticas e ferramentas para gerir o conhecimento na organização

O processo da gestão do conhecimento é aplicado na prática por meio do compartilhamento do conhecimento, além de propiciar a exploração do conhecimento tácito, retido nas pessoas, e a sua conversão em conhecimento explícito, formal e sistematizado, à disposição da organização (Calvi *et al.*, 2019).

Nesse sentido, o Quadro 5 detalha algumas das principais práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, selecionadas, sobretudo, pela ótica da consonância aos viabilizadores e processo de GC do MGCAP.

Quadro 5 - Principais Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento (PFGCs)

PFGCs	Viabilizadores relacionados	Processos de conhecimento relacionados	Descrição
Ambientes virtuais de discussão	Tecnologia; Pessoas	Criar, Armazenar, Compartilhar, Aplicar	São 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. Exemplo: Grupos em redes sociais e/ou aplicativos de comunicação instantânea.
Aprendizagem pela ação	Liderança; Processos; Pessoas	Criar, Compartilhar, Aplicar	É uma prática que possibilita o direcionamento de esforços e conhecimentos para a resolução de problemas complexos e/ou inéditos. A aprendizagem pela ação é

(Action learning)			um processo em que as pessoas trabalham e aprendem juntas, com a aplicação prática e compartilhamento do conhecimento. Possui a característica de desenvolver as competências de liderança e comunicação. Exemplo: Criação de uma equipe com competências e/ou conhecimentos selecionados para o enfrentamento de uma questão crítica surgente na organização.
Banco de competências individuais	Pessoas	Identificar	É 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 um 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 negociais e processuais. Exemplo: Também chamado no passado de “Páginas Amarelas”, trata-se de uma lista que relaciona pessoas e suas respectivas capacidades e conhecimentos, de modo a facilitar o acesso e a disponibilidade de uma pessoa e suas características, quando necessário, para os propósitos da organização.
Banco de competências organizacionais	Processos; Pessoas	Identificar	É um repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as unidades organizacionais ou equipes detentoras de determinado conhecimento. Exemplo: Registro em banco de dados das competências dos profissionais da organização.
Banco de documentos	Tecnologia; Processos	Armazenar, Identificar, Compartilhar, Aplicar	É o conjunto dos artefatos técnicos produzidos a partir das rotinas e do conhecimento organizacional, servindo de arquivo, fonte de consulta e compartilhamento sobre como planejar, executar e controlar tarefas. Exemplo: Arquivo de documentos; Sistemas e bancos de dados de gestão.
Comparação (Benchmarking)	Processos	Identificar, Armazenar, Compartilhar	É a busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização. Exemplo: Análise comparativa de aspectos, práticas, produtos e serviços entre organizações distintas.
Educação organizacional	Pessoas	Criar, Compartilhar	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 à distância, etc. Exemplo: Programas de capacitação ou qualificação oferecidos aos profissionais no âmbito da organização.
Guias e manuais procedimentais	Tecnologia; Processos	Identificar, Compartilhar, Aplicar	Consistem em artefatos técnicos produzidos a partir das rotinas e do conhecimento organizacional. Exemplo: Manuais procedimentais, sobre como executar tarefas; Mapas; Fluxogramas

Mapeamento do conhecimento	Tecnologia; Processos; Pessoas	Identificar	É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. Exemplo: Atividade de mensuração do conhecimento disponível e ausente, necessário para pessoas, setores e atividades, realizado por especialista da gestão do conhecimento, no âmbito da organização.
Melhores práticas (<i>Best practices</i>)	Processos; Pessoas	Identificar, Aplicar	Consistem na identificação e 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 onde pode ser aplicado. Exemplo: Registro de como executar tarefas, da melhor forma possível, observando os interesses da organização
Memória organizacional	Tecnologia; Processos	Armazenar, Compartilhar, Aplicar	Consiste no ponto de referência de conhecimento da organização. Um conjunto que elementos agrupados com o objetivo de preservar, armazenar e disponibilizar o conhecimento. É composto por processos da organização, atividades, documentos, rotinas, pessoas, banco de dados, projetos, tecnologias. Exemplo: Repositório, banco de dados, coleções de arquivos e registros da organização que contenham o conhecimento produzido.
Mentoria (<i>Mentoring</i>)	Pessoas	Compartilhar, Aplicar	A mentoria é uma ferramenta para o desenvolvimento profissional, onde, basicamente, uma pessoa mais experiente (mentor, conselheiro) ajuda outra menos experiente (mentorado). No processo de mentoria, via de regra, o mentor participa das atividades junto com o mentorado, acompanhando o desenvolvimento deste, guiando seus passos, com o compartilhamento do conhecimento e estímulos para o desenvolvimento de novas competências. Exemplo: Consultor especialista é contratado para construir e desenvolver, junto a equipe da organização, um novo setor até então inexistente.
Revisão pós-ação (<i>After Action Review</i>)	Liderança; Processos; Pessoas	Armazenar, Compartilhar	É uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto. A revisão pode ser realizada no final do projeto ou no final de um ponto chave durante o projeto. Não é uma reunião para críticas e reclamações. A Revisão maximiza o aprendizado ao permitir um ambiente onde líderes e membros podem conversar honestamente sobre o projeto. Exemplo: Reunião pós evento ou pós projeto.
Tempestade de ideias (<i>Brainstorm</i>)	Liderança; Pessoas	Identificar, Criar	É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto

			é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos. Exemplo: Reunião com equipe para buscar ideias, propostas.
Treinamento (<i>Coaching</i>)	Pessoas	Compartilhar	O treinamento, ou coaching, é similar à mentoria, porém o treinador, ou coach, não participa diretamente das atividades, junto ao treinado ou coachee. Nesse processo, o coach desempenha um papel de planejador, oferecendo apoio com orientação, diálogo e acompanhamento das metas definidas ao coachee. Exemplo: Profissional com mais experiência em um setor da organização é designado para treinar uma nova equipe de jovens profissionais.

Fonte: Adaptado de Batista (2012) e SBGC (2024).

O Observatório de Gestão do Conhecimento (OGC) do IPEA (2020) registra ainda que as práticas de GC apresentam, obrigatoriamente, características definidas: a) são executadas regularmente; b) sua finalidade é gerir a organização; c) baseiam-se em padrões de trabalho; e d) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior (Batista, 2004).

2.4 Governança, governança pública e governança organizacional pública

Assim como a palavra governo, a palavra governança possui a sua raiz etimológica na expressão grega *kubernaein*, que significa dirigir. Segundo Mello e Slomski (2010, p. 377) “o termo governança é bastante amplo e o seu uso varia de acordo com o enfoque e a área na qual está sendo empregado”. Por sua vez, Alves (2001) descreve a governança como um conceito difuso, podendo ser aplicado à gestão de uma empresa/organização (governança corporativa/organizacional), aos meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou formas de combate à corrupção de agentes públicos (governança pública). Apesar de tudo, o enfoque principal da governança se mantém na busca contínua pelo aperfeiçoamento ético das pessoas e instituições (Alves, 2001).

Segundo a visão da *International Federation of Accountants* - IFAC (2001; 2013), a governança contempla diversas estruturas, dentre elas (administrativa, política, social, econômica, ambiental, legal e outras) para garantir que os resultados almejados pelas partes interessadas sejam efetivamente delimitados e atingidos.

Conforme a elucidação de Silva (2021), que trata da temática de governança de forma mais ampla e profunda em sua pesquisa, as definições mais aplicadas do termo “governança”

se referem à governança corporativa, pública e global (Quadro 6), consoante à compreensão do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020).

Contudo, o termo governança, em linhas gerais, considerando a sua polissemia e os seus diversos enfoques, pode ser concebido como um conjunto de mecanismos e boas práticas, aplicados com o propósito de conduzir a organização aos seus objetivos institucionais, assim como assegurar o acompanhamento, controle e avaliação das atividades de gestão pelas partes interessadas.

Quadro 6 - Conceitos de governança a partir de Brasil (2020)

Governança corporativa	Governança global	Governança pública
Sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas (Cambridge, 1992; ABNT, 2018b); conjunto de mecanismos de convergência de interesses de atores direta e indiretamente impactados pelas atividades das organizações (La Porta, 2000), mecanismos esses que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores) (La Porta <i>et al.</i> , 2000); estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados (IFAC, 2014).	Conjunto de instituições, mecanismos, relacionamentos e processos, formais e informais, entre Estado, mercado, cidadãos e organizações, internas ou externas ao setor público, através dos quais os interesses coletivos são articulados, direitos e deveres são estabelecidos e diferenças são mediadas (Weiss; Thakur, 2010).	Sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos — cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores — com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos (Matias-Pereira, 2010, adaptado).

Fonte: Silva (2021).

A governança, apesar de possuir origens no contexto da administração privada, como registra Matias-Pereira (2016), quando empregado na administração pública, não passa a ter princípios distintos dos aplicados na governança corporativa ou organizacional. A adaptação do conceito à administração pública, se dá na diferença de que os gestores, no contexto da governança pública, possuem bens e recursos que são de propriedade pública, pertencentes à sociedade, ao invés da propriedade particular, fato que faz elevar a relação de compromisso, ética e responsabilidade ao objeto administrado. Nesse sentido, associa-se, frequentemente, à governança pública ao conceito de *accountability*, que consiste num conjunto de mecanismos e procedimentos que condicionam os gestores públicos à prestação de contas de suas ações, promovendo a transparência e exposição dos atos e políticas públicas (Matias-Pereira, 2016).

Em sua concepção, Teixeira e Gomes (2019) asseveram que a governança pública pressupõe uma relação de estabelecer procedimentos e suas respectivas ações de execução, sob

a cobertura da eficiência administrativa, de modo que sejam alcançados resultados a partir dessa interação.

O Decreto Federal nº 9.203/2017, define a governança pública, no âmbito do Estado brasileiro, como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Segundo Matias-Pereira (2014), governança refere-se à capacidade governativa, ou seja, de contemplar, em perspectiva mais ampla, o potencial da ação estatal em implementar políticas públicas para alcançar metas coletivas.

No contexto dos serviços públicos, na aplicação prática, essa relação se torna mais intrínseca ao campo normativo, com suas delimitações orientadas por força da própria legislação, em cadeia hierárquica, desde a Constituição Federal, com a previsão de criação dos organismos administrativos, passando pelas leis ordinárias, que efetivamente criam e estabelecem tais organismos no ordenamento jurídico, até os normativos infralegais, como decretos, instruções normativas e portarias, que definem as propriedades singulares das entidades públicas, como missão, visão, valores, metas e planos diretivos, com orientações gerais a nível macro ou estratégico para cada instituição, assim como suas cartas de serviços, com a definição e apresentação dos serviços prestados à sociedade, em escala operacional.

Nesse sentido, a engrenagem que congrega esses instrumentos e dispositivos legais, juntamente à transparência e a prestação de contas, por sua vez, criam condições para a participação social do processo de governança, o que coaduna a reflexão de Secchi (2009), que vislumbra o dispositivo da governança pública como um resgate da participação coletiva para dentro da administração pública, assim como um reforço de mecanismos colaborativos de deliberação na esfera pública.

A governança organizacional pública, na concepção do Tribunal de Contas da União, em seu Referencial Básico de Governança Organizacional (Brasil, 2020, p. 36), consiste na mesma definição, na íntegra, de governança pública, já trazida pelo Decreto Federal nº 9.203/2017, como se registra, trata de “mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Logo, a governança organizacional pode ser depreendida, a partir da definição do TCU, como a governança corporativa com enfoque em instituições que não são privadas, sobretudo tratando-se dos órgãos públicos jurisdicionados pela corte federal de contas.

2.5 A gestão do conhecimento para o desenvolvimento institucional das IFEs

As Instituições Federais de Ensino (IFEs), no âmbito da administração pública federal, assim como demais órgãos públicos, utilizam do conhecimento organizacional para o desempenho de suas atividades de meio, consumindo e produzindo conhecimento (Amorim e Costa, 2020), sejam na governança ou na gestão (Zilli *et al.*, 2019).

Como define Drucker (1999), o conhecimento é essencial para o desenvolvimento institucional ou social, seja este organizacional ou científico, pois oferece meios para o enfrentamento de desafios, visando preencher lacunas, gerar inovações e promover melhorias a processos já existentes (Costa e Castro, 2022).

Apesar do propósito deste exercício de pesquisa considerar, de modo restrito, a GC para atividades meio da organização, uma vez que explora os seus reflexos na governança das instituições pesquisadas, é preciso registrar, que tratando de Instituições Federais de Ensino, o conhecimento assume também o papel de atividade finalística ou de seu propósito existencial (Calmetto e Cribb, 2022).

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento deve atender ao seu propósito de favorecer ou criar condições para que a organização possa utilizar a informação e o conhecimento disponíveis (Alvarenga Neto, 2008), porém sem abandonar suas características definidoras, como é o caso do fator humano no processo do conhecimento. Pois, do contrário, a GC passa a efetivamente não mais existir, servindo apenas como validador de ações de manejo de dados e informações, de modo automático e mecanicista. É necessário, portanto, a integração estratégica de fatores, como o humano, informacional e o tecnológico, para que a organização utilize do conhecimento e consiga criar valor para si, para as partes interessadas e para a sociedade (Choo, 2002).

Partindo dessa premissa, é possível depreender que a GC então é um instrumento que favorece o desenvolvimento institucional, a partir do processo do conhecimento aplicado de forma estratégica para os objetivos da organização (Choo, 1998).

Conforme definição da Lei Federal nº 8.958/1994, o desenvolvimento institucional, no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFEs), compreende o conjunto de programas, projetos, atividades e operações especiais, inclusive de natureza infraestrutural, material e laboratorial, que levem à melhoria mensurável das condições das IFEs, para o cumprimento eficiente e eficaz de sua missão, conforme descrita no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Portanto, é compreendida como atribuição natural das unidades organizacionais de desenvolvimento institucional das IFEs as atividades de planejamento, avaliação, gestão estratégica de informações, promoção da governança e transparência (Ferreira *et al.*, 2024).

Contudo, observa-se que a gestão das IFEs, conforme estudo de Balbino, Nunes e Queiroz (2016), possui dificuldade ou não reconhece a GC como um meio para o desenvolvimento institucional, atribuindo-lhe a competência de processamento de dados e informações, assim como da construção de relatórios organizacionais requeridos para o cumprimento da legislação.

Para Bígio *et al* (2018), é necessário e esperado que as organizações invistam em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), considerando, sobretudo, o desafio da alta demanda de dados e informações que precisam ser tratadas, porém, é preciso atentar-se para que este processo de modernização caminhe em conjunto com a GC e, por conseguinte, com o fator humano, pois é este que condiciona dados e informações à construção do conhecimento.

A relação da GC com as pessoas, coaduna-se ao pensamento de Hoffmann (2012), que tenta explicar a relação da GC e do fator humano com o fato do conhecimento possuir sólidas conexões intelectuais, o que facilita a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento em benefício do fortalecimento da governabilidade e gestão da organização (Damian e Oliveira, 2023). O reconhecimento e a valorização do fator humano no processo de tomada decisão, evidencia que somente por meio das pessoas, da participação social, é possível obter o desenvolvimento organizacional. (Damian e Oliveira, 2023).

Logo, é necessária perícia técnica para implantação e condução de GC na organização, uma vez que, sendo a GC reduzida ao processamento de dados e informações, torna-se gestão informacional, e deixa de produzir os seus efeitos positivos em favor da organização, como a base teórica preconiza. Dissociar a TIC da GC e do fator humano pode gerar, por consequência, resultados negativos, como “a rotatividade em quadros funcionais, a falta de informação tempestiva, a sobrecarga de trabalho e a perda de conhecimento organizacional” (Silva Filho *et al*, 2023, p. 10).

2.6 O instrumento de avaliação de Governança Pública Organizacional do TCU – Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG)

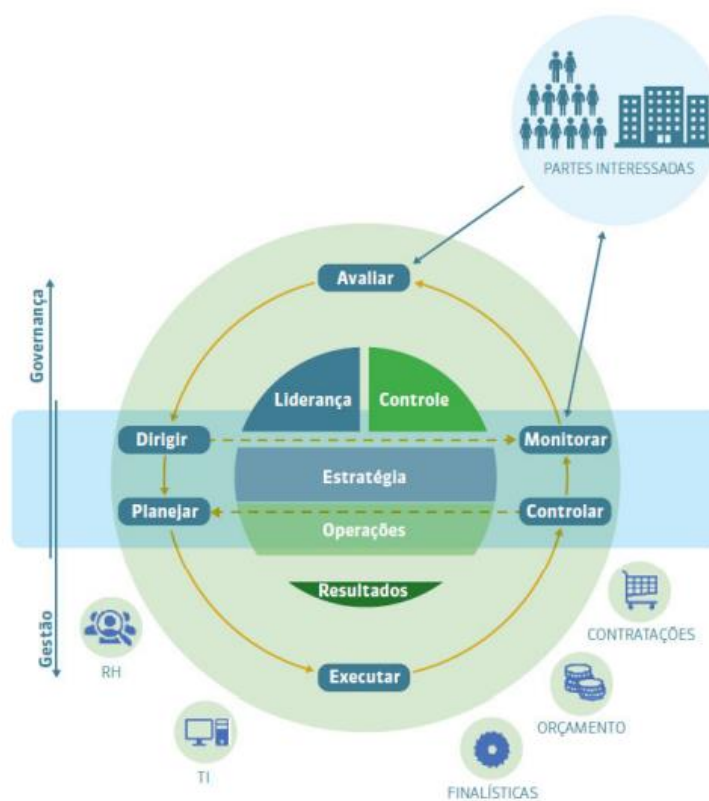
O Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG) é um instrumento de avaliação do Tribunal de Contas da União (TCU), consistindo em um questionário, aplicado aos órgãos jurisdicionados da União, construído a partir da metodologia CSA (Control Self-Assesment) – autoavaliação de controles), validada e recomendada pelo IIA (The Institute of Internal Auditors). Conforme registro do TCU (Brasil, 2021), o iGG é resultado de trabalhos iniciados desde 2007 pelo Tribunal, com intuito de levantar informações sobre a situação de governança

na administração pública, além de promover estímulo aos órgãos jurisdicionados a adotarem as boas práticas recomendadas acerca do tema.

O Tribunal de Contas da União, por meio do instrumento avaliativo Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG), classificou e agrupou mecanismos e suas respectivas boas práticas, a partir de dois eixos de análise: governança organizacional pública e gestão.

O iGG também é baseado no Modelo de Governança e Gestão, como representado na Figura 2, definido pelo Tribunal de Contas da União, em sua obra RBG – Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, 3ª edição, publicado pelo próprio Tribunal em 2020 (Brasil, 2020).

Figura 2 - Modelo de governança e gestão do Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU



Fonte: Brasil (2020).

Conforme explica o Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (Brasil, 2020), o Modelo de Governança e Gestão se apresenta de forma cíclica (Figura 2), de modo que a governança organizacional pública flua entre as atividades básicas de governança: a) avaliar (cenários, alternativas, desempenho, resultados); b) direcionar (políticas e planos em relação às necessidades das partes interessadas – usuários, cidadãos e sociedade em geral; c)

monitorar (resultados, desempenho, expectativas das partes interessadas). De mesmo modo, também deve fluir entre as atividades básicas de gestão: 1) planejar; 2) executar; 3) controlar.

O modelo (Figura 2) enfatiza a distinção entre governança e gestão, porém admite que há uma região em que as duas funções se tocam e, eventualmente, se sobrepõem. As diretrizes (direção/dirigir), necessárias ao planejamento organizacional, vêm da função de governança, exercida por instâncias internas e externas de governança. O controle da gestão gera informações para subsidiar o monitoramento praticado pelas instâncias de governança, a fim de saber se as partes interessadas estão sendo atendidas e de decidir quais as correções a fazer.

Observando a composição dos eixos de análise do instrumento, no que compete à governança organizacional pública, os mecanismos são divididos em liderança, estratégia e controle, como verifica-se na Figura 3.

Figura 3 - Mecanismos e práticas da governança organizacional pública avaliadas pelo iGG/TCU



Fonte: Brasil (2020).

Por sua vez, o eixo de gestão considera as boas práticas de gestão, inicialmente em três segmentos, que contemplam todos os órgãos jurisdicionados respondentes, independente de sua atividade finalística, de modo comum a todos, sendo: Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia da Informação e Gestão de Contratações. Este grupo de três segmentos foi avaliado nas aplicações dos exercícios de 2014, 2017 e 2018 do instrumento.

Figura 4 - Práticas de gestão agrupadas por segmento na avaliação do iGG/TCU



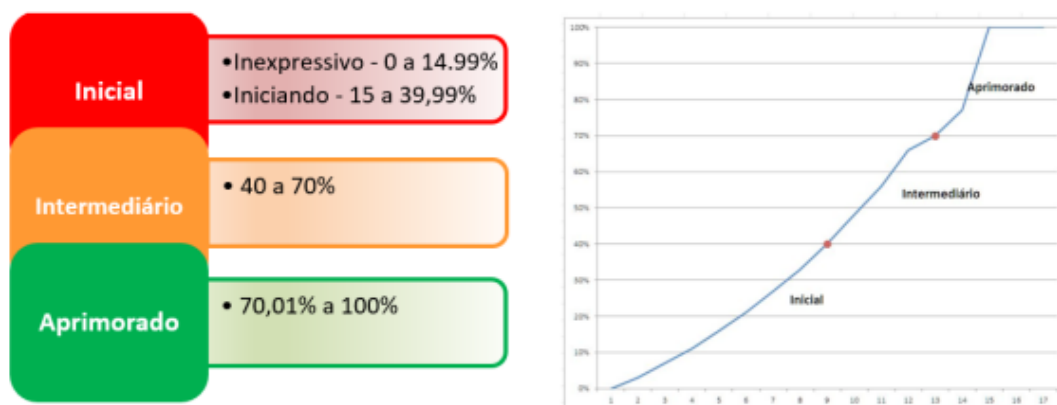
Fonte: Brasil (2021).

A partir da aplicação de 2021, foi incluído o segmento de Gestão de Orçamento ao grupo, como é possível observar na Figura 4. No exercício de 2023, o plenário do TCU acordou em transformar o iGG em uma nova ferramenta mais robusta, denominada de iESGo (Índice ESG - *Environmental, Social and Governance*), complementando ao índice as dimensões de sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social. Conforme o Acórdão 1205/2023-TCU-Plenário, sob a Fiscalização 156/2023, com início da aplicação do novo instrumento em 04 de março de 2024.

Para a composição e categorização dos resultados do iGG, o TCU, por meio de seu Guia de Orientações para Interpretar e Utilizar os Indicadores de Governança e Gestão (Brasil, 2021, p. 22-23), define os percentuais de categorização dos resultados auferidos pelos órgãos jurisdicionados respondentes, num total de quatro estágios de maturidade, agrupados em três categorias (Figura 5), a saber: 1) Inicial: 1-a) Estágio Inexpressivo - compreende o total de respostas delimitadas como: “Não adota”, “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”. O estágio expressa o fato de que tais respostas declaram a inexistência da prática proposta; 1-b) Estágio Iniciando - compreende o total de respostas delimitados como: “Adota em menor parte”; 2) Intermediário - Estágio Intermediário - compreende o total de respostas delimitados

como: “Adota parcialmente”; 3) Aprimorado - Estágio Aprimorado - compreende o total de respostas delimitados como: “Atende em grande parte ou totalmente”.

Figura 5 - Categorização de respostas e limites de estágios de capacidade



Fonte: Brasil (2021).

Para uma compreensão mais detalhada da composição dos cálculos, o Guia de Orientações para Interpretar e Utilizar os Indicadores de Governança e Gestão do TCU (BRASIL, 2021), explicita que a constituição de tais cálculos utiliza-se do método estatístico Análise de Componentes Principais (PCA), de modo que é extraído apenas o primeiro componente principal e, por sua vez, os pesos são obtidos por regressão linear múltipla. Para o detalhamento da composição dos cálculos, o TCU disponibiliza a cartilha Estrutura para os dados do iGG (2018; 2021), em seu portal de Levantamento de Governança, seção de seu site oficial na web.

O TCU (Brasil, 2021, p. 25) descreve que os indicadores do instrumento (como: iGG, iGovPub, etc); são construídos e mensurados a partir de “um conjunto mínimo de práticas consideradas pelo TCU como adequadas para tratar riscos comuns em organizações públicas”, sobretudo considerando a jurisdição do Tribunal. O TCU ainda ressalta o aspecto didático da proposta, acerca do estabelecimento de controles eficazes, por meio de uma mensagem de alerta aos entes, para que suas ações sejam revistas, diante da necessidade de enfrentamento dos riscos reais que os ameaçam.

2.6.1 O eixo de governança organizacional pública e seus mecanismos

No contexto do eixo abordado, a partir do Referencial Básico de Governança Organizacional (Brasil, 2020), compreende-se a sua composição por três mecanismos distintos a saber: liderança, estratégia e controle. O TCU registra como referências para o Mecanismo Liderança, as definições da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

(OCDE), da *International Federation of Accountants* (IFAC) e do *Institute of Internal Auditors* (IIA).

A OCDE e o IFAC ressaltam que a liderança constitui elemento essencial para promover a boa governança pública. Confere à dedicação empregada pelos agentes públicos o fator de sucesso para implementação de valores, estratégias, políticas públicas e processos, condicionadores da boa governança e resultados entregues à população usuária. O IIA estabelece que os membros da direção das organizações são os responsáveis, de forma coletiva, pela definição dos objetivos e ações organizacionais alinhadas aos interesses das partes interessadas, além de estruturas e processos necessários para a eficácia da governança. (BRASIL, 2020).

Com base nos conceitos apresentados, o TCU incorporou ao Mecanismo Liderança as práticas e respectivas questões (Quadro 7).

Quadro 7 - Práticas e questões do Mecanismo Liderança

Práticas	Questões
Estabelecer o modelo de governança	Estabelecer a estrutura interna de governança na organização
	Assegurar o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas
Promover a integridade	Gerir a ética na organização
	Estabelecer programa de integridade na organização
	Estabelecer medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses
Promover a capacidade de liderança	Definir critérios e procedimentos para escolha de membros da alta administração
	Avaliar o desempenho dos membros da alta avaliação
	Aprimorar as competências dos membros da alta administração

Fonte: Adaptado de Santos (2021) e Brasil (2020).

Como descreve o TCU (Brasil, 2020), dentre as práticas que compõem o Mecanismo Liderança, o modelo de governança tem a função de representar de forma clara e pública como deve funcionar o processo de governança na organização. A integridade diz respeito ao alinhamento ético dos agentes públicos das organizações, em relação aos seus valores, princípios e normas, na representação do interesse público sobre o privado. Por sua vez, a capacidade de liderança diz respeito às ações das organizações no sentido de promover e

aprimorar atitudes, habilidades e conhecimentos aos dirigentes das organizações, visando a ampliação dos resultados por estes gerados na condução de suas instituições.

Para o Mecanismo Estratégia, o TCU (Brasil, 2020) registra, como principais referências para composição das práticas, os conceitos trazidos por Harvard (2011), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), *The Committee of Sponsoring Organizations* (COSO, 2017) e Kaplan e Norton (2008).

Harvard (2011) e a IBGC (2015) evidenciam que a estratégia possui a responsabilidade de direcionar o Estado e o Governo aos objetivos definidos pelas partes interessadas (sociedade usuária), cabendo aos dirigentes a tarefa de monitorar a execução desta estratégia, além de efetuar a sua avaliação, acompanhar mudanças e promover sua revisão se necessário. O COSO (2017) pontua que a organização deve construir sua estratégia a partir de elementos basilares e identitários, como missão, visão, valores e análise dos ambientes interno e externo.

Os autores Kaplan e Norton (2008) detalham que a estratégia deve ser compartilhada entre as unidades organizacionais que compõem a instituição, de forma holística, para que os objetivos estratégicos possam ser traduzidos em objetivos, indicadores e metas às suas respectivas áreas executoras. Também existe a preocupação de atualizar a estratégia em conformidade ao aprendizado organizacional, ressaltando, ainda que indiretamente, a relevância da GC nesse contexto.

Por fim, os autores registram a importância de incorporar a questão dos riscos à formulação da estratégia e aos seus demais estágios, como execução e planejamento, para que haja condições de responder às ameaças internas e externas (Brasil, 2020)

Com base nos conceitos apresentados, o TCU incorporou ao Mecanismo Estratégia as práticas e respectivas questões (Quadro 8).

Registra a Corte Federal de Contas (BRASIL, 2020), em sua definição das práticas formadoras do Mecanismo Estratégia, senão, que a gestão de riscos tem o papel de identificar e tratar os riscos, para que as áreas responsáveis sejam comunicadas e possam responder aos riscos de forma apropriada. Para a prática de estabelecer a estratégia, reafirma a concepção de Kaplan e Norton (2008), de que a ação de desenvolver a estratégia implica o conhecimento do propósito de existência da organização e o que ela busca para o futuro, para então empenhar os esforços nessa direção, observando também as partes interessadas e suas posturas. Desse modo, é possível à organização, na figura de seus dirigentes, obter êxito na difusão do pensamento estratégico e no estabelecimento de seu produto.

Quadro 8 - Práticas e questões do Mecanismo Estratégia

Práticas	Questões
Gerir os riscos da organização	Estabelecer modelo de gestão de riscos
	Implantar processo de gestão de riscos
	Gerir riscos considerados críticos para a organização
Estabelecer a estratégia da organização	Estabelecer o modelo de gestão estratégica da organização
	Definir a estratégia da organização
	Definir metas para a simplificação do atendimento prestado (desburocratização)
Promover a gestão estratégica	Estabelecer modelo de gestão de processos
	Estabelecer modelo de gestão de pessoas
	Estabelecer modelo de gestão de tecnologia da informação
	Estabelecer o modelo de gestão de contratações
	Estabelecer modelo de gestão orçamentária e financeira

Fonte: Adaptado de Santos (2021) e Brasil (2020).

Como já mencionado, há também o direcionamento no sentido da promoção da estratégia na organização, sendo essencial, a sua difusão entre os setores que compõem a estrutura organizacional, para que as ações sejam devidamente coordenadas entre as unidades, no âmbito de suas respectivas especialidades.

Por conseguinte, em relação ao Mecanismo Controle, o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020), registra os conceitos oriundos da *The International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI, 2013) assim como do corpo técnico de auditores do próprio TCU.

A INTOSAI (2013), assim como a equipe técnica do TCU, expressa o dever de controle como uma relação delegada da sociedade ao setor público, com o objetivo de gerir os recursos públicos para o alcance dos resultados almejados. Como devolutiva, as organizações do setor público também possuem como dever a prestação de contas de seus atos à sociedade, legítima detentora dos recursos administrados. Nesse sentido, o controle é aplicado de maneira eficaz, no que diz respeito à utilização dos recursos públicos, assim como da consecução das metas, quando existem práticas de transparência e prestação de contas. Na execução destas práticas, a sociedade deve ter o pleno acesso aos dados e informações, para compreensão do planejamento e atos dos agentes públicos e desenvolver a capacidade de posicionamento frente ao contexto, com a certeza de que desvios do interesse público deverão ser apurados e abordados.

A auditoria interna, por sua vez, é apresentada como o instrumento adequado para a proteção do interesse público dentro da organização, pois sua atuação consiste em avaliar a execução dos planos, orçamentos e programas de governamentais, assim como a gestão de riscos e sua mitigação, por meio da avaliação dos processos de governança implementados. (Brasil, 2020).

Com base nos conceitos apresentados, o TCU incorporou ao Mecanismo Controle às práticas e respectivas questões (Quadro 9).

Quadro 9 - Práticas e questões do Mecanismo Controle

Práticas	Questões
Promover a transparência	Assegurar a transparência às partes interessadas
	Publicar dados conforme os princípios de dados abertos
Garantir a <i>accountability</i>	Prestar contas à sociedade
	Publicar extrato de planos e relatórios de acompanhamento
	Estabelecer canal de denúncias
	Estabelecer mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover eventual responsabilização
Monitorar a satisfação dos usuários	Elaborar, divulgar e atualizar a Carta de Serviços ao Usuário
	Assegurar a acessibilidade e usabilidade dos serviços via internet, com sua respectiva proteção de dados sensíveis
	Promover a participação dos usuários em procedimentos visando a melhoria dos serviços públicos prestados
Assegurar a efetividade da auditoria interna	Participar, por meio da instância superior de governança da organização, na elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna
	Receber, por meio da instância superior de governança da organização, serviços de auditoria interna, de modo a agregar valor à organização
	Acompanhar os resultados dos trabalhos de auditoria interna
	Opinar, por meio da instância superior de governança da organização, sobre o desempenho da função de auditoria interna

Fonte: Adaptado de Santos (2021) e Brasil (2020).

Em relação às práticas que compõem o Mecanismo Controle, o TCU (Brasil, 2020) registra a promoção da transparência, inclusive viabilizada por meio da Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), que assegura tal direito à sociedade, por meio da disponibilização obrigatória de dados e informações dos entes da Administração Pública e suas esferas de poder. Indica, também, o dever de implementação de mecanismo de

accountability (prestação de contas e responsabilização), assim como dispor de meios para avaliação da satisfação das partes interessadas, ou seja, os *stakeholders* dos atos de gestão das organizações públicas. Também é ressaltada a importância das organizações em assegurar a efetividade das ações de suas auditorias internas, pois além de seu papel como linha de defesa, também atua agregando valor às organizações públicas, viabilizando o aprimoramento em processos de governança, controle e riscos (Brasil, 2020).

A partir da média dos resultados das questões relacionadas aos três mecanismos: liderança, estratégia e controle, é composto o índice iGovPub, que avalia o percentual de aderência da organização pública respondente às boas práticas e recomendações de governança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia foi escolhida com base em estudos que, de modo similar, investigam e aplicam diagnósticos a um grupo segmentado de instituições federais de ensino, considerando os objetivos propostos e o problema de pesquisa.

De modo a conceder robustez e legitimar a proposição, por meio de um encadeamento lógico, que contemple os objetivos da pesquisa e seu pleno desenvolvimento, compreendeu-se a necessidade de realizar os levantamentos de revisão teórica, para devida abordagem da teoria tratada e dos fenômenos envolvidos. Na sequência foi realizada a exploração propriamente dita, por meio de abordagens empíricas, com análise de dados. Na sequência, é realizada a classificação e avaliação dos resultados obtidos, na busca por maior compreensão dos dados aferidos dos levantamentos anteriores, considerando a relação entre a teoria e a prática no contexto de cada organização pesquisada.

Por fim, é apresentada uma proposição técnica, tomando como base a teoria, assim como os resultados obtidos com a investigação exploratória, considerando a experiência das Instituições Federais de Ensino (IFEs) e suas Unidades Administrativas de Gestão do Conhecimento (UAGCs). Deste modo, objetivou-se construir um embasamento técnico acerca de como implementar uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento, para a promoção de assistência técnica especializada no trato do conhecimento organizacional, com especial enfoque para a Governança das IFEs.

3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia científica entrega à proposta de pesquisa a condução adequada, por meio de procedimentos e técnicas, confere as condições de obtenção da legitimidade do saber produzido, pois nesse sentido, como afirmam Lakatos e Marconi (2017, p. 90) “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

O método consiste, portanto, em atividades sistemáticas e racionais aplicadas com o objetivo de produzir o conhecimento legítimo e fidedigno, e remete ainda, ao ato de trilhar as ações do cientista, na detecção de erros e tomada de decisão (Lakatos; Marconi, 2017). Nesse sentido, o Quadro 10 traz uma síntese da classificação da pesquisa realizada.

Quadro 10 - Classificação metodológica da pesquisa

Aspecto de classificação da pesquisa	Descrição do aspecto
Aplicada	A pesquisa propõe-se a buscar uma solução prática, aplicável a um problema ou questão específica (Lakatos; Marconi, 2017).
Quali-quantitativa	Este tipo de pesquisa contempla a combinação de duas abordagens: a qualitativa e a quantitativa. Enquanto a abordagem qualitativa dispõe de métodos como entrevistas, análise crítica de conteúdo, dentre outros, visando a compreensão de um contexto, da opinião de um grupo ou uma população. Por sua vez, a abordagem quantitativa dispõe de métodos como a coleta e análise de dados numéricos, questionários e experimentos controlados. Deste modo, permitindo a realização de análises, identificação de padrões, tendências e relações entre variáveis. Logo, a combinação das abordagens oferece uma visão mais ampla ou holística sobre um fenômeno, permitindo sua melhor compreensão (Minayo e Sanches, 1993).
Exploratória	A pesquisa trata de temática de baixa exploração, cuja base de conhecimento demanda novas contribuições, em razão das lacunas existentes (Gil, 2008).
Documental	Também é compreendida como pesquisa documental, pois considera documentos publicados de natureza não científica, como manuais, encartes, documentos de arquivos, relatórios institucionais, dentre outros (Gil, 2008).

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos autores supramencionados.

3.2 Etapas da pesquisa

A presente pesquisa foi realizada em três etapas (Figura 6), consistindo em: 1) etapa de revisão de literatura, por meio de pesquisa bibliográfica; 2) etapa de delimitação da população; 3) etapa de análise de dados.

Figura 6 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Etapa de pesquisa bibliográfica

Para este procedimento foi considerado o método de busca e seleção bibliográfica de Ripoli *et al.* (2022), em razão do foco na temática de um modelo de gestão do conhecimento para a administração pública, tomando por objetivo relacionar e discutir trabalhos e autores com este direcionamento, considerando as adaptações necessárias à presente proposta.

Adicionalmente, foi acrescentada a utilização de obras de autores especialistas em gestão do conhecimento, administração pública e governança organizacional, além de legislação pertinente, normativos, resoluções e demais obras de apoio e documentos publicados por órgãos públicos federais que praticam atos relacionados ao tema, como a governança organizacional pública e o instrumento do índice de governança e gestão do Tribunal de Contas da União (TCU), disponíveis em seu repositório virtual.

Para identificação das unidades administrativas de GC nas instituições pesquisadas, foram levantados dados referentes às atribuições, rotinas e demais características definidoras das estruturas no contexto de cada instituição. Foram considerados normativos, resoluções, portarias, manuais e outros documentos de natureza técnica e/ou instrumental, obtidos em repositórios virtuais, bases de dados e sítios web mantidos pelas instituições pesquisadas.

3.4 Etapa da delimitação da população

A primeira fase da etapa de delimitação da população iniciou-se pela escolha das Instituições Federais de Ensino (IFEs), em razão destas possuírem características similares, tanto em suas atividades-meio, de apoio institucional, quanto em suas atividades finalísticas de prestação de serviços públicos educacionais à população, pautados nos eixos acadêmicos de ensino, pesquisa, extensão e cultura. Para este procedimento de delimitação, foram selecionadas as IFEs respondentes do Índice de Governança e Gestão Públicas (iGG) do Tribunal de Contas da União (TCU), para que fosse possível a comparação de resultados.

A partir do critério definido de Instituições Federais de Ensino com condições de comparação, considerando atividades meio (governança e gestão) e atividades finalísticas (educação pública, pautada nos eixos de ensino, pesquisa e extensão) em condições similares, foram inicialmente selecionadas 104 instituições, entre universidades federais (UFs), institutos federais (IFs), os centros federais de educação tecnológica (CEFETs) e o Colégio Pedro II (CP-II), do universo de respondentes do iGG, com dados comparáveis entre as aplicações de 2017, 2018 e 2021. Contudo, foi necessária a exclusão de 3 instituições, pois não participaram com regularidade das três aplicações do instrumento, fato que reduziu o número de instituições para 103.

Na sequência, realizou-se a busca na base das Unidades Organizacionais (UORGs) do Poder Executivo, por meio de pesquisa na base do Portal da Transparência, mantida junto à Controladoria Geral da União (CGU), visando encontrar as Unidades Administrativas de Gestão do Conhecimentos (UAGCs), a fim de mapear quais, dentre a população de Instituições Federais de Ensino (IFEs), passaram a investir na Gestão do Conhecimento por meio de unidades formais, ou institucionalizadas, para este fim.

Por sua vez, considerando a população levantada na etapa anterior, realizou-se um refinamento na população, por meio de análise empírica de dados no Portal da Transparência da CGU e portais oficiais das IFEs inicialmente identificadas, ao considerar apenas as Instituições Federais de Ensino, com Unidades Administrativas de Gestão do Conhecimento, que tratavam das atividades-meio de suas respectivas instituições, excluindo-se as IFEs com UAGCs voltadas às atividades finalísticas, em razão da orientação da busca por evidências se dar na relação entre a contribuição da Gestão do Conhecimento formalizada e o processo de governança das instituições pesquisadas.

Ao final da delimitação da população (Quadro 11), foram identificadas quatro IFEs, com UAGCs voltadas às atividades-meio de suas respectivas instituições.

Quadro 11 - População identificada de IFEs com UAGCs

IFE	Colégio Pedro II (CP-II)	Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)	Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)	Universidade Federal do Ceará (UFC)
UAGC	Diretoria de Gestão do Conhecimento	Coordenação de Gestão do Conhecimento	Diretoria de Gestão do Conhecimento	Divisão de Gestão de Informação e Conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 Etapa da análise de dados

A etapa da pesquisa da análise de dados tratou do levantamento dos dados dos resultados de governança das IFEs respondentes do instrumento de avaliação iGG do TCU, por meio do subíndice de governança pública (iGovPub) e seus respectivos componentes, que incluem as capacidades dos mecanismos agregadores (liderança, estratégia e controle), assim como suas respectivas atividades integradoras avaliadas.

Os dados extraídos foram comparados, considerando a população delimitada de IFEs com UAGCs identificadas, por meio de sua evolução histórica, entre as aplicações do iGG ao longo dos anos pelo TCU. Também foram comparados os dados dos resultados extraídos das IFEs com UAGCs identificadas, em relação à média das IFEs que não possuem UAGCs

identificadas. Por fim, também se realizou uma comparação evolutiva cronológica dos resultados das IFEs com UAGCs identificadas em relação aos períodos que antecedem e sucedem a implantação de suas UAGCs.

Na sequência, como método de análise mais complexo, prosseguiu-se com a avaliação dos resultados das IFEs com UAGCs identificadas, em relação ao enfoque conferido às suas respectivas atribuições em suas estruturas organizacionais, a fim de prospectar evidências mais sólidas de aferição, na prática, da aplicação da Gestão do Conhecimento e sua contribuição no processo de governança organizacional das IFEs selecionadas, com o objetivo de atestar a influência da GC no aspecto avaliado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para auxiliar a realização da análise a avaliação dos resultados obtidos pelas IFEs nas aplicações do iGG/TCU e verificar evidências mais profundas de contribuições da GC na Governança das instituições, foram utilizadas duas ferramentas construídas a partir da sustentação na revisão teórica e artigos acadêmicos que se propõem a explicar ou ao menos apontar caminhos para situações observadas no âmbito deste estudo.

Primeiro, foi considerada, para possibilitar a interpretação dos resultados de Governança, a partir das contribuições da GC, o Quadro 12 apresenta a correlação entre contribuições da GC à Governança identificadas por Zilli *et al.* (2019) e os Mecanismos de Governança do iGG/TCU (Brasil, 2021).

Quadro 12 - Correlação entre contribuições da GC à Governança identificadas por Zilli *et al.* (2019) e os Mecanismos de Governança do iGG/TCU (Brasil, 2021)

Contribuições selecionadas da GC à Governança identificadas por Zilli <i>et al.</i> (2019)	Liderança	Estratégia	Controle
Melhoria de processos	X	X	X
Melhoria de desempenho/resultados	X	X	X
Capacidade de resposta e tomada de decisão aprimorada em um ambiente dinâmico de produtos e/ou serviços	X		
Gerenciamento integrado e especializado de informações e conhecimentos organizacionais	X		
Melhoria no compartilhamento de informações e conhecimentos organizacionais com partes interessadas			X
valorização das pessoas e seus conhecimentos		X	
Facilitação no desenvolvimento de competências essenciais para os desafios organizacionais		X	
Aprimoramento da transparência e prestação de contas junto às partes interessadas			X
Aprimoramento da gestão de risco organizacional		X	
Aprimoramento da responsabilidade organizacional			X
Clima organizacional favorecido pela liderança	X		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este processo de análise permite inferir que quanto maior o resultado de aderência da IFE avaliada em cada um dos mecanismos de Governança do iGG/TCU, maior a tendência de

que as melhorias correlacionadas, conforme Zilli *et al.* (2019) tenham sido promovidas por meio da ação de sua respectiva UAGC.

Para a verificação do alinhamento das UAGCs à literatura, foi utilizado o Quadro 13, que classifica as atribuições institucionais das UAGCs em relação às definições trazidas pela base teórica e textos normativos.

Quadro 13 - Metodologia para classificação das atribuições das UAGCs

Aspecto das atribuições de GC das UAGCs	Instrumento	Definição
Gestão do Conhecimento - GC	Cartilha – Governança de Ferramentas de Gestão do Conhecimento (Brasil, 2022)	A gestão do conhecimento é o conjunto de ações e mecanismos que incentivam a sistematização das informações e dos conhecimentos da instituição, englobando etapas desde sua criação até seu armazenamento e disseminação, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar o seu desempenho.
Manejo de Dados e Informações - IN	Art. 5º, Inciso X, da Lei Federal nº 13.709/2018	É o conjunto de operações realizadas com dados e informações, compreendendo: coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração.
Desenvolvimento Institucional - DI	Art. 1º, § 1º da Lei Federal nº 8.958/1994	O desenvolvimento institucional, no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFEs), compreende o conjunto de programas, projetos, atividades e operações especiais, inclusive de natureza infraestrutural, material e laboratorial, que levem à melhoria mensurável das condições das IFEs, para o cumprimento eficiente e eficaz de sua missão, conforme descrita no Plano de Desenvolvimento Institucional.
Governança - GO	Art. 2º, Inciso I do Decreto Presidencial nº 9.203/2017	Governança é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

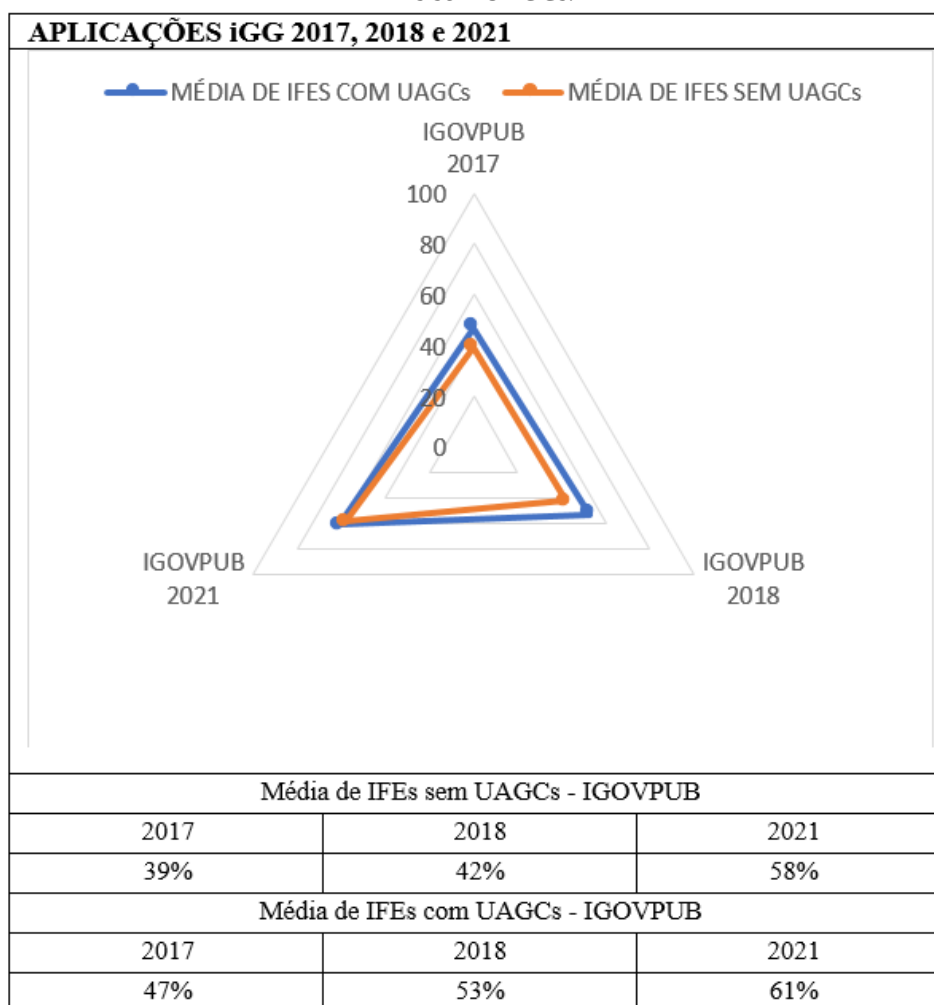
Este processo de análise permite inferir o enfoque das atividades realizadas pela UAGC, conforme suas atribuições institucionais definidas pelas instâncias superiores de cada IFE, onde resultados de enfoque, distribuídos de modo mais próximo da uniformidade, demonstram o balanceamento esperado pelas atividades para resultados positivos conforme a literatura. Enquanto que resultados de enfoque em disparidade apontam para um desbalanceamento, e podem apontar que a UAGC trabalha em desconformidade com a literatura, com resultados negativos para a geração de benefícios às IFEs.

4.1 Análise coletiva das amostras

Como resultado inicial, a partir dos resultados do subíndice iGovPub, nas aplicações do iGG/TCU para os anos de 2017, 2018 e 2021, comparou-se a série histórica de dois grupos, a fim de buscar evidências sobre reflexos da Gestão do Conhecimento na Governança das Instituições Federais de Ensino (IFEs). É preciso considerar que o iGovPub demonstra, em termos gerais, o percentual de aderência dos órgãos públicos respondentes às boas práticas e recomendações de governança do Tribunal de Contas da União.

Para a análise preliminar, as IFEs foram divididas em 2 grupos: 1 grupo com IFEs (UFs e IFs) sem Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento (UAGC) em suas estruturas organizacionais, composto por um total de 97 instituições, e 1 grupo com IFEs que possuem UAGCs em suas estruturas organizacionais, composto por um total de 4 instituições.

Figura 7 - Comparação preliminar de resultados no iGG do grupo de IFEs com UAGCs em relação ao grupo de IFEs sem UAGCs.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na comparação preliminar é possível notar, como evidência primária, um ligeiro melhor resultado no iGovPub, nas três aplicações consideradas comparáveis do iGG/TCU, do grupo de IFEs com UAGCs em relação ao grupo de IFEs sem UAGCs, aspecto que suscitou o aprofundamento da análise, conforme representação na Figura 7, sobretudo a partir das características e perspectivas individuais das IFEs do grupo com UAGCs.

4.2 Análise segmentada das amostras

4.2.1 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) foi criado em 2008 por meio da Lei Federal nº 11.892/2008, para atender as demandas de educação no estado de Santa Catarina (SC), região Sul do país. O IFSC possui 22 unidades distribuídas entre os municípios do SC, sendo: Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Florianópolis, Florianópolis – Continente, Garopaba, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul – Centro, Jaraguá do Sul – Rau, Joinville, Lages, Palhoça, São Carlos, São José, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema e Xanxerê.

Dentre suas atividades finalísticas no campo educacional, o IFSC oferece educação básica, superior, profissional, científica e tecnológica, em consonância à proposta da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela Lei Federal nº 11.892/2008, para promoção da educação continuada.

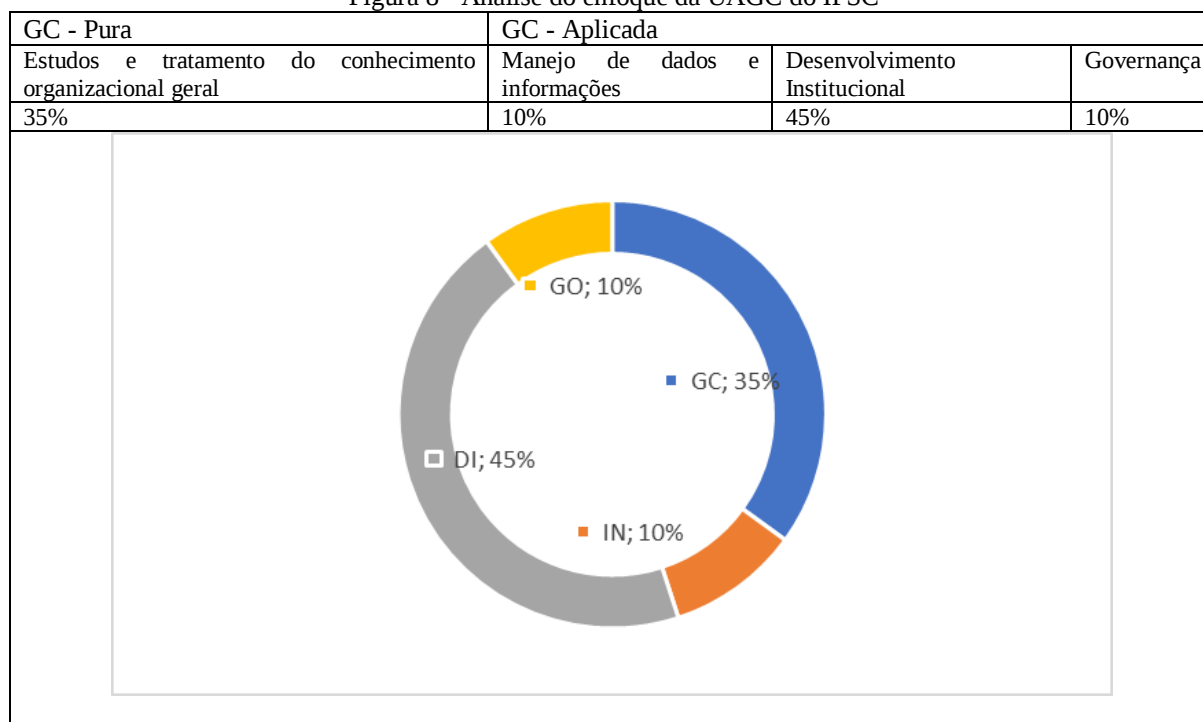
Em números gerais, conforme dados do último Relatório de Gestão (2023) publicado, assim como dados divulgados em seu portal oficial na internet, o IFSC possui 47.057 alunos distribuídos em seus 458 cursos, nas modalidades de ensino básico, formação técnica/profissional, formação tecnológica, graduação e pós-graduação. Possui em seu quadro 1.505 profissionais docentes e 1.149 profissionais técnicos-administrativos, dados do Relatório de Gestão, além de contar com 362 profissionais em regime de terceirização, em atividades operacionais, conforme tabela disponível no portal oficial do IFSC, na seção de transparência.

O IFSC possui uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento (UAGC), a Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), com subordinação à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), dentro de sua estrutura administrativa. A UAGC do IFSC, conforme registros públicos da memória organizacional, disponíveis em portal oficial na internet, teve sua implementação com o documento Resolução do Conselho Superior nº 54 de

05 de novembro de 2010, a partir do Regimento Geral do IFSC, versão de novembro de 2010, e conta, no momento, com uma equipe de 10 profissionais.

O posicionamento da UAGC dentro da estrutura organizacional da instituição, assim como a relação de suas atribuições divulgadas, revela o enfoque da Gestão do Conhecimento na área meio da organização (Figura 8).

Figura 8 - Análise do enfoque da UAGC do IFSC



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise do enfoque das atribuições da UAGC do IFSC, os números indicam, de sobremaneira, a prevalência de enfoque aplicado, com 65% contra 35% de enfoque generalista e teórico. Também é possível notar, entre os tipos de aplicação, um desbalanceamento, conforme direcionamento da IFE, de modo que a parcela maior de concentração das atribuições consiste em desenvolvimento institucional, com 45%, seguido de manejo de dados e informações, com 10% e governança, com 10%, contra 35% de estudos e tratamento de conhecimento organizacional (CO).

O contexto de desbalanceamento evidencia que a IFE privilegia mais os temas aplicados, o que vai, sobretudo, de encontro com a pesquisa de Lino, Melo e Silveira (2020), que conclui que o IFMS, apesar do pioneirismo no investimento em GC em sua estrutura, desde 2006, distanciou-se da base teórica da GC.

Os autores concluem a pesquisa alertando que o IFSC condicionou sua UAGC à condição de suporte administrativo da Macro Unidade de Desenvolvimento Institucional, com

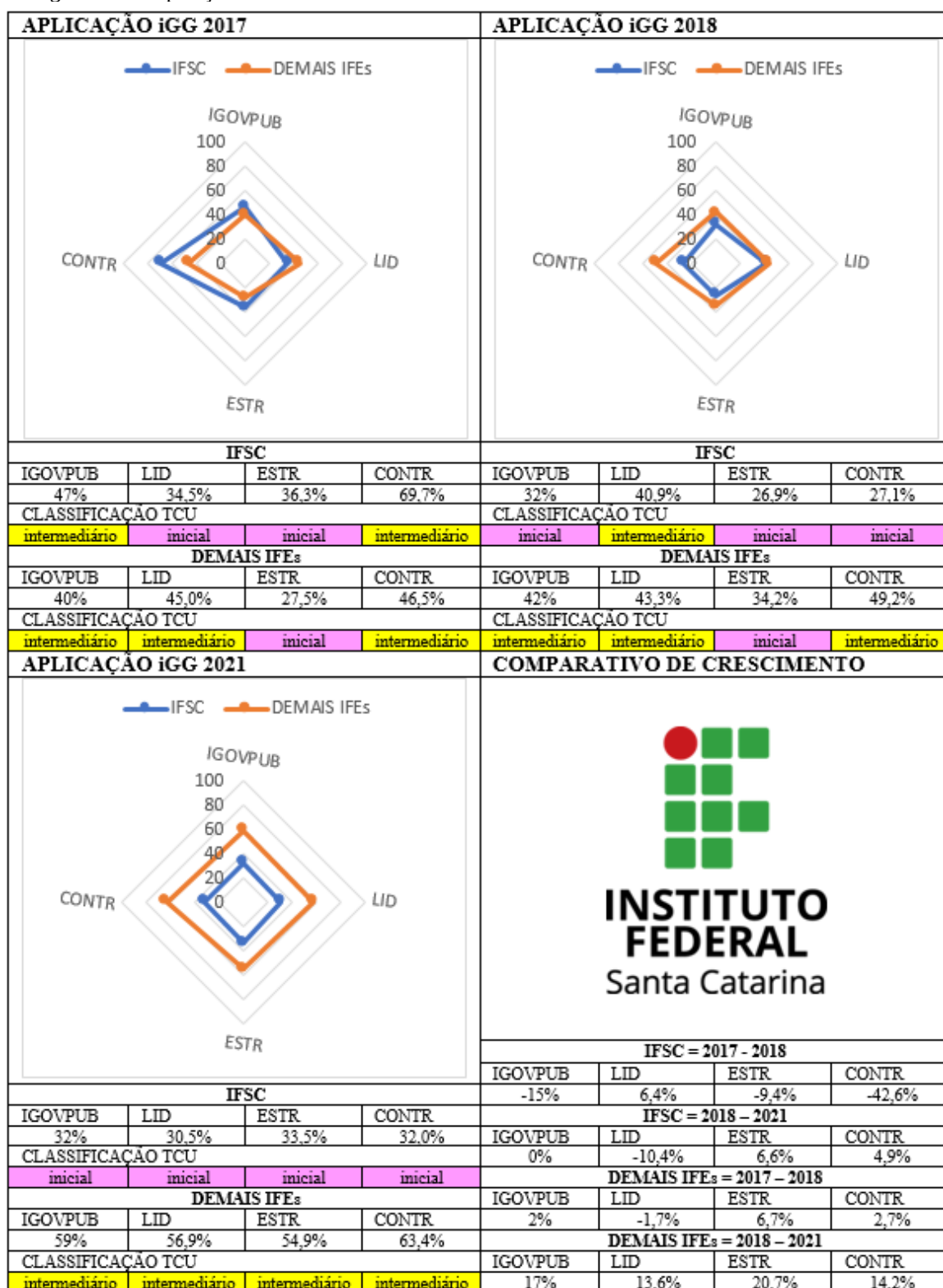
alterações recorrentes em seu rol de atribuições, reduzindo sua atuação no tratamento do conhecimento para a dedicação ao processamento de dados e informações para cumprimento de imposições legais, com a exclusão do fator humano no processo e o consequente afastamento do que a literatura leciona sobre o tema.

A seguir, a Figura 9 apresenta um comparativo de resultados individuais do IFSC em relação ao grupo de IFEs sem UAGC, a partir dos números percentuais obtidos junto da base de resultados das aplicações do iGG/TCU, para o índice de governança (iGovPub) e os subíndices que o compõem, conforme os três eixos agrupadores de atividades, definidos pelo TCU (Brasil, 2021): liderança, estratégia e controle.

Em acompanhamento ao enfoque das atribuições da UAGC e do estudo de Lino, Melo e Silveira (2020), os números percentuais do iGovPub do IFSC caíram entre as aplicações do iGG, piorando os seus resultados de aderência às recomendações de governança, onde é possível notar um afastamento mais expressivo em relação à média de resultados do grupo de IFEs sem UAGC, reduzindo também a sua classificação junto ao TCU, com a governança em geral e mecanismos de liderança, estratégia e controle, caindo de nível intermediário para nível de iniciação.

Compreende-se, portanto, que o IFSC não obteve melhorias em sua governança, por meio da GC, mas, ao contrário, apresentou resultados negativos, situação que pode indicar, a partir da análise e das evidências coletadas, que o desvio acentuado de propósito da GC, pode ter condicionado sua realidade.

Figura 9 - Comparação da série histórica de resultados do IFSC no iGG com demais IFEs sem UAGC



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Colégio Pedro II (CPII)

O Colégio Pedro II (CPII) foi criado em 1837, ainda no período imperial do Brasil, para atender as demandas de educação no estado do Rio de Janeiro (RJ), região Sudeste do país. O CPII possui 12 unidades distribuídas entre os municípios do RJ, sendo: 10 unidades no município de Rio de Janeiro, 1 unidade no município de Niterói e 1 unidade no município de Duque de Caxias.

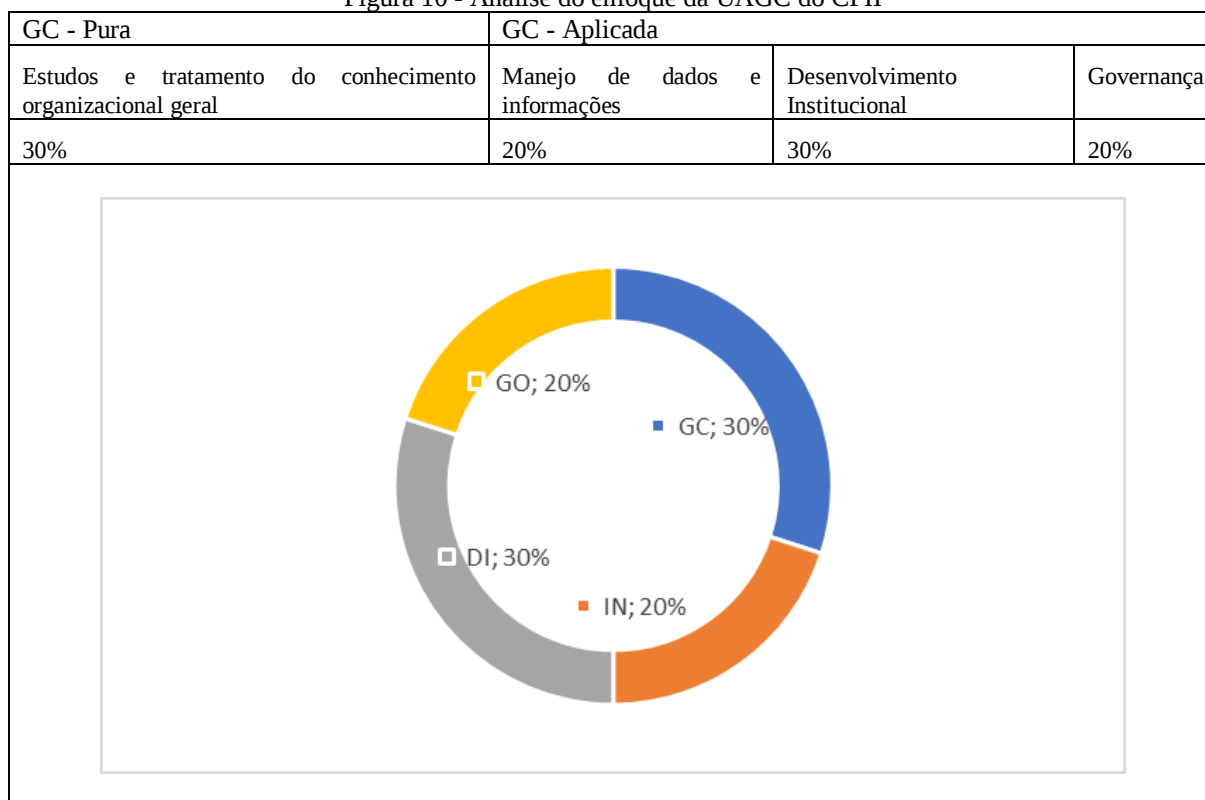
Dentre suas atividades finalísticas no campo educacional, o CPII oferece educação básica (distribuída em educação infantil, ensino fundamental e ensino médio), graduação e pós-graduação, em consonância à proposta da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela Lei Federal nº 11.892/2008, para promoção da educação continuada.

Em números gerais, conforme dados do último Relatório de Gestão (2022) publicado, assim como dados divulgados em seu portal oficial na internet, o CPII possui 12.223 alunos de ensino básico, 262 alunos de graduação e 281 alunos de pós-graduação. Possui em seu quadro 1.171 profissionais docentes e 1.004 profissionais técnicos-administrativos, além de contar com 295 profissionais em regime de terceirização, em atividades operacionais.

O CPII possui uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento (UAGC), a Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), com subordinação à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRODI), dentro de sua estrutura administrativa. A UAGC do CPII foi estabelecida, conforme dados da memória institucional publicada em seu portal, em 2019 (Portaria da Reitoria nº 633, de 13 de fevereiro de 2019) e conta, no momento, com uma equipe de 9 profissionais.

O posicionamento da UAGC dentro da estrutura organizacional da instituição, assim como a relação de suas atribuições divulgadas, revela o enfoque da Gestão do Conhecimento na área meio da organização (Figura 10).

Figura 10 - Análise do enfoque da UAGC do CPII

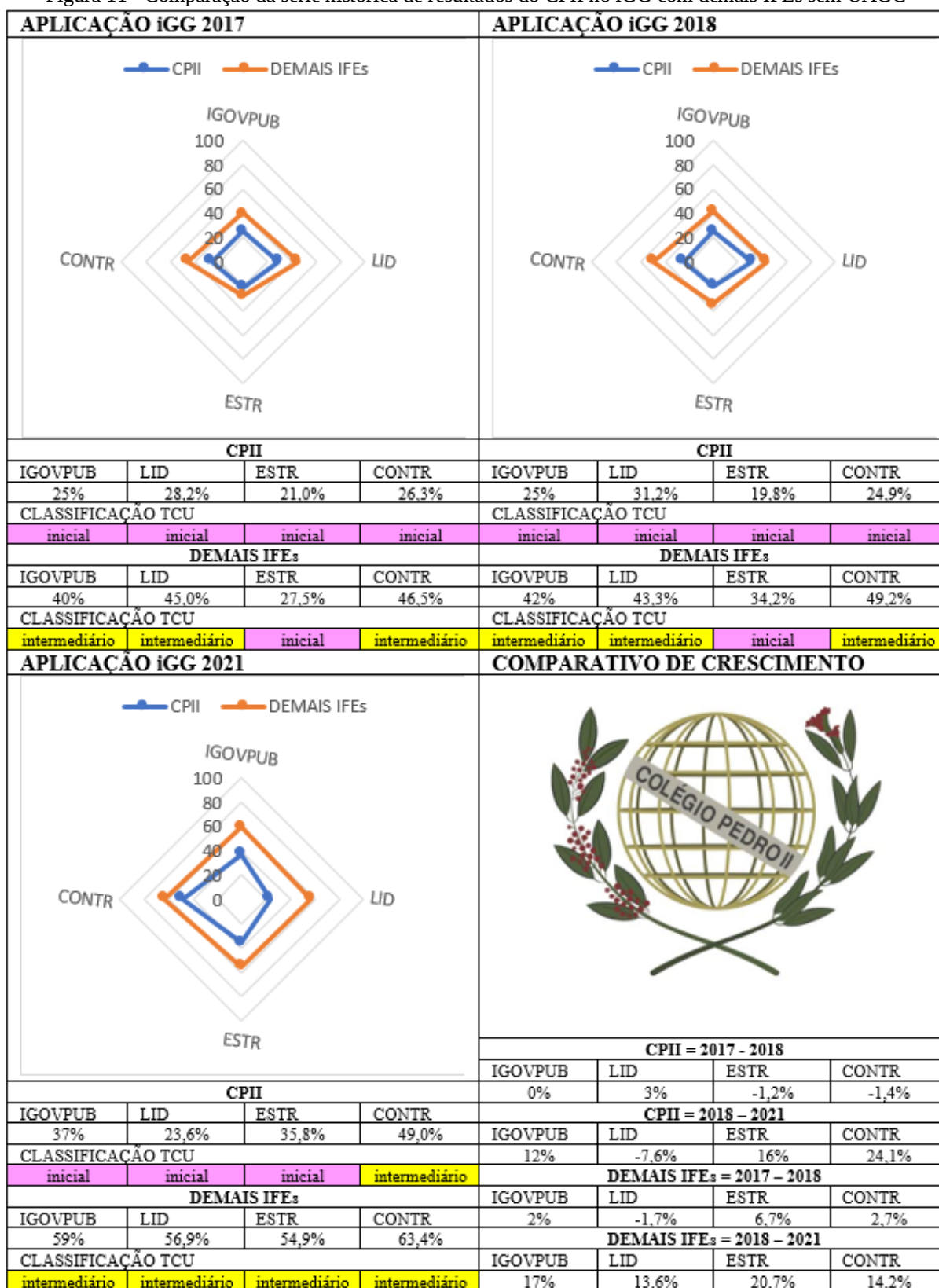


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise do enfoque das atribuições da UAGC do CPII, os números indicam, um contexto de tendência ao balanceamento no enfoque de suas atribuições. Também é possível notar, entre os tipos de aplicação, uma situação mais próxima de equilíbrio, conforme direcionamento da IFE, de modo que a parcelas de concentração das atribuições foram distribuídas em desenvolvimento institucional, com 30%, seguido de manejo de dados e informações, com 30% e governança, com 20%, contra 30% de estudos e tratamento generalista de conhecimento organizacional (CO).

A Figura 11 apresenta um comparativo de resultados individuais do CPII em relação ao grupo de IFEs sem UAGC, a partir dos números percentuais obtidos junto da base de resultados das aplicações do iGG/TCU, para o índice de governança (iGovPub) e os subíndices que o compõem, conforme os três eixos agrupadores de atividades, definidos pelo TCU (Brasil, 2021): liderança, estratégia e controle.

Figura 11 - Comparação da série histórica de resultados do CPII no iGG com demais IFEs sem UAGC



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os números percentuais do iGovPub do CPII, contudo, não acompanham o enfoque das atribuições de sua UAGC. Também são resultados considerados negativos, com pouco ou

nenhuma evolução ao longo dos anos, entre as aplicações do iGG, com baixa aderência às recomendações de governança do TCU, com classificações, em 2017 e 2018 na faixa de iniciação da governança, aprimorando apenas o eixo de controle, com um leve salto para a faixa intermediária. Em comparação à média de resultados do grupo de IFEs sem UAGC, é possível observar ainda um melhor desempenho deste, com evoluções e todos os índices na faixa intermediária em 2021.

De modo a compreender melhor o contexto do CPII, foram buscadas novas evidências em análise documental (portarias, normativos, regulamentos e registros oficiais). Logo, com base nos registros obtidos, conforme divulgação em seção de transparência em seu *sítio web*, notou-se que o CPII implantou sua UAGC recentemente, com registros no ano de 2019.

Este fato, por sua vez, inclina-se a explicar os resultados do órgão, considerando o pouco tempo de atuação, ainda após as duas primeira aplicações do iGG, o CPII possui sua UAGC ainda em fase de consolidação institucional e maturidade das atividades ainda não sendo possível a observação de reflexos e contribuições para o conhecimento organizacional ou, ao menos, não aos conhecimentos críticos à governança.

Compreende-se, portanto, que o CPII não obteve melhorias em sua governança, por meio da GC, possivelmente em decorrência da situação levantada.

4.2.3 Instituto Federal de Educação de Mato Grosso do Sul (IFMS)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) foi criado em 2008 por meio da Lei Federal nº 11.892/2008, para atender as demandas de educação no estado de Mato Grosso do Sul (MS), região Centro-Oeste do país. O IFMS possui 10 unidades distribuídas entre os municípios do MS, sendo: Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas.

Dentre suas atividades finalísticas no campo educacional, o IFMS oferece educação básica, superior, profissional, científica e tecnológica, em consonância à proposta da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela Lei Federal nº 11.892/2008, para promoção da educação continuada.

Em números gerais, conforme dados do último Relatório de Gestão (2023) publicado, assim como dados divulgados em seu portal oficial na internet, o IFMS possui 60.504 alunos distribuídos em seus 125 cursos, nas modalidades de ensino básico, formação técnica/profissional, formação tecnológica, graduação e pós-graduação. Possui em seu quadro 603 profissionais docentes e 590 profissionais técnicos-administrativos, dados do Relatório de

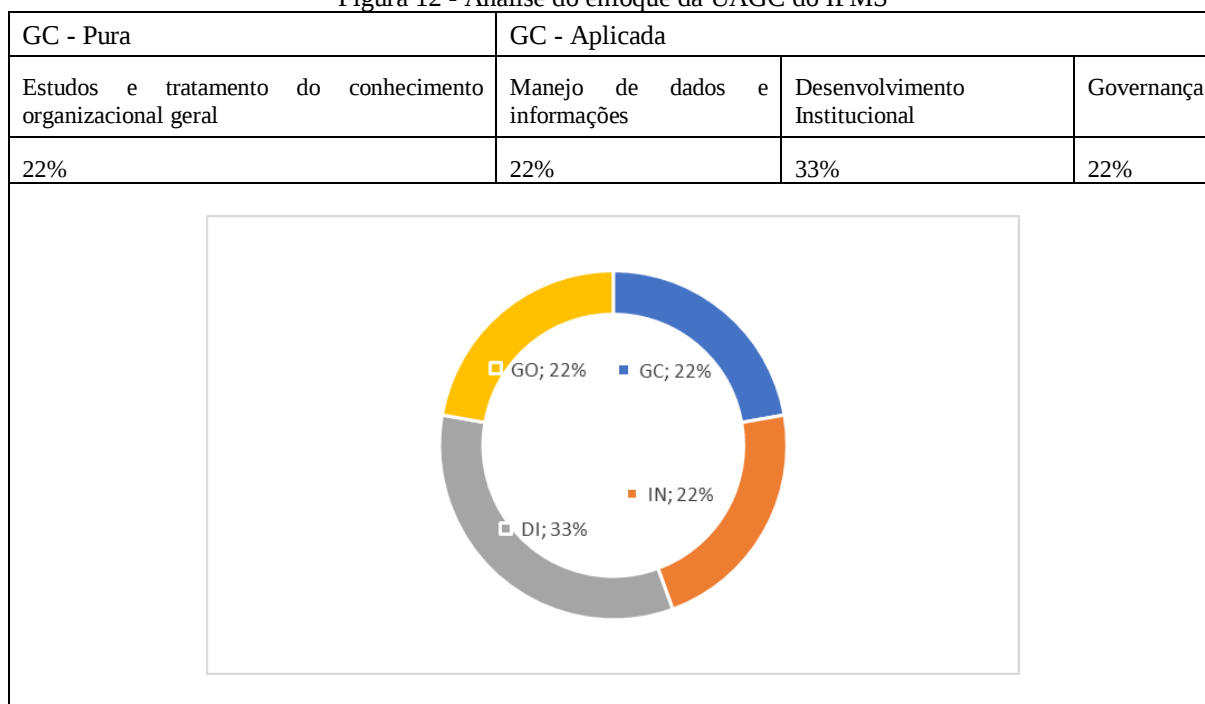
Gestão, além de contar com cerca de 190 profissionais em regime de terceirização, em atividades operacionais, conforme tabelas disponíveis no portal de dados abertos do IFMS.

O IFMS possui uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento (UAGC), a Coordenação de Gestão do Conhecimento (COGEC), vinculada à Diretoria de Planejamento e Gestão do Conhecimento (DIPLA), com subordinação à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI), dentro de sua estrutura administrativa. A UAGC do IFMS, conforme registros públicos da memória organizacional, disponíveis em portal oficial na internet, foi prevista no Estatuto do IFMS, versão de julho de 2016, com a sua implementação a partir do Regimento Geral do IFMS, versão de julho de 2017, e conta, no momento, com uma equipe de 2 profissionais.

O posicionamento da UAGC dentro da estrutura organizacional da instituição, assim como a relação de suas atribuições divulgadas, revela o enfoque da Gestão do Conhecimento na área meio da organização (Figura 12).

Na análise do enfoque das atribuições da UAGC do IFMS, os números indicam, um contexto de tendência ao balanceamento no enfoque de suas atribuições. Também é possível notar, entre os tipos de aplicação, uma situação mais próxima de equilíbrio, conforme direcionamento da IFE, de modo que a parcela maior de concentração das atribuições consiste em desenvolvimento institucional, com 33%, seguido de manejo de dados e informações, com 22% e governança, com 22%, contra 22% de estudos e tratamento generalista de conhecimento organizacional (CO).

Figura 12 - Análise do enfoque da UAGC do IFMS



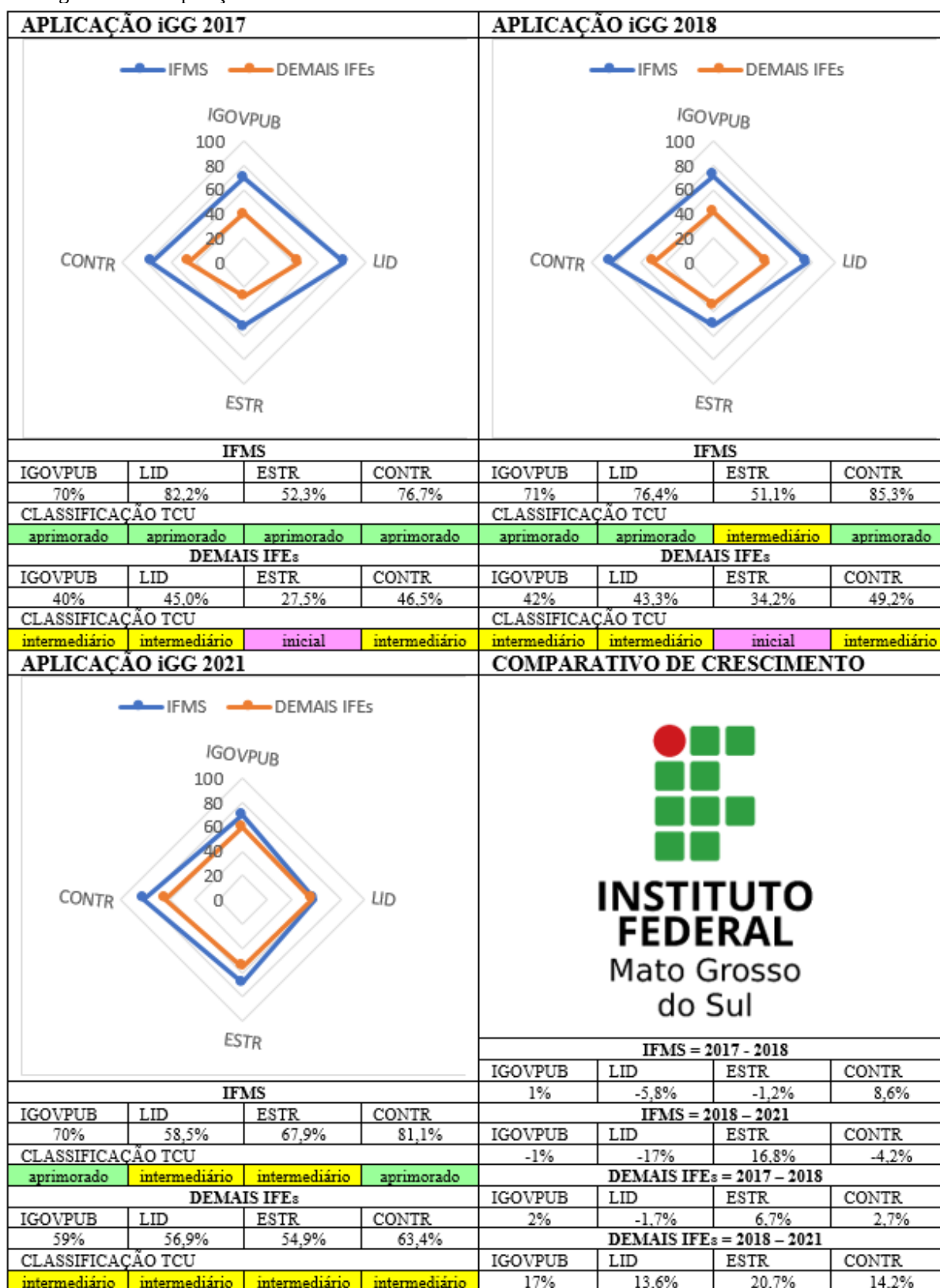
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 13 apresenta um comparativo de resultados individuais do IFMS em relação ao grupo de IFEs sem UAGC, a partir dos números percentuais obtidos junto da base de resultados das aplicações do iGG/TCU, para o índice de governança (iGovPub) e os subíndices que o compõem, conforme os três eixos agrupadores de atividades, definidos pelo TCU (Brasil, 2021): liderança, estratégia e controle.

Considerando os resultados comparados do IFMS com o grupo de IFEs sem UAGCs, é possível observar uma relevante diferença de aderência às recomendações do TCU entre as instituições analisadas. Enquanto o grupo de IFEs sem UAGCs apresenta percentuais, de aderência em governança, em estágios iniciais e intermediários, para a série de 3 aplicações do iGG/TCU, o IFMS apresenta, em sua maioria, resultados na faixa de estágio aprimorado, ou, com pouca variação, entre o limiar dos estágios intermediário e aprimorado.

Com os números apresentados, em análise orientada, sobretudo pelos números do iGovPub, observa-se que o IFMS trilhou uma trajetória ligeiramente estável, com resultados significativos, e pouca variação em termos gerais, com a média de 70% de aderência às recomendações do TCU.

Figura 13 - Comparação da série histórica de resultados do IFMS no iGG com demais IFEs sem UAGC



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em comparação aos dados levantados de sua UAGC, o IFMS desenvolve a GC de modo formal, desde o ano de 2016, fato que caracteriza a cobertura, com a existência da unidade, em todo o período de aplicações do iGG/TCU em análise.

Nesse sentido, compreende-se como concreto o conjunto de evidências da aplicação da GC, com reflexos positivos e significativos, no processo de governança do IFMS.

4.2.4 Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Universidade Federal do Ceará (UFC) foi criada em 1954 por meio da Lei Federal nº 2.373/1954, para atender as demandas de educação no estado do Ceará (CE), região Nordeste do país. A UFC possui 8 unidades distribuídas entre os municípios do CE, sendo: 3 no município de Fortaleza, sede da instituição, 1 no município de Crateús, 1 no município de Itapajé, 1 no município de Quixadá, 1 no município de Russas e 1 no município de Sobral.

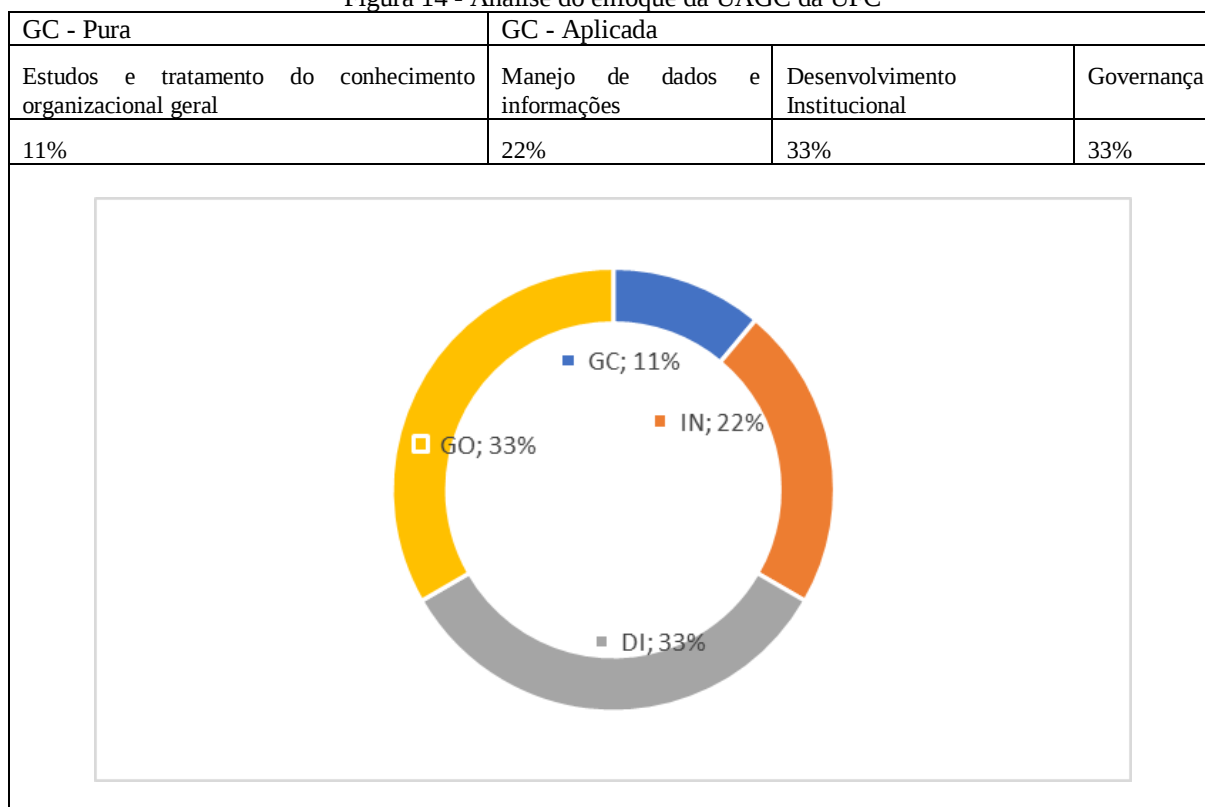
Dentre suas atividades finalísticas no campo educacional, a UFC oferece educação superior, nas modalidades de graduação e pós-graduação, nos eixos de ensino, pesquisa e extensão.

Em números gerais, conforme dados do último Relatório de Gestão (2022) publicado, assim como dados divulgados em seu portal oficial na internet, a UFC possui 28.103 alunos de graduação, distribuídos em 126 cursos, e 6.625 alunos de pós-graduação, distribuídos em 133 cursos. Possui em seu quadro 2.274 profissionais docentes e 3.269 profissionais técnicos-administrativos, dados do Relatório de Gestão, além de contar com 994 profissionais em regime de terceirização, em atividades operacionais, conforme tabelas disponíveis no portal oficial da UFC na internet, seção de transparência.

A UFC possui uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento (UAGC), a Divisão de Gestão de Informação e Conhecimento (DGIC), vinculada à Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica (CPGE), com subordinação à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD), dentro de sua estrutura administrativa. A UAGC da UFC, conforme registros públicos da memória organizacional, disponíveis em portal oficial na internet, foi estabelecida a partir da Resolução nº 21/CONSUNI de 3 de abril de 2017, que trata da homologação da reestruturação administrativa da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFC. A UAGC conta, no momento, com uma equipe de 2 profissionais.

O posicionamento da UAGC dentro da estrutura organizacional da instituição, assim como a relação de suas atribuições divulgadas, revela o enfoque da Gestão do Conhecimento na área meio da organização (Figura 14).

Figura 14 - Análise do enfoque da UAGC da UFC

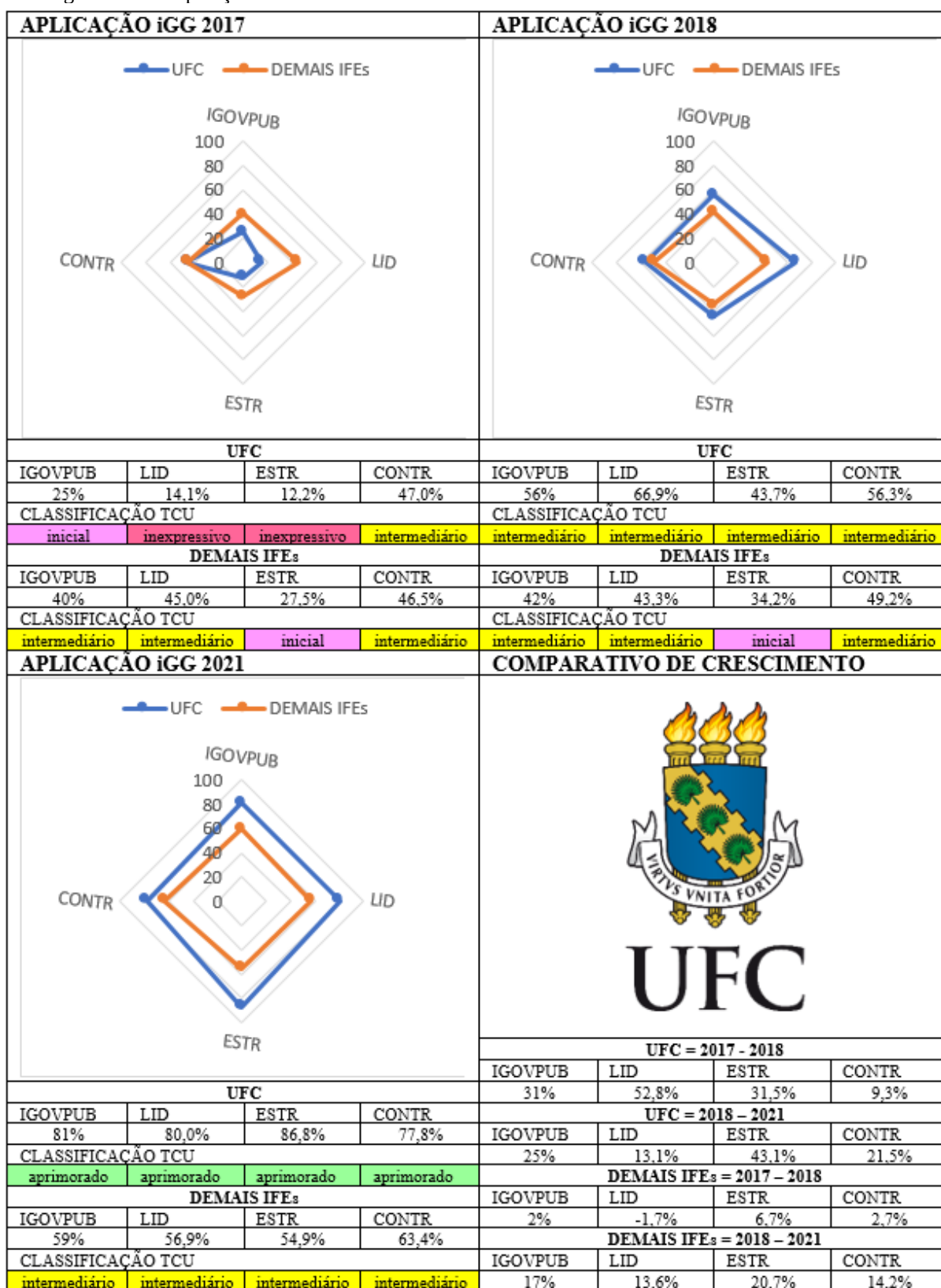


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise do enfoque das atribuições da UAGC da UFC, os números indicam, um contexto de tendência ao desbalanceamento no enfoque de suas atribuições. Também é possível notar, entre os tipos de aplicação, uma situação mais próxima de desequilíbrio, conforme direcionamento da IFE, de modo que a parcelas de concentração das atribuições foram distribuídas em desenvolvimento institucional, com 33%, seguido de manejo de dados e informações, com 22% e governança, com 33%, contra 11% de estudos e tratamento generalista de conhecimento organizacional (CO).

A Figura 15 apresenta um comparativo de resultados individuais da UFC em relação ao grupo de IFEs sem UAGC, a partir dos números percentuais obtidos junto da base de resultados das aplicações do iGG/TCU, para o índice de governança (iGovPub) e os subíndices que o compõem, conforme os três eixos agrupadores de atividades, definidos pelo TCU (Brasil, 2021): liderança, estratégia e controle.

Figura 15 - Comparação da série histórica de resultados da UFC no iGG com demais IFEs sem UAGC



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os resultados comparados da UFC com o grupo de IFEs sem UAGCs, é possível observar um considerável e gradual ganho de desempenho, para a série de 3 aplicações do iGG/TCU. A UFC saltou de números na faixa de inexpressividade e iniciação em 2017, para a faixa intermediária em 2018, e para a faixa de nível aprimorado em 2021, relevante diferença de aderência às recomendações do TCU entre as instituições analisadas. Enquanto o grupo de IFEs sem UAGCs apresenta percentuais, de aderência em governança, em estágios iniciais e intermediários, com ligeira estabilidade ao longo das aplicações do iGG.

Os bons resultados apresentados pela UFC, chamam a atenção, pois ilustram uma trajetória de evolução da governança na instituição, que caminha em conjunto com a implantação da UAGC em sua estrutura, a partir de 2016.

É um exemplo que se enquadra aos preceitos de Batista (2012) na melhoria de resultados no setor público, e de Zilli *et al.* (2019) em relação às contribuições da GC à Governança, ilustrando ainda a maturação do conhecimento organizacional, conforme Silva (2018).

Nesse sentido, compreende-se como significativo o conjunto de evidências da aplicação da GC na instituição, com reflexos positivos e contribuições evidentes, no processo de governança da UFC.

4.3 Análise comparativa das amostras

Considerando os resultados comparados de governança do grupo da 4 IFEs com UAGCs, sobretudo pelos números apresentados, que representam o percentual de aderência de cada instituição às recomendações e boas práticas do Tribunal de Contas da União, é possível observar, de forma mais evidente na Tabela 1, a diferença entre as IFEs com resultados negativos e resultados positivos.

Tabela 1- Análise comparada de resultados de governança entre as IFEs

Resultados do iGG/TCU	IFSC	CPII	IFMS	UFC
Aderência às práticas de governança - 2017	47%	25%	70%	25%
Aderência às práticas de governança - 2018	32%	25%	71%	56%
Aderência às práticas de governança - 2021	32%	37%	70%	81%
Média de aderência às práticas de governança	37%	29%	70%	54%
Crescimento acumulado	-32%	-48%	3%	79%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 1 relaciona os resultados de governança das IFEs a partir do intervalo temporal das aplicações do iGG/TCU, além de demonstrar o crescimento acumulado no período para cada instituição. Nesse sentido, o IFMS e a UFC, instituições com as maiores médias de

governança do grupo, apresentam também, por consequência, resultados de crescimento positivo, em detrimento das demais, com crescimento negativo, em razão da queda de desempenho em governança.

Merece destaque o resultado particular da UFC, que apresentou crescimento acumulado de 79%, número que representa o significativo contexto de evolução das práticas de governança da instituição (Figura 15).

Tabela 2– Análise comparada de enfoque das UAGCs das IFEs

Enfoque de atribuições da Unidade de Administrativa de Gestão do Conhecimento	IFSC	CPII	IFMS	UFC
Dedicação à Gestão do Conhecimento pura	35%	30%	22%	11%
Dedicação à Gestão do Conhecimento aplicada – manejo de dados e informações	10%	20%	22%	22%
Dedicação à Gestão do Conhecimento aplicada – desenvolvimento institucional	45%	30%	33%	33%
Dedicação à Gestão do Conhecimento aplicada – governança	10%	20%	22%	33%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por sua vez, quando se compara os resultados da Tabela 1 aos resultados da Tabela 2, tornam-se evidentes os relacionamentos contributivos da aplicação da GC à questão da governança, no contexto de cada instituição pesquisada.

Nos casos do IFSC e CPII, instituições com resultado negativo de governança, privilegiam os esforços de sua UAGC às atividades de GC pura, com 35% e 30% de suas atribuições, respectivamente, ou seja, sem a aplicação da GC para conhecimentos críticos específicos em suas organizações. Em sequência, os segundos maiores resultados, também como fator de similaridade, IFSC e CPII, possuem suas UAGCs com dedicação às atividades de apoio administrativo, particularmente às atividades de desenvolvimento institucional, no apoio às macro áreas às quais suas UAGCs estão subordinadas.

Ao passo que, os resultados do IFMS e da UFC, demonstram que estas instituições concentram os esforços de suas UAGCs às necessidades aplicadas, ou seja, ao tratamento de conhecimentos críticos específicos, como é o caso da governança, para as duas instituições, com concentrações de 22% e 33%, respectivamente. Nesse sentido, IFMS e UFC são as IFEs do grupo com UAGCs que mais dedicaram-se à governança, em termos gerais, como demonstra a última linha da Tabela 2.

Por fim, mais uma vez, destaca-se a UFC, com o maior percentual, na concentração de 33%, de dedicação das atribuições de sua UAGC à governança, resultado que reflete os resultados de governança para a instituição no iGG/TCU, apresentados na Tabela 1.

Logo, considerando as evidências e resultados obtidos, é possível inferir que existe uma relação direta entre GC aplicada para governança e resultados obtidos, com ganho de desempenho nesse segmento, conforme a contribuição teórica de Zilli *et al.* (2019).

5 PROPOSTA DE PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A partir da construção das evidências registradas na pesquisa, propõe-se a criação de um produto técnico-tecnológico para contribuição prática no contexto das IFEs. Nessa premissa de institucionalização da GC, foi criada uma trilha de implantação de uma UAGC para IFEs, com as adaptações pertinentes ao contexto deste tipo de instituição, a partir dos trabalhos de Silva (2018), Brasil (2021) e Brasil (2022), em conformidade com a norma técnica internacional ISO 30.401:2018 e recomendações de órgãos de controle.

Para a proposta de institucionalização de UAGC, foi utilizada a metodologia de implantação de GC recomendada pela ENAP, para órgãos da administração pública federal. Também foi construído um conjunto de PFGCs adequados ao uso nas IFEs, a ser aplicado pela UAGC, pós implantação.

Foi identificada como elegível, para implantação de uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento, em caráter piloto por meio da trilha, para a Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), em razão de não dispor de tal unidade em sua estrutura, assim como da necessidade de meios para trabalhar o processo do conhecimento em suas atividades.

Observou-se a existência de algumas dificuldades no contexto da instituição, como no tratamento, organização e disseminação dos conhecimentos críticos necessários às atividades de gestão e governança, situação corroborada pelo baixo desempenho/aderência da UFGD em relação à avaliação do Índice de Governança e Gestão Pública do Tribunal de Contas da União - iGG/TCU, que trata análise do órgão em relação às boas práticas e recomendações do tribunal.

Também foi observada a existência recorrente de retrabalhos nas atividades, dificuldade de aprendizagem organizacional e considerável rotatividade de servidores detentores de conhecimento crítico nas unidades administrativas, sobretudo pelas constantes mudanças de gestão. Situações estas que representam, conforme Brasil (2021) e Batista (2012), necessidades a serem trabalhadas por meio da Gestão do Conhecimento aplicada no contexto das organizações da administração pública brasileira.

A partir do contexto considerado, são apresentados 12 passos na trilha, sobre como implantar uma UAGC no âmbito da UFGD, observando a legislação, as normas e ritos internos. Nesse sentido, o papel da trilha é proporcionar um método para implantação de uma unidade de GC institucional, que propiciará o ambiente adequado para o tratamento do conhecimento organizacional, por meio de práticas e ferramentas direcionadas para este fim.

Os passos propostos da trilha, detalhados no Produto Técnico-Tecnológico, consistem em: 1 - Apresentação da GC para a gestão da organização e proposição de uma UAGC; 2 - Nomeação de um grupo de trabalho para implantação de uma UAGC; 3 - Construção de uma Política de Gestão do Conhecimento (PGC) na organização; 4 - Definição do escopo da GC; 5 - Mapeamento do conhecimento crítico para a organização; 6 - Mapeamento do fluxo do conhecimento crítico; 7 - Avaliação de maturidade do conhecimento; 8 - Definição das práticas e ferramentas de GC; 9 - Apresentação do relatório do grupo de trabalho de implantação da UAGC; 10 - Criação da UAGC na estrutura na organização; 11 - Criação da UAGC na estrutura na organização; 12 – Avaliação contínua.

Quanto ao tratamento do conhecimento organizacional, em sua perspectiva prática, Calvi *et al* (2019) ressaltam que é por meio das práticas e ferramentas de GC que o processo de conhecimento é trabalhado na organização. Logo, são apresentadas 14 práticas e ferramentas usuais de GC, detalhadas no Quadro 5, selecionadas conforme características das IFEs, sobretudo da UFGD, que comporão as práticas de trabalho do setor no trato do conhecimento organizacional.

Logo, espera-se que com a implantação da UAGC, em especial com o foco nos conhecimentos críticos para sua Governança, terão condições de proporcionar uma contribuição, da perspectiva técnica, que possa gerar melhorias frente às dificuldades e resultados apresentados por Santos (2021).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, a partir de um conjunto de evidências, que a GC pode gerar contribuições positivamente para a governança das IFEs, sendo espelhado nos fenômenos observados em duas IFEs: Instituto Federal de Mato Grosso do Sul e a Universidade Federal do Ceará.

No trato dos conhecimentos organizacionais críticos à governança dessas instituições, proporcionando o alcance de resultados percentuais significativos, que demonstram a aderência em alto grau às boas práticas e recomendações de governança do Tribunal de Contas da União para as organizações do setor público.

Os resultados também servirão de contribuição prática, no auxílio de gestores públicos sobre os temas de GC e governança, e como utilizar em benefício das organizações públicas, cidadãos usuários dos serviços e sociedade de modo geral.

No contexto acadêmico, compreende-se que os resultados encontrados servirão de ponto de partida e/ou colaboração para estudos de outros pesquisadores no trato da mesma temática ou temáticas similares, contribuindo para os avanços dos estudos em GC e governança, para melhor compreensão desses fenômenos, sobretudo para organizações da administração pública.

Acerca das limitações presentes neste estudo, ressalta-se a dificuldade para coleta dados para análise documental, em razão das distintas políticas de transparência e disponibilização de documentos digitais das IFEs em seus sítios *web*. A limitação de estudos na área, considerando a temática específica de relacionar GC e governança, também foi um dificultado para a composição da base teórica a nortear esta pesquisa.

A impossibilidade de aplicação de um questionário às 4 IFEs, restringiu a obtenção de evidências significativas, como a verificação do modelo de GC, utilizado por cada instituição em suas UAGCs, em especial o MGCAP, recomendado pela ENAP e TCU.

Outra limitação constatada foi o contexto de greve nas IFEs, com os profissionais da educação federal em todo o país, no anseio de melhores condições de trabalho e remuneração. Situação essa que impactou na fase final de análise de dados e confirmação de informações sobre as instituições pesquisadas.

A partir dos resultados da pesquisa, foi elaborado um Produto Técnico-Tecnológico, que consiste em uma trilha para implantação de uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento em IFEs, em 12 passos, com a posterior definição de práticas e ferramentas de GC para trabalhar o conhecimento organizacional. Foi escolhida a UFGD como instituição

elegível à aplicação da trilha, considerando suas dificuldades no trato de conhecimentos críticos de Governança, conforme Santos (2021).

Por fim, sugere-se que futuras investigações poderão ampliar a compreensão sobre o tema, a partir de uma observação mais ampla sobre a GC nas IFEs, com a consideração de fatores não contemplados no escopo deste estudo. Nesse sentido, é possível investigar a GC aplicada sobre conhecimento crítico do eixo de gestão do iGG e suas especialidades, como gestão de pessoas, gestão de tecnologia da informação, gestão financeira, gestão de contratações públicas e, mais recentemente, com a remodelagem do iGG para iESGo, com a avaliação de gestão ambiental e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva; SANTOS, Carlos Soares dos; DIAS, Danila Carrijo da Silva; ARAÚJO, Vívian Garro Brito de; SILVA, Daniela Villa Flor Montes Rey. Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Brasileiras: Revisão e Bibliometria de Obras no Período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 452-478, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63203/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes-publicas-brasileiras--revisao-e-bibliometria-de-obras-no-periodo-de-2008-a-2017>. Acesso em: 01 nov. 2021.

ALMEIDA, Vera Luci de. **Avaliação do desempenho ambiental de estabelecimentos de saúde, por meio da teoria da resposta ao item, como incremento da criação do conhecimento organizacional**. (Tese de Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Vera-Luci-de-Almeida.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARENGA NETO, R.C.D; CHOO, C.W. **Beyond the Ba: Managing Enabling Contexts in Knowledge Organizations**. Journal of Knowledge Management, n. 4, 2010.

AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. da. **Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública**. Brazilian Journal of Development, v. 6, p. 57870–87884, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n8-263>. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960>. Acesso em: 18 mar. 2024.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. Coord. ANGELONI, M. T. São Paulo: Saraiva, 2005.

ARGENTA, Jaúna Medianeira. Explorando abordagens integradas de aprendizagem sistêmica, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento para tomada de decisões eficientes nas organizações públicas. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar- ISSN 2675-6218**, v. 4, n. 10, p. e4104245-e4104245, 2023.

BALBINO, J. N.; NUNES, H. de F.; QUEIROZ, F. C. B. P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 80–98, 2016. Acesso em: 18 mar. 2024.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005 (Texto para Discussão, n. 1.095). Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf. Acesso em: 01 nov. 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Brasília: Ipea, 2006. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1181.pdf. Acesso em: 01 nov. 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/08/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 01 nov. 2021.

BERNARDINO, Jean Francisco; STEFANI, Silvio Roberto; ZAMPIER, Marcia Aparecida. Sustentabilidade Municipal e Práticas de Gestão do Conhecimento: uma análise governamental. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 17, n. 50, p. 41-66, 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília (DF): Senado Federal - Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Estrutura para a compreensão dos dados do iGG 2018**. Tribunal de Contas da União, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F750376EF017504A593B9185C>. Acesso em: 10 fev. 2021.

BRASIL. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3a. ed. Brasília (DF): TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

BRASIL. **Levantamento de Governança Pública Organizacional**. Tribunal de Contas da União, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 25 set. 2021.

BRASIL. **Governança de ferramentas de Gestão do Conhecimento**. 1a. ed. Brasília (DF): TCU, 2022.

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUORO, Gustavo e OLIVA, Fábio Lotti e SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores**. 2007, Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001622400>. Acesso em: 18 mar. 2024.

CALMETO, T. 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**. Revista Conhecimento Online, v. 1, p. 161–188, fev. 2022. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/2262>. Acesso em: 18 mar. 2024.

CALVI, Gabriel Coutinho; DE ALMEIDA, Iara Carnevale; DAL FORNO, Letícia Fleig. Aprendizagem e gestão do conhecimento: uma abordagem sobre a escola que aprende. **Divers@!**, v. 12, n. 2, p. 74-84, 2019.

CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CHOO, Chun Wei. **The knowing organization: how organizations use information for construct, meaning, create knowledge and make decisions**. New York: Oxford Press, 1998.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3rd ed. Medford: Information Today, 2002.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Miguel Caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer (Orgs. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 1998.

COSTA, Patrick Pereira; CASTRO, Biancca Scarpeline de. Gestão do Conhecimento em uma universidade pública federal: a transformação do conhecimento científico em organizacional. **Revista Valore**, v. 7, p. 197-216, 2022.

DA SILVA, Elaine; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Analysis of convergences among knowledge management maturity models and the pillars of the global innovation index. **Informação e Sociedade**, v. 30, n. 1, 2020.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. 3 ed. London: MIT Press, 2017.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas, H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE SOUZA, Gisele Furtado Schmitz; FONTANA, Lydia Pereira Bez; LAPOLLI, Édis Mafra; BIZ, Alexandre Augusto; CUNHA, Cristiano Jose Castro de Almeida; SILVA, Solange Maria da. The repercussions on ISO 30401: 2018: As repercussões sobre a ISO 30401: 2018. **Concilium**, v. 24, n. 6, p. 403-422, 2024. Disponível em: <https://clium.org/index.php/edicoes/article/view/3185>. Acesso em: 18 mar. 2024.

DOROW, Patrícia Fernanda; CALLE, Guillermo Antonio Dávila; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora**. Revista ESPACIOS| Vol. 36 (Nº 12) Año 2015, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n12/15361213.html>. Acesso em: 18 mar. 2024.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EMPINOTTI, Paula Carolina. **Ações em gestão do conhecimento para uma instituição pública de ensino superior: um estudo de caso**. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/31879/1/gestaoconhecimentoinstituicaopublica.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2024.

FERREIRA, Danilo José Leal; MOREIRA, Ana Paula Cota; SILVA, Breno Eustáquio da; ZOCAL, Rúbia Magalhães Fraga; BARCELOS, Bráulio Frances; CASTRO, Mayara Roberta de; SOUZA, Wagner Cavaliere de. A aprendizagem organizacional em instituição pública analisada à luz da gestão do conhecimento. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 2, p. e804-e804, 2024. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/804> Acesso em: 20 abr. 2024.

FLEURY, Maria T. Leme. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Atlas, 2001.

FREIRE, P. S.; SPANHOL, F. J. **Conhecimento organizacional: produto ou processo?**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 4, n. 1, p. 3-21, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/15963/10824>. Acesso em: 01 nov. 2021.

FREITAS, Eliezer da Silva. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 15, n. 1, p. 424-457, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5a. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015.

IFAC. International Framework: Good Governance in the Public Sector. International Federation of Accountants, 2014. Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/wp-content/uploads/2018/01/IFAC-International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-2014.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2021.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; COGO, Moises Pivetta. Gestão do conhecimento em uma IFES: uma análise de fatores facilitadores de dificultadores. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 1, p. 73-98, 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MELO, Dandara Rejo da Silva. O Papel do Tribunal de Contas da União na Governança Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 04, Vol. 08, pp. 27- 44, 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ciencias-sociais/contas-da-uniao>. Acesso em: 01 nov. 2021.

MELLO, G.; SLOMSKI, V. Índice de Governança Eletrônica dos Estados Brasileiros (2009): no âmbito do Poder Executivo. **JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 2, p. 375-408, 2010

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAN, José Manuel. Interferências dos meios de comunicação no nosso conhecimento. Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v. 17, n. 2, 1994. Disponível em: <https://revistas.intercom.org.br/index.php/revistaintercom/article/view/844>. Acesso em: 18 mar. 2024.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. Ciência da informação, v. 30, p. 35-46, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/k98fxVjC9gWQpJxBNnxvBYh/?lang=pt>. Acesso em: 18 mar. 2024.

MORIN, Edgar. **O método: o conhecimento do conhecimento**. Portugal: Europa-Americana, 1986.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2ª ed., São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2000.

NASCIMENTO, Geuma Campos; RODRIGUES, Vagner Jaime Rodrigues Jaime; MEGLIORINI, Evandir. **Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.

OLIVEIRA, Marcos Leandro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. O papel das pessoas nos processos de gestão do conhecimento: análise em níveis tático/operacional de uma empresa do agronegócio. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 19, p. 1-27, 2023.

PROBST, Gilbert.; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookamn, 2002.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; CALIJORNE, Marco Antonio Soares; JURZA, Paulo Henrique; ZIVIANI, Fabrício; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. N. Especial, p. 4-17, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32936>. Acesso em 26 jun. 2021.

RIBEIRO FILHO, V. O. **As infecções hospitalares e suas interfaces na área de saúde**. Organizador: Antônio Tadeu Fernandes. São Paulo: Ateneu, 2001.

RIPOLI, S. C. C., MARTELLO, M. R., BUSSADORI, M. C. F. Aspectos relevantes para o desenvolvimento de um programa de gestão do conhecimento para a administração pública. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, n. 11, p. 1 – 15, 2022. Disponível em : <https://dx.doi.org/10.5380/atoz.v11.83420>. Acesso em: 18 mar. 2024.

SANTANA, Lílían Dominguez; PEREIRA, Frederico Mafra. Gestão do conhecimento na administração pública: temas e modelos. **Ciência da Informação Express**, v. 5, p. 1-25, 2024.

SANTIAGO JR., J. R. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes Pitombo.; FERRARESI, Alex Antônio; (orgs). (2007); **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá: Editora Unicorpore.

SANTOS, Deusdete Junior. **A Governança Pública na Gestão da Universidade Federal da Grande Dourados**, 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP). Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2021. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-ADMINISTRACAO-PUBLICA/DISSERTA%C3%87%C3%95ES%20DEFENDIDAS/DeusdeteJuniorSantos%20-%20dissertacao.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2024.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; XAVIER, S. A. DE P. **Gestão do conhecimento na administração pública**. 1a ed. Curitiba: IMAP, 2008.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SENGE, Peter Michael. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. Best Seller, São Paulo, 1990.

SILVA, Elaine Lucia da. **Elementos críticos para um modelo de gestão de conhecimento: um olhar para o contexto Fiocruz**. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/40169>. Acesso em: 18 mar. 2024.

SILVA FILHO, William Koga; AGUIAR, Jordana Alves de; LEAL, Geraldo Sadoyama; SILVA, Hewerton Renato Fleury. A Gestão Do Conhecimento na Administração Pública: Uma revisão integrativa da literatura. **Revista foco**, v. 16, n. 6, p. e2468-e2468, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2468>. Acesso em: 18 mar. 2024.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**, 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/IrineuSouza.pdf>. Acesso em 01 nov. 2021.

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

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; GELINSKI, João Vítor Vieira. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.2, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/issue/view/6>. Acesso em: 01 nov. 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; CERVANTES, Brígida Maria Nogueira; CARVALHO, Elizabeth Leão de; GARCIA, Heliete Dominguez; LENZI, Livia Aparecida Ferreira; CATARINO, Maria Elisabete; TOMAÉL, Maria Inês. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/44760>. Acesso em: 18 mar. 2024.

WIIG, Karl Martin. **Knowledge Management Foundations**. Texas: Schema Press, 1993.

ZILLI, Julio César; WITTMANN, Tatiana Tombini; FREIRE, Patrícia de Sá; BRESOLIN, Graziela Grando; BOIANI, Estela. Contribuições da gestão do conhecimento para a governança corporativa: uma revisão da literatura. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/796>. Acesso em: 18 mar. 2024.

ZILLI, Julio César; WITTMANN, Tatiana Tombini; FREIRE, Patrícia de Sá; BRESOLIN, Graziela Grando; BOIANI, Estela. Contribuições da gestão do conhecimento para a governança corporativa: uma revisão da literatura. **Brazilian Journal of Development**, 6(8), 57016–57030. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n8-202>. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14814> Acesso em: 18 mar. 2024.

ZIVIANI, Fabrício; SILVA, Elaine Drumond Pires e; CORREA, Fabio; RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; FRANÇA, Renata de Souza. GESTÃO DO CONHECIMENTO: proximidades entre gerações e busca de consenso. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 13, 2023. Belo Horizonte, v. 13, 2023. DOI: 10.35699/2237-6658.2023.41702. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/41702>. Acesso em: 18 mar. 2024.

APÊNDICES E ANEXOS

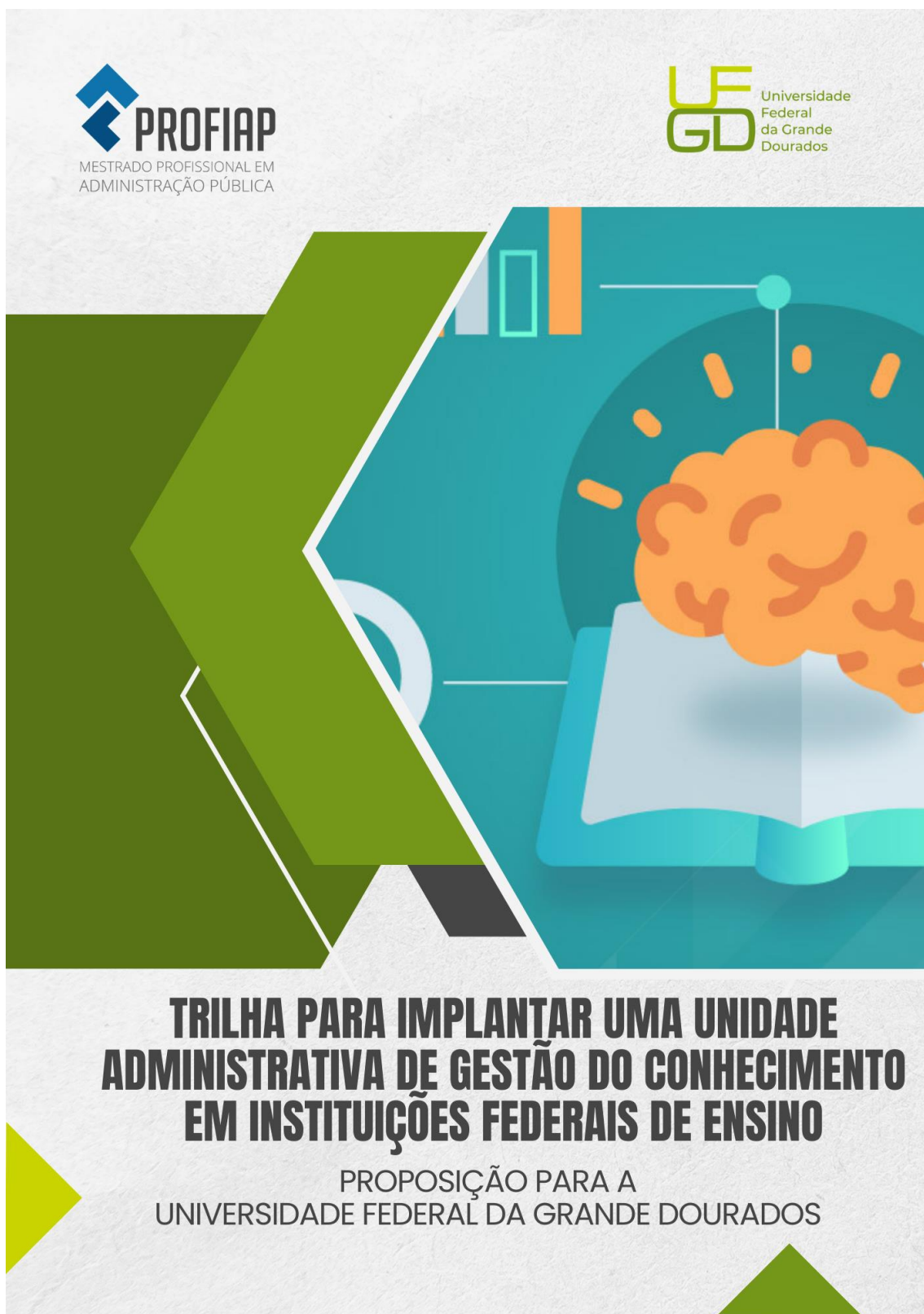
APÊNDICES

I - Levantamento do iGovPub das IFEs

NOME	SIGLA	IGG - 2017	IGG - 2018	IGG - 2021	IGG - 2017	IGG - 2018	IGG - 2021	IGG - 2017	IGG - 2018	IGG - 2021	IGG - 2017	IGG - 2018	IGG - 2021	IGG - 2017	IGG - 2018	IGG - 2021
		IGOV PUB - 2017	IGOV PUB - 2018	IGOV PUB - 2021	LID	LID	LID	ESTR	ESTR	ESTR	CONTR	CONTR	CONTR	CONTR	CONTR	CONTR
Universidade de Brasília	UnB	51%	53%	91,40%	76,4%	55,3%	97,7%	43,0%	46,9%	90,0%	34,6%	64,2%	87,4%			
Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	28%	28%	49%	24,2%	13,8%	43,3%	18,8%	32,7%	34,7%	41,6%	36,7%	64,2%			
Universidade Federal de Goiás	UFG	38%	57%	74,70%	36,9%	48,9%	81,3%	28,0%	43,2%	61,5%	48,5%	79,3%	80,4%			
Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	50%	52%	58,20%	51,7%	54,6%	48,4%	28,7%	28,5%	54,9%	68,9%	74,0%	69,2%			
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	80%	79%	93,70%	88,1%	82,7%	96,2%	57,7%	65,3%	94,1%	93,9%	90,3%	91,3%			
Universidade Federal de Catalão	UFCat															
Universidade Federal de Jataí	UFJ															
Universidade Federal de Roraima	UFRR															
Universidade Federal da Bahia	UFBA	22%	19%	64,70%	23,4%	23,1%	65,5%	8,4%	7,8%	52,3%	35,5%	26,8%	74,7%			
Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	31%	13%	43,70%	65,8%	15,2%	44,0%	8,1%	9,9%	30,5%	20,3%	19,2%	54,2%			
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	37%	36%	35,40%	45,1%	35,2%	18,4%	23,0%	15,6%	18,9%	43,7%	55,6%	63,6%			
Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	28%	19%	27,70%	38,4%	13,7%	32,2%	13,7%	13,2%	11,9%	32,8%	28,7%	37,3%			
Universidade Federal da Paraíba	UFPB	45%	41%	61%	47,3%	34,3%	87,4%	52,0%	53,2%	46,3%	36,6%	35,8%	51,3%			
Universidade Federal do Ceará	UFCA	47%	56%	57,30%	50,2%	71,1%	51,5%	22,2%	32,1%	46,0%	67,5%	66,2%	71,6%			
Universidade Federal de Alagoas	UFAL	19%	16%	33,90%	17,3%	10,8%	29,4%	11,1%	17,7%	26,1%	28,9%	20,0%	44,1%			
Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	30%	30%	31,30%	51,2%	35,1%	42,8%	14,2%	27,3%	26,5%	25,4%	28,2%	25,2%			
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	28%	42%	78,80%	16,2%	46,4%	71,7%	13,7%	31,0%	78,2%	53,3%	48,1%	85,3%			
Universidade Federal de Sergipe	UFS	32%	31%	67,90%	32,4%	25,9%	73,2%	27,8%	27,9%	66,2%	36,6%	40,2%	64,8%			
Universidade Federal do Ceará	UFC	25%	56%	81%	14,1%	66,9%	80,0%	12,2%	43,7%	86,8%	47,0%	56,3%	77,8%			
Universidade Federal do Maranhão	UFMA	13%	12%	32,70%	14,0%	8,8%	25,5%	10,8%	11,6%	35,4%	13,5%	16,6%	36,2%			
Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	28%	36%	70,30%	47,1%	53,8%	68,4%	18,9%	33,9%	46,6%	19,0%	20,1%	92,1%			
Universidade Federal do Piauí	UFPI	45%	44%	52%	77,7%	70,8%	36,3%	20,3%	21,4%	51,1%	38,8%	40,5%	65,7%			
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	42%	73%	95,80%	63,6%	84,4%	97,1%	35,9%	75,5%	95,2%	28,5%	59,2%	95,2%			
Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	57%	52%	54,30%	53,2%	46,6%	45,9%	34,3%	37,2%	37,0%	83,1%	71,4%	76,1%			
Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRRPE	60%	69%	74,70%	75,2%	80,0%	74,6%	45,7%	49,2%	79,7%	60,2%	65,0%	70,2%			
Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	34%	39%	43,40%	27,0%	26,6%	31,6%	19,9%	28,6%	51,8%	54,3%	62,0%	45,9%			
Universidade Federal de Rondônia	UNIR	34%	61%	35,50%	36,7%	82,6%	29,2%	12,3%	44,6%	39,0%	53,3%	56,2%	37,7%			
Universidade Federal de Roraima	UFRR	35%	28%	72,10%	19,2%	24,8%	61,8%	37,0%	18,0%	67,0%	48,7%	42,1%	85,1%			
Universidade Federal do Acre	UFAC	0	34%	46,40%		26,5%	40,7%		16,8%	51,7%		57,8%	46,7%			
Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	51%	50%	47,10%	33,0%	46,0%	39,1%	43,1%	33,2%	40,2%	77,3%	72,0%	59,2%			
Universidade Federal do Amazonas	UFAM	35%	54%	49,30%	21,6%	63,1%	48,1%	23,0%	39,4%	36,3%	58,5%	58,4%	63,7%			
Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	44%	24%	76,40%	53,2%	19,7%	81,9%	19,4%	12,8%	73,9%	59,6%	39,2%	74,1%			
Universidade Federal do Pará	UFPA	44%	43%	82,50%	49,4%	53,2%	93,9%	27,3%	26,3%	84,6%	55,3%	49,7%	71,2%			
Universidade Federal do Tocantins	UFT	44%	50%	53,90%	31,2%	43,6%	52,2%	49,9%	61,2%	59,2%	51,1%	44,8%	50,8%			
Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	54%	61%	80%	78,6%	75,6%	91,5%	36,8%	45,9%	73,5%	46,6%	62,5%	75,9%			
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	38%	20%	59,60%	33,4%	25,2%	52,7%	28,2%	13,8%	47,5%	53,3%	25,0%	75,7%			
Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL-MG	59%	28%	60,30%	54,9%	23,3%	59,1%	47,1%	27,1%	57,0%	75,7%	34,6%	63,9%			
Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	38%	41%	95,30%	40,1%	38,3%	97,3%	16,6%	26,6%	89,6%	58,3%	59,2%	98,8%			
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	30%	36%	42,70%	37,1%	38,8%	27,9%	19,1%	25,3%	32,4%	33,4%	44,8%	63,8%			
Universidade Federal de Lavras	UFLA	58%	77%	94,90%	62,6%	80,0%	99,2%	40,9%	64,3%	97,8%	71,7%	86,5%	89,1%			
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	40%	46%	49,60%	65,2%	40,2%	40,4%	35,4%	41,1%	34,8%	21,5%	57,3%	69,8%			
Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	42%	37%	73,60%	51,1%	47,0%	79,1%	30,0%	30,8%	76,0%	46,1%	34,6%	67,1%			
Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	39%	37%	51,50%	39,7%	35,4%	45,3%	19,9%	20,3%	45,2%	57,7%	56,2%	62,0%			
Universidade Federal de São João del-Rei	UFESJ	44%	43%	59,70%	46,6%	39,4%	61,1%	28,6%	31,6%	70,5%	57,6%	57,7%	49,3%			
Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	50%	60%	80,4%	51,1%	71,2%	80,6%	47,2%	54,0%	76,2%	52,6%	56,3%	83,9%			
Universidade Federal de Uberlândia	UFU	43%	56%	62,30%	45,4%	57,3%	53,0%	30,2%	53,7%	64,6%	53,6%	58,5%	68,1%			
Universidade Federal de Viçosa	UFV	53%	44%	92,30%	63,9%	59,3%	81,2%	45,0%	43,2%	96,8%	51,6%	50,6%	97,9%			
Universidade Federal do ABC	UFABC	34%	43%	56,10%	11,8%	46,8%	63,2%	29,8%	28,2%	55,8%	59,8%	52,9%	50,4%			
Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	0	30%	56%		21,6%	42,0%		32,3%	56,4%		36,5%	67,2%			
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO	13%	64%	55,10%	30,2%	37,3%	45,8%	6,0%	88,8%	50,0%	3,9%	65,5%	67,2%			
Universidade Federal do Rio de Janeiro	URJ	29%	23%	59,60%	36,9%	24,2%	59,1%	2,0%	10,9%	55,4%	49,4%	33,9%	63,2%			
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFMT	36%	33%	69,50%	37,6%	38,3%	86,9%	17,2%	18,0%	52,1%	53,1%	50,3%	69,6%			
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	40%	41%	80,50%	75,1%	55,6%	68,8%	15,0%	21,1%	82,4%	32,3%	45,9%	91,2%			
Universidade Federal Fluminense	UFF	0	31%	56,20%		30,8%	30,0%		31,9%	48,8%		31,3%	67,2%			
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	23%	37%	43,60%	16,4%	28,1%	43,6%	13,8%	33,4%	41,9%	38,7%	48,9%	44,8%			
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	13%	22%	58,80%	10,9%	10,0%	61,1%	10,3%	19,6%	56,1%	17,7%	46,5%	59,0%			
Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	48%	68%	61,30%	33,2%	59,3%	62,2%	47,0%	64,5%	50,3%	63,6%	80,5%	69,8%			
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	18%	40%	42,20%	18,1%	50,7%	49,3%	19,1%	25,6%	29,8%	17,6%	44,2%	46,7%			

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	32%	30%	51,60%	35,0%	26,8%	48,6%	18,7%	27,9%	30,0%	41,2%	35,4%	76,0%
Universidade Federal de Pelotas	UFPEL	50%	49%	51,10%	55,8%	45,9%	53,9%	23,9%	27,5%	38,6%	71,8%	61,9%	59,3%
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	25%	21%	63,60%	24,3%	22,7%	54,3%	8,9%	15,6%	88,6%	41,0%	25,5%	49,9%
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	33%	40%	66,20%	32,3%	39,2%	78,1%	23,7%	52,3%	54,6%	42,8%	44,9%	66,3%
Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	50%	63%	35,40%	66,0%	87,0%	32,1%	9,9%	74,1%	14,4%	74,8%	63,2%	55,9%
Universidade Federal do Paraná	UFPR	18%	23%	62,90%	28,3%	34,8%	61,4%	1,3%	20,8%	56,5%	24,3%	19,8%	69,9%
Universidade Federal do Rio Grande	FURG	46%	44%	67,75%	57,3%	57,3%	52,0%	37,2%	35,7%	83,8%	44,4%	38,3%	67,2%
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	20%	52%	50,70%	12,0%	66,3%	43,3%	24,7%	35,2%	50,4%	21,8%	53,7%	57,0%
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	UFAPE												
Universidade Federal do Delta do Parnaíba	UFDP												
Universidade Federal do Norte do Tocantins	UFNT												
Instituto Federal de Brasília	IFB	61%	60%	71,80%	70,4%	71,3%	60,2%	57,0%	49,3%	82,3%	57,1%	60,7%	72,9%
Instituto Federal de Mato Grosso	IFMT	63%	60%	58,40%	67,7%	69,0%	72,0%	46,0%	36,8%	50,1%	75,9%	93,4%	54,0%
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	IFMS	70%	71%	70%	82,2%	76,4%	58,5%	52,3%	51,1%	67,9%	76,7%	85,3%	81,1%
Instituto Federal de Goiás	IFG	30%	28%	52,50%	26,8%	15,2%	45,3%	11,0%	7,9%	43,5%	50,2%	61,2%	66,1%
Instituto Federal Goiano	IFGOIANO	29%	33%	54,10%	27,0%	28,3%	42,5%	18,2%	37,6%	53,3%	41,2%	32,0%	64,9%
Instituto Federal de Alagoas	IFAL	40%	44%	61,50%	41,3%	45,7%	50,0%	27,3%	36,4%	54,3%	51,1%	50,2%	77,3%
Instituto Federal da Bahia	IFBA	41%	30%	42%	49,3%	44,8%	47,4%	36,4%	16,3%	37,1%	36,8%	28,6%	41,0%
Instituto Federal Baiano	IFBAIANO	32%	27%	76,80%	38,9%	34,7%	75,8%	24,1%	17,9%	75,6%	34,7%	37,6%	78,7%
Instituto Federal do Ceará	IFCE	32%	31%	50%	55,1%	40,7%	53,2%	22,3%	27,4%	47,6%	20,0%	26,0%	49,3%
Instituto Federal do Maranhão	IFMA	35%	40%	50,90%	51,7%	49,7%	27,0%	17,9%	23,2%	57,3%	37,1%	46,2%	65,9%
Instituto Federal da Paraíba	IFPB	67%	70%	32,40%	60,1%	64,8%	55,2%	67,7%	73,5%	42,7%	72,0%	71,3%	4,3%
Instituto Federal de Pernambuco	IFPE	30%	42%	31%	50,7%	33,3%	34,8%	24,0%	35,4%	15,6%	15,7%	57,3%	40,7%
Instituto Federal do Sertão de Pernambuco	IF SERTÃO PE	14%	28%	36,60%	17,0%	31,7%	48,0%	12,4%	17,7%	27,7%	11,1%	34,3%	34,5%
Instituto Federal do Piauí	IFPI	24%	29%	55,80%	30,7%	33,2%	45,0%	11,3%	20,8%	62,0%	31,4%	33,6%	59,0%
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	IFRN	72%	71%	71,80%	61,4%	60,4%	74,0%	61,2%	63,3%	83,2%	92,0%	89,9%	60,2%
Instituto Federal de Sergipe	IFS	61%	51%	63,90%	78,3%	42,9%	61,0%	38,0%	46,0%	67,0%	68,5%	65,7%	63,0%
Instituto Federal do Acre	IFAC	47%	43%	38,20%	75,8%	38,8%	26,7%	36,0%	33,3%	35,0%	31,6%	56,1%	50,4%
Instituto Federal do Amapá	IFAP	75%	36%	82,30%	76,3%	35,0%	98,3%	84,0%	21,3%	66,1%	65,1%	53,1%	82,9%
Instituto Federal do Amazonas	IFAM	36%	63%	45,10%	25,7%	66,2%	46,1%	37,2%	64,7%	39,6%	45,4%	58,8%	48,7%
Instituto Federal do Pará	IFPA	44%	53%	51,10%	43,7%	43,7%	45,2%	38,0%	61,6%	50,1%	51,3%	54,1%	56,7%
Instituto Federal de Rondônia	IFRO	49%	49%	82,20%	50,3%	47,7%	75,6%	33,0%	47,9%	92,2%	64,7%	50,7%	79,2%
Instituto Federal do Tocantins	IFTO	64%	50%	44,90%	70,0%	54,4%	40,5%	48,7%	35,7%	51,5%	74,5%	59,5%	42,9%
Instituto Federal de Roraima	IFRR	22%	22%	54%	23,0%	28,1%	39,9%	23,3%	19,5%	60,5%	88,4%	19,5%	43,5%
Colégio Pedro II	CPII	25%	25%	37%	28,2%	31,2%	25,6%	21,0%	19,8%	35,8%	26,3%	24,9%	49,0%
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca	CIFET-RJ	36%	41%	22,10%	41,4%	54,9%	3,4%	19,2%	30,6%	17,5%	47,4%	39,0%	41,4%
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais	CIFET-MG	37%	50%	57,80%	47,9%	56,0%	75,7%	21,3%	40,1%	40,6%	42,1%	54,3%	57,3%
Instituto Federal do Espírito Santo	IFES	45%	48%	65,10%	65,4%	65,9%	78,7%	24,9%	23,0%	54,2%	44,9%	55,8%	63,1%
Instituto Federal do Rio de Janeiro	IFRJ	15%	18%	52,50%	14,7%	19,1%	62,3%	10,9%	21,2%	47,9%	19,6%	12,7%	48,1%
Instituto Federal Fluminense	IFF	27%	10%	84,60%	40,1%	3,4%	85,6%	6,4%	8,8%	86,9%	34,5%	35,4%	81,9%
Instituto Federal de Minas Gerais	IFMG	29%	29%	71,40%	22,0%	18,7%	58,8%	19,3%	29,9%	82,9%	44,4%	24,9%	72,2%
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	IFNMG	37%	43%	55,60%	48,0%	52,2%	53,5%	23,9%	27,0%	57,0%	39,1%	50,7%	56,1%
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	IFSUDESTEMINAS	33%	27%	34,50%	43,3%	30,0%	35,9%	16,1%	10,9%	33,5%	39,1%	40,1%	33,8%
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	IFSULDEMINAS	43%	49%	67,50%	55,1%	52,9%	68,7%	19,3%	36,9%	71,2%	55,5%	45,2%	63,4%
Instituto Federal do Triângulo Mineiro	IFTM	34%	30%	60%	47,4%	29,8%	47,2%	25,3%	23,7%	59,4%	31,2%	36,9%	71,2%
Instituto Federal de São Paulo	IFSP	58%	48%	61,80%	70,0%	48,0%	39,3%	30,0%	31,6%	72,0%	74,6%	65,2%	71,9%
Instituto Federal do Rio Grande do Sul	IFRS	35%	20%	40%	47,0%	33,3%	33,3%	31,8%	25,7%	22,5%	26,3%	37,0%	60,9%
Instituto Federal Farroupilha	IFFAR	76%	68%	53,90%	85,4%	63,1%	54,5%	72,3%	73,5%	34,4%	70,7%	66,4%	69,9%
Instituto Federal Sul-Rio-Grandense	IFSUL	36%	47%	56,90%	43,0%	54,4%	44,0%	16,3%	32,6%	60,2%	49,5%	53,8%	65,0%
Instituto Federal do Paraná	IFPR	30%	29%	56,70%	26,9%	16,9%	48,2%	21,2%	31,6%	60,1%	41,1%	37,7%	60,8%
Instituto Federal de Santa Catarina	IFSC	47%	32%	32%	34,3%	40,9%	30,5%	36,3%	26,9%	33,5%	69,7%	27,1%	32,0%
Instituto Federal Catarinense	IFC	46%	53%	59,90%	52,8%	38,4%	57,0%	28,9%	52,1%	42,7%	55,6%	68,2%	76,8%

II - Produto Técnico-Tecnológico



TRILHA PARA IMPLANTAR UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Eduardo Fernandes Vieira dos Santos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Dra. Vera Luci de Almeida, e coorientação do docente Dr. Ijean Gomes Riedo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo e conceitos	03
Contextualização	05
Proposição técnica	06
Etapas de implantação de uma UAGC	07
Práticas e ferramentas de GC	11
Referências	19
Protocolo de recebimento	20

RESUMO

A proposição técnica apresenta uma trilha para implantação de uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento (UAGC) em uma Instituição Federal de Ensino (IFE), com as adaptações pertinentes ao contexto deste tipo de instituição, a partir dos trabalhos de Silva (2018), Brasil (2021) e Brasil (2022), em conformidade com a norma técnica internacional ISO 30.401:2018 e recomendações de órgãos de controle.

CONCEITOS

A Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento (UAGC) é a estrutura administrativa formal, adaptada ao contexto da administração pública, que trata do conhecimento organizacional na instituição, por meio de técnicas, práticas e ferramentas, visando o alcance dos objetivos estratégicos e ganho de desempenho e competitividade (Batista, 2012).



A Gestão do Conhecimento é um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho (Batista, 2012).

A Gestão do Conhecimento (GC) é um campo interdisciplinar de estudos, que busca compreender e aprimorar o conhecimento organizacional, sobretudo os conhecimentos essenciais ou críticos para propósitos gerais e específicos, por meio do tratamento do processo de conhecimento em suas fases (identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação de conhecimento), a partir de práticas e ferramentas para este fim.

Possui o propósito de gerar benefícios em favor da organização, como melhorias em atividades e processos, ganho de desempenho, alcance de objetivos estratégicos e contribuição para o seu desenvolvimento institucional (Santos, 2024).

No âmbito da administração pública, as organizações também passaram a buscar as melhorias propostas pela GC no trato de seu conhecimento organizacional (Batista, 2012). A atividade de gerir o conhecimento tornou-se um novo desafio para a administração pública, considerando a sua relação com a necessidade de aumento da efetividade na prestação dos serviços, caracterizando a sua responsabilidade e propósito de servir a sociedade.

Por sua vez, o conhecimento organizacional, objeto de trabalho da GC, em razão de sua natureza transversal, é também aplicável no aprimoramento da governança, campo organizacional enfatizado nesta proposição, que busca, por consequência, assegurar que a tomada de decisão ocorra de forma responsável e ética, observando as leis e boas práticas de gestão (Zilli *et al.*, 2019).

Para Matias-Pereira (2014) a governança refere-se à capacidade governativa, ou seja, de contemplar, em perspectiva mais ampla, o potencial da ação estatal em implementar políticas públicas para alcançar metas coletivas.

Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União (TCU) traz a definição de governança (Brasil, 2020) como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Foi identificada como elegível, para implantação de uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento, a Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), em razão de não dispor de tal unidade em sua estrutura, assim como da necessidade de meios para trabalhar o processo do conhecimento em suas atividades.

A Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) foi criada em 2005, a partir do desmembramento do Campus Dourados da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), por meio da Lei Federal nº 11.153/2005, para atender as demandas de educação da microrregião da Grande Dourados no estado de Mato Grosso do Sul (MS), região Centro-Oeste do país. A UFGD concentra-se dentro do perímetro do município de Dourados/MS.

Dentre suas atividades finalísticas no campo educacional, a UFGD oferece educação superior, nas modalidades de graduação e pós-graduação, nos eixos de ensino, pesquisa, extensão e cultura.

Em números gerais, conforme dados do último Relatório de Gestão (2023) publicado, assim como dados divulgados em seu portal oficial na internet, a UFGD possui 6.631 alunos de graduação, distribuídos em 42 cursos, presenciais e à distância, e 1.581 alunos de pós-graduação, distribuídos em 36 cursos presenciais. Possui em seu quadro 590 profissionais docentes e 928 profissionais técnicos-administrativos, dados do Relatório de Gestão, além de contar com 275 profissionais em regime de terceirização, em atividades operacionais, conforme dados disponíveis no portal oficial da UFGD na internet, seção de transparência.

Observou-se a existência de algumas dificuldades no contexto da instituição, como a dificuldade no tratamento, organização e disseminação dos conhecimentos críticos necessários às atividades de gestão e governança, situação corroborada pelo baixo desempenho/aderência da UFGD em relação à avaliação do Índice de Governança e Gestão Pública do Tribunal de Contas da União - iGG/TCU, que trata análise do órgão em relação às boas práticas e recomendações do tribunal.

Também foi observada a existência recorrente de retrabalhos nas atividades, dificuldade de aprendizagem organizacional e considerável rotatividade de servidores detentores de conhecimento crítico nas unidades administrativas, sobretudo pelas constantes mudanças das equipes de gestão.

Situações estas que representam, conforme Brasil (2021) e Batista (2012) necessidades a serem trabalhadas por meio da Gestão do Conhecimento aplicada no contexto das organizações da administração pública brasileira.



PROPOSIÇÃO TÉCNICA

Propõe-se, diante do cenário contextualizado, uma trilha com os passos necessários para implantação de uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento (UAGC) na UFGD, considerando os ritos das unidades internas, disposições legais e técnicas para a criação de uma nova unidade administrativa na estrutura organizacional.

Nesta proposta, a UAGC possui foco inicial no tratamento de conhecimentos críticos à governança da organização, considerando suas necessidades evidenciados pelos resultados das avaliações do TCU, por meio de seu instrumento avaliativo Índice de Governança e Gestão Pública (iGG/TCU), assim como das recomendações de melhoria (Santos, 2021) para sua governança.

Para esta proposição, recomenda-se uma UAGC, que é uma estrutura formal, ou seja, é um meio de institucionalizar a GC na organização, demonstrando seu compromisso e interesse no trato de seu conhecimento organizacional, na busca de contribuições para seus resultados e objetivos estratégicos.

Nesse sentido, Netto e Santos (2007) compreendem que organizações que praticam a GC devem fazê-la de forma institucionalizada, por meio de etapas estruturadas, lógicas e interdependentes, a partir de um modelo definido, de modo que a GC tenha ampla abrangência na organização ou atuar de forma localizada, no tratamento de conhecimentos críticos para os objetivos organizacionais ou propósitos específicos. Haja vista que a institucionalização, como definem os autores, é empregada com a intenção de proporcionar habitualidade, padronização de técnicas e disseminação de especialidades.



ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE UMA UAGC

As etapas da trilha para a implantação de uma UAGC na UFGD foram construídas considerando as contribuições dos pesquisadores Batista (2012), Silva (2018) e Klein *et al.* (2021), além das recomendações do Tribunal de Contas da União - TCU (Brasil, 2022) e das diretrizes da norma internacional ISO 30.401:2018, que trata da implantação e avaliação de Gestão do Conhecimento nas organizações

1

APRESENTAÇÃO DA GC PARA A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE UMA UAGC

Trata-se do passo inicial, o momento em que é apresentado à administração superior as vantagens da implantação de uma UAGC, conforme experiências positivas de outras IFEs.

NOMEAÇÃO DE UM GRUPO DE TRABALHO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA UAGC

Nesta etapa a administração superior deve nomear os integrantes para a composição do Grupo de Trabalho que tratará da implantação da UAGC. Recomenda-se que os integrantes tenham conhecimentos teóricos e práticos de Gestão do Conhecimento.

2

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE UMA UAGC

3

CONSTRUÇÃO DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (PGC) NA ORGANIZAÇÃO

Etapa em que o Grupo de Trabalho define a minuta da política de GC da organização a ser avaliada e integrada pelo Conselho Universitário. Recomenda-se a adoção do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAP), conforme ENAP e TCU, além de um plano de implantação conforme a norma internacional ISO 30:401:2018, que trata sobre o tema.

DEFINIÇÃO DO ESCOPO DA GC

Etapa em que o Grupo de Trabalho decide quais serão os conhecimentos críticos a serem considerados no âmbito da organização, para o início dos trabalhos de implantação da UAGC.

4

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE UMA UAGC

5

MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO CRÍTICO PARA A ORGANIZAÇÃO

Uma vez definido quais são os conhecimentos críticos da organização, definidos pelo Grupo de Trabalho para implantação da UAGC, estes devem ser mapeados em nível macro e micro, para o desempenho das atividades deles decorrentes.

MAPEAMENTO DO FLUXO DO CONHECIMENTO CRÍTICO

A partir dos conhecimentos críticos mapeados, chega então o momento de mapear o fluxo destes conhecimentos, considerando seus fatores viabilizadores e processos de conhecimento.

6

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE UMA UAGC

7

AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DO CONHECIMENTO

Etapa em que o Grupo de Trabalho avalia a maturidade do conhecimento crítico, conforme definição na etapa 5, e resultados da etapa 6, para auxiliar na seleção e ênfase das práticas e ferramentas de GC, em busca da estabilidade dos processos de conhecimento.

DEFINIÇÃO DAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC

Etapa em que são definidas as práticas e ferramentas de GC selecionadas de acordo com as características das Instituições Federais de Ensino, em especial da UFGD.

8

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE UMA UAGC

9

APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO DO GRUPO DE TRABALHO DE IMPLANTAÇÃO DA UAGC

Momento em que o Grupo de Trabalho apresenta para a gestão da universidade o relatório final dos trabalhos referentes à implantação da UAGC.

criação da UAGC na estrutura na organização

Momento em que a UAGC será oficialmente integrada à estrutura administrativa da UFGD, por meio de resolução do Conselho Universitário.

10

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE UMA UAGC

11

ACOMPANHAMENTO E COLABORAÇÃO

A Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento deve ser acompanhada em seus momentos iniciais pelo Grupo de Trabalho que trabalhou em sua implantação. A expertise técnica do grupo, quando este não compor a própria UAGC, deve auxiliar de forma colaborativa até sua consolidação na estrutura da organização.

AVALIAÇÃO CONTÍNUA

A Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento deve ser continuamente avaliada, pela alta administração, assim como pelas unidades usuárias de seus serviços, na busca constante pelo aprimoramento de suas atividades.

12

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC

Calvi *et al.* (2019) ressaltam que, por meio das ferramentas e práticas, o processo da Gestão do Conhecimento é aplicado na prática, especialmente por meio do compartilhamento do conhecimento, além de propiciar a exploração do conhecimento tácito, retido nas pessoas, e a sua conversão em conhecimento explícito, formal e sistematizado, à disposição da organização.

Nesse sentido, o Quadro 1 detalha algumas das principais práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, selecionadas, sobretudo, pela ótica da consonância aos viabilizadores e processo de GC do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, do pesquisador Batista (2012), recomendado pela Escola Nacional de Administração Pública, considerando ainda, as características das IFEs, em especial da UFGD.

Quadro 1 – Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento (PFGCs) selecionadas

PFGCs	Viabilizadores relacionados	Processos de conhecimento relacionados	Descrição
Ambientes virtuais de discussão	Tecnologia; Pessoas	Criar, Armazenar, Compartilhar, Aplicar	São 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. Exemplo: Grupos em redes sociais e/ou aplicativos de comunicação instantânea.
Aprendizagem pela ação (Action learning)	Liderança; Processos; Pessoas	Criar, Compartilhar, Aplicar	É uma prática que possibilita o direcionamento de esforços e conhecimentos para a resolução de problemas complexos e/ou inéditos. A aprendizagem pela ação é um processo em que as pessoas trabalham e aprendem juntas, com a aplicação prática e compartilhamento do conhecimento. Possui a característica de desenvolver as competências de liderança e comunicação. Exemplo: Criação de uma equipe com competências e/ou conhecimentos selecionados para o enfrentamento de uma questão crítica surgente na organização.

continua...

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC

PFGCs	Viabilizadores relacionados	Processos de conhecimento relacionados	Descrição
Banco de competências individuais	Pessoas	Identificar	É 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 um 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 negociais e processuais. Exemplo: Também chamado no passado de "Páginas Amarelas", trata-se de uma lista que relaciona pessoas e suas respectivas capacidades e conhecimentos, de modo a facilitar o acesso e a disponibilidade de uma pessoa e suas características, quando necessário, para os propósitos da organização.
Banco de competências organizacionais	Processos; Pessoas	Identificar	É um repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as unidades organizacionais ou equipes detentoras de determinado conhecimento. Exemplo: Registro em banco de dados das competências dos profissionais da organização.

continua...

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC

PFGCs	Viabilizadores relacionados	Processos de conhecimento relacionados	Descrição
Banco de documentos	Tecnologia; Processos	Armazenar, Identificar, Compartilhar, Aplicar	É o conjunto dos artefatos técnicos produzidos a partir das rotinas e do conhecimento organizacional, servindo de arquivo, fonte de consulta e compartilhamento sobre como planejar, executar e controlar tarefas. Exemplo: Arquivo de documentos; Sistemas e bancos de dados de gestão.
Comparação (Benchmarking)	Processos	Identificar, Armazenar, Compartilhar	É a busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização. Exemplo: Análise comparativa de aspectos, práticas, produtos e serviços entre organizações distintas.
Educação organizacional	Pessoas	Criar, Compartilhar	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 à distância, etc. Exemplo: Programas de capacitação ou qualificação oferecidos aos profissionais no âmbito da organização.
Guias e manuais procedimentais	Tecnologia; Processos	Identificar, Compartilhar, Aplicar	Consistem em artefatos técnicos produzidos a partir das rotinas e do conhecimento organizacional. Exemplo: Manuais procedimentais, sobre como executar tarefas; Mapas; Fluxogramas

continua...

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC

PFGCs	Viabilizadores relacionados	Processos de conhecimento relacionados	Descrição
Mapeamento do conhecimento	Tecnologia; Processos; Pessoas	Identificar	É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. Exemplo: Atividade de mensuração do conhecimento disponível e ausente, necessário para pessoas, setores e atividades, realizado por especialista da gestão do conhecimento, no âmbito da organização.
Melhores práticas (Best practices)	Processos; Pessoas	Identificar, Aplicar	Consistem na identificação e 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 onde pode ser aplicado. Exemplo: Registro de como executar tarefas, da melhor forma possível, observando os interesses da organização
Memória organizacional	Tecnologia; Processos	Armazenar, Compartilhar, Aplicar	Consiste no ponto de referência de conhecimento da organização. Um conjunto que elementos agrupados com o objetivo de preservar, armazenar e disponibilizar o conhecimento. É composto por processos da organização, atividades, documentos, rotinas, pessoas, banco de dados, projetos, tecnologias. Exemplo: Repositório, banco de dados, coleções de arquivos e registros da organização que contenham o conhecimento produzido.

continua...

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC

PFGCs	Viabilizadores relacionados	Processos de conhecimento relacionados	Descrição
Mentoria (Mentoring)	Pessoas	Compartilhar, Aplicar	A mentoria é uma ferramenta para o desenvolvimento profissional, onde, basicamente, uma pessoa mais experiente (mentor, conselheiro) ajuda outra menos experiente (mentorado). No processo de mentoria, via de regra, o mentor participa das atividades junto com o mentorado, acompanhando o desenvolvimento deste, guiando seus passos, com o compartilhamento do conhecimento e estímulos para o desenvolvimento de novas competências. Exemplo: Consultor especialista é contratado para construir e desenvolver, junto a equipe da organização, um novo setor até então inexistente.
Tempestade de ideias (Brainstorm)	Liderança; Pessoas	Identificar, Criar	É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos. Exemplo: Reunião com equipe para buscar ideias, propostas.

continua...

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC

PFGCs	Viabilizadores relacionados	Processos de conhecimento relacionados	Descrição
Mentoria (Mentoring)	Pessoas	Compartilhar, Aplicar	A mentoria é uma ferramenta para o desenvolvimento profissional, onde, basicamente, uma pessoa mais experiente (mentor, conselheiro) ajuda outra menos experiente (mentorado). No processo de mentoria, via de regra, o mentor participa das atividades junto com o mentorado, acompanhando o desenvolvimento deste, guiando seus passos, com o compartilhamento do conhecimento e estímulos para o desenvolvimento de novas competências. Exemplo: Consultor especialista é contratado para construir e desenvolver, junto a equipe da organização, um novo setor até então inexistente.

Fonte: Adaptado de Batista (2012) e SBGC (2024)

O Observatório de Gestão do Conhecimento do IPEA (Brasil, 2020) registra ainda que as práticas de GC apresentam, obrigatoriamente, características definidas: a) são executadas regularmente; b) sua finalidade é gerir a organização; c) baseiam-se em padrões de trabalho; e d) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior (Batista, 2004).

Logo, é por meio da aplicação das Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento (PFGCs) que os conhecimentos críticos para as atividades da organização são trabalhados, por meio dos estágios do processo do conhecimento, de modo a gerar ganho de desempenho, valor e competitividade, em alinhamento à visão e aos objetivos estratégicos da instituição.

A Gestão do Conhecimento empregada conforme dispõe Batista (2012); Calvi *et al.* (2019) e Brasil (2022), proporcionam as condições necessárias para o desenvolvimento organizacional esperado pela UFGD, por meio da melhora dos resultados em governança e gestão. Também proporciona melhorias no sentido de mitigar/reduzir as dificuldades em gerir os conhecimentos críticos para o desempenho de suas atividades com os estímulos adequados para a disseminação destes conhecimentos e da aprendizagem na instituição.

REFERÊNCIAS

- ALVARES, Lillian Maria Araujo de Rezende. ISO30:401:2018. Sistemas de gestão do conhecimento: requerimentos. Disponível em: <http://lillianalvares.fci.unb.br/phocadownload/Estudos/ISO%2030401.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2024.
- BATISTA, Fábio Ferreira. O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Brasília: Ipea, 2006. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1181.pdf. Acesso em: 18 mai. 2024.
- BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/08/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 18 mai. 2024.
- BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Observatório de Gestão do Conhecimento. O que são Práticas de Gestão do Conhecimento (GC)? Brasília, 29 de jul. de 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/observatorio/produtos-servicos-oculto-blog/52-entenda-gc/40-o-que-sao-praticas-de-gestao-do-conhecimento-gc>. Acesso em: 18 mai. 2024.
- BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Gestão do Conhecimento no setor público. Brasília, 2021.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Governança de ferramentas de Gestão do Conhecimento. Brasília, 2022.
- CALVI, Gabriel Coutinho; DE ALMEIDA, Iara Carnevale; DAL FORNO, Letícia Fleig. Aprendizagem e gestão do conhecimento: uma abordagem sobre a escola que aprende. *Divers@!*, v. 12, n. 2, p. 74-84, 2019.
- KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; COGO, Moises Pivetta. Gestão do conhecimento em uma IFES: uma análise de fatores facilitadores de dificultadores. *Revista de Administração Unimep*, v. 19, n. 1, p. 73-98, 2021.
- SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes Pitombo.; FERRARESI, Alex Antônio; (orgs). (2007); *Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)*. Maringá: Editora Unicorpore.
- SANTOS, Deusdete Junior. A Governança Pública na Gestão da Universidade Federal da Grande Dourados, 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP). Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2021. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-ADMINISTRACAO-PUBLICA/DISERTAC3%87C3%95ES%20DEFENDIDAS/DeusdeteJuniorSantos%20-%20dissertacao.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2024.
- SBGC. Práticas de GC. São Paulo, 2024. Disponível em <https://sbgc.org.br/praticas-de-gc/>. Acesso em: 18 mai. 2024.
- SILVA, Elaine Lucia da. Elementos críticos para um modelo de gestão de conhecimento: um olhar para o contexto Fiocruz. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/40169>. Acesso em: 18 mai. 2024.
- ZILLI, Julio César; WITTMANN, Tatiana Tombini; FREIRE, Patrícia de Sá; BRESOLIN, Graziela Grando; BOIANI, Estela. Contribuições da gestão do conhecimento para a governança corporativa: uma revisão da literatura. In: *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação-ciki*. 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/796>. Acesso em: 18 mar. 2024.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao
Gabinete da Reitoria
Universidade Federal da Grande Dourados

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “título do PTT”, derivado da dissertação de mestrado “A Gestão do Conhecimento e a Governança: Uma perspectiva comparada entre instituições federais de ensino”, de autoria de “Eduardo Fernandes Vieira dos Santos”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal da Grande Dourados.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um relatório de proposição técnica e seu propósito é disponibilizar uma trilha de implantação de uma Unidade Administrativa de Gestão do Conhecimento, para Instituições Federais de Ensino, com uma seleção de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento. Neste contexto, elegeu-se a Universidade Federal da Grande Dourados para implantação.

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

Dourados, MS ____ de _____ de 2024.

Registro de recebimento

Chefe de Gabinete da Reitoria

Discente: Eduardo Fernandes Vieira dos Santos

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera Luci de Almeida

Coorientador: Prof. Dr. Ijean Gomes Riedo

Universidade Federal da Grande Dourados

13 de junho de 2024



ANEXOS

I - Atribuições das UAGCs Pesquisadas

Conforme o documento Resolução do Conselho Superior nº 54 de 05 de novembro de 2010, Art. 40º, consta do rol de atribuições da UAGC do IFSC as seguintes atividades:

- Fomentar o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de informações e de práticas de gestão do conhecimento e inovação no IFSC;
- Coordenar a coleta e a sistematização de dados e informações das distintas áreas organizacionais da instituição, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico;
- Estabelecer diretrizes e coordenar a elaboração do planejamento institucional, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico Institucional;
- Coordenar o processo de mapeamento e documentação dos processos institucionais do IFSC;
- Assessorar o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional em assuntos e encaminhamentos relativos à gestão do conhecimento;
- Coordenar a elaboração do planejamento anual das atividades de gestão do conhecimento;
- Coordenar e acompanhar a atualização e o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Supervisionar e orientar o processo de elaboração e atualização dos Regimentos Internos das Unidades Organizacionais do IFSC;
- Coordenar a elaboração dos Manuais de Gestão do IFSC;
- Atuar de forma integrada com o Diretor de Tecnologia da Informação e da Comunicação para viabilizar a informatização dos processos e o desenvolvimento de sistemas específicos;
- Coordenar a elaboração do Relatório de Gestão do IFSC;
- Atuar, em conjunto com a Diretoria de Administração, na elaboração da Prestação de Contas do IFSC;
- Supervisionar e acompanhar o processo de avaliação institucional;
- Propor o desenvolvimento de ações em conjunto com as demais unidades organizacionais do IFSC, visando a melhoria do processo de gestão e o desenvolvimento institucional;
- Acompanhar as atividades das unidades organizacionais vinculadas à Diretoria de Gestão do Conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento de suas competências e atribuições, assim como do plano de trabalho;
- Organizar, documentar, publicar e manter atualizados os procedimentos relacionados à sua área;
- Manter intercâmbio com estruturas organizacionais congêneres de modo a possibilitar o aprendizado mútuo e o desenvolvimento de ações em conjunto;
- Prestar apoio e assessoria aos campi em assuntos relativos a sua diretoria;
- Desempenhar outras atividades atribuídas pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional;
- Fomentar a elaboração, a utilização e o compartilhamento de conteúdos digitais.

Conforme o documento Portaria da Reitoria nº 102 de 30 de janeiro de 2023, consta do rol de atribuições da UAGC do CPIO as seguintes atividades:

- Desenvolver as atividades de levantamento, de mineração e de transformação de dados em informação estratégica para a Instituição;
- Categorizar e contextualizar as informações organizacionais;

- Construir, converter, compilar e disseminar o conhecimento organizacional;
- Mapear e propor o redesenho dos processos e das rotinas de trabalho do Colégio Pedro II, em conjunto com as demais unidades organizacionais;
- Coordenar a elaboração e o acompanhamento do PDI;
- Acompanhar os projetos vinculados aos objetivos estratégicos da Instituição;
- Fomentar iniciativas de modernização administrativa, com foco no planejamento estratégico da Instituição;

• Fomentar o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de informações e de práticas de gestão do conhecimento no Colégio Pedro II;

• Construir e elaborar a Prestação de Contas do Colégio Pedro II, em conjunto com as demais unidades organizacionais;

• Interagir com estruturas organizacionais congêneres de modo a possibilitar o aprendizado mútuo e o desenvolvimento de ações em conjunto.

Conforme o documento Resolução COSUP/IFMS nº 03 de 23 de janeiro de 2024, Art. 70º, consta do rol de atribuições da UAGC do IFMS as seguintes atividades:

- Coordenar a gestão do conhecimento para subsidiar os processos e a mensuração, monitoramento e avaliação do desempenho institucional;
- Subsidiar e sistematizar o mapeamento de processos, bem como avaliar seus resultados;
- Coordenar os processos relativos à gestão de riscos;
- Identificar, sistematizar, monitorar e avaliar os recursos tangíveis e intangíveis e resultados institucionais, no sentido de minimizar ou aproveitar os riscos e incertezas;
- Apoiar e orientar ações voltadas para a sistematização e padronização das normas institucionais, bem como a proposição de regulamentos, regimentos, manuais e documentos equivalentes que garantam o padrão de atuação das ações no âmbito do IFMS;
- Acompanhar o processo de elaboração e atualização do Estatuto, do Regimento Geral e dos Regimentos Internos dos campi do IFMS;
- Elaborar e propor modelos padrões para os documentos institucionais; e
- Realizar estudos e pesquisas em sua área de atuação.
- Exercer outras competências que, por sua natureza, lhe sejam correlatas ou delegadas pelo pró-reitor de Desenvolvimento Institucional.

Conforme o documento Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento de 14 de março de 2024, subitens 3.4 e 3.4.2, consta do rol de atribuições da UAGC da UFC as seguintes atividades:

- Compete coordenar e executar as atividades relativas à gestão estratégica, incluindo o processo de planejamento estratégico, e dar suporte à gestão superior na análise sobre o desenvolvimento da Universidade;
- Gerir a plataforma de Acompanhamento do PDI “Nosso PDI”;
- Coordenar os Painéis Estratégicos da UFC e gerir o Pannel de Planejamento;
- Gerir o site pdi.ufc.br;
- Administrar o conteúdo das abas “Gestão Estratégica” e “Transparência e Prestação de Contas” do site da PROPLAD;
- Dar suporte à tomada de decisões da gestão através de estudos e análises diversas.
- Elaborar, anualmente, o Anuário Estatístico da UFC;
- Administrar a estrutura organizacional da universidade;
- Elaborar e acompanhar a Gestão de Riscos dos processos relacionados à esta divisão.