

JEANE MACELINO GALVES

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Wesley Silva Xavier
Coorientadora: Danielly Oliveira Inomata

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2022**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

G182a Galves, Jeane Macelino, 1978-
2022 Análise do grau de maturidade em gestão do conhecimento
na Universidade do Estado do Amazonas / Jeane Marinho
Macelino. – Viçosa, MG, 2022.
1 dissertação eletrônica (125 f.): il. (algumas color.).

Inclui anexos.

Orientador: Wescley Silva Xavier.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Departamento de Administração e Contabilidade, 2022.

Referências bibliográficas: f. 101-118.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2022.440>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Gestão do conhecimento - Estudo de casos.
2. Universidades e faculdades públicas. 3. Administração
pública. I. Xavier, Wescley Silva, 1981-. II. Universidade
Federal de Viçosa. Departamento de Administração e
Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração.
III. Título.

CDD 22. ed. 658.4038

Bibliotecário(a) responsável: Bruna Silva xx

JEANE MACELINO GALVES

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 10 de junho de 2022.

Assentimento:

Jeane Macelino Galves
Autora

Wesley Silva Xavier
Orientador

*À minha mãe (in memoriam), aos meus filhos,
Catarina e Guilherme, e
aos meus poucos e fiéis amigos.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, que me sustentou durante a difícil caminhada desta pesquisa.

À minha família, Guilherme, Catarina e Mara, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e incentivando, mesmo nos muitos momentos de ausência do convívio.

Ao meu orientador, Wescley Silva Xavier, e à minha coorientadora, Danielly Oliveira Inomatta, que gentilmente compartilharam seus conhecimentos, tempo, dedicação e apontamentos que ajudaram a direcionar meus estudos e minha trajetória.

Aos amigos, Mateus, Diogo, Kelly, Bila, Ketty e Diná, que carinhosamente sempre estiveram dispostos a contribuir com a minha pesquisa, bem como toda a minha equipe de trabalho.

Aos meus amigos de caminhada acadêmica do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração, Lúcia Helena, Ricardinho, Carlinha, Marcão, Mônica, Raisal, Sander, Marcos, minha eterna gratidão. À mim, pela disciplina, coragem, determinação e persistências nos estudos.

À Universidade do Estado do Amazonas, por viabilizar e permitir a caminhada pela trilha da pesquisa científica. À Universidade Federal de Viçosa, na pessoa do Professor Magnus Luiz Emmendoerfer e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), na coordenação do professor Wescley Silva Xavier.

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

GALVES, Jeane Macelino, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, junho de 2022. **Análise do grau de maturidade em gestão do conhecimento na Universidade do Estado do Amazonas.** Orientador: Wesceley Silva Xavier. Coorientadoa: Danielly Oliveira Inomata.

A presente dissertação aborda a Gestão do Conhecimento (GC) em uma Instituição de Ensino Superior pública, com estrutura organizacional predominantemente burocrática. Nas universidades públicas, as atividades administrativas são baseadas nos conhecimentos e nas diretrizes das regras, normas e legislações determinadas pela Administração Pública. Por isso, tornar-se relevante que a organização pública insira ações estratégicas de GC alinhadas com seus objetivos estratégicos. Isso permitirá a identificação, criação, armazenamento, aplicação e compartilhamento dos conhecimentos (críticos e organizacionais) que resultarão na qualidade dos serviços prestados e em maior efetividade social. Assim, desenhou-se um procedimento metodológico baseado num estudo de caso, descritivo com abordagem quantitativa e predominantemente qualitativa. A coleta de dados contou com aplicação de entrevistas semiestruturadas e um questionário com 42 assertivas objetivas baseadas no Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública, proposto por Batista (2012), no Modelo de Maturidade MGCAP. O resultado da pesquisa mostra que o grau de maturidade da instituição estudada é de iniciação, segundo proposto por APO (2020), nível no qual a organização começa a compreender, entender e reconhecer a importância de gerenciar o conhecimento. Além disso, são apontadas algumas práticas, visando à elevação de nível organizacional, e feitas sugestões de trabalho para as lacunas encontradas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Universidades públicas – GC. Grau de maturidade em GC. Modelos de maturidade.

ABSTRACT

GALVES, Jeane Macelino, M.Sc., Universidad Federal de Viçosa, June 2022. **Analysis of the degree of maturity in knowledge management at the State University of Amazonas.** Advisor: Wesley Silva Xavier. Co-advisor: Danielly Oliveira Inomata.

This dissertation addresses Knowledge Management (KM) in a public Higher Education Institution, with a predominantly bureaucratic organizational structure. In public universities, administrative activities are based on the knowledge and guidelines of the rules, norms and legislation determined by the Public Administration. Therefore, it becomes relevant for the public organization to insert strategic KM actions in line with its strategic objectives. This will allow the identification, creation, storage, application and sharing of knowledge (critical and organizational) that will result in the quality of the services provided and in greater social effectiveness. Thus, a methodological procedure was designed based on a descriptive case study with a quantitative and predominantly qualitative approach. Data collection included the application of semi-structured interviews and a questionnaire with 42 objective assertions based on the Instrument for Assessing KM in Public Administration, proposed by Batista (2012), in the MGCAP Maturity Model. The research result shows that the degree of maturity of the studied institution is of initiation, as proposed by APO (2020), a level at which the organization begins to understand, understand and recognize the importance of managing knowledge. In addition, some practices are pointed out, aiming at raising the organizational level, and work suggestions are made for the gaps found.

Keywords: knowledge management. Public universities – KM. Maturity in KM. Maturity models

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Asian Productivity Organization
CC	Conhecimentos Críticos
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituições de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Superior
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira
UEA	Universidade do Estado do Amazonas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Modelos básicos de estrutura organizacional	21
Figura 02	Modelo de conversão do conhecimento	27
Figura 03	Processos de GC ou ciclo da gestão do conhecimento	29
Figura 04	Modelo de Gestão do Conhecimento para administração pública brasileira	43
Figura 05	Ciclo KDCA	45
Figura 06	Estratégia de busca e documentos recuperados	51
Figura 07	Planejamento da Coleta de Dados	51
Figura 08	Níveis de Maturidade em GC	52
Figura 09	Organograma da Unidade de Análise e aplicação do Método de Coleta	57
Figura 10	Estrutura Organizacional da Universidade do Estado do Amazonas	63
Figura 11	Estrutura Organizacional das Pró-reitorias da UEA	64
Figura 12	Identificação do Nível de maturidade	89
Figura 13	Práticas de GC	93
Quadro 01	As cinco configurações (Estrutura Organizacional) de Mintzberg	18
Quadro 02	Fatores de Criticidade do Conhecimento	26
Quadro 03	Fases do ciclo ou processo de GC relacionadas com as Práticas de GC	31
Quadro 04	Processos da Gestão do Conhecimento mapeados na revisão de literatura	33
Quadro 05	Modelos e componentes de GC aplicados na Administração Pública	39
Quadro 06	Matriz das Categorias de Análises adotadas	59
Quadro 07	Escala 1 de pontuação (utilizar nos itens de 1 a 35 dos critérios 1 a 6, e nos itens 37 e 38 do critério 7)	60
Quadro 08	Escala 2 de pontuação (utilizar no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42)	60
Quadro 09	Objetivos e procedimentos de pesquisa	61
Quadro 10	Matriz da categoria Conhecimento Crítico	68
Quadro 11	Matriz da categoria Práticas de Compartilhamento	75
Quadro 12	Matriz da categoria Percepção do Grau de maturidade em GC	81
Gráfico 01	Média geral dos critérios para Maturidade em GC	82

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	As universidades públicas como organizações	14
2.2	Estrutura Organizacional das Universidades Públicas Brasileiras	19
3	CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	25
3.1	Gestão do Conhecimento na Administração Pública	34
3.1.1	Maturidade em Gestão do Conhecimento	36
3.1.2	Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento	38
3.1.3	Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB)	43
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
4.1	Classificação da Pesquisa	48
4.2	Estudo de Caso	49
4.3	Unidade de Análise	50
4.4	Métodos de Coletas de Dados	50
4.5	Participantes da Pesquisa	56
4.6	Análise dos Dados	57
4.7	Organização estudada - Universidade do Estado do Amazonas	62
4.7.1	Marco inicial e base legal	62
4.7.2	Estrutura Organizacional da Universidade do Estado do Amazonas	63
4.7.3	Contextualização da Pró-Reitoria de Graduação	65
5	RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS	67
5.1	A Maturidade em Gestão do Conhecimento	67
5.1.1	Conhecimentos Críticos	68
5.1.2	Práticas de Compartilhamento	74
5.1.3	Percepções do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento	80
5.2	Diagnóstico final do Nível de Maturidade em GC na Universidade do Estado do Amazonas - barreiras e facilitadores	89
5.2.1	Práticas e Ferramentas para auxiliar na manutenção do conhecimento organizacional na organização estudada	92
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICE	122

INTRODUÇÃO

Este trabalho se dedica à análise do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento nas organizações complexas, como as universitárias. Para isso, busca, no arcabouço teórico da Administração Pública Brasileira e Gestão Universitária, entender o compartilhamento do conhecimento organizacional como recurso administrativo e estratégico em uma Instituição de Ensino Superior (IES) com estrutura predominantemente burocrática.

A Administração Pública Brasileira tem procurado, ao longo dos anos, evoluir para atender às exigências da sociedade e proporcionar conjunturas para cumprir seus princípios básicos, que são eficiência, qualidade e efetividade social, além dos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Neste percurso, portanto, foram realizadas reformas administrativas visando à busca de sua profissionalização.

Segundo Salm e Menegasso (2009), a administração pública ainda tem idiosincrasias patrimonialistas e burocráticas em seus modelos de gestão. Como resposta à velha administração pública foram propostas a Nova Administração Pública (NAP), baseada na gestão por resultado, tendo como eixo central uma reforma administrativa que atenda às necessidades dos cidadãos; e o Novo Serviço Público (NSP), focado no fazer com o que o cidadão participe como integrante dos serviços, isto é, tem-se o cidadão como coprodutor dos serviços.

Paralelamente às reformas administrativas apresentadas, temos duas grandes reformas na Gestão Universitária. A primeira, amparada pela Lei nº 5.540/68, de 28 de novembro de 1968, fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média e dá outras providências; e a segunda, disposta na Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Neste cenário de reformas, a gestão das universidades públicas é vista como uma gestão baseada na burocracia weberiana (BLAU, 1984; OLIVEIRA; KAMIMURA; TADEUCCI, 2011; VIEIRA; VIEIRA, 2004), e apresenta-se com mais de uma configuração que se modifica continuamente (MINTZBERG, 1983), assim como também assume o modelo burocrático e o modelo gerencialista (BARBOSA et. al, 2020).

É possível assumir as universidades públicas como geradoras de conhecimento e formadoras de profissionais com competência técnica, científica e social para o enfrentamento dos desafios e impasses impostos pela sociedade

(KAWASAKI, 1997), além de figurarem como unidades sociais com finalidades científicas e educacionais. Tais organizações possuem, nas suas características, uma organização baseada na burocracia weberiana (princípio da racionalidade), com ênfase na divisão do trabalho, atividades padronizadas, no uso de regras e regulamentos formais, e hierarquia administrativa (MOTTA, PEREIRA, 1981; VAHL, 1990).

Para além do caráter burocrático, a informação e o conhecimento estão presentes no ambiente organizacional, localizados nas atividades, nos documentos, nos processos, nas experiências das pessoas em nível individual ou coletivo. Nas organizações, o conhecimento classifica-se em dois tipos: (i) - o conhecimento explícito, quando é facilmente registrado, transmitido e compartilhado; e (ii) - o conhecimento tácito, de difícil identificação e explicitação, aquele conhecimento pessoal, adquirido pelas experiências de trabalho, habilidades, intuição (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De fato, as universidades públicas exercem suas atividades administrativas baseadas em suas diretrizes (legislação), e percorrem caminhos detalhados, padronizados, predeterminados, que transitam por toda a estrutura hierárquica. Em contrapartida, há a troca constante dos servidores que detêm o conhecimento crítico em um determinado setor. Aposentadorias e exonerações ocasionam perda dos conhecimentos críticos que podem resultar em descumprimento dos princípios básicos da Administração Pública.

A Gestão do Conhecimento (GC) como ferramenta disponibiliza um conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Segundo Alvarenga Neto (2005), a GC é um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, permitindo a utilização das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis pelos colaboradores e organizações para atingir os objetivos organizacionais.

Igualmente, para Cong e Pandya (2003), a gestão do conhecimento agrega abordagens sistemáticas para encontrar, compreender e usar o conhecimento para o alcance de objetivos organizacionais. Por ter um caráter universal, portanto, a GC pode ser aplicada em organizações públicas, como as universidades.

Segundo Pee e Kankanhalli (2015), há duas razões para que a administração pública desenvolva forte capacidade de GC em suas organizações. A primeira é a

crise do capital humano (exonerações, aposentadorias, etc.), e a segunda é o aumento do uso de tecnologias de informação, que gera uma necessidade de desenvolver maiores capacidades de compartilhamento, aplicação e criação do conhecimento.

A GC tem estado presente nas ações governamentais, objetivando aumentar a capacidade das organizações públicas em gerenciar o conhecimento de maneira efetiva e imprescindível para a promoção do desenvolvimento. Na visão de Wiig (2002), a qualidade dos serviços públicos é influenciada por vários fatores, como, por exemplo: estrutura governamental, responsabilidades, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível.

No trabalho de Batista (2012), são apresentados conceitos de gestão do conhecimento, aplicados ao setor público brasileiro. O autor afirma que a GC, na administração pública, auxilia as organizações a aperfeiçoarem a qualidade de processos e produtos (bens e serviços) por meio da implementação de práticas inovadoras de gestão, tendo como beneficiário o cidadão e a sociedade em geral. O referido estudo também identificou as lacunas existentes na GC das organizações públicas brasileiras e, ainda, os níveis de maturidade gerencial, que se dão em função de suas complexidades, seus processos, resultados e inovação. Percebe-se, então, que a mensuração dos graus de maturidade em GC possui o intuito de trazer benefícios às organizações.

A GC tem servido como ferramenta crucial para o setor público, possibilitando-lhe oportunidades de desenvolver a própria maneira de administrar o conhecimento, produzir novas ideias e melhorar o capital intelectual para criar, codificar e compartilhar o conhecimento organizacional com a finalidade de enfrentar as pressões de uma sociedade cada vez mais exigente (BATISTA, 2012).

Nessa perspectiva, e pelo que foi apresentado, manifesta-se uma indagação que motiva o presente projeto de pesquisa: *Qual a maturidade em Gestão do Conhecimento numa estrutura burocrática de Ensino Superior Público?*

Diante desse questionamento, é objetivo deste trabalho investigar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento em uma organização pública de estrutura burocrática, no caso desta pesquisa, a Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

Os objetivos específicos são:

i. Identificar os conhecimentos críticos relacionados aos objetivos estratégicos da UEA;

- ii. Caracterizar as práticas e ferramentas utilizadas na GC pela UEA;
- iii. Identificar as barreiras e os facilitadores no processo da GC na Universidade do Estado do Amazonas;
- iv. Categorizar práticas e ferramentas de GC que possam auxiliar na manutenção do conhecimento organizacional na universidade.

A seguir, os assuntos abordados no referencial teórico servirão de base argumentativa aos pressupostos do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento da Universidade do Estado do Amazonas, os caminhos que serão percorridos para atingir o objetivo geral da pesquisa, demonstrado na metodologia seguidamente com os dados e suas análises, por fim, nos apêndices constam um protocolo de entrevistas e um questionário que serão utilizados como instrumentos de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A concepção desta seção está pautada em um dos temas relevantes dos estudos da administração pública: as Universidades Públicas sob o viés da administração. Partindo dessa base, são expostos, inicialmente, a Gestão do Conhecimento e a sua aplicabilidade na Administração Pública, seguidos do mapeamento e Modelos de GC para mensurar e diagnosticar o grau maturidade e o modelo escolhido para alcançar o objetivo geral da pesquisa, na Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

2.1 As universidades públicas como organizações

Universidades são instituições pluridisciplinares, que, segundo a Lei nº 9.394/96, no art. 52, são indissociáveis das atividades de ensino, pesquisa e extensão, obrigatoriamente apresentando em seu quadro docente, no mínimo 1/3 de professores com titulação de mestrado e doutorado, e 1/3 de professores em regime de trabalho integral (BRASIL, 1996).

A popularização das universidades tem assegurado sua relevância na sociedade, com a finalidade de crescimento econômico, político e social. De acordo com Sorgetz (2017), as instituições de ensino têm papel importante na sociedade e trazem o benefício da universalização do conhecimento, que é o principal formador da dimensão intelectual e da criatividade para o mercado econômico.

Além disso, as universidades públicas também ocupam posição fundamental no cenário acadêmico nacional, detendo espaço estratégico no processo de desenvolvimento científico e tecnológico do país (NEVES, 2002). No que se refere à história do ensino superior no Brasil, o início deu-se no período colonial e, ao longo das décadas, registra sua expansão ora crescente, ora com períodos de estagnação (FAVERO, 2006; CARVALHO, 2009; CAVALCANTE, 2000; MAGALHÃES, 2006).

Nesse cenário, é observada a ocorrência de uma Reforma Universitária, que, sob a Lei nº 5.540/68, trouxe medidas importantes que continuam sendo adotadas atualmente, como a determinação de que o ensino superior deva ser ministrado por instituições de direito público ou privado, com exigências de órgãos de colegiados e eleições contínuas com limite temporal de quatro anos para o reitor. Em dezembro de 1996, as novas Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394) inseriram

maior amplitude neste âmbito, definindo as tipologias das Instituições de Ensino Superior (IES), declarando-as com autonomia administrativa e didático-científica, com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, e determinando sua indissociabilidade, o que torna mais acessível o ensino superior no Brasil.

Essa autonomia administrativa deu liberdade para adoção de práticas gerenciais já exercidas pela administração pública brasileira. Para Moreira *et al.* (2019), houve um enfraquecimento no enfoque das universidades públicas, o que era puramente pedagógico assumiu também um papel mais gerencial com ações voltadas para a qualidade dos serviços ofertados.

No tocante à gestão administrativa nas universidades públicas, esta é vista ainda como gestão baseada na burocracia weberiana (BLAU, 1984; OLIVEIRA; KAMIMURA; TADEUCCI, 2011; VIEIRA; VIEIRA, 2004). Igualmente, para Fachin (2013), os modelos de gestão propostos às universidades públicas estão pautados na burocracia weberiana, com características que perpassam entre burocráticas e profissionais.

A teoria da burocracia teve como seu principal precursor Max Weber, um dos seus principais autores a estudar o estruturalismo fenomenológico, analisando a organização sob o viés da teoria da burocracia e com seu tipo ideal (burocrata) representando esse conceito de estrutura. Para Oliveira (2014), o tipo ideal proposto por Weber é o indivíduo que possui disciplina, trabalha seguindo as regras e leis, tem respeito pela hierarquia, possui habilidade sociais e exerce a racionalidade administrativa, além de deter conhecimento especializado. Na mesma perspectiva, Aragão (2014) afirma que o tipo ideal weberiano refere-se ao modelo analítico, pois reúne o que seria a modelagem de um sistema baseado em critérios de eficiência, em que a estrutura formal da organização é de grande significância.

Tal modelo burocrático é baseado na racionalidade e na divisão do trabalho, nas normas que o regem, na uniformização das atividades administrativas, na hierarquia, nos regulamentos formais e na impessoalidade (PIVETTA; CAMPOS; SCHERER, 2018). Assim, a burocracia weberiana é uma tentativa de padronizar e coordenar, com estabilidade e durabilidade, o comportamento dos colaboradores (burocratas) por meio da prática da autoridade racional-legal para alcançar os objetivos estratégicos organizacionais.

As instituições de ensino são consideradas por Melo Júnior (2010) como prestadoras de serviços a um público específico, sendo estas públicas ou privadas, e

pelo pensamento weberiano elas estão sujeitas aos preceitos da burocracia moderna. Lopes e Bernardes (2007) afirmam que as universidades públicas enquanto organizações complexas são de personalidade jurídica própria e sua responsabilidade é pública, sendo parecidas com organizações burocráticas, pois possuem cargos hierarquizados, com normas, autoridade do tipo burocrática e atos administrativos escritos (processos administrativos), entre outras características.

Houve muitos estudos sobre este tema, com ênfase em diversas teorias e enfoques (RIZZATI; RIZZATI JÚNIOR, 2004; PAIVA; CAMPOS, 2018; SCHUCH JÚNIOR *et al.*, 2005; MATOS; BECK, 2018; SANTOS *et al.*, 2017; MATOS, 2004; PINHEIRO, 2011), mas, na prática, foram geradas várias críticas ao formalismo, ao apego exagerado às regras e ao grande número de níveis hierárquicos. De tal modo isso se comprova, pois, no sentido popular, a burocracia é associada aos processos lentos, ao acúmulo de papéis e formalidades em excesso. Segundo Melo Júnior (2010), a burocracia era percebida como a criação de um aparelho para dificultar as atividades da política pública, e habitualmente é tida como entrave pela lentidão do serviço público.

Para Aragão (2014), a compreensão pejorativa do conceito de burocracia vem sendo usada ao longo do tempo e assim está até hoje. Mesmo que a produção intelectual sobre o tema seja de grande relevância, ainda há associação do termo a abundância de papéis, rigorosidade de normas, excesso de formalismo, além de fazer-se ligação entre burocracia e ineficiência.

Segundo Pivetta, Campos e Scherer (2018), a burocracia tem o sentido contrário, ela tem foco para agilizar os processos e torná-los mais eficientes utilizando-se da dominação racional-legal, a qual é um dos três tipos de dominação abordada nos estudos de Max Weber. Cada uma é diferenciada a partir da legitimidade, isto é, as causas pelas quais um número de pessoas obedece às ordens de alguém, segundo a visão weberiana, são classificadas em três tipos fundamentais: a dominação carismática, tradicional e racional-legal.

A dominação carismática tem sua legitimidade baseada na crença e devoção, sem base racional, é arbitrária e instável, seu poder reside no carisma pessoal do líder (MOTTA, PEREIRA, 1981). A dominação tradicional pauta sua legitimidade no tradicionalismo, isto é, os usos e costumes são fonte de poder (senhor e seus subordinados), e este tipo de dominação é dividido em: patriarcalismo - com bases tradicionais, familiares e hereditárias; e o patrimonialismo - que tem como suas

principais características de poder os privilégios, as honrarias e o favoritismo. Por outro lado, a dominação racional-legal legitima-se nas normas legais que são produzidas racionalmente. Para Motta e Pereira (1981), a dominação racional-legal corresponde à organização, enquanto a tradicional corresponde aos sistemas sociais.

É nesse sentido que Lima e Matos (2007) citam alguns elementos estruturais que compõem o quadro burocrático nas organizações públicas, afirmando que os funcionários são livres, mas inseridos em uma hierarquia rigorosa de cargos, têm competências funcionais fixas, salários fixos, entre outras características, e são submetidos ainda a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço tipicamente racional-legal.

De fato, as características desses elementos estruturais convergem para a aproximação dos modelos de gestão aplicados às universidades públicas, considerando que os elementos e as configurações administrativas se adequam às variações dos contextos internos e externos, apresentando novos elementos que integram outras configurações.

Nessa vertente, Mintzberg (2008), em seus estudos, apresenta modelos de gestão, a partir dos quais sugere que a gestão das universidades se parece com a das organizações. Em sua análise, que se deu no contexto sistêmico e contingencial, o autor propôs um agrupamento de cinco configurações básicas universais, isto é, qualquer organização pode ser classificada por: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia.

Para o autor, há correlação entre uma e outra configuração, em que cada modelo possui um mecanismo de coordenação, uma parte-chave da organização e um tipo de descentralização, conforme apresentados no quadro 01 abaixo:

Quadro 1 - As cinco configurações (Estrutura Organizacional) de Mintzberg

Configuração estrutural	Principal mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipos de descentralização
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia Mecanizada	Padronização dos processos	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia Profissional	Padronização das habilidades	Núcleo Operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma Divisionalizada	Padronização dos outputs	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: Mintzberg (2008, p. 174).

A estrutura simples (empreendedora) utiliza-se de pouca ou nenhuma estrutura, a divisão de trabalho não é rigorosa e a tomada de decisão é centralizada e faz pouco uso do planejamento. A organização regida pela estrutura simples possui uma coordenação de supervisão direta, o poder está no chefe maior, e assim sua estrutura é simples e dinâmica. Por outro lado, a burocracia mecanizada apresenta tarefas operacionais rotineiras e especializadas, aumento de normas e regulamentos, alargamento do nível operacional e a tomada de decisão é parcialmente centralizada.

Para Mintzberg (2008), a configuração de burocracia profissional é comum em universidades. No trabalho operacional, há padronização das habilidades e conhecimentos, bem como profissionais especializados que controlam suas tarefas, isto é, estes controlam o próprio trabalho, e os profissionais têm autonomia para agir diretamente com seus clientes sem levar em consideração os colegas. Para atingir a padronização das tarefas, ainda conforme o autor, são necessários treinamento e doutrinação, tidos como assuntos complicados porque demandam tempo, já que o processo é contínuo na medida em que novos conhecimentos são gerados e novas habilidades são desenvolvidas. Contextualizando a respeito de autoridade, enquanto a burocracia mecanizada baseia-se no poder do cargo (autoridade hierárquica), a burocracia profissional enfatiza o poder do conhecimento especializado, ou seja, a expertise - autoridade profissional (MINTZBERG, 2008).

A forma divisionalizada é mais utilizada no setor privado, segundo Mintzberg (2008), uma vez que se difere das outras configurações por não constituir uma estrutura completa, a hierarquia de cima para baixo (da cúpula até o nível operacional), mas por ter uma estrutura sobreposta às outras. Isso significa que cada

divisão tem sua própria estrutura, possuindo o foco no relacionamento estrutural entre matriz e as divisões. Desse modo, são desenvolvidos mecanismos de controle com a finalidade de ter uma padronização mínima nas atividades organizacionais.

Já a Adhocracia possui uma estrutura orgânica, o trabalho é baseado no treinamento formal, comumente agrupa especialistas das unidades funcionais com pequenas equipes multidisciplinares para trabalharem em projetos, o que cria um ambiente de inovações e possibilita a descentralização dessas equipes que ficam localizadas em pontos diferentes na organização.

Além das cinco configurações ou modelos de gestão apresentados aqui, incluem-se a missionária e a política. Na estrutura da configuração missionária há predominância da ideologia, a coordenação é realizada mediante a padronização de normas (característica burocrática), valores e crenças adotados (MINTZBERG, 2008). Essa teoria é corroborada por Emmendoerfer (2004), o qual afirma que a configuração missionária se preocupa com as preferências e com a socialização. São organizações movidas por uma ideologia, mas necessitam de modelo próprio de gestão capaz de controlar atividades individuais, fazendo uso da doutrinação.

Para a configuração política, Mintzberg (2008) diz que não há coordenação dominante, os conflitos organizacionais são resolvidos pelos grupos que se formam e tomam as decisões que melhor convêm aos seus próprios interesses. Segundo o autor, as organizações apresentam mais de uma configuração e se modificam continuamente.

Desse modo, as discussões sobre os modelos de gestão das universidades públicas remetem à forma de como elas são organizadas e coordenadas, isso inclui as funções e atividades administrativas, bem como o papel de seus servidores.

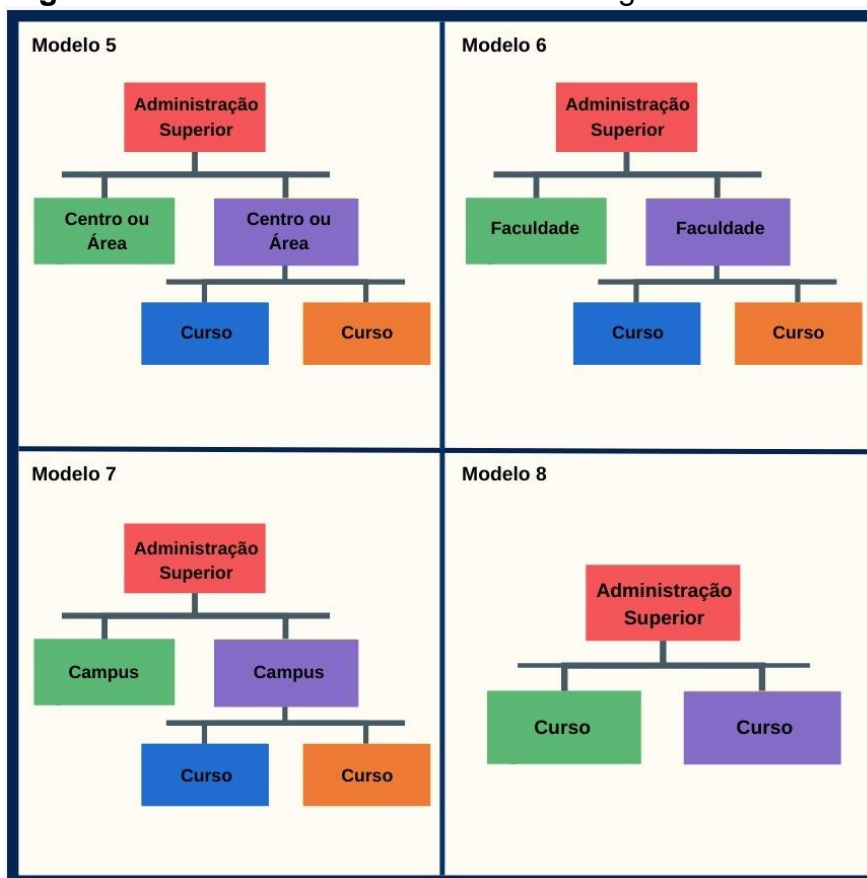
2.2 Estrutura Organizacional das Universidades Públicas Brasileiras

A compreensão da estrutura organizacional das universidades públicas faz-se necessária para compreender seu panorama funcional. Entende-se por estrutura organizacional um agrupamento formal no trabalho para realizar tarefas, e relações interpessoais que estabelecem como os servidores utilizam recursos para atingirem objetivos estratégicos. De forma clara, Moreira *et al.* (2019) apresenta a supracitada estrutura como instrumento relevante a ser considerado em relação à estratégia organizacional. Para os autores, ela está ligada à divisão do trabalho, adoção dos

padrões de coordenação, comunicação, fluxo de trabalho e do poder formal das hierarquias, determinação de prioridades para a alocação de maiores recursos financeiros, poder e informação, além de incluir relações hierárquicas e a assimilação das tarefas, do fluxo das informações, das normas e regras de trabalho e das relações de poder.

Nesse contexto, alguns entraves são apresentados em relação à estrutura organizacional das universidades. Para Lopes e Bernardes (2007), o problema de estruturação administrativa das IES está na busca de um modelo que atenda às suas especificidades, pois são provenientes do pluralismo político e ideológico, resultando em conflitos, sobretudo dos projetos das universidades. Paiva e Campos (2018) corroboram de igual modo, dizendo que as IES têm uma complexidade organizacional com peculiaridades próprias, para isso, consideram a sua autonomia relativa da gestão como parte integrante da administração pública do país.

Lopes e Bernardes (2007) apresentam um estudo que discute os modelos de estruturas organizacionais da atividade-fim das universidades brasileiras, que teve como base a teoria geral de administração e concepções históricas. Tais autores fizeram uma comparação dos formatos das estruturas exigidas pela Reforma de 1968 e com a LDB de 1996. Na Reforma de 1968 com a Lei nº 5.540, revelaram-se quatro modelos básicos de estrutura organizacional para as universidades, em que há ênfase da estrutura com departamentalização. Contudo, o mesmo estudo evidenciou mais quatro modelos das estruturas administrativas atuais, com base em dois fatores: 1. A publicação da LDB nº 5.540, do Art. 92, que dá autonomia às universidades, incluindo cursos e programas; e 2. A criação de novas universidades públicas federais.

Figura 1 - Modelos básicos de estrutura organizacional

Fonte: Baseado em Lopes e Bernardes (2007).

Diferente dos modelos na Reforma de 1968, que eram baseados em departamentos, os modelos de estruturas organizacionais apresentados acima, dizem respeito a: agregação de cursos nos centros (5); ajuntamento de cursos por faculdade (6); concentração de cursos por região – campus (7); e cursos ligados diretamente à administração superior (8). Embora os estudos de Lopes e Bernardes (2007) tenham sido direcionados às atividades-fim, ainda há paralelamente estruturas colegiadas e de atividades-meio para compreensão acentuada das universidades públicas.

Vieira e Vieira (2004) apontam que nas universidades brasileiras existe predominância para estruturas organizacionais burocráticas, além das atividades administrativas estarem sempre em ascensão, isto é, há um crescente processo de alargamento da faixa de atividades-meio, com desdobramento de funções, hierarquização excessiva na movimentação das demandas de serviços e dos processos decisórios. Igualmente, para Dangino (2003), as atividades-meio têm mais atenção do que as estratégias e as atividades-fim.

Nessa mesma vertente, Rizzati e Rizzati Júniot (2004) afirmam que comumente a administração universitária compreende as atividades-meio como os serviços

administrativos e de infraestrutura, e como atividades-fim a prática acadêmica (laboratórios, práticas de estágios, prática da docência, etc.). Para isso, são exigidas competências profissionais ou administrativas para atuação em cada setor, e não há apenas competências técnicas, mas também humanas. Significa dizer que, estruturalmente, as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) e as funções técnicas ou operacionais (produto final) estão estritamente ligadas e qualquer mudança em um dos seus fluxos provocará decorrência nas outras.

Assim, a demora dos processos administrativos e decisórios, bem como sua estrutura hierárquica são fatores que inibem a produção de inovações e a fluidez nas resolutivas das atividades. Além disso, muitas organizações públicas ainda possuem estruturas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando “feudos” do conhecimento, que dificultam o compartilhamento voluntário de informações, perdendo conhecimento organizacional em transferências, rotatividade e aposentadorias de pessoal, e o desafio é manter o conhecimento dentro da instituição, mesmo depois que um colaborador saia (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Esses “feudos” são dominados, muitas das vezes, pelos *experts* - atores públicos que detêm o conhecimento crítico. Miranda (2018) diz que os *experts* são estrategistas da organização que dispõem de experiência na execução das atividades relacionadas à elaboração e decisões estratégicas, e, assim, utilizam-se do conhecimento em seus trabalhos.

Entretanto, dada a relevância dos *experts* e por estarem sujeitos às mudanças do ambiente interno e externo, a organização estará mais vulnerável, e com isso, resultará na falta de continuidade nos projetos, programas e planos ocasionados pela ausência de retenção, registro e preservação do conhecimento organizacional. Estes são alguns fatores que acarretam danos aos serviços-fim das universidades. Porém, para tal estrutura engessada das universidades públicas, é necessária a busca constante de melhorias na prestação dos serviços-fim, com uma gestão voltada especificamente para os conhecimentos organizacionais.

Batista (2005) corrobora isso, dizendo que anualmente, no Brasil, há milhares de servidores públicos que deixam suas funções administrativas por várias razões, e elenca algumas delas: morte, aposentadoria, transferência. Em seu estudo, o autor enfatiza que os servidores levam consigo o conhecimento adquirido ao longo dos anos

de trabalho, e quase não ocorre o compartilhamento dessa bagagem de experiências profissional com os demais servidores.

Vieira e Vieira (2004) apontam fatores que contribuem para a dificuldade da eficiência na gestão, como a multiplicidade orgânica, por exemplo. E como consequência, as universidades públicas terão uma diversidade de nichos de poder e a desigualdade de qualificação de desempenho dos recursos humanos.

De acordo com Freire *et al.* (2012), a saída dos colaboradores de uma organização é irremediável, mas quando a organização é capaz de gerenciar o conhecimento vivido pelos *experts*, captando, registrando e disseminando, essa saída torna-se um fator positivo, pois haverá um aumento do conhecimento organizacional, isto é, novos colaboradores trarão novos conhecimentos que serão somados aos já existentes na organização.

Matos Junior (2016) afirma que a necessidade de gestão e gerenciamento do conhecimento organizacional trouxe para a administração um novo rumo, com intuito de possibilitar e estimular a criação de novas metodologias, práticas e ferramentas, objetivando adquirir, disponibilizar, controlar e descartar o conhecimento, o que deu origem à chamada Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações.

Nas universidades públicas, a GC é responsável pela qualidade dos formandos e da existência de uma política bem estabelecida, e rigorosamente observada, de avaliação de desempenho pessoal (área de apoio e fim), sendo um fator decisório de qualidade (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Do mesmo modo, a prática da gestão do conhecimento nas organizações públicas, sobretudo nas universidades públicas, requer especial atenção da gerência para o capital intelectual, como descrito por Terra (2001), o qual afirma que para garantir que todos dentro da organização tenham acesso ao conhecimento organizacional, é preciso incentivar a criação, o compartilhamento e a disseminação de conhecimentos individuais e coletivos.

Na opinião de Araújo, Batista e Araújo (2020), as universidades são ambientes intensivos em conhecimento, e por isso desempenham um papel central tanto na criação de conhecimento pelo desenvolvimento de pesquisas, quanto na disseminação do conhecimento científico por meio de suas publicações. Assim, sua função é relevante para transferência de saberes para os cidadãos, empresas e outras organizações.

Assim, o entendimento do conhecimento e sua gestão percorreram a base conceitual e teórica deste estudo. A seguir, serão apresentados os conceitos de conhecimento crítico e organizacional, além da GC que precede sua aplicabilidade na administração pública.

3 CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A informação e o conhecimento estão presentes no ambiente organizacional localizado nas atividades, nos processos, nos documentos e nas experiências das pessoas. Apesar das universidades públicas exercerem suas funções administrativas baseadas em diretrizes (legislação), tais atividades percorrem caminhos detalhados, padronizados, predeterminados, que transitam por toda a hierarquia. Assim, compartilhar o conhecimento tem sido imprescindível para a organização, pois ele é considerado recurso de grande valia e a sua adequada gestão passa a ser condição de continuidade e aumento do desempenho organizacional (MENDES; CAVALCANTE JÚNIOR; URBINA, 2020).

Nesse sentido, os Conhecimentos Críticos (CC) são aqueles que acrescentam valor, mas que são difíceis de serem acessados e explorados, e são comumente chamados de impressões pessoais. Para Fraga (2019), o conhecimento crítico acontece com a troca diária de saberes relacionados ao fluxo do trabalho contínuo, isto é, representa a experiência essencial, ideias ou *insights* que irão levar à conclusão de uma tarefa. A autora afirma também que fatores de criticidade são desenvolvidos a partir das necessidades e estratégias em contextos específicos.

Os fatores de criticidade do conhecimento são as diretrizes para avaliação de oportunidades/ameaças e riscos de perda do conhecimento, os quais que trazem resultados lamentáveis para a organização. Em seus estudos para mapeamento do conhecimento, e com base em outros tipos de mapeamento, Ermine, Boughzala e Tounkara (2006) propuseram um modelo que avalia essa criticidade do conhecimento, com objetivo de identificar seus domínios de mapeamento mais críticos. Assim, os referidos autores determinaram quatro temas/eixos que permitiram o agrupamento dos critérios relevantes que norteiam a criticidade do conhecimento, conforme mostra no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Fatores de Criticidade do Conhecimento

Eixos Temáticos	Crítérios
Raridade	Número e disponibilidade de especialistas Externalização Liderança Originalidade Confidencialidade
Utilidade	Correspondente aos objetivos estratégicos Criação de valor Emergência / Adaptabilidade / Uso
Dificuldade de captura do conhecimento	Identificação das fontes de conhecimento Mobilização de redes Conhecimento tácito Importância de fontes de conhecimento tangível Rapidez de obsolescência
Natureza do conhecimento	Profundidade Complexidade Dificuldade de apropriação Importância de experiências passadas Dependência ambiental

Fonte: Adaptado de Ermine, Boughzala e Tounkara (2006, p.132).

Segundo o IPEA (2013), conhecimento crítico é todo aquele que tem limitação de acesso para a sua recuperação, mas é capaz de reduzir riscos significativos para ações relevantes na execução da estratégia, além de garantir longevidade e relevância à organização. Também são os conhecimentos necessários para gerar resultados almejados no ambiente organizacional, departamento, equipe ou indivíduos (MENDES; CAVALCANTE JÚNIOR; URBINA, 2020).

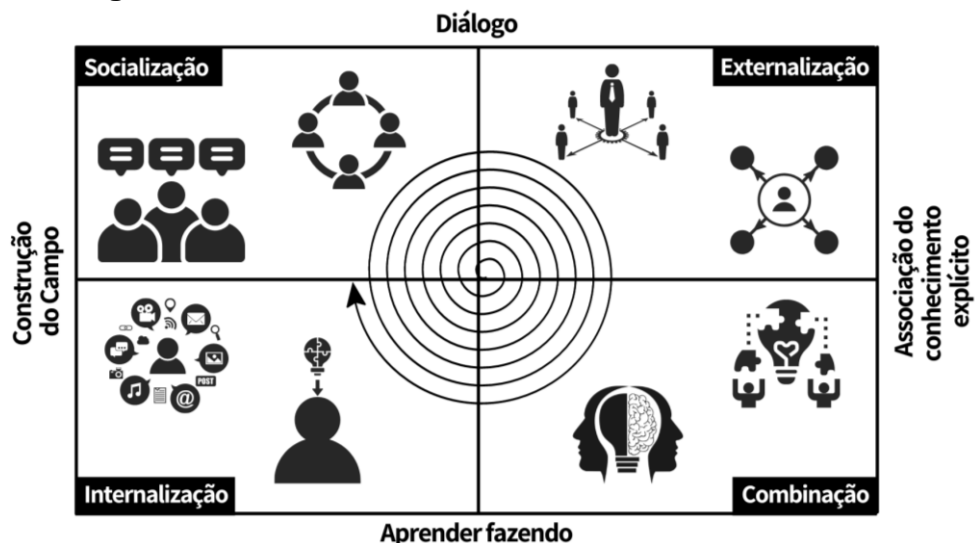
Paralelamente, o conhecimento organizacional é o conhecimento que os colaboradores ou servidores da organização incorporam e utilizam para que sejam produzidos novos conhecimentos e vantagem competitiva para a organização, resultando em produtos, processos ou sistemas (BARBOSA JÚNIOR, 1997).

Neste sentido, o ciclo do conhecimento organizacional é entendido a partir dos percursos de sua criação, os quais incluem processos de armazenamento, transferência e disseminação do conhecimento. Alguns estudos citam que é relevante ter amplo entendimento de deste ciclo, sobretudo do modo como ele é criado e estimulado (SILVA, 2021; BARBOSA, 1997; FRAGA, 2019; BATISTA, 2019; ARAÚJO; BASTISTA; ARAÚJO, 2020).

Tais estudos têm como teoria basilar os trabalhos de Takeuchi e Nonaka (2008), que apresentaram um modelo de conversão do conhecimento. Para os

autores, o processo de conversão do conhecimento acontece como forma de espiral (Figura 2, a seguir), e vai crescendo na medida em que o conhecimento tácito e explícito estão nos níveis mais altos da organização. Conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente registrado, transmitido aos indivíduos, enquanto o conhecimento tácito é altamente pessoal e de difícil registro, são as experiências, ideais, valores e emoções incorporados (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 2 - Modelo de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de TAKEUCHI e NONAKA (2008).

O modelo acima, de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), demonstra a geração do conhecimento e seus movimentos de interações sociais: a) Socialização pode ser descrita como o compartilhamento das experiências, com a aprendizagem a partir de observação e interações entre os atores públicos; b) Externalização é o processo em que ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito para o explícito, utilizando-se de analogias ou histórias; c) Combinação é o processo que envolve diferentes corpos de conhecimento explícito que se combinam e passam a formar novos conhecimentos explícitos; d) Internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito, geralmente é ligada ao aprender fazendo, isto é, a repetição de uma tarefa.

Além disso, a instituição deve ter a atenção voltada para o conhecimento organizacional, desde a criação até sua utilização nas atividades-meio. Por isso, cada vez mais organizações empregam ferramentas e metodologias de Gestão do Conhecimento (GC), não só para tomada de decisão, mas, também, para se manterem no mercado competitivo frente às mudanças ambientais. Isso porque a

sociedade do conhecimento trouxe à tona a busca contínua de melhorias para explorar, gerir e extrair o máximo de benefícios que o crescente volume de conhecimento pode proporcionar (DRUCKER, 2002).

A GC surge para criar um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento humano e para o gerenciamento do conhecimento, seja ele tácito ou explícito, privado ou público, usado geralmente como recurso competitivo. Angeloni e Dazzi (2003) afirmam que o conhecimento tácito (altamente pessoal e difícil de ser registrado) é o fundamental meio para obtenção de um diferencial competitivo e agregação de valor para as organizações, requerendo a adoção de práticas que beneficiem a criatividade, a inovação e a aprendizagem contínua.

O conceito de Gestão do Conhecimento pode ser compreendido como um processo de gestão, e, outras vezes, como aprendizagem organizacional, e, ainda, como ferramentas e práticas para o compartilhamento do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; TAKEUCHI; NONAKA; 2008; TERRA, 2001; NORTH, 2011). Para Mendes, Cavalcante Júnior e Urbina (2020), é uma gestão intencional e sistemática de processos de conhecimento, visando contribuir para o propósito da instituição – alcançar objetivos estratégicos e gerar valor para a organização.

Na concepção de Terra (2001), a GC é o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional, é também um processo dinâmico e social que envolve mudanças contínuas nas habilidades e na aquisição de *know-how* pelos colaboradores. A GC também é a capacidade de criar, gerenciar e reter conhecimento de forma eficiente para que a organização possa ter vantagem em relação aos seus concorrentes (DRUCKER, 1990), e é um processo interativo de criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

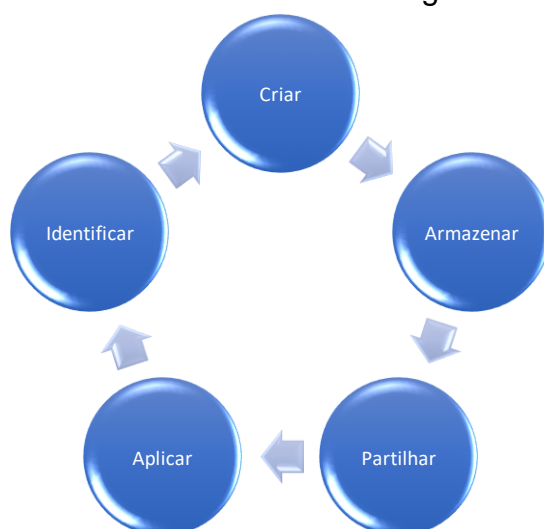
A Gestão do Conhecimento é definida como os esforços compreendidos para capturar conhecimentos; converter conhecimentos pessoais (tácitos) em conhecimentos disponíveis em grupo (conhecimentos organizacionais); ligar pessoas a pessoas, pessoas a conhecimentos, conhecimentos a pessoas, e conhecimentos a conhecimentos; e medir esses conhecimentos para facilitar a gestão de recursos e ajudar a compreender a sua evolução (O'LEARY, 2002). A *Asian Productivity Organization* (APO, 2020), conceitua a GC como uma abordagem integrada de criação, partilha e aplicação de conhecimentos para melhorar a produtividade, rentabilidade e crescimento organizacional.

Quanto aos processos da GC, são ações fundamentais dentro de uma organização, neles estão os componentes centrais da estrutura de GC, e têm o objetivo de informar as principais atividades que devem ser realizadas para operar com sucesso o capital intelectual disponível. Para Davenport e Prusak (2003), os processos têm cinco fases: criação, captura e armazenamento, compartilhamento e aplicação e, por fim, o uso do conhecimento.

Para a APO (2020), os cinco processos centrais ou fases do conhecimento (identificar, criar, armazenar, partilhar, aplicar) têm a função de fornecer uma avaliação inicial das práticas existentes relacionadas com a GC, que podem ser alavancadas durante a sua implementação.

Então, sendo a GC um processo sistemático, é necessário ter a compreensão e a abrangência de cada etapa que compõe os processos (Figura 3). Além disso, considera-se processo um conjunto de tarefas definidas que ocorrem continuamente. Isso se caracteriza como um processo sistemático, e é denominado de processo de conhecimento ou processos de GC, os quais podem ser incorporados em todos os níveis da organização. O objetivo dos processos de GC ou ciclo da gestão do conhecimento é reter o conhecimento e compartilhá-lo com o maior número de colaboradores possíveis (APO, 2020).

Figura 3 - Processos de GC ou ciclo da gestão do conhecimento.



Fonte: Baseado em APO (2020).

Com base na conceituação da APO (2020), a primeira fase do ciclo de gestão do conhecimento é **Identificar**, e tem o pressuposto de realizar um levantamento do conhecimento existente e quais conhecimentos podem ser adquiridos. É o momento

de refletir sobre melhoramento de captura e o desenvolvimento do conhecimento. Como segunda fase temos **Criar**, que diz respeito à realização das melhores práticas e processos e uso das melhores ferramentas para criar novos conhecimentos. Isso ocorre no momento das interações sociais. A terceira fase é **Armazenar**, e nela são utilizadas as melhores ferramentas e ambientes para armazenar os conhecimentos de forma eficaz, isto é, o conhecimento organizacional fica registrado para uso e reuso.

Em continuidade, a quarta fase é **Partilhar**. Refere-se à utilização das melhores práticas, processos, ferramentas, e técnicas para transferir e amplificar o conhecimento tácito e explícito. Diz respeito à utilização de diferentes ferramentas para mapear os *experts* e o conhecimento retido dos colaboradores em diferentes setores. O compartilhamento de conhecimento é praticado pelos funcionários da organização e requer interação e qualidade dessa prática. O objetivo disso é desenvolver uma cultura da gestão do conhecimento.

E, por fim, a quinta fase, **Aplicar**, na qual se utiliza das melhores formas de produzir conhecimento, usando-o de forma eficaz para alcançar os resultados que se procura, assim, o conhecimento terá valor para a organização com a sua utilização (APO, 2020).

Desta forma, é essencial realizar continuamente práticas e usar ferramentas para gerenciar o conhecimento organizacional produzido. Davenport e Prusak (2003) afirmam que as práticas de GC são instrumentos eficazes para as organizações, pois ajudam para que a cultura organizacional seja comum a todos os colaboradores que atuem de forma efetiva nos fluxos dos processos, e, assim, sejam participativos para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Nas palavras de Batista (2019), as organizações possuem ferramentas que contribuem com seus processos de conhecimento, que são as práticas de GC alinhadas aos objetivos estratégicos. Igualmente, a APO (2020) destaca tais linhas práticas, relacionando as fases do ciclo ou processos do conhecimento às atividades e práticas de GC afins, e, como resultado, será a geração de um número de atividades relativas à busca do aperfeiçoamento da GC nas organizações, conforme Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Fases do ciclo ou processo de GC relacionadas com as Práticas de GC

FASES DO PROCESSO DE GC	PRÁTICAS DE GC
Fase 1: Identificar o conhecimento.	Café do Conhecimento, Comunidade de Prática, Ambientes colaborativos virtuais, Mapeamento do conhecimento e Mentoria.
Fase 2: Criar conhecimento.	<i>Brainstorming</i> , ambientes de colaboração físicos, Café do Conhecimento, Comunidades de prática, Análise Pós-Ação, Bases de Conhecimento (<i>Wikis</i> , Repositórios, etc.), Blogs, Ambientes de colaboração virtuais, Mentoria, Portal e Compartilhamento de vídeo.
Fase 3. Armazenar conhecimento.	Café do Conhecimento, Comunidades de Prática, Análise Pós-Ação, Bases de Conhecimento (<i>Wikis</i> , Repositórios, etc.), Blogs, Ambientes de Colaboração Virtuais, Portal, Compartilhamento de vídeo
Fase 4. Compartilhar conhecimento.	Café do Conhecimento, Comunidades de Prática, Análise Pós-Ação, Bases de Conhecimento (<i>Wikis</i> , Repositórios, etc.), Blogs, Ambientes Colaborativos Virtuais, Ambientes Colaborativos Presenciais, Portal Corporativo, Compartilhamento de vídeo, Narrativas, Taxonomias.
Fase 5. Aplicar conhecimento.	Café do Conhecimento, Ambientes Colaborativos Presenciais, Ambientes Colaborativos Virtuais, Comunidades de Prática, Blogs, Portal Corporativo, Mentoria, Bases de Conhecimento.

Fonte: APO (2020).

Além dos processos de GC citados anteriormente, existem vários outros processos apontados neste âmbito. Para o presente estudo, foi realizada revisão de literatura por meio de uma busca sistemática nas bases de dados, visando levantar os processos mais citados no arcabouço científico disponível, perfazendo um recorte temporal dos últimos vinte anos.

Como demonstrado nos resultados no Quadro 3, há significativa concentração nos processos então denominados: criação de conhecimento, captura e armazenamento de conhecimento, compartilhamento, aplicação e uso do conhecimento. No entanto, o compartilhamento do conhecimento é um processo constante nos demais artigos, e para Lee (2001), é a capacidade da organização em transferir ou disseminar conhecimento entre pessoas, grupo ou entre organizações, podendo ser de conhecimento explícito (facilmente registrado) ou tácito (conhecimento pessoal).

Takeuchi e Nonaka (2008) citam que o conhecimento necessita de um contexto para ser criado, compartilhado e utilizado, e, para tanto, denominam esse momento

interativo de **ba**, que pode ser uma sala de reuniões ou hora do café, mas na verdade o termo deve ser entendido como **interações**. Corroborando essa ideia, Batista (2012, p. 63) diz que “o compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais”.

Na administração pública, o compartilhamento do conhecimento é essencial. Segundo Pee e Kankanhalli (2016), as organizações públicas estão usando cada vez mais a tecnologia da informação uma com as outras, por isso, é imprescindível desenvolver fortes capacidades de compartilhamento, aplicação e criação do conhecimento. Os autores ainda exemplificam que estão sendo formadas inúmeras redes transnacionais de conhecimentos do setor público, com o objetivo de facilitar o compartilhamento de conhecimento por intermédio das fronteiras nacionais e a colaboração em questões globais críticas.

Quadro 4 - Processos da Gestão do Conhecimento mapeados na revisão de literatura

Processos da Gestão do Conhecimento		Autores
Melhorar a tomada de decisões nos serviços públicos; Ajudar o público a participar efetivamente da tomada de decisão pública;	Criar competições de CI da sociedade; Desenvolver uma força de trabalho competitivo em conhecimento.	WIIG, Karl M. 2002.
Estratégias; Benefícios; Responsabilidade; Problemas; Potencial;	Barreiras; Geração e Compartilhamento de Conhecimento; Tecnologia.	SYED-IKHSAN; ROWLAND, 2004.
Criação de conhecimento; Captura e armazenamento de conhecimento;	Compartilhamento; Aplicação e uso de conhecimento.	KIM, 2010 / BALASUBRAMANIAN; AL-AHBABI; SREEJITH, 2019 / MITROVIĆ; OBRADOVIĆ; SUKNOVIĆ, 2018 / IPAČEK; GATARIK, 2017 / SEBA; ROWLEY 2010 / ADEINAT; ABDULFATAH. 2019 / AMBER; KHAN; AHMAD, 2017 / MBHALATI, 2014 / CHONG; SALLEH; AHMAD; SHARIFUDDIN, 2011 / ARAÚJO; BASTISTA;ARAÚJO 2020
Atividades; Estoque de ativos de conhecimento criados ou aprimorados;	Impacto sobre processos organizacionais; Benefícios de negócios realizados.	CHUA, 2008.
Comprometimento afetivo; Comprometimento contínuo;	Comprometimento normativo; Pessimismo.	SHIRAZI; MORTAZAVI; AZAD, 2011.
Foco estratégico; Integração da gestão do conhecimento nos sistemas de gestão;	Refinamento dos dados; Qualidade dos dados.	LAIHONEN, MÄNTYLÄ, 2018.
Suporte de comando; Cultura; Treinamento e Aprendizado; Uma cultura de compartilhamento de conhecimento; Cognitiva estrutura;	Fácil usando as técnicas de conhecimento; Avaliando conhecimento; Equipe de conhecimento; Infraestrutura para tecnologia da informação;	ARIF; SHALHOUB, 2014.
Fatores organizacionais; Cidadãos do conhecimento;	Fatores contextuais; Gestão do conhecimento.	SALAVATI; SHAFEI, EBADI, 2010.
Criação de conhecimento; Compartilhamento;	Armazenamento; Disseminação de conhecimento.	GANAPATHY; MANSOR; AHMAD, 2019.
Criação de conhecimento; Identificação do conhecimento compartilhamento de conhecimento; Uso do conhecimento; Aquisição de conhecimento; Organização do conhecimento; Distribuição de conhecimento; Retenção de conhecimento;	Transferência de conhecimento; Armazenamento de conhecimento; Integração de conhecimento; Codificação do conhecimento desenvolvimento de conhecimento; Recuperação e disseminação do conhecimento.	HUNITIE, 2016.
Geração de conhecimento: trazendo à luz algo "novo"; Codificação de conhecimento: captura e representação;	Transferência de conhecimento: movimento e absorção.	FOWLER; PRYKE. 2003.
Aquisição de conhecimento; Criação de conhecimento; Captura de conhecimento; Armazenamento e recuperação de conhecimento; Eficiência operacional;	Compartilhamento de conhecimento; Utilização de conhecimento; Desenvolvimento Sustentável.	YAMI; AJMAL, 2019.
Memória organizacional; Comunidade de Prática;	Mapeamento de competências.	BERNARDO; SILVEIRA; ALBERTON; ROSA, 2016

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em síntese, a GC é um movimento contínuo com vistas às melhorias de processos de integração para criar um ambiente onde os comportamentos e

conhecimentos individuais sejam compartilhados, fortalecendo a cultura organizacional, trazendo novos aprendizados e novas ideias à organização. É nesse sentido que Santos, Damian e Valentim (2019) demonstram a GC como um processo que envolve não somente métodos, técnicas ou utilização de ferramentas, mas também uma mudança na cultura organizacional. Os autores ainda enfatizam que informações, experiências e conhecimentos individuais devem ser convertidos em conhecimento organizacional para que seja utilizado coletivamente.

Pacheco *et al.* (2015) afirmam que a gestão do conhecimento pode ter um papel importante no setor público para a promoção de mudanças necessárias, como eficiência para melhor prestação de serviços à população, tornando-se necessário criar uma cultura administrativa em que a gestão do conhecimento possa contribuir com as transformações da sociedade. A seguir, será abordado a GC na Administração Pública, sua mediação com conceitos de maturidade e com os modelos encontrados a partir de uma revisão sistemática.

3.1 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

As mudanças econômicas, sociais e culturais têm proporcionado à Administração Pública um novo olhar na prestação de seus serviços e produtos, inserindo mais qualidade e efetividade em suas ações. No que tange à implementação da GC no setor público, salienta-se que é caracterizada pela adoção das suas ferramentas e metodologias para que se mantenham vivas em meio à privatização e à globalização.

Como preconiza Batista (2005), a qualidade dos serviços prestados e a efetividade das ações das instituições públicas dependem mais e mais da gestão do conhecimento para gerar, registrar, compartilhar, transferir e utilizar o conhecimento organizacional. Santos e Bastos (2019) entendem que o estudo da GC com aplicação prática na Administração Pública visa detectar questões que podem contribuir para melhor qualidade do serviço público.

Se de um lado têm-se organizações privadas fornecendo serviços e produtos para atender às necessidades de seus consumidores, visando o aumento de lucro, do outro lado, têm-se organizações públicas, com cidadãos-usuários insatisfeitos com os serviços ofertados, sobretudo o tempo de resposta às demandas solicitadas até à escassez ao acesso à informação, e, por conseguinte, menor desempenho na

qualidade da prestação de serviços e eficiência operacional (BALASUBRAMANIAN; AL-AHBABI; SREEJITH, 2019).

De fato, o mercado já exigia um governo mais eficaz e confiante, por isso a Nova Gestão Pública objetivava aumentar a emergente mudança organizacional, em especial a da governança, o que mais tarde foi chamada de Novo Serviço Público, que, para Denhardt (2015), é resultado de um diálogo sobre os valores comuns, construídos a partir da ideia tanto do interesse público como dos administradores públicos que trabalham para os cidadãos.

Neste sentido, a administração pública necessitava da adoção de novas práticas que refletiriam na agilidade de prestação de serviços à sociedade, de modo a avançar na sua descaracterização de ser ineficiente. Batista (2012) confirma que a GC na administração pública auxilia organizações a melhorarem a qualidade de processos e produtos (bens e serviços) por meio da implementação de práticas inovadoras de gestão, tendo como beneficiário o cidadão e a sociedade em geral.

Além da qualidade, a GC é capaz de proporcionar benefícios não somente à organização pública, mas, também, aos seus colaboradores. Cong e Pandya (2003) afirmam que a gestão deliberada do conhecimento de forma sistemática e holística pode aumentar a consciência dos benefícios tanto para a organização pública quanto para os colaboradores. Em outras palavras, isso quer dizer que o gerenciamento do conhecimento poderia reduzir os custos das operações e melhorar o atendimento ao cidadão-usuário.

Nessa mesma concepção, Wiig (2002) diz que a GC pode melhorar a tomada de decisões nos serviços públicos, como instruir a população a participar nas tomadas de decisões políticas, formar habilidades competitivas de capital intelectual e desenvolver uma força de trabalho competitiva baseada em conhecimento. Não somente a prática da GC no setor público, mas também o entendimento dos processos de GC são fundamentais para o desenvolvimento e implantação de medidas mais eficazes, com intuito de atender e servir a sociedade adequadamente.

Diante do exposto, a GC na administração pública visa aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos para criar, compartilhar e aplicar conhecimento objetivando resultados (BATISTA, 2012). Por fim, os servidores públicos são beneficiados com ampliação dos seus conhecimentos e de suas habilidades no processo de GC dos quais são protagonistas.

Então, a GC nas universidades públicas poderá ser exequível, por se tratar de um ecossistema adaptativo e social, isto é, o conhecimento gerado é compartilhado e transformado em ativos intelectuais. Drucker (2002) ressalta que na sociedade moderna, na qual o conhecimento passou a ser transformado em um recurso, a universidade é um tipo de organização que tem como função transformar o conhecimento em resultados para a comunidade. Na prática, a GC vem propiciar a aprendizagem institucional para melhorar a sua eficácia.

Certamente, o estudo da GC nas universidades públicas como ferramenta de melhorias gerenciais tem sido exponencial (ARAÚJO, BATISTA, ARAÚJO, 2020; MATOS JUNIOR, 2016; SABINO, 2013; SILVA, 2021), sendo este modelo de gestão usado para aprimoramento da integração entre o trabalho administrativo e acadêmico (GIRALDI; MELO-SILVA, 2019).

No entanto, para que haja melhor aproveitamento da implantação da GC é necessário que se execute um processo de avaliação da maturidade em GC. Como afirmam Helou, Abreu e Lenzi (2015, p. 5), “os modelos de maturidade são essenciais para acessar capacidades organizacionais e para ajudar a implantar as mudanças que são necessárias para melhorar a estrutura da organização”. Acrescente-se ainda que a maturidade da implantação das estratégias de GC nas organizações é medida pelos chamados modelos de maturidade de GC.

Igualmente, para Santos e Bastos (2019), é necessário identificar o nível de maturidade em gestão do conhecimento na instituição pública, com intuito de aprimorar as práticas utilizadas, institucionalizar o conhecimento organizacional para projetar melhorias contínuas dos processos administrativos e resultados, tudo isso para obtenção de maior qualidade dos serviços prestados.

3.1.1 Maturidade em Gestão do Conhecimento

Serenko, Bontis e Hull (2014) descrevem maturidade como o estado de perfeição e plenitude que evoluiu de um estado embrionário para um avançado, e, por isso, os modelos de maturidade seguirão uma aplicação natural do ciclo de vida, fazendo referência à evolução das atividades humanas.

Segundo Sabino (2013), a mensuração do grau de maturidade em GC nas organizações é uma prática frequente, e a definição do grau irá representar o estágio em que as organizações estão em relação à gestão dos ativos intangíveis, isto é, o

conhecimento. A descoberta do nível de maturidade é mensuração do estágio em que a organização está em relação ao compartilhamento do conhecimento organizacional. Para isso, são aplicados os chamados modelos de maturidade em Gestão do Conhecimento.

Mensurar o grau de maturidade em GC é um processo de grande relevância, pois nela está o diagnóstico da organização e sua percepção quanto aos processos do conhecimento. Loth *et al.* (2019) citam em seus estudos que o objetivo de medir deve ser claro e dentro dos critérios válidos baseados em experiências bem-sucedidas para identificar as lacunas, e que a partir dessa mensuração, será possível a implementação de procedimentos para melhorar o desempenho e eficiência no ambiente organizacional.

No que concerne aos níveis de maturidade, Serenko, Bontis e Hull (2014, *apud* KLIMBO, 2001) apresentam quatro propriedades necessárias aos graus que a organização deve levar em consideração para implantação bem-sucedida de GC:

- i. A evolução de uma organização é detalhada de acordo com vários níveis de maturidade;
- ii. Cada nível de maturidade é caracterizado por suas peculiaridades;
- iii. Os níveis são apresentados do mais baixo para o mais alto, isto é, são sequenciais;
- iv. A organização evolui consecutivamente de um nível para outro sem omitir nenhum nível.

As propriedades dos níveis de maturidade demonstram que sua aplicação possui uma abordagem holística que objetiva desenvolver, melhorar e medir os processos organizacionais, e, sendo sistemática, serve como ferramenta capaz de facilitar a tomada de decisão no ambiente organizacional e de promover o planejamento organizacional (SERENKO; BONTIS; HULL, 2014).

Em síntese, existem inúmeros modelos de maturidade em GC que são aplicados nas organizações públicas com o objetivo de melhorar a efetividade da organização, em que o grau de maturidade da GC é expresso pelo nível de importância e reconhecimento que a instituição atribui para os ativos intelectuais. Esses modelos podem ser aplicados de acordo com a necessidade peculiar da organização, e, neste caso, serão aplicados a uma instituição de ensino superior

pública. A seguir, serão apresentados os modelos de maturidades, como resultados de uma revisão de literatura para subsidiar este estudo.

3.1.2 Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Os modelos de maturidade são também conhecidos como modelos de estágio, teorias e conceitos de estágios de crescimento, e funcionam como uma lente de análise para avaliar a evolução da organização ao longo do tempo, que sai do estágio inicial até o mais alto nível da maturidade (SERENKO; BONTIS; HULL, 2014). Para Silva (2015), os modelos de maturidade têm como base duas teorias: a Visão Baseada em Conhecimentos - que considera o conhecimento como relevante recurso estratégico; e a Teoria do Ciclo da Vida - uma analogia que consiste no suposto de que as organizações nasçam, cresçam, desenvolvam-se, e, por fim, ocasionalmente morram. Essas teorias foram acordadas para fornecer fundamento teórico à criação dos modelos.

Nesta subseção, serão apresentados alguns dos modelos identificados a partir de uma busca sistemática da literatura, num recorte temporal entre os anos 2000 até 2020, com relevância para modelos de maturidade em GC aplicados em organizações públicas, no panorama mundial. Os resultados desta revisão de literatura mostraram que há diversas formas de abordagens teóricas e metodológicas que podem ser aplicadas na extração do grau de maturidade em GC. Vale ressaltar que o objetivo da revisão de literatura, por meio de uma busca sistemática, não foi de esgotar a apresentação de modelos, mas, sim, de contextualizá-los quanto à sua aplicação em organizações públicas.

Os modelos de maturidade em GC validados são necessários para fornecer aos gestores das organizações públicas uma visão holística com terminologia congruente, com práticas e análises aplicáveis. Além disso, os modelos ajudam a entender melhor quais os tipos de iniciativas e investimentos em GC que são possíveis e que serão essenciais, e, ainda, sinalizam quais áreas que precisarão de intervenção no contexto organizacional. Tais modelos apresentam inferências abrangentes para o estudo da aplicação de GC nas organizações públicas.

Segundo a perspectiva de Weber (2002, *apud* BATISTA, 2012, p. 51), modelo “é uma descrição concisa e holística dos principais elementos, conceitos e princípios de uma área de conhecimento [...], oferece a referência para a tomada de decisões

para implantar a GC”. Assim, a maioria dos modelos foram concebidos em ambiente organizacional privado, mas são adaptáveis às peculiaridades das organizações públicas, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelos e componentes de GC aplicados na Administração Pública

Modelos	Componentes
Modelo KMAT	Cria, identifica, coleciona, adapta, organiza, aplica, compartilha.
Modelo Inukshuk KM	Tecnologia; liderança; cultura; medição e processo; fornece uma abordagem holística no serviço público.
Modelo MATE	Gestão; treinamento estratégico; avaliação estratégica.
Modelo Davenport e Prusak	Gestores de informação e gestores do conhecimento.
Modelo KMD	Tático e processo estratégico.
Modelo OKA	Pessoas, processos e sistemas.
Modelo MGCAPB Batista (2012)	Direcionadores estratégicos; fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC; processo de GC; ciclo KDCA; resultados da GC; e partes interessadas.
Modelo PMM Crawford (2007)	Processo inicial; processo e padrões estruturados; padrões organizacionais e processo institucionalizado; processo gerenciado e processo de otimização.
Modelo Sociotécnico Handzic (2011)	Estoques de conhecimento; processos de conhecimento e capacitadores de conhecimento sociotécnico.
Modelo Resource Based Vision RBV	Recursos físicos - tangíveis (instalações e equipamentos, matérias-primas, finanças e TI); recursos organizacionais - estrutura formal, sistemas de planejamento, controle, coordenação e gestão; recursos humanos - intangíveis (incluem experiências, julgamento, percepções e relações sociais dos funcionários).
Modelo Helou (2015)	Liderança; pessoas; processos; tecnologia; processo de GC; aprendizagem e inovação; resultados da GC; cultura organizacional; e arcabouço legal.
Modelo Sociodemográfico	Sociodemográficos (idade, sexo, categoria profissional, anos de profissão); profissionais (vínculo laboral, regime de trabalho, antiguidade na instituição); organizacionais (cultura organizacional, estrutura organizacional e utilização das TIC) e gestão do conhecimento.
Modelo Vasconcelos e Ferreira (2002)	Aquisição e geração do conhecimento; disseminação; compartilhamento e transferência do conhecimento; registro do conhecimento ou construção da memória.
Modelo MEG (GESPÚBLICA, 2008)	Liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados.

Fonte: Elaborado pela Autora (2021).

Nessa concepção, alguns modelos foram minerados para a compreensão de sua aplicabilidade e aderência à pesquisa, sendo apresentados com várias formas de abordagens teóricas para a GC. Alguns foram identificados por sua aplicabilidade, como os Modelos KMATE, Modelo OKA, Modelo MGCAPB de Batista (2012). Já outros, destacaram-se a partir de sua abordagem holística e sistêmica, como Inukshuk

KM, MATE, Davenport e Prusak, DGC, OKA, MGCAPB, PMM, KMD, SWOT, o sociotécnico de Handzic, RBV, Helow, e, ainda, o sociodemográfico de Vasconcelos e Ferreira, MEG. Selecionou-se, então, os modelos e maturidade que são seguidamente caracterizados:

Modelo KMAT (*Knowledge Management Assessment Tool*): foi idealizado pelo Centro Americano de Produtividade e Qualidade (APQC). Este modelo consiste em vinte e quatro itens classificados nas quatro áreas: liderança, tecnologia, cultura e medição. Seu objetivo é fazer uma avaliação das práticas de GC para atingir seus objetivos organizacionais, além de mostrar as iniciativas de GC que tiveram êxito e análise de desempenho;

Modelo Inukshuk: foi desenvolvido para o serviço público canadense, compreende 5 elementos: tecnologia, liderança, cultura, processo e medição. Possui uma abordagem holística no serviço público, e seu o objetivo é de facilitar o planejamento e a implementação da GC;

Modelo MATE: é uma ferramenta criada para a modernização e melhoramento do desempenho do governo Grego. Tem como estrutura três pilares: sistema de gerenciamento (MA); sistema de treinamento (T) e sistema de avaliação (E). De acordo com Sotirakou e Zeppou (2004, p. 07), trata-se de uma ferramenta para transformar o setor público burocrático em organizações de aprendizagem, com uma abordagem voltada para a gestão eficaz dos três sistemas que são distintos, mas complementares, o que gera e difunde conhecimento na organização pública atual e impulsiona o processo de modernização;

Modelo de Gestão do Conhecimento: adaptado de Davenport e Prusak, inclui oito cenários de segmentação de tarefas de gerenciamento (conversar, categorizar, condensar, consequências, calcular, ligar, corrigir, comparar). Engloba também a categorização dos gerentes, segundo Davenport e Prusak: gerentes de informação – que criam informações através da transformação de dados; e gerentes de conhecimento – que produzem o conhecimento a partir das informações e dados;

Modelo Knowledge Management Diagnosis (Diagnóstico de Gestão do Conhecimento): modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002), que analisa o capital intelectual e o conhecimento da organização para geração de valor. Realiza uma abordagem por diagnóstico e se divide em dois processos: Tático – obtenha, utilize, aprenda e contribua; e Estratégico – avalie, construa/mantenha e descarte;

Método *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*: foi criado pelo Banco Mundial e organizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Trata-se de um modelo apresentado por um software chamado de *System Organizational Knowledge Assessment (SysOKA)*. Este sistema emite um relatório que contém 199 questões com perguntas e respostas orientadas em três elementos a serem analisados: 1) Pessoas: com incentivos culturais; criação e identificação do conhecimento; compartilhamento de conhecimento; comunidades de prática e times de conhecimento; conhecimento e aprendizagem; 2) Processos: liderança e estratégia; fluxos de conhecimento; operacionalização do conhecimento; alinhamento; e métricas e monitoramento; e, por fim, 3) Tecnologia: conteúdo do conhecimento; programa de gestão;

Modelo de Maturidade do Processo de Gerenciamento de Projetos de Soluções (PMM): foi desenvolvido pela Crawford (2001, como citado por Rasid *et al.*, 2014), e é dividido em 5 etapas: 1) processo inicial – não há nenhuma prática ou padrão estabelecido; 2) processo estrutura e padrões – os projetos existem mas não são cumpridos; 3) padrões organizacionais e processo institucionalizado – os processos estão funcionando e utilizam padrões organizacionais; 4) gerenciamento do processo – há análise sólida do desempenho do projeto; custos e cronograma; e 5) otimização do processo – processos são incorporados na organização para melhorar as atividades de gerenciamento de projetos.

Modelo Sociotécnico de Handzic (2011): é um modelo que aborda três conceitos inter-relacionados: 1) estoques de conhecimento – compreende os tipos de conhecimentos explícito, tácito e o valioso *know-how* da organização, que são importantes no ambiente específico de uma instituição, sendo essencial para promover os fluxos de conhecimento mais importantes; 2) processos – modificam e movem os estoques de conhecimento, gerando novos ou transferindo conhecimentos existentes; e 3) facilitadores do conhecimento – incluem várias iniciativas sociais e técnicas que facilitam os processos de conhecimento e promovem o desenvolvimento dos conhecimentos organizacionais;

Modelo de Visão Baseado em Recursos (RBV): teve origem no setor privado, mas está sendo aplicado nas organizações públicas em Cingapura. Tem se mostrado capaz na entrega de valor público. Este modelo coloca em evidência a importância dos recursos e capacidades (capital intelectual) no apoio à sobrevivência organizacional, no aumento de desempenho e melhorias organizacionais. Sua

abordagem está pautada em três categorias importantes de recursos: 1) recursos físicos – são tangíveis, como, por exemplo: instalações e equipamentos, matérias-primas, instrumentos financeiros, etc.; 2) recursos organizacionais – são os sistemas, controle, coordenação e a gestão; 3) recursos humanos – são as experiências, julgamentos, percepções e relações sociais dos funcionários;

Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT): consiste num questionário de vinte e quatro itens, classificados em cinco dimensões principais: processo, liderança, cultura, tecnologia e medição de GC. O intuito é mostrar como a organização está gerenciando suas práticas de conhecimento para atingir seus objetivos organizacionais. 1) Processo: abrange as etapas de ação que a empresa usa para identificar informações de que precisa e a maneira como coleta, adapta e transfere essas informações em toda a organização; 2) Liderança: as práticas de liderança abrangem questões amplas de estratégia, e como a organização define seu negócio e usa seus ativos de conhecimento para reforçar competências essenciais; 3) Cultura: as práticas culturais refletem como a organização vê e facilita tanto o aprendizado quanto a inovação, incluindo a forma que incentiva funcionários a construir a base de conhecimento organizacional, de modo a aumentar o valor para o cliente; 4) Tecnologia: as práticas de tecnologia se concentram em como a organização prepara seus membros para se comunicarem facilmente uns com os outros, bem como nos sistemas que ela usa para coletar, armazenar e disseminar informações; e, 5) Medição: as práticas de medição incluem não apenas como a organização quantifica seu capital de conhecimento, mas também como os recursos são alocados para alimentar seu crescimento (JAIN; JEPPESEN, 2013, p. 353);

Modelo Helou (2015): consiste em um modelo de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública, baseado nos modelos da APO (2009) e do MGCAPB (BATISTA, 2012). Utiliza como abordagem 9 dimensões avaliativas: liderança; pessoas; processos; tecnologia; processo de GC; aprendizagem e inovação; resultados da GC; cultura organizacional; e arcabouço legal.

Modelo de Análise Sociodemográfico: analisa a relação entre um conjunto de variáveis sociodemográficas (idade, sexo, categoria profissional, anos de profissão), profissionais (vínculo laboral, regime de trabalho, antiguidade na instituição) e organizacionais (cultura organizacional, estrutura organizacional e utilização das TICs) e a gestão do conhecimento;

Modelo Vasconcelos e Ferreira (2002): é um modelo que sugere três momentos de relevância do processo de gestão do conhecimento: aquisição e geração do conhecimento; disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento; e codificação do conhecimento ou construção da memória;

Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEG): constituído por oito critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Este modelo tem base nos critérios chamados de excelência, são fundamentos tangíveis e mensuráveis quantitativa e qualitativamente;

Modelo MGCAPB de Batista (2012): é composto por direcionadores estratégicos, fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC, processos de GC, Ciclo KDCA, resultados da GC e partes interessadas. Sua elaboração foi sob a perspectiva das organizações públicas brasileiras.

Desta forma, os modelos de maturidade em GC encontrados na revisão literatura forneceram embasamento teórico para a escolha do modelo aplicável ao presente estudo. Critérios relevantes, como liderança, processos, tecnologia da informação, pessoas, processos de GC deveriam estar presentes no modelo selecionado. Assim, levou-se também em consideração as peculiaridades da organização estudada e o atual cenário da administração pública brasileira.

3.1.3 Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB)

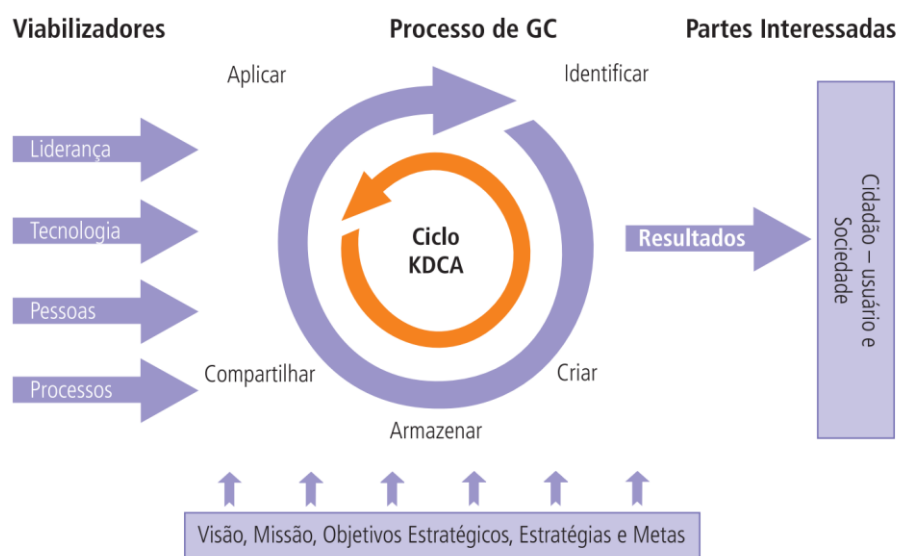
O modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB) foi escolhido para ser aplicado nesta pesquisa. Sua criação teve origem no contexto das organizações públicas brasileiras. Como base em Batista (2012), este modelo é genérico, holístico, e possui como eixo os resultados e especificidades da GC, adequando-se à administração pública brasileira. Assim, tal modelo dispõe de características importantes e transversais para a realidade da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), organização examinada no presente estudo.

O MGCAPB foi desenvolvido por Batista (2012) como um modelo híbrido descritivo, pois apresenta os elementos essenciais aplicados na GC; e prescritivo, quando dá instruções para implementar a GC na Administração Pública Brasileira e

utiliza os seguintes componentes: a) direcionadores estratégicos b) fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC; c) processo de GC; d) ciclo KDCA¹; e) resultados da GC; f) partes interessadas (Figura 4).

Vale destacar que este modelo interpretou dados obtidos a partir de instituição na esfera federal, enquanto que, nesta pesquisa, objetiva-se aplicar em uma organização pública estadual.

Figura 4 - Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira



Fonte: Batista (2012).

O **primeiro componente** do modelo refere-se a direcionadores estratégicos da organização pública, que consistem na visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas que devem estar alinhados com a GC.

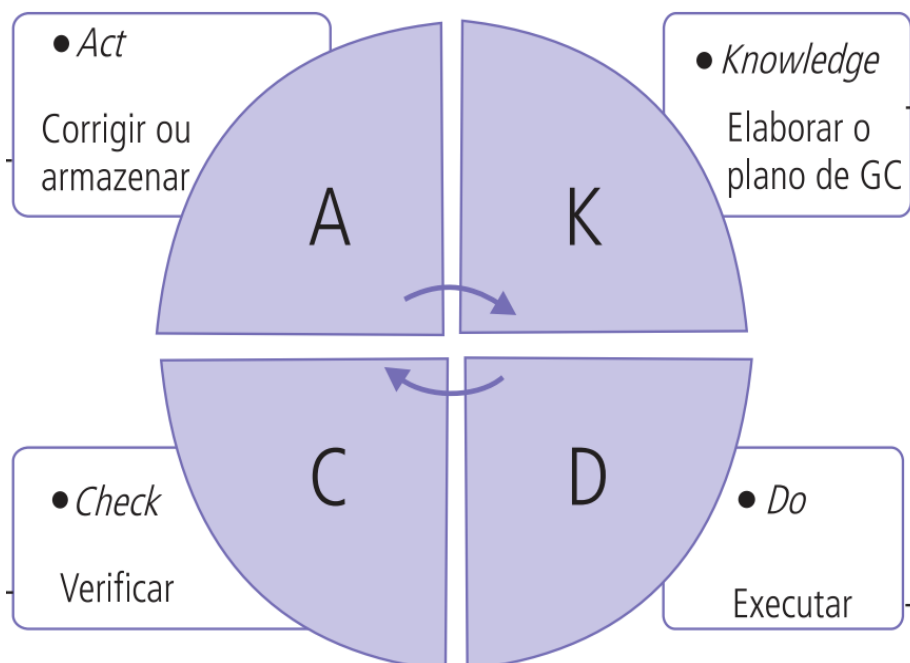
Como **segundo componente**, estão os viabilizadores ou fatores críticos de sucesso, que são: liderança, tecnologia, pessoas e processos. A *liderança* tem papel importante, pois influencia as estratégias de GC, além de estabelecer a estrutura de governança e arranjos da organização, de alocar recursos financeiros nas estratégias da GC, dentre outras atribuições. A *tecnologia* dá suporte para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, que são as práticas efetivas da GC. As *pessoas* estão como ponto principal do processo da GC.

¹ O Ciclo KDCA é comumente conhecido como Ciclo PDCA de controle de processos, em que o P significa *PLAN* – planejar, D de *DO* – executar, C de *CHECK* – verificar e A de *ACTION*. Para Batista (2008), a substituição do P de *Plan* (planejar) pelo K de *Knowledge* (conhecimento) eleva o conhecimento existente na organização para o foco do Ciclo KDCA. Assim, sua natureza terá o foco no controle de processos de GC, em vez da centralização do controle de processos, como antes no Ciclo PDCA. Contudo, isso não significa que houve eliminação do planejamento, pois ele continua tendo maior concentração no conhecimento.

Sem elas, não há crescimento institucional, e, por isso, a organização deve possuir programas de educação e capacitação (criar habilidades) dos servidores, para que estejam aptos a identificar, criar, armazenar e aplicar o conhecimento. Os *processos* sistemáticos são modelados de acordo com os objetivos estratégicos, visando contribuir com o melhor desempenho da administração pública.

Processo de GC é o **terceiro componente**, e está agrupado com cinco atividades que formam um processo integrado: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Utiliza-se o Ciclo KDCA como **quarto componente** para a execução da gestão de processos e projetos. O Ciclo KDCA é recomendado por Batista (2012), o qual afirma que sua utilização como ferramenta deverá ser na gestão e gerenciamento de processos, programas e políticas públicas. Como resultado, espera-se o aumento da eficiência; melhorias na qualidade e efetividade social; aporte à legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, enfim, os princípios da administração pública. A Figura 5 mostra como o ciclo KDCA é aplicado na esfera da administração pública.

Figura 5 - Ciclo KDCA



Fonte: Batista (2012).

O ciclo **KDCA** possui as seguintes etapas:

K (Knowledge): conhecimento como foco para melhores resultados, elaboração de um plano de GC, identificação do conhecimento crítico, definição de metas para a melhoria da qualidade, definição de método para capturar e identificar o conhecimento;

D (Do): executar relaciona-se às atividades de educação e treinamento, capacitação dos colaboradores, execução do plano de GC, coleta de dados e informações e compreensão do Ciclo KDCA;

C (Check): verificar os resultados das tarefas, confirmação se a meta foi alcançada ou não, se o plano de GC foi executado corretamente e se houve algum imprevisto;

A (Action): atuar na correção das atividades para atingir as metas, isto é, corrige eventuais erros no processo de GC, e caso a meta seja atingida, a organização deverá armazenar o novo conhecimento;

Os resultados de GC aparecem como o **quinto componente**, e são resultados imediatos (aprendizagem e inovação; aumento da capacidade de realização individual, de equipes, da organização e da sociedade). Os finais são consequências dos resultados imediatos, aumento da eficiência, melhoria da qualidade e a efetividade social, etc.

O foco do resultado está no processo de aprendizagem, pois isso ocorre antes do início da execução de um processo, com reunião para sua socialização; durante a execução, para definição futura dos fatos ocorridos ou das percepções das lições aprendidas; e depois da execução, quando se faz uma análise para ver os pontos fracos e fortes do projeto; e, assim, as lições aprendidas serão compartilhadas (BATISTA, 2012).

O último componente do modelo faz referência às duas interessadas: o *cidadão-usuário* - é quem recebe os serviços e as ações administrativas públicas; e a *sociedade* - que terá benefícios com os temas abordados na GC para melhorar a inclusão social e a gestão do impacto dessas ações. A possibilidade do uso de um modelo de GC elaborado para as organizações públicas brasileiras para melhorar os resultados institucionais, para beneficiar o cidadão-usuário e a sociedade é a mensagem central do modelo MGCAPB.

Desta forma, a contribuição dos modelos como instrumentos de diagnóstico e de apoio na análise da maturidade em GC nas organizações tem sido essencial para as melhorias contínuas das instituições. Porém, no contexto da administração pública

há uma diferença. Enquanto as organizações privadas adotam tendências inovadoras, as públicas precisam de novas ações para se adaptar ao novo cenário dinâmico em uma sociedade que exige mais do serviço público prestado aos cidadãos.

A escolha do MGCAPB justifica-se por ser um modelo consolidado na Administração Pública Brasileira, e por ser aplicável em uma organização pública de ensino superior, e, ainda, por considerar o diagnóstico da maturidade da GC da UEA um passo importante para identificar os lapsos das atividades-meio, com o intuito de melhoria contínua do capital intelectual da universidade.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O mundo social é explorado pelos métodos de pesquisa que oferecem diferentes maneiras de descobertas, mas é necessário escolher qual o método mais apropriado, isto porque cada método traz pontos fortes e críticos (CABRAL, 2015). Para esta pesquisa, a escolha dos métodos foi amparada pelo enfoque no problema da questão, visando alcançar o objetivo geral do trabalho.

Nesta sessão, serão contextualizadas as etapas da metodologia trilhada, que abrangem desde a classificação, abordagem, participantes, instrumentos de coletas de dados até as análises e discussões dos materiais coletados.

4.1 Classificação da Pesquisa

Este estudo tem por objetivo analisar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC), com vistas à estrutura burocrática da Universidade do Estado do Amazonas (UEA). O presente trabalho caracteriza-se como descritivo, sendo que as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2007). A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto à abordagem, trata-se de quantitativa e predominantemente qualitativa. Segundo Flick (2009), há um aumento, nos últimos anos, de produções que tratam dessa relação, e que podem ser associadas de várias maneiras no planejamento de uma pesquisa. Para Bryman (1992 *apud* FLICK, 2009), a lógica da triangulação é fornecer um quadro geral da questão em estudo, isto é, ambas podem se apoiar e os seus resultados podem ser comparáveis, para aspectos estruturais a serem analisados sob a ótica dos métodos quantitativos, e, para os aspectos processuais, usa-se o qualitativo.

De acordo com Creswell (2010), pode-se ter mais *insights* com a combinação das duas pesquisas (qualitativa e quantitativa) do que com cada uma das delas isoladamente, e a combinação de ambas proporciona maior compreensão dos problemas propostos. Quanto aos procedimentos, a pesquisa se classifica como um estudo de caso.

4.2 Estudo de Caso

Um dos planos básicos na pesquisa é o estudo de caso. De acordo com Flick (2009), o entendimento de “caso”, como tema para análise, pode ser referente a pessoas, comunidades sociais, organizações e instituição, sendo necessária a identificação de um caso significativo com abordagens metodológicas coerentes com a questão proposta.

A pesquisa, no estudo de caso, representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Yin (2015) descreve que o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, e ainda cita, como exemplos, ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

O estudo de caso de que trata este trabalho foi realizado na Universidade do Estado do Amazonas (UEA), uma fundação estadual integrante da Administração Pública Indireta, atualmente ligada ao Gabinete do Governador. Foi instituída pela Lei nº 2.637, de janeiro de 2001, regulamentada através do Decreto nº 21.66, de 12 de janeiro de 2001, como Fundação Integrante da Administração Indireta do Poder Executivo Estadual. Atualmente, possui 28 unidades, categorizadas por escolas, centros e núcleos.

A UEA é uma instituição pública com autonomia política educacional. Sua missão é promover a educação e desenvolver o conhecimento científico, sobretudo na Amazônia, com valores éticos capazes de integrar o homem à sociedade e de aprimorar a qualidade dos recursos humanos existentes na região em que está inserida.

Atualmente, a UEA se caracteriza como sendo burocrática governamental, pois a estrutura organizacional é dirigida por um reitor, com o auxílio de um vice-reitor e seis pró-reitores, nomeados por ato do Poder Executivo. Apresenta também Conselhos Superiores e Reitoria, no nível estratégico; Pró-Reitorias, no nível tático; Órgãos de Assistência e Assessoramentos; Órgãos Suplementares; Campi e Unidades Acadêmicas, no nível operacional, resumidamente.

4.3 Unidade de Análise

A unidade a ser analisada foi a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade do Estado do Amazonas (PROGRAD/UEA). No que se refere ao *corpus*, é caracterizado por um conjunto de materiais que indicam a existência dos modelos de maturidade em Gestão do Conhecimento, aplicados à Administração Pública, e também tem o intuito de expor atributos direcionados às boas práticas de GC nas universidades públicas.

A PROGRAD tem por finalidade a condução da política institucional da UEA no âmbito do ensino de graduação, bem como orientação, coordenação e planejamento de ações de melhoria da qualidade de ensino de graduação, no âmbito institucional (PDI, 2017). Para o *corpus* da pesquisa, foram selecionadas quatro coordenações: Controladoria Geral de Qualidade de Ensino; Coordenação de Apoio ao Ensino; Coordenadoria de Programas Acadêmicos; e Coordenação de Cursos de Ofertas Especiais.

Na hierarquia apresentada pela PROGRAD, os gestores são os que detêm a compreensão dos objetivos estratégicos, por isso, indicaram quais as pessoas e as gerências que estão relacionadas com o conhecimento crítico. Esses conhecimentos críticos ou estratégicos são aqueles mais importantes para o funcionamento da organização, e estão relacionados com os objetivos estratégicos institucionais. Assim, como segundo passo, será aplicado um questionário aos colaboradores indicados pelos gestores como sendo detentores de conhecimentos críticos.

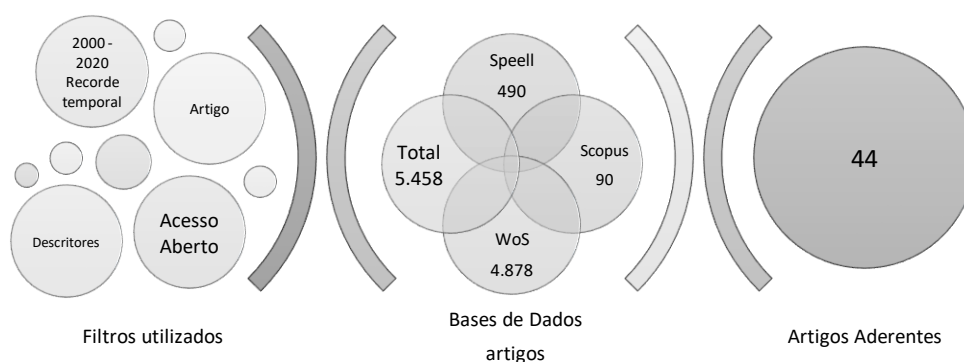
4.4 Métodos de Coletas de Dados

Com intuito de traçar um arcabouço teórico e fornecer sustentação conceitual e suporte ao desenvolvimento da pesquisa, realizou-se uma revisão sistemática de literatura. Como muitos estudos experimentais foram publicados sobre a Gestão do Conhecimento na Administração Pública, optou-se pela busca sistemática, pois, segundo Sampaio e Mancini (2007, p. 84), “esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada”.

Os artigos foram minerados nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *Spell*. Para a execução do estudo, foi delineada, inicialmente, a elaboração de um plano de pesquisa determinando o escopo e os limites da busca sistemática, conforme proposto por Sampaio e Mancini (2007). Usou-se os seguintes filtros: 1 - artigos de periódicos; 2 - periódicos revisados por pares; 3 – idiomas (inglês, espanhol e português); 4 - ser de livre acesso.

As estratégias de buscas foram determinadas a partir do objetivo geral, preferencialmente utilizando o idioma inglês e os operadores lógicos booleanos – “AND” “OR” (*knowledge management AND public organizations OR public sector*), respectivamente (“Gestão do conhecimento” E “Organização pública” OU “Serviço público”), e, simultaneamente, foram pesquisados resumos, títulos e palavras-chave nas três bases selecionadas, conforme demonstrado na figura 9.

Figura 6 - Estratégia de busca e documentos recuperados



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para complementar a busca sistemática, utilizou-se como medidas de análise dos resultados a análise bibliométrica, a qual foi adotada para tratar os dados coletados, isto é, mapear as informações com métodos estatísticos a partir de registros bibliográficos, como, por exemplo: ano de publicação, análise de citações, relevância dos termos, periódicos e localização geográfica, dados que proporcionem a realização da análise dos dados com eficiência e eficácia.

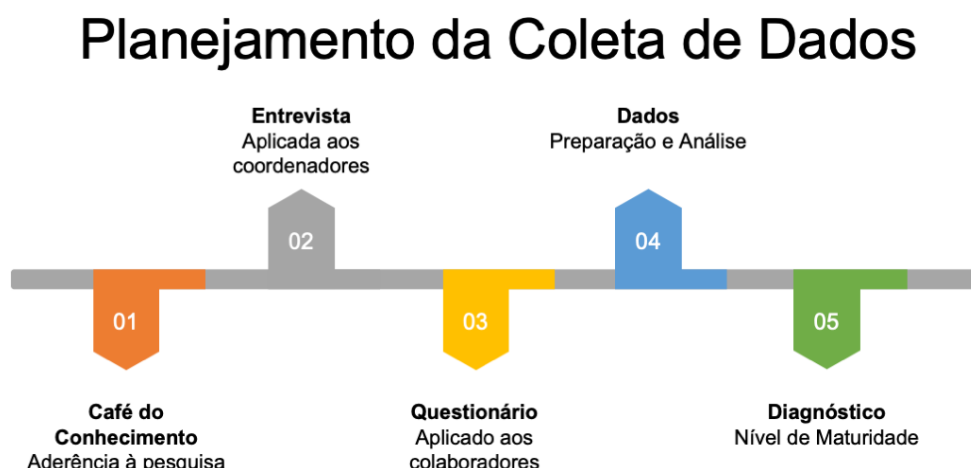
A análise sistêmica dos artigos, no que tange à granularidade do seu conteúdo, permitiu verificar a aproximação da Gestão do Conhecimento com a Administração Pública, considerando um sistema dinâmico que sofre alterações externas, evidências e perspectivas, objetivos, modelo/processo utilizado e resultado. Posteriormente, foi

possível obter inferências dos modelos de maturidade para realizar a escolha daquele aplicado nesta pesquisa, de acordo com a percepção sobre os modelos de maturidade existentes.

Acrescente-se o levantamento de documentos oficiais de livre acesso da organização pesquisada, com o objetivo de identificar informações e dados relevantes relacionados ao ambiente organizacional e ao processo de compartilhamento do conhecimento. Como destaque, pode-se citar o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade do Estado do Amazonas 2017-2021, UEA em números, Estatuto e Resoluções que tratam da estrutura organizacional da instituição estudada.

Sequencialmente, realizou-se um planejamento para a coleta de dados, descrevendo cada etapa metodológica adotada e aplicada ao estudo, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 7 - Planejamento da Coleta de Dados.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os dados foram coletados nas quatro primeiras etapas: por meio da realização do *Café do Conhecimento*; da aplicação de uma *entrevista semiestruturada*; da aplicação do *questionário*; da *preparação e análise prévia dos dados*. Na última etapa, os dados já tratados foram analisados para diagnóstico, e, como resultado final, a obtenção do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento.

Na **primeira etapa**, foi realizada uma das práticas de GC, o *café do conhecimento*, com objetivo de apresentar o projeto, despertar o interesse dos colaboradores e gestores pelo tema da pesquisa, além da troca de experiência e ideias da rotina do trabalho. Acrescente-se, ainda, um documento, denominado

sumário executivo, um resumo das informações mais relevantes da pesquisa, como tema, objetivos, benefícios da pesquisa e conceitos bases. Para Batista (2012), o *Café do Conhecimento* é um lugar de debates em equipes, para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que aparecem no ambiente organizacional. É um momento em que acontecem todos os processos de GC: identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e utilização do conhecimento.

A **segunda etapa** da coleta foi executada por meio de entrevistas semiestruturadas (conferir Apêndice 1), caracterizando, desse modo, a abordagem qualitativa. Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, e estes questionamentos dariam ideias para novas hipóteses surgidas a partir das respostas da coleta de dados. Para Yin (2016), a entrevista é a explicação de outra pessoa para algum fato, sendo este um comportamento ou uma ação.

Para a realização desta etapa, as entrevistas semiestruturadas foram agendadas previamente durante a prática do Café do Conhecimento, e os coordenadores puderam utilizar o Sumário Executivo, documento que reuniu um resumo das informações mais importantes da pesquisa.

As entrevistas ocorreram com duração média de 50 minutos, e foram realizadas em ambiente reservado e em observância ao momento de cuidados impostos pelo SARS-Cov-2, para minimizar prejuízos e potenciais riscos, como, por exemplo: uso de máscara e protetor facial, distanciamento mínimo de 1,5 m, além do uso de álcool 70%. Foram utilizados, para registro das entrevistas, anotações manuais e um *smartphone* para gravação digital. Nas transcrições das entrevistas, conversão de áudio em texto, usou-se o *transcribe – speech ton text versão 4.13.3*. Essa escolha se deu pela compatibilidade com o *smartphone* e *notebook* utilizados na pesquisa. Os participantes da entrevista foram identificados com a palavra *Entrevistado*, seguido de um número que os representaram, sendo de 1 a 3, correspondendo ao número de pessoas que dispuseram suas falas para o estudo.

O roteiro de entrevista aplicado teve embasamento teórico nos temas explorados no referencial teórico, por meio de em cinco etapas:

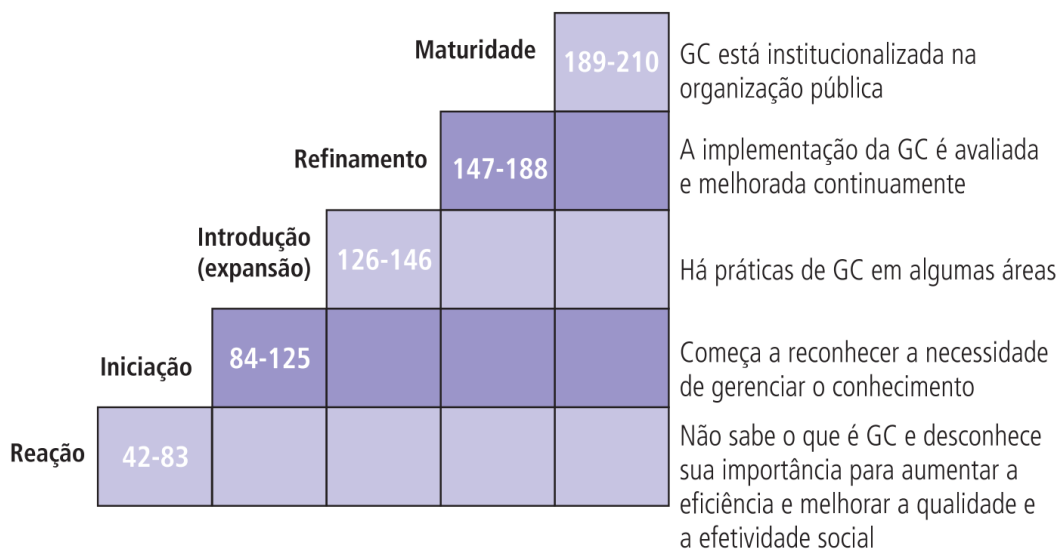
1. Descrição do participante - compreende questões como: dados pessoais (nome, *e-mail* e currículo Lattes), bem como dados profissionais (setor, cargo/função);

2. Dados sobre a pesquisa - todas as informações da pesquisa explicitadas ao participante (apresentação do pesquisador, tipo de pesquisa, objetivo da pesquisa e contribuições da pesquisa para a organização);
3. Observações gerais - informando ao participante a liberdade de usar seu conhecimento e experiências profissionais, citar exemplos e sobre o sigilo da preservação dos dados;
4. Definição de termos utilizados na entrevista - conceitos dos termos técnicos;
5. As perguntas que norteiam as entrevistas - assertivas formuladas com base no arcabouço teórico e modelo aplicado no estudo.

Na **terceira etapa**, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário com 42 assertivas objetivas (ver Apêndice 2), qualificando esta fase como abordagem quantitativa. O questionário tem como base o *Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública*, proposto por Batista (2012) no Modelo de maturidade MGCAPB.

Este instrumento é composto por sete critérios: 1) liderança em GC; 2) processo; 3) pessoas; 4) tecnologia; 5) processos de conhecimento; 6) aprendizagem e inovação; e 7) resultados em GC. O objetivo é realizar uma autoavaliação do grau de maturidade em GC na organização pública estudada. O instrumento aponta se a organização possui condições de implementar e de manter os processos de GC, além de identificar os pontos fortes e os pontos que requerem maior atenção com melhorias. Desta maneira, o grau de maturidade será alcançado por uma escala de pontos (escala *Likert*, com cinco pontos), a qual foi proposta pela *Asian Productivity Organization - APO* (2020).

A *Asian Productivity Organization - APO* (2020) é uma organização que elabora manuais de métodos e ferramentas utilizadas em Gestão do Conhecimento. Esses recursos e manuais passam por atualizações anuais, e um dos seus objetivos é disponibilizar subsídios para implementação e avaliação da GC na organização. A Ferramenta de Avaliação (Níveis de Maturidade em GC) pretende indicar quais as áreas que devem ter iniciativas de GC na instituição, como os resultados serão expostos, além de destacar os pontos fortes e quais áreas precisarão de melhorias.

Figura 8 - Níveis de Maturidade em GC

Fonte: APO (2020, p. 28).

Com base na escala da *Asian Productivity Association* APO (2020), são determinados cinco níveis de maturidade em GC, que, traduzidos para as organizações públicas, são:

Nível 1: reação (42 a 83) – significa que a organização pública não possui nenhum conhecimento sobre a GC e não compreende sua importância na melhoria da produtividade e competitividade. Nenhuma das práticas de GC são conhecidas;

Nível 2: iniciação (84 a 125) – este é o nível em que a organização pública começa a entender e reconhecer a importância de gerenciar o conhecimento, e iniciam projetos-piloto de GC. As práticas de GC são conhecidas e implementadas, porém, isoladamente, e de maneira informal na organização;

Nível 3: introdução / expansão (126 a 146) – neste nível, há práticas de GC em algumas áreas da organização. Essas práticas são utilizadas formalmente em algumas áreas;

Nível 4: Refinamento (147 a 188) – nível em que as organizações públicas avaliam continuamente a implementação da GC para realizar melhorias;

Nível 5: Maturidade (189 a 210) – esta é a etapa em que a GC está integrada na organização e suas práticas de gestão do conhecimento estão consolidadas e institucionalizadas.

Diante do que foi exposto, foi necessário reformular uma contextualização e fazer adequação dos conceitos à realidade na qual a Universidade do Estado do

Amazonas está inserida, como, por exemplo, os objetivos estratégicos da organização.

A **quarta etapa** diz respeito à preparação e análise dos dados coletados através da aplicação do questionário e das entrevistas. É o momento em que os dados brutos são limpos e organizados de acordo com o viés da pesquisa, isto é, atendendo ao rigor da ciência. Como colocado por Yin (2016), para o alcance do desse rigor é necessário verificar e reaverificar a precisão dos dados, realizar uma análise minuciosa e ser imparcial em seus valores no momento do tratamento dos dados.

Por fim, na **quinta etapa** foram analisados os dados coletados, fazendo a triangulação com o arcabouço teórico, onde pode ser diagnosticado o grau de maturidade em GC na organização estudada com o entendimento das percepções dos respondentes e participantes da pesquisa. Assim, puderam ser identificados pontos fortes e áreas com maior fragilidade para o compartilhamento do conhecimento organizacional.

4.5 Participantes da Pesquisa

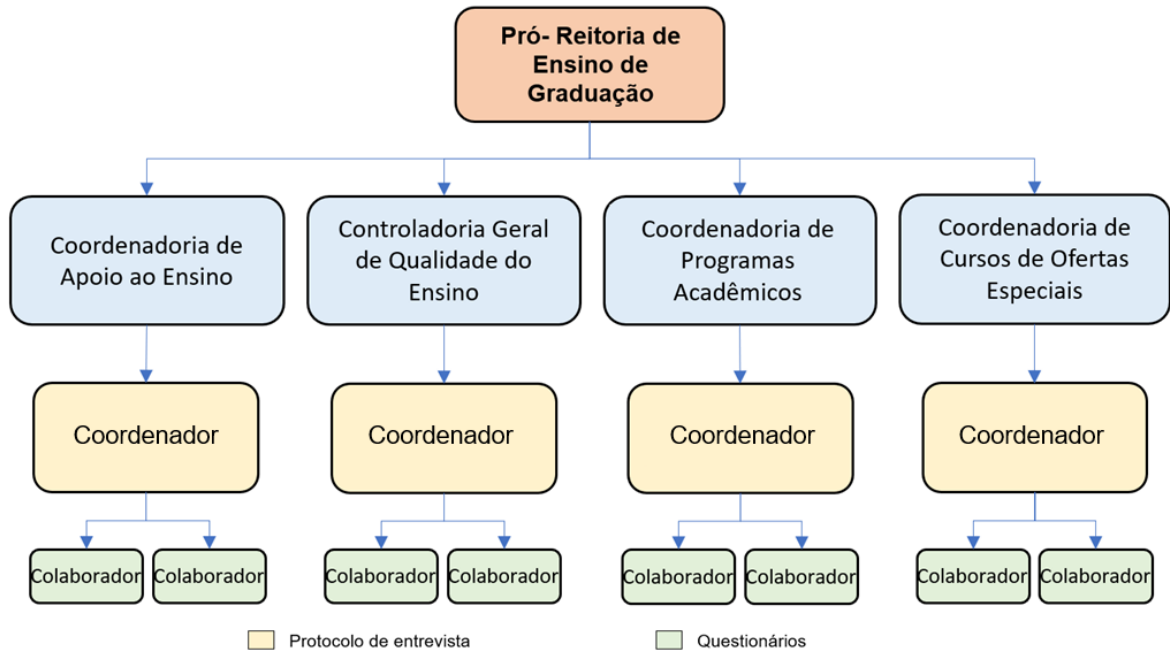
Para a aplicação da pesquisa, fez-se necessário o envolvimento das pessoas relacionadas à GC na organização, pois o instrumento de avaliação envolve critérios, como liderança em GC, pessoas, tecnologia, processos do conhecimento, aprendizagem e inovação, e, ainda, resultados da GC. Assim, os participantes da pesquisa foram 18 servidores, sendo 03 coordenadores que atuaram na entrevista semiestruturada e 15 colaboradores respondentes do questionário.

Foram realizadas entrevistas com o coordenador de cada coordenadoria, tendo o objetivo de identificar os conhecimentos críticos, ou seja, os conhecimentos essenciais e de relevância estratégica para a organização, aqueles alinhados aos objetivos estratégicos da UEA, bem como as práticas de compartilhamento do conhecimento e as percepções do grau de maturidade em GC. Este deve ser o primeiro passo para mapear o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento nas organizações.

Na estrutura organizacional da PROGRAD, os coordenadores são os que detêm a compreensão dos objetivos estratégicos, por isso, indicaram quais os colaboradores que estão relacionados com a prática do compartilhamento do conhecimento. Desta forma, os coordenadores são os sujeitos da pesquisa mais

adequados para proporcionar informações que se buscam pelo método de pesquisa escolhido. E, por conseguinte, foi aplicado o questionário junto aos colaboradores indicados pelos gestores, como sendo os detentores dos conhecimentos críticos.

Figura 9 - Organograma da Unidade de Análise e aplicação do Método de Coleta



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Figura 9 ilustra o arranjo estrutural em que os participantes da pesquisa estão inseridos.

4.6 Análise dos Dados

Os dados das entrevistas foram tratados utilizando a análise de conteúdo, com base em Bardin (2010), a qual ocorre por meio de três fases fundamentais: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento dos resultados.

A pré-análise é a fase de organização, e seu objetivo é tornar as primeiras concepções da pesquisa operacionais e sistematizadas. Para isso, é necessário um esquema ou planejamento flexível para possíveis mudanças no decorrer do estudo. Além disso, Bardin (2011) aponta que nessa fase é feita a escolha dos documentos para a submissão das análises (leitura flutuante), a formulação das hipóteses e dos objetivos, e a elaboração dos indicadores que serão usados para interpretação final.

No caso deste estudo, as entrevistas foram transcritas, e seu conjunto constitui-se do *corpus* da pesquisa, seguido da leitura flutuante, dos quais se pode definir as

categorias ou temas retirados das questões norteadoras, bem como sua organização em subcategorias, unidade de registro e contexto. Na fase de exploração do material, Bardin (2011) expressa que uma vez que os passos da pré-análise foram seguidos, então, este é o momento em que os dados escolhidos serão codificados. Para aplicação dessa fase, na pesquisa, as entrevistas transcritas foram editadas, com recortes para melhor descrever as falas dos participantes, seguindo os critérios de escolha das unidades de registro, isto é, unidade base para a categorização - os recortes.

Selecionadas as regras de contagem, a escolha da medida frequencial simples deu-se pelo número de maior quantidade de aparições dos elementos presentes. Ressalta-se que essa regularidade de maiores aparições deve ser considerada como significativa para pesquisa. Seguidamente, fez-se a escolha das categorias, das quais se reuniu um grupo de elementos com características comuns constituídos, agrupadas por temas, conforme demonstrado no Quadro 6.

Bardin (2011) explica que os temas que se repetem devem ser recortados do texto para unidades comparáveis de categorização para análise temática, e de modalidades de codificação para o registro dos dados. Assim, os temas foram agrupados pelo nível semântico, e, por fim, fez-se direcionamento à categorização para reunir as informações e correlacioná-las com as unidades de contexto que servem para compreensão da significação da unidade de registro.

Quadro 6 - Matriz das Categorias de Análises adotadas

Categorias	Subcategoria	Unidade de Registro
Conhecimento Crítico (CC)	Domínio do CC	CC é vigente internamente e faz parte do processo da organização.
	Utilidade	Correspondente aos objetivos estratégicos: expansão dos cursos e a qualidade de ensino.
	Ameaça de Perda do CC	Aposentadoria. Concursos Públicos. Afastamento por saúde ou férias.
	Dificuldade de captura do conhecimento	Identificação das fontes de conhecimento.
	Acessibilidade do conhecimento	Formal – conhecimento exposto em documentos, regulamentação, portarias. Informal – pode ser documentado como observações e conversas. Tácito – ideias, valores pessoais, compreensão, interpretações para tomada de decisão, difíceis de serem registrados.
	Raridade	Número e disponibilidade dos <i>experts</i> .
	Centralização do conhecimento	Importância do relacionamento interno e externo..
Práticas de Compartilhamento	Educação Corporativa	Prática que proporciona os meios para que os colaboradores da organização continuem atualizados e qualificados para o desenvolvimento de habilidades técnicas e conhecimentos mais amplos.
	Melhores Práticas	Práticas que produziram resultados notáveis que poderão ser adequados em outra situação.
	Gestão Eletrônica de Documentos (GED);	Ferramenta para gerenciar documentos com base <i>web</i> .
	Espaços colaborativos físicos	São os espaços físicos destinados para promover a integração entre os colaboradores, com o objetivo de criar e compartilhar o conhecimento espontaneamente.
	Espaços colaborativos virtuais	Ambiente virtual utilizado pelos colaboradores para discussões de trabalho em conjunto, independentemente de tempo e espaço.
	Café do conhecimento	Um encontro com colegas, uma conversa em ambiente informal, criativo, para incentivar o compartilhamento de ideias e conhecimento para a organização.
	Narrativas	Relatos orais sobre acontecimentos que ocorreram, com o objetivo de compartilhar experiências de modo fácil e acessível.
Percepção do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento (MGCAPB)	Liderança em GC	Estratégicas de GC, estabelece estrutura de governança e arranjos da organização.
	Processo	Devem ser modelados de acordo com os objetivos estratégicos da organização.
	Pessoas	Ponto principal do processo de GC, por isso a organização deve possuir programas de educação e capacitação.
	Tecnologia	Suporte para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.
	Processos de Conhecimento	Cinco atividades: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.
	Aprendizagem e inovação	Aumento da capacidade de realização individual, de equipes, da organização e da sociedade.
	Resultados da GC	Imediatos: aprendizagem e inovação; finais: aumento da eficiência, qualidade e efetividade social.

Fonte: Baseado em Batista; Quandt (2015); Costa; Pereira; Mendes (2016); Beckman (2016); Maronato (2018); Fraga (2019).

Ainda sobre o processo de análise do conteúdo adotado nesta pesquisa, temos a **terceira fase**, que diz respeito ao tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação dos dados coletados. Por inferência na análise de conteúdo, Bardin (2011) afirma que é a indução para investigar os motivos (variáveis inferidas), partindo

dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referências no texto). A interpretação é a transformação dos dados brutos em conteúdo com significação, e torná-los compreensíveis para responder à questão delimitadora da pesquisa.

A análise de conteúdo é um meio de expressão do sujeito, em que o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Com os dados coletados resultantes da aplicação do questionário *online*, conforme o Modelo MGCAPB Batista (2012), adotado nesta pesquisa, foi possível diagnosticar o grau de maturidade em GC na Universidade do Estado do Amazonas, objeto do estudo. Para a coleta e análise do diagnóstico, utilizou-se duas escalas, em conformidade com Batista (2012), sendo classificadas em: Concordo totalmente (5); Concordo parcialmente (4); Não concordo nem discordo (3); Discordo (2); e Discordo totalmente (1); conforme demonstradas nos Quadros 7 e 8:

Quadro 7 - Escala 1, de pontuação (utilizar nos itens de 1 a 35 dos critérios 1 a 6, e nos itens 37 e 38 do critério 7)

Pontuação	Resposta	Descrição
1	Discordo totalmente	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2	Discordo	As ações descritas são mal realizadas
3	Não concordo nem discordo	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	Concordo parcialmente	As ações descritas são bem realizadas.
5	Concordo totalmente	As ações descritas são muito bem realizadas.

Fonte: Baseado em Batista (2012, p. 91).

Quadro 8 - Escala 2, de pontuação (utilizar no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42)

Pontuação	Resposta	Descrição
1	Discordo totalmente	A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
2	Discordo	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
3	Não concordo nem discordo	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
4	Concordo parcialmente	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
5	Concordo totalmente	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Baseado em Batista (2012, p. 91).

As médias de cada critério são demonstradas de acordo com o total de cada critério analisado: liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados em GC. Os dados do questionário foram tabulados e analisados com auxílio do *software Excel* licenciado, versão 16.49 (21050901), em um banco de dados, utilizando a técnica de estatística descritiva, considerando os sete critérios apontados. Assim, o total de cada critério resultou na soma da média de suas escalas, e o grau de maturidade foi a soma dos totais de cada critério.

Esperou-se, nesta pesquisa apresentada, sob o viés do referencial teórico e com base nos métodos relatados, atingir o objetivo geral da pesquisa, que é analisar o grau de maturidade da Universidade do Estado do Amazonas, viabilizado pelos objetivos específicos, como mostra o Quadro 9.

Quadro 9 - Objetivos e procedimentos de pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS	MÉTODO DE COLETA
Identificar os conhecimentos críticos relacionados aos objetivos estratégicos da UEA	Caracterização do objeto de estudo	Realização da Entrevista Individual
Caracterizar as práticas e ferramentas utilizadas na GC pela UEA	Percepção dos coordenadores sobre ações de compartilhamento do conhecimento	Realização da Entrevista Individual
Identificar as barreiras e os facilitadores no processo de GC que possam auxiliar na manutenção do conhecimento organizacional	Percepção da existência de GC - Gestor	Realização da Entrevista individual
	Prática de GC pelos colaboradores	Aplicação do Questionário
Categorizar práticas e ferramentas que possam auxiliar na manutenção do conhecimento organizacional na UEA	Boas práticas de GC	Pesquisa e Análise documental

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como principal limitação da pesquisa, a inferência do grau de maturidade encontrado foi analisada a partir dos dados coletados da Pró-Reitoria de Ensino e Graduação, e os resultados refletirão somente o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento desta Pró-Reitoria, excluindo-se as outras instâncias da universidade.

Neste estudo, o universo são as universidades públicas brasileiras, e, como amostra, a Universidade do Estado do Amazonas (UEA), da qual será apresentada sua contextualização, levando-se em consideração a concepção de universidades,

citada por Matos Júnior (2016), que são organizações baseadas em conhecimento, e que tem seu uso direcionado para o ensino, pesquisa e extensão, além da qualificação de seus processos de gestão, que devem, por assim dizer, dar prioridade na adoção do conhecimento como recurso administrativo e estratégico.

4.7 Organização estudada - Universidade do Estado do Amazonas

4.7.1 Marco inicial e base legal

A origem da Universidade do Estado do Amazonas (UEA) deu-se pela extinção da Universidade de Tecnologia da Amazônia (UTAM). A UTAM foi criada por um Decreto Estadual, em 1972, mas foi com a Lei Estadual nº 1.273, de 10 de outubro de 1977, que ela designada para Instituto de Ensino Superior (IES), sendo, assim, regulamentada pelas normas federais de Educação Superior.

Além disso, a UTAM deu lugar à UEA, que foi instituída através do Decreto nº 21.666, de 1º de fevereiro de 2001, autorizada pela Lei nº 2.637, de 12 de janeiro de 2001. Os bens e direitos da UTAM foram absorvidos pela UEA, que possui personalidade jurídica de direito público, e autonomia administrativa, financeira, pedagógica, disciplinar e de gestão, sendo integrante da administração indireta do Poder Executivo do Estado do Amazonas e diretamente vinculada ao governador do estado (GARCIA, 2021).

A UEA possui conceitos estratégicos que norteiam a sua identidade institucional, por isso, tem como missão promover a educação, sustentada pela indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão, para desenvolver o conhecimento científico, particularmente sobre a Amazônia, através de cursos de nível superior, com base em valores éticos capazes de formar, qualificar e integrar o homem à sociedade e de contribuir para o fortalecimento das políticas governamentais de desenvolvimento sustentável do Estado do Amazonas e da Região Amazônica (PDI, 2017).

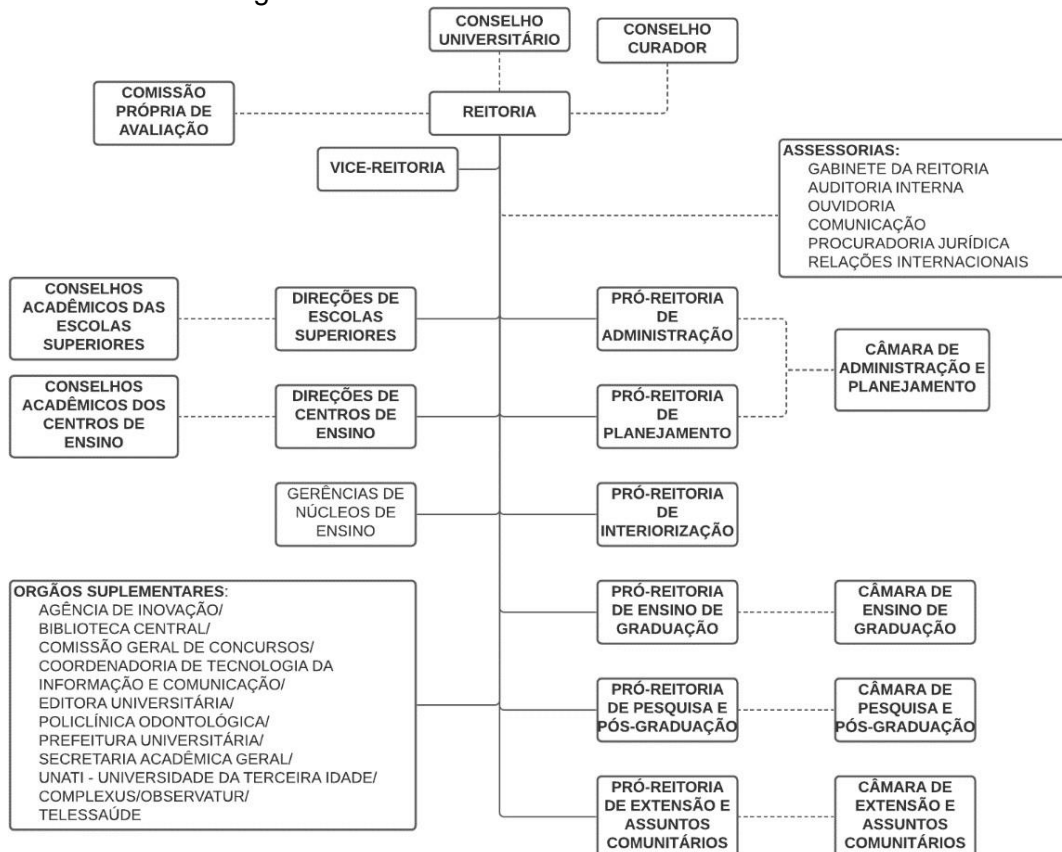
No que concerne à visão, é a afirmação da UEA nos próximos cinco anos como instituição de referência nacional em ensino superior, caracterizada pelo compromisso social de instituição pública e pela excelência na gestão. Seus valores são: Respeito, Justiça, Liberdade, Inovação, Responsabilidade Social, Cidadania e Valorização dos servidores técnico-administrativos, docentes e colaboradores (UEA, 2021).

Assim, a UEA é uma instituição de ensino superior pública, a qual possui uma estrutura organizacional, instâncias de decisão que se configuram como órgãos colegiados, com poderes decisórios nas unidades acadêmicas, Pró-reitorias, escolas e centros superiores de ensino.

4.7.2 Estrutura Organizacional da Universidade do Estado do Amazonas

A Estrutura organizacional demonstra as formas pelas quais o trabalho é dividido e como é realizada a coordenação entre elas (PINHEIRO, 2011). Na UEA, essa estrutura é composta por 06 (seis) Pró-Reitorias, 11 (onze) Órgãos Suplementares, 05 (cinco) Órgãos de Assistência e Assessoramento, 06 (seis) Escolas Superiores, 06 (seis) Centros de Estudos e 15 (quinze) Núcleos de Ensino, 04 (quatro) Câmaras, e 02 (dois) Conselhos: Curador e Universitário. A Figura 10 apresenta uma estrutura predominantemente colegiada, pois os órgãos estão associados a estes.

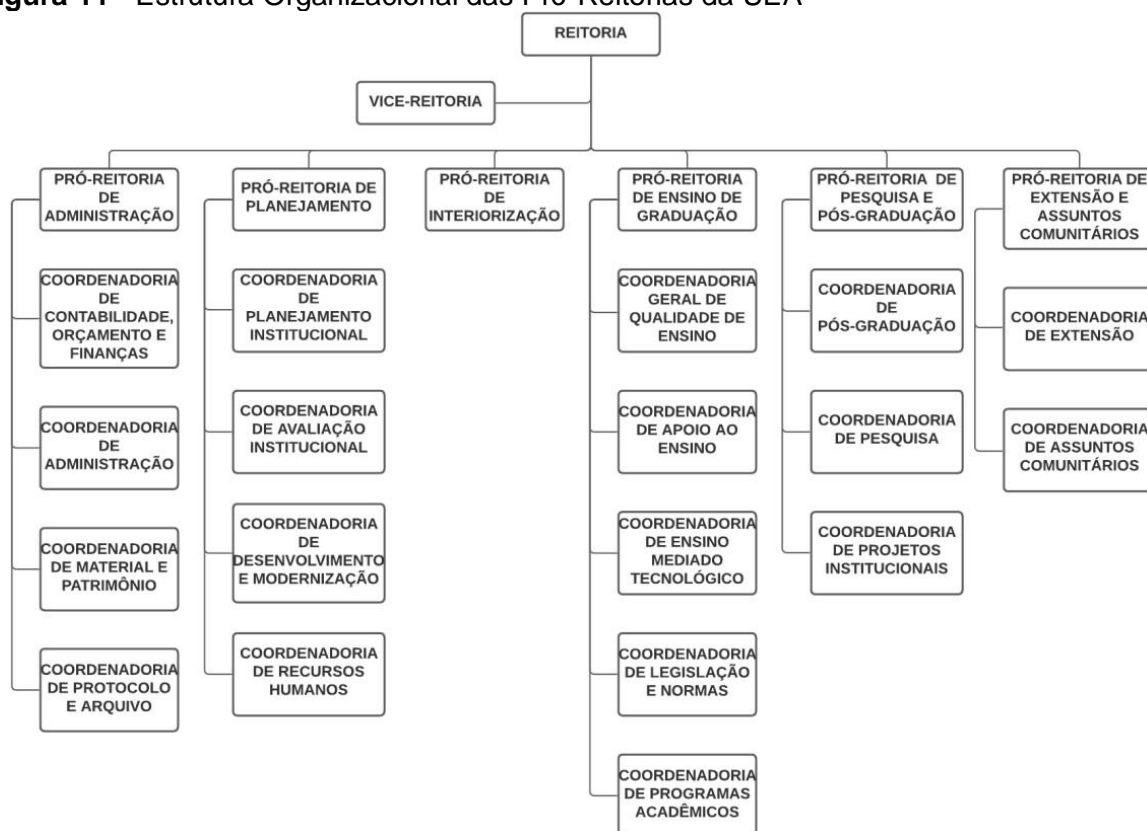
Figura 10 - Estrutura Organizacional da Universidade do Estado do Amazonas



Fonte: Disponível em: <http://www.pdi.uea.edu.br/data/area/c33/download/1-1.pdf>

A Reitoria é o órgão executivo superior da Universidade, na figura principal do reitor. No caso de faltas, sucessivamente será o vice-reitor, por pró-reitor designado ou pelo decano da Instituição, designados segundo suas atribuições. Como órgãos responsáveis pela elaboração, condução institucionais e educacionais estão as Pró-Reitorias, como responsáveis. A Figura 11 demonstra como estão distribuídas e organizadas as atividades-meio da UEA.

Figura 11 - Estrutura Organizacional das Pró-Reitorias da UEA



Fonte: Disponível em: <http://www.pdi.uea.edu.br/data/area/c33/download/1-1.pdf>

A Pró-Reitoria de Administração tem a competência de dirigir e orientar a execução das atividades pertinentes a material, patrimônio, execução orçamentária, contabilidade, finanças, documentação e arquivo. É composta pela Coordenadoria de Contabilidade, Orçamento e Finanças; Coordenadoria de Administração; Coordenadoria de Material e Patrimônio; e Coordenadoria de Protocolo e Arquivo.

Quanto à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, seu papel é de conduzir a política institucional da UEA no âmbito do ensino de graduação, bem como orientação, coordenação e planejamento de ações de melhoria da qualidade de ensino de graduação. Além disso, é constituída, pela Coordenadoria-Geral de Qualidade do Ensino; Coordenadoria de Apoio ao Ensino; Coordenadoria de Ensino Modular

Presencial e Mediado por Tecnologia; Coordenadoria de Legislação e Normas; Coordenadoria de Programas Acadêmicos.

Na sequência, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação é responsável por comandar a política institucional de Pesquisa e de Pós-Graduação, como também pelas relações externas com as Agências de Fomento, para o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia. É constituída pela Coordenadoria de Pós-graduação; Coordenadoria de Pesquisa e Coordenadoria de Projetos Institucionais. A Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários é responsável pela política institucional de Extensão Universitária, para o atendimento das necessidades, como promoção de ações de apoio à comunidade universitária da UEA. É composta pela Coordenadoria de Extensão e Coordenadoria de Assuntos Comunitários.

Por fim, há a Pró-Reitoria de Interiorização, que tem a responsabilidade de implementar e supervisionar as políticas de Interiorização da UEA em conjunto com as demais Pró-reitoras, visando garantir a oferta de cursos de graduação e pós-graduação, além de coordenar os dirigentes na condução das atividades acadêmico-administrativas e na manutenção e conservação da infraestrutura das unidades do interior do Estado (PDI, 2021).

Para este estudo, a unidade de análise escolhida foi a Pró-Reitoria de Graduação, por ter o maior número de coordenações, além de possuir atividades-meio relevantes para a UEA, como criação de novos cursos, programas de estágios, qualidade do ensino, entre outros. A seguir, serão dispostas as especificidades desta unidade para melhor entendimento do papel de sua estrutura organizacional dentro da universidade.

4.7.3 Contextualização da Pró-Reitoria de Graduação

A Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD) tem por finalidade a condução da política institucional da UEA no âmbito do ensino de graduação, bem como orientação, coordenação e planejamento de ações de melhoria da qualidade de ensino de graduação, no âmbito institucional. Seus objetivos estratégicos estão baseados na melhoria da qualidade do ensino, institucionalização das inovações de ensino e ampliação do acesso qualificado, e a efetividade dos processos de formação (PDI, 2017).

Sua estrutura organizacional é composta por quatro coordenadorias, as quais desempenham funções importantes para alcançar objetivos estratégicos. São elas: Coordenadoria Geral de Qualidade do Ensino, Coordenadoria-Geral de Qualidade do Ensino, Coordenadoria de Apoio ao Ensino, Coordenadoria de Ensino Modular Presencial e Mediado por Tecnologia, Coordenadoria de Legislação e Normas, e, por fim, Coordenadoria de Programas Acadêmicos.

A Coordenadoria Geral de Qualidade de Ensino é responsável por desempenhar atividades de assessoramento às coordenações de qualidade e de curso das unidades acadêmicas na formulação de ações voltadas à melhoria da qualidade de ensino. À Coordenadoria de Apoio ao Ensino compete assessorar, elaborar e analisar os Projetos Pedagógicos, para atualização contínua das informações sobre os cursos de graduação, além de realizar o acompanhamento das avaliações externas junto ao Conselho Estadual de Educação (AMAZONAS, 2021).

A Coordenadoria de Legislação e Normas assessora a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, desempenhando análises de aspectos legais e de orientação jurídica, referente às normas internas do ensino e às necessidades referentes à execução das respectivas atividades. É a Coordenadoria de Programas Acadêmicos que acompanha e supervisiona programas estudantis, como Monitoria, Tutoria, Mobilidade Acadêmica, Estágio Curricular Supervisionado, Pró-Inovalab, Iniciação à Docência, Seguro Obrigatório para discentes regularmente matriculados, entre outros, bem como articula parcerias e propõe convênios e projetos, de modo a fortalecer com qualidade as atividades de ensino (AMAZONAS, 2021).

Diante do exposto, é necessário, no ambiente organizacional da PROGRAD, uma relação das atividades-meio com os objetivos estratégicos declarados acima. Fraga (2019) afirma que é essencial identificar e relacionar o conhecimento existente para que as organizações atinjam seus objetivos estratégicos para redução perdas, além de auxiliar em situações externas adversas.

5 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados e examinados os resultados dos dados coletados, os quais deram suporte para as análises traçadas com o objetivo de diagnosticar o grau de maturidade em GC. Os resultados estão dispostos em duas etapas. A primeira, apresenta o conteúdo das entrevistas, suas inferências e interpretações. Seguidamente, vem o resultado do questionário, aplicado conforme o Modelo de maturidade MGCAPB (Batista, 2012), adotado nesta pesquisa, e com base na ferramenta APO (2020), aplicada para identificar o grau de maturidade da organização estudada.

5.1 A Maturidade em Gestão do Conhecimento

Para verificar o nível de maturidade em GC na UEA, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e aplicação de um questionário. O objetivo foi de apontar como ocorre o compartilhamento do conhecimento, quais as percepções da existência da GC no ambiente organizacional, quais são os *experts* que detêm os conhecimentos críticos, quais as práticas da GC no ambiente organizacional e quais incentivos deveriam existir para a socialização dos conhecimentos dos *experts*. Em concordância com o arcabouço teórico levantado, serão apresentadas, nos Quadros 10, 11 e 12, as três categorias principais selecionadas para aplicação neste estudo.

5.1.1 Conhecimentos Críticos

A categoria **Conhecimentos Críticos** é abordada no Quadro 10, sendo a base para que ocorra a Gestão do Conhecimento na organização. Refere-se à identificação e entendimento dos conhecimentos críticos nos processos da organização, sob a perspectiva de sua relevância, domínio, grau de acessibilidade aos colaboradores, centralização e raridade, e, ainda, a dificuldade de captura desse conhecimento e possíveis ameaças de sua perda.

Quadro 10 - Matriz da categoria Conhecimento Crítico

Categories	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Conhecimentos Críticos (CC)	Domínio do CC	CC é vigente internamente e faz parte do processo da organização	“A primeira coisa que nós fizemos para que houvesse esse compartilhamento, foi mostrar para todos os nossos colaboradores do setor o fluxo dos processos. Então, eu posso te assegurar que este compartilhamento existe e ele está muito claro no fluxo do processo em relação a outros dados” (ENTREVISTADO 1).
	Utilidade	Correspondente aos objetivos estratégicos: expansão dos cursos e a qualidade de ensino.	“O primeiro conhecimento crítico que eu vejo como fundamental é: as pessoas saberem quais são as suas atribuições e o que compete o setor [...] cuidar dos atos regulatórios dos cursos de graduação desde seu assessoramento, isto é, concepção do projeto pedagógico de cada curso de graduação até o retorno da avaliação do Conselho Estadual de Educação” (ENTREVISTADO 1). “No nosso setor precisamos desenvolver atividades dos programas acadêmicos, como por exemplo: estágio e monitoria. No programa de estágio são necessários os conhecimentos para formalização de parcerias externas para os campos dos estágios, rotinas e documentação para o acompanhamento dos discentes” (ENTREVISTADO 2). “O conhecimento talvez que mais se precisa saber e praticar é a gestão de pessoas, gestão do tempo, gestão da informação e gestão de processos” [...] adequação de perfil operacional (ENTREVISTADO 3).
	Ameaça de Perda do CC	Aposentadoria; Concursos públicos; Afastamento por problemas de saúde ou férias; Mortes; Mudanças de gestores.	“Em menos de dois anos no meu setor, duas pessoas saíram pelo mesmo motivo, passaram em concurso. E aí você precisa de mais de um ano no mínimo para treinar alguém para dominar” (ENTREVISTADO 1) “Nós sabemos que o processo de envelhecimento leva à aposentadoria. Nós sabemos que somos mortais. Nós sabemos que sem um Plano de Cargos, Carreiras e Salários que beneficia os técnicos, passem em concurso e vai embora, e se for permitido esses processos isolados, se o material não estiver em rede, esse conhecimento vai com a pessoa. Então o trabalho vai emperrar” (ENTREVISTADO 1). “Temos vários programas aqui na organização, mas sempre que alguém falta ou tira férias, tem uma pessoa base que pode estar contribuindo” (ENTREVISTADO 2) “Vejo como ameaça a mudança do pró-reitor onde a estrutura organizacional pode mudar e assim os fluxos dos processos e não há concursos para substituir técnicos quando são exonerados” (ENTREVISTADO 3)
	Dificuldade de captura do conhecimento	Falta de Identificação das fontes de conhecimento.	“Houve uma época que por motivo de espaço houve uma separação do setor. Duas colaboradores tiveram que mudar de sala. E isso não foi uma experiência boa, no meu ponto de vista de coordenadora, para a nossa GC, para a partilha do conhecimento pudesse acontecer era melhor que todas estivessem juntas, em um mesmo ambiente físico” (ENTREVISTADO 1) “Aqui há colaborador que não compartilha seus conhecimentos, mas a maioria faz isso voluntariamente. Cada colaborador cuida de programas específicos e quando precisamos sabemos quem trabalha com o quê” (Entrevistado 2) “Cada um aqui é detém determinados assuntos, todos são fontes das quais recorreremos quando precisamos. Eles compartilham o que sabem livremente” (ENTREVISTADO 3)
	Acessibilidade do conhecimento	Formal – conhecimento expresso em documentos, regulamentação, portarias. Informal – pode ser documentado como observações e conversas. Tácito – ideias, valores pessoais, compreensão, interpretações para tomada de decisão, difíceis de serem registrados.	“Aqui procuramos registrar todo o conhecimento, um passo-a-passo para que posso ser reutilizado, além das portarias, resoluções e normas no site da UEA e intranet” (ENTREVISTADO 2) “Para o acesso ao conhecimento, geralmente é registrado em portarias, resoluções, projetos pedagógicos dos cursos no site da instituição, além do que, costumamos fazer reuniões nas sextas-feiras onde estudamos legislação e onde esses conhecimentos são socializados” (ENTREVISTADO 1). “Geralmente utilizamos quadro de avisos, resoluções dos cursos de oferta especial e ainda planilhas eletrônicas no site da UEA” (ENTREVISTADO 03)
	Raridade	Número e disponibilidade dos <i>experts</i> .	“Na minha coordenação posso considerar que todos são experts, pois cada um domina uma determinada área, e conhecemos o que cada um faz” (ENTREVISTADO 2) “Aqui na coordenação somos dois analistas e uma assessora, somos muito pouco, muito pouco mesmo” (ENTREVISTADO 3) “Todas as colaboradoras são <i>experts</i> , mas duas delas se destacam, por ter experiências, estão aqui desde o setor foi criada” (ENTREVISTADO 1)
	Centralização do conhecimento	Importância do relacionamento interno e externo.	“Para mim é muito relevante o relacionamento com outras universidades públicas e privadas, além do Conselho de Fiscalização pois há demandas que precisamos está de acordo com suas diretrizes para aprovação, reconhecimento, renovação de cursos” (ENTREVISTADO 1) “Temos algumas dificuldades, principalmente externa. Porque um dos fatores que temos é o estágio e para realizá-lo são necessários vários elementos: de parceria – constituição externa; o acompanhando do professor para com o aluno de estágio. Então há dificuldade para a formalidade da parceria, se a solicitação da documentação não for atendida; entre outros. Temos que ter o contato direto com professores, prefeitos dos municípios e os alunos’ (ENTREVISTADO 2). “Na minha opinião, é um trabalho, uma atividade que você deve estar em contato com a pessoa do lado, nem dentro, nem entre setores deve haver barreiras de comunicação, sob pena de você ter uma má qualidade no desenvolvimento de processo” (ENTREVISTADO 3)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Um dos aspectos relevantes da GC, para a organização pública, é identificar o conhecimento crítico (valioso), isto é, aquele que vale a pena ser preservado e transferido no ambiente organizacional. Essa tarefa deve ser realizada antes de qualquer operação de GC na esfera organizacional (ERMINE; BOUGHZALA; TOUNKARA, 2006). Assim, a existência do conhecimento crítico e como ele é presente no processo da organização dizem respeito à sua vivência e seu domínio.

Neste sentido, é necessária a visualização do Conhecimento Crítico de forma abrangente e transparente a partir dos fluxos dos processos, tendo como base que os Conhecimentos Críticos são muito difíceis de serem recuperados. Esses conhecimentos possuem a capacidade de reduzir riscos nas operações, sendo importantes para a execução das estratégias, além de garantir o destaque da organização no mercado (IPEA, 2013), como caracterizados na verbalização abaixo:

[...] A primeira coisa que nós fizemos para que houvesse esse compartilhamento (CC), foi mostrar para todos os nossos colaboradores do setor o fluxo dos processos. Então, eu posso te assegurar que este compartilhamento existe e ele está muito claro no fluxo do processo em relação a outros dados. (ENTREVISTADO 1)

Observa-se que a organização necessita que o CC seja vigente internamente, e, para isto, deve fazer parte do processo da organização, a fim de apontar quais conhecimentos devem ser preservados, desenvolvimentos e excluídos para apoio de decisão nos momentos de turbulências organizacionais, isto é, sua utilidade no ambiente organizacional. Por isso, é importante que a organização tenha controle, domínio ou proficiência dos conhecimentos críticos que impactam diretamente no seu negócio, com o intuito de reduzir as suas vulnerabilidades, sobretudo as que forem externas (MATOS JÚNIOR, 2016).

Saber utilizar os Conhecimentos Críticos deve ser primordial para que a organização alcance suas metas, e isso também diz respeito à sua adequação às estratégias organizacionais e às tarefas, isto é, à sua conformidade aos objetivos estratégicos organizacionais:

[...] O primeiro conhecimento crítico que eu vejo como fundamental é: as pessoas saberem quais são as suas atribuições e o que compete o setor [...] cuidar dos atos regulatórios dos cursos de graduação desde seu assessoramento, isto é, concepção do projeto pedagógico de cada curso de graduação até o retorno da avaliação do Conselho Estadual de Educação. (ENTREVISTADO 1)

[...] No nosso setor precisamos desenvolver atividades dos programas acadêmicos, como por exemplo: estágio e monitoria. No programa de estágio são necessários os conhecimentos para formalização de parcerias externas para os campos dos estágios, rotinas e documentação para o acompanhamento dos discentes. (ENTREVISTADO 2)

[...] O conhecimento talvez que mais se precisa saber e praticar é a gestão de pessoas, gestão do tempo, gestão da informação e gestão de processos [...] adequação de perfil operacional. (ENTREVISTADO 3)

Nas falas acima, verifica-se que a utilidade dos conhecimentos críticos está afinada com os objetivos estratégicos, expansão dos cursos e qualidade de ensino (PDI, 2017), demonstrados a partir das competências e habilidades pessoais, o que pressupõem facilitar as rotinas e os fluxos dos processos. A fala do entrevistado 3 chama atenção pela amplitude de temas macros inseridos na questão, transpondo a utilidade dos conhecimentos críticos para um ponto chave na adequação do perfil profissional do colaborador para o desenvolvimento organizacional.

Além de saber em que momento são utilizados os conhecimentos críticos, o estudo fez uma abordagem envolvendo quais as ameaças de perdas que o ambiente organizacional passa, e como essas perdas poderão refletir em estagnação de projetos, programas, e até talvez culmine na sua extinção:

[...] Em menos de dois anos no meu setor, duas pessoas saíram pelo mesmo motivo, passaram em concurso. E aí, você precisa de mais de um ano, no mínimo, para treinar alguém para dominar [...] nós sabemos que o processo de envelhecimento leva à aposentadoria. Nós sabemos que somos mortais. Nós sabemos que sem um Plano de Cargos, Carreiras e Salários que beneficia os técnicos, passem em concurso e vai embora, e se for permitido esses processos isolados, se o material não estiver em rede, esse conhecimento vai com a pessoa. Então o trabalho vai emperrar. (ENTREVISTADO 1)

[...] Vejo como ameaça a mudança do pró-reitor onde a estrutura organizacional pode mudar e assim os fluxos dos processos e não há concursos para substituir técnicos quando são exonerados. (ENTREVISTADO 3)

É importante notar que essas ameaças revelam a falta de envolvimento da Gestão do Conhecimento com o planejamento estratégico organizacional para propor ações visando a permanência deste conhecimento, mesmo que houvesse mudanças relacionadas à hierarquia e à estrutura organizacional. Falta de concursos públicos, ausência de um plano para cargos, carreiras e salários, afastamentos dos servidores por questões saúde, férias ou mortes, são algumas das ameaças que a organização estudada expressou a partir dos relatos dos entrevistados.

Isso nos sinaliza que a perda de conhecimento, ocasionada por transferências, rotatividade e aposentadorias, é um dos problemas mais graves nas organizações públicas. As consequências são a perda tanto de *know-how* quanto do capital intelectual, uma vez que as informações, conhecimentos relevantes e instruções de processos ainda são guardados apenas nas mentes dos colaboradores (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Nota-se que isso poderia ser dirimido se houvesse, nas rotinas das atividades administrativas, ações para o fortalecimento da captura dos conhecimentos valiosos, o reconhecimento das fontes de conhecimento. Porém, foram encontradas dificuldades na identificação dessas fontes:

Houve uma época que por motivo de espaço houve uma separação do setor. Dois colaboradores tiveram que mudar de sala. E isso não foi uma experiência boa, no meu ponto de vista de coordenadora, para a nossa GC, para que a partilha do conhecimento pudesse acontecer, era melhor que todas estivessem juntas, em um mesmo ambiente físico. (ENTREVISTADO 1)

[...] Aqui há colaborador que não compartilha seus conhecimentos, mas a maioria faz isso voluntariamente. Cada colaborador cuida de programas específicos e, quando precisamos, sabemos quem trabalha com o quê. (ENTREVISTADO 2)

[...] Cada um aqui detém determinados assuntos, todos são fontes das quais recorreremos quando precisamos. Eles compartilham o que sabem livremente. (ENTREVISTADO 3)

Pelas falas acima, fica claro que, na percepção dos participantes da pesquisa, há dificuldade em reconhecer quem são as fontes do conhecimento, pois geralmente essas fontes possuem essencialmente forma tácita, de difícil acesso e de reconhecimento. Se por um lado existe resistência de alguns colaboradores em compartilhar seus conhecimentos, por outro lado, é perceptível a existência de fontes do conhecimento que o compartilham livremente. No entanto, de fato, notam-se problemas em seu reconhecimento e entraves na captura do conhecimento para a utilização, devido à falta de identificação eficiente de tais fontes do conhecimento (FRAGA, 2019). Quanto à sua utilidade, os conhecimentos podem adequar-se às estratégias e tarefas da organização, sendo que estes podem estar essencialmente na forma tácita.

Igualmente, há muitas organizações públicas que mantêm características de uma abordagem clássica, quando ainda têm indícios dos “feudos do conhecimento”.

Embora o processo de modernização caminhe para que o serviço público enfrente desafios gerenciais, o conhecimento é armazenado sob a forma de padrões de comportamento regulares e previsíveis, e as rotinas de trabalho, experiências e os julgamentos pessoais não são encarados como fontes de novos conhecimentos (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

A dificuldade de reconhecer as fontes está relacionada também à acessibilidade do conhecimento, pois diz respeito a como o conhecimento é disposto na organização, sob seu aspecto formal, como conhecimento que pode ser expresso em documentos, regulamentação, portarias; ou de modo informal, quando pode ser construído a partir de observações e conversas; ou ainda tácito, quando há ideias, valores pessoais, compreensão, interpretações para tomada de decisão, que são os mais difíceis de serem registrados (BECKMAN, 1997).

Aqui procuramos registrar todo o conhecimento, um passo-a-passo para que possa ser reutilizado, além das portarias, resoluções e normas no site da UEA e intranet. (ENTREVISTADO 2)

Para o acesso ao conhecimento, geralmente é registrado em portarias, resoluções, projetos pedagógicos dos cursos no site da instituição, além do que, costumamos fazer reuniões nas sextas-feiras onde estudamos legislação e onde esses conhecimentos são socializados. (ENTREVISTADO 1)

Geralmente utilizamos quadro de avisos, resoluções dos cursos de oferta especial e ainda planilhas eletrônicas no site da UEA. (ENTREVISTADO 03)

As verbalizações acima reforçam que a estrutura organizacional é predominantemente burocrática, ficando claro que no acesso ao conhecimento prevalece aspecto formal, o qual está registrado em normas, regulamentos e resoluções. Isso pode ser explicado novamente pela estrutura burocrática da organização, quando esta é baseada na racionalidade e divisão do trabalho, nas normas, na uniformização das atividades administrativas, regulamentos formais, hierarquia (PIVETTA; CAMPOS; SCHERER, 2018).

Assim, o conhecimento não deve somente existir na organização, mas deve estar disponível para ser usado e reutilizado. A sua mera existência é de pouca valia, mas se ele estiver acessível, o seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Um dos fatores apresentados na matriz da categoria do Conhecimento Crítico diz respeito à raridade. Os conhecimentos são raros na medida em que a organização se torna detentora desses conhecimentos - *benchmarking*, liderança, originalidade,

confiabilidade (FRAGA, 2019). E quem detém esses conhecimentos são os *experts*, são os atores públicos que detém o conhecimento crítico do setor:

Na minha coordenação posso considerar que todos são *experts*, pois cada um domina uma determinada área, e conhecemos o que cada um faz. (ENTREVISTADO 2)

Aqui na coordenação somos dois analistas e uma assessora, somos muito poucos, muito poucos mesmos e todos são *experts*. (ENTREVISTADO 3)

Todas as colaboradoras são *experts*, mas duas delas se destacam, por ter experiências, estão aqui desde que o setor foi criado. (ENTREVISTADO 1)

Nas declarações acima, observa-se que, apesar de poucos colaboradores nos setores, todos detêm os conhecimentos necessários para exercerem as suas rotinas administrativas, o que ocorreu com a identificação dos *experts*. Essa identificação é necessária para reuni-los a fim de conscientizar e incentivar com ações efetivas de cooperação entre os colaboradores, propiciando momentos que beneficiem o compartilhamento das suas experiências. Eles são os estrategistas ou aqueles que dispõem de experiência na execução de atividades ligadas à formulação e à decisão estratégica.

Seguidamente, a centralização do conhecimento deve ser considerada neste estudo, uma vez que a atenção deve ser voltada às relações interpessoais com os *stakeholders* no ambiente interno e o externo, e suas influências dentro da organização na realização de tarefas administrativas:

Para mim, é muito relevante o relacionamento com outras universidades públicas e privadas, além do Conselho de Fiscalização, pois há demandas que precisamos estar de acordo com suas diretrizes para aprovação, reconhecimento, renovação de cursos. (ENTREVISTADO 1).

Temos algumas dificuldades, principalmente externa. Porque um dos fatores que temos é o estágio e para realizá-lo são necessários vários elementos: de parceria – constituição externa; o acompanhando do professor para com o aluno de estágio. Então há dificuldade para a formalidade da parceria, se a solicitação da documentação não for atendida; entre outros. Temos que ter o contato direto com professores, prefeitos dos municípios e os alunos. (ENTREVISTADO 2)

Na minha opinião, é um trabalho, uma atividade que você deve estar em contato com a pessoa do lado, nem dentro, nem entre setores deve haver barreiras de comunicação, sob pena de você ter uma má qualidade no desenvolvimento de processo. (ENTREVISTADO 3)

A universidade tem interação com o ambiente externo, onde há uma necessidade de legitimar a qualidade na formação dos profissionais, na geração do conhecimento e nas práticas de extensão (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

É compreendido, pelas verbalizações dos entrevistados, que as relações interpessoais do ambiente interno e externo determinam os resultados das estratégias tomadas. Assim, para que se tenha resultados gerados a partir dos *stakeholders* é necessário estabelecer políticas para compreensão dos processos internos da organização.

Os *stakeholders* internos de uma instituição de ensino superior são os estudantes e os servidores. Enquanto, de maneira geral, os externos são os parceiros, cujo relacionamento com a instituição geralmente se dá por meio de projetos de pesquisa e desenvolvimento, os clientes são os eventuais compradores de algum produto ou serviço que a instituição pode oferecer (COSTA; MATOS, 2020).

Enfim, a inclusão dessa categoria apresentada ajudou a descobrir a localização, a identificação, o valor, os detentores e o uso do conhecimento no ambiente organizacional, ainda que essas percepções tenham sido timidamente reveladas nas falas dos entrevistados, e embora, em alguns momentos, um deles tenha declarado que há resistência dos *experts* no momento de compartilhar o conhecimento. Isso significa que devem ser adotadas ações para que o compartilhamento do conhecimento passe a fazer parte da cultura organizacional.

A seguir, será apresentada a categoria **Práticas de Compartilhamento**, a qual retrata as ferramentas, técnicas, metodologias e tecnologias que apoiam o compartilhamento do conhecimento organizacional.

5.1.2 Práticas de Compartilhamento

Retratadas no Quadro 11, as **Práticas de Compartilhamento** referem-se a como a organização promove interação entre pessoas, processos e tecnologia. Pressupõe-se que algumas dessas práticas já são utilizadas no ambiente organizacional estudado. Nessa categoria, procurou-se identificar nas falas quais são as práticas presentes na organização analisada. Quanto às subcategorias, estão incorporadas aquelas que tratam das práticas propriamente ditas e que foram alinhadas com as práticas existentes no arcabouço teórico.

Quadro 11 - Matriz da categoria Práticas de Compartilhamento

Categories	Subcategorias	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Práticas de Compartilhamento	Educação Corporativa	Prática que proporciona os meios para que os colaboradores da organização continuem atualizados e qualificados para o desenvolvimento de habilidades técnicas e conhecimentos mais amplos.	“Fizemos um grupo de estudos, porque, como educadora, eu entendo que ninguém dá aquilo que não tem. Então, nós começamos a estudar” (ENTREVISTA 1). “Houve, ha muito tempo, que os recursos humanos ofertavam cursos para qualificação, mas com a pandemia isso não acontece mais. Pois eles eram presenciais” (ENTREVISTADO 2) “Poderia haver uma programação de treinamento para que a pessoa possa crescer na função e terá benefício na própria carreira profissional” (ENTREVISTA 3)
	Melhores Práticas	Práticas que produziram resultados notáveis que poderão ser adequados em outra situação.	“Eu particularmente gosto de ouvir as experiências de sucesso de outras pessoas [...] procurar os <i>experts</i> além da UEA. Eu cito isso porque é uma maneira de transferir conhecimento, quando você não consegue resolver no âmbito institucional, vamos atrás de ligar, de buscar saber e adequar, porque cada instituição tem suas regras, suas resoluções, tem os seus conhecimentos específicos e a sua dinâmica” (ENTREVISTADO 1).
	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Ferramenta para gerenciar documentos com base <i>web</i> .	“Eu estou muito feliz com o SIGED, porque assim, nós criamos esses mecanismos lá no setor de compartilhar e armazenar o conhecimento, mas no SIGED, o fluxo dos processos é mais rápido” (ENTREVISTADO 1) “Antes era só processo físico, então agora tem um sistema que é <i>online</i> , a gente trabalha o SIGED, e fico mais otimizado o compartilhamento, visto que todos tem acesso, mas a gente percebe que tem ponto crítico, o colaborador não faz a leitura correta, ler todo o documento, então há um retrabalho e atraso na resolução” (ENTREVISTADO 2) “Usamos o SIGED que é uma forma mais rápida de compartilhar os processos administrativos internos, porém é necessário uma leitura mais atenta para o que se pede, assim ele cumpre o papel de gestão do conhecimento” (ENTREVISTADO 3)
	Espaços colaborativos físicos	São os espaços físicos destinados para promover a integração entre os colaboradores, com o objetivo de criar e compartilhar o conhecimento espontaneamente.	“Nos reunimos para comemorar aniversários aqui no setor, e nesses momentos que eu sinto isso, porque são momentos também informais onde as pessoas ficam muitas vezes bem à vontade para transferir, para socializar as experiências de trabalho” (ENTREVISTADO 1)
	Espaços colaborativos virtuais	Ambiente virtual utilizado pelos colaboradores para discussões de trabalho em conjunto, independentemente de tempo e espaço.	“Temos um grupo de trabalho no <i>WhatsApp</i> onde compartilhamos os assuntos estudados além de discussões pertinentes ao nosso trabalho” (ENTREVISTADO 1)
	Café do conhecimento	Um encontro com colegas, uma conversa em ambiente informal, criativo, para incentivar o compartilhamento de ideias e conhecimento para a organização.	“Fazíamos encontros diários, mas com a pandemia houve uma quebra dessa prática, a gente precisa voltar, mas fazemos um momento que cada um relata suas experiências e cada colaborador vai contribuindo e ajudando como um todo”. (ENTREVISTADO 2) “Antes, fazíamos aqui no setor, um café para discussão e compartilhamento com muita frequência, mas houve mudança de pró-reitor e não é mais uma prática comum” (ENTREVISTADO 3).

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As práticas de compartilhamento do conhecimento envolvem metodologias, ferramentas, pessoas e tecnologias, e devem ser concebidas à medida que o conhecimento passa a ser um componente de valor institucional. A utilização dessas práticas, pelas Instituições de Ensino Superior (IES), é baseada em uma série de processos nos quais os conhecimentos organizacionais são desenvolvidos a partir das habilidades técnicas de identificar, criar, armazenar, partilhar e aplicar:

Fizemos um grupo de estudos, porque, como educadora, eu entendo que ninguém dá aquilo que não tem. Então, nós começamos a estudar. (ENTREVISTA 1)

[..] Houve, há muito tempo, os recursos humanos ofertavam cursos para qualificação, mas com a pandemia isso não acontece mais. Pois eles eram presenciais. (ENTREVISTADO 2)

[...] Poderia haver uma programação de treinamento para que a pessoa possa crescer na função, e irá ter benefício na própria carreira profissional. (ENTREVISTA 3)

Os entrevistados pontuaram ações de compartilhamento do conhecimento que remete à Educação Corporativa, uma das práticas possíveis. Seu objetivo é proporcionar meios, processos de educação para que os colaboradores tenham qualificação e atualização para suas atividades. Todavia, não há indícios de que esta prática seja institucionalizada, isto porque as práticas adotadas caracterizam por ações isoladas.

A ausência dessa prática pode ocasionar um bloqueio no compartilhamento do conhecimento, pois não há um incentivo previsto. A Educação Corporativa beneficia não apenas os colaboradores, mas também, a organização que retroalimenta o conhecimento organizacional, compartilhando o que aprendem. Alguns dos exemplos dessa prática são: treinamentos internos e externos, visitas técnicas, cursos, eventos, seminários, palestras, apresentações de trabalhos em conferências e congressos (MARONATO, 2018).

Nessa mesma vertente de realimentação do conhecimento, a organização deve preservar um bom relacionamento com os *stakeholders*, pois isto permitirá conhecer e adaptar procedimentos já testados e validados, os conhecidos *cases* de sucesso, para solucionar um problema ou simplesmente não cometer os mesmos erros já vividos anteriormente:

Eu particularmente gosto de ouvir as experiências de sucesso de outras pessoas [...] procurar os *experts* além da UEA. Eu cito isso porque é uma maneira de transferir conhecimento, quando você não consegue resolver no âmbito institucional, vamos atrás de ligar, de buscar saber e adequar, porque cada instituição tem suas regras, suas resoluções, tem os seus conhecimentos específicos e a sua dinâmica. (ENTREVISTADO 1)

O entrevistado 1 refere-se intrinsecamente às Melhores Práticas para conhecer as vivências dos procedimentos em outras organizações, como já citado, os *cases* de sucesso. Essa prática consiste também em incluir o contexto em que pode ser aplicado, e são registradas em bancos de dados, manuais e diretrizes (BATISTA; QUANDT, 2015).

No entanto, a universidade pode potencializar essa prática, aspirando benefícios, como, por exemplo, impedir que sejam feitos retrabalhos e compreender quais foram os erros cometidos para que não sejam repetidos. Além disso, a organização pode encorajar o compartilhamento das melhores práticas com todos os colaboradores, realizando reuniões, *workshops*, exposições, para detalhamento dos *cases* de sucesso, e, como resultado, fazer uma avaliação para uma implantação criteriosa (MARONATO, 2018).

Em relação às práticas de compartilhamento em ambiente virtual, destaca-se a Gestão Eletrônica de documentos, que oferece uma proposta de melhorias no fluxo do processo, como: controlar, acompanhar a tramitação, editar, distribuir arquivar e descartar documentos.

Eu estou muito feliz com o SIGED, porque assim nós criamos esses mecanismos lá no setor de compartilhar e armazenar o conhecimento, mas no SIGED, o fluxo dos processos é mais rápido. (ENTREVISTADO 1)

[...] Antes era só processo físico, então agora tem um sistema que é *online*, a gente trabalha o SIGED, e fico mais otimizado o compartilhamento, visto que todos tem acesso, mas a gente percebe que tem ponto crítico, o colaborador não faz a leitura correta, ler todo o documento, então há um retrabalho e atraso na resolução. (ENTREVISTADO 2)

Usamos o SIGED que é uma forma mais rápida de compartilhar os processos administrativos internos, porém é necessário uma leitura mais atenta para o que se pede, assim ele cumpre o papel de gestão do conhecimento. (ENTREVISTADO 3)

A partir das verbalizações, é possível notar o uso efetivo do Sistema de Gestão Eletrônica de Documento (SIGED). Esse recurso é utilizado pela Administração Pública Estadual com a finalidade de gerir documentos governamentais, executando tarefas como receber, distribuir, tramitar, incluir documentos, arquivar e descartar. Na

organização estudada, essa plataforma foi implantada em 2021, e, apesar de otimizar o tempo da rotina do trabalho administrativo, observa-se uma lacuna no uso desta plataforma. Nas falas foi observa-se que há ocorrência de leitura superficial ou incompleta, o que poderá ocasionar a retroalimentação com os mesmos documentos, além de perdas de prazos, e, ainda, atrasos na tomada de decisão. Entretanto, se bem conduzida, isto é, adotada como prática de compartilhamento do conhecimento poderá oferecer benefícios, como, por exemplo, compartilhamento simultâneo de setores com o mesmo documento, rapidez no fluxo dos processos, possibilidade de trabalhos colaborativos e, sobretudo, o acesso sem barreiras geográficas (MARONATO, 2018).

Outras práticas detectadas na entrevista foram os Espaços Colaborativos e Espaços Colaborativos Virtuais, ambos com o objetivo de criar e compartilhar o conhecimento livre e espontaneamente:

[...] Nos reunimos para comemorar aniversários aqui no setor, e nesses momentos que eu sinto isso, porque são momentos também informais onde as pessoas ficam muitas vezes bem à vontade para transferir, para socializar as experiências de trabalho. [...] temos um grupo de trabalho no *WhatsApp* onde compartilhamos os assuntos estudados além de discussões pertinentes ao nosso trabalho. (ENTREVISTADO 1)

No relato acima, nota-se que a organização não apresenta um espaço físico destinado à promoção da integração dos colaboradores na sua infraestrutura física. Porém, um lugar muito utilizado como espaço propício são pequenas copas (ambientes destinados à alimentação ou área de café), e são comumente operados para reuniões comemorativas, de modo que se permita o uso desses momentos de descontração como espaço de compartilhamento dos conhecimentos.

Para o ambiente virtual (aplicativo de mensagens instantâneas), esses espaços são destinados para os estudos em grupo e compartilhamento de arquivos, além de outras discussões pertinentes à rotina dos trabalhos. Esses espaços colaborativos virtuais permitem o uso de diversas combinações, como, por exemplo, edições colaborativas, realização de áudio-vídeos e conferências, além de possibilitar a comunicação e compartilhamento de arquivos rapidamente sem interferir na rotina de trabalho, a exemplo de aplicativos, como *Messenger*, *Whatsapp*, *Skype*, entre outras plataformas (MARONATO, 2018).

O *Café do Conhecimento* foi outra prática identificada nas falas dos entrevistados. Trata-se de conversas entre os colaboradores em um ambiente informal e criativo, onde são incentivados diálogos colaborativos:

[...] Fazíamos encontros diários, mas com a pandemia houve uma quebra dessa prática, a gente precisa voltar, mas fazemos um momento que cada um relata suas experiências e cada colaborador vai contribuindo e ajudando como um todo. (ENTREVISTADO 2)

[...] Antes, fazíamos aqui no setor, um café para discussão e compartilhamento com muita frequência, mas houve mudança de pró-reitor e não é mais uma prática comum. (ENTREVISTADO 3)

Embora seja identificado nas falas, que havia encontros presenciais com regularidade e com intuito da promoção do conhecimento, por motivos de mudanças hierárquicas e restrições sanitárias impostas pela pandemia (COVID- 19), essas práticas não mais ocorreram. O *Café do conhecimento* é uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos, *insights* e ideias mais profundos (BATISTA; QUANDT, 2015).

A descontinuidade dessa prática pode ser justificada pela falta de arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC, isto é, que ainda não foram implementados e institucionalizados na organização. Além disso, acrescentam-se as recomendações sanitárias para evitar a aglomeração e conter a propagação do vírus, o que potencializou os encontros virtuais.

Café do Conhecimento é uma das práticas que está presente nas cinco fases do processo da GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento (APO, 2020). Se praticado, suas vantagens são: gerar atualização sobre assuntos importantes e pontos de vistas diferentes sobre um mesmo assunto; oportunizar o compartilhamento de conhecimentos críticos; promover a aprendizagem coletiva; melhorar o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais; além de identificar melhores práticas (MARONATO, 2018).

A próxima categoria diz respeito às Percepções do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento, coletadas nas entrevistas e no questionário aplicado como instrumentos de coleta.

5.1.3 Percepções do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento

No Quadro 12, as **Percepções do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento** investigam quais as condições que a organização opera para criar e amparar os processos sistemáticos da GC sob a visão e vivência dos participantes da pesquisa. As subcategorias procuram retratar a GC na organização a partir da Liderança em GC, do Processo, das Pessoas, da Tecnologia, dos Processos de Conhecimento, da Aprendizagem e Inovação e dos Resultados de GC, com base nos sete critérios propostos pelo Modelo MGCAPB, de Batista (2012), aplicado nesta pesquisa, conforme apresentado no Quadro 12 e Gráfico1.

Quadro 12 - Matriz da categoria Percepção do Grau de maturidade em GC

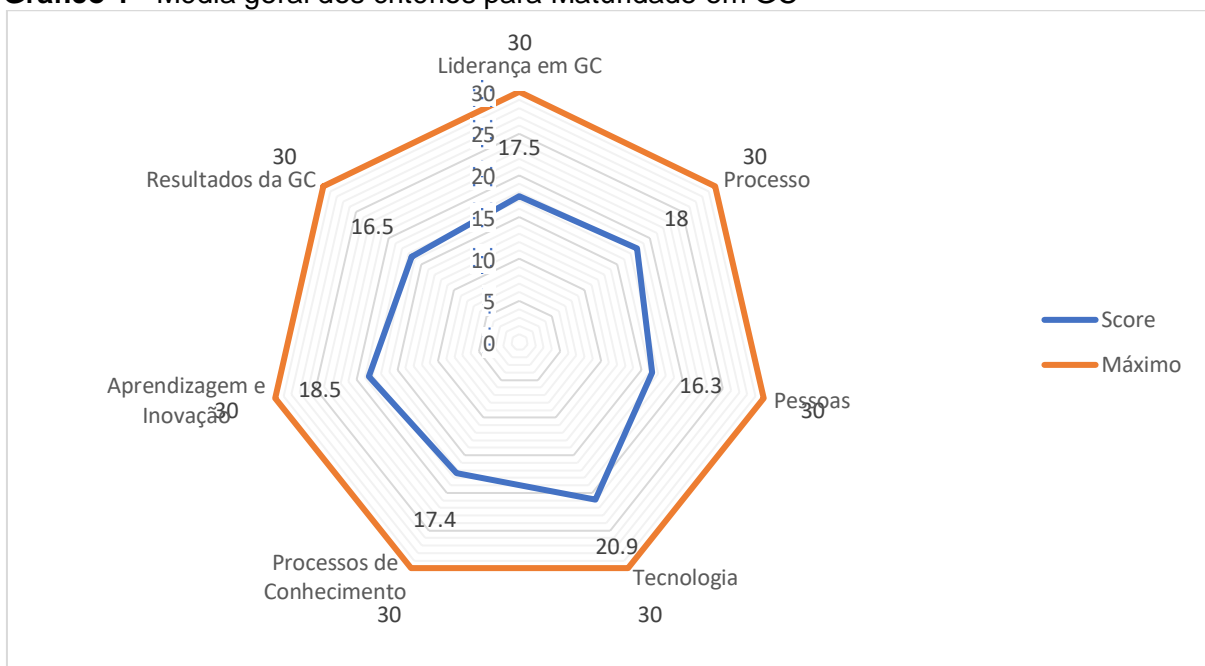
Categorias	Subcategorias	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Percepção do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento	Liderança em GC	Estratégias de GC, estabeleceu estrutura de governança e arranjos da organização.	<p>“Então para mim, o principal incentivo seria a Gestão proporcionar uma fidelização institucional aos técnicos, por meio de concursos públicos e educação continuada” (ENTREVISTADO 1).</p> <p>“Acho que precisa de mais formação continuada, digo, para os servidores, a universidade focou muito no capital intelectual, para os docentes, os técnicos não tiveram essa formação, isso é um ponto crítico” (ENTREVISTADO 2)</p> <p>“Nesta organização, a gestão do conhecimento ainda não é transversal, deveriam ter iniciativas como concursos públicos e educação continuada, por exemplo” (ENTREVISTADO 3)</p>
	Processo	Devem ser modelados de acordo com os objetivos estratégicos da organização.	<p>“No meu setor, há unicidade das informações, isto é, nós temos que assegurar que no fluxo dos processos todas convergem para a mesma informação” (ENTREVISTADO 1).</p> <p>“Acho que o fluxo dos processos deve ser claro em cada setor, porque se não fizerem de acordo com o que é proposto e acordado vai emperrar a continuidade do processo, e ter o passo-a-passo desse fluxo em todos os setores, tem que ter a mesma comunicação” (ENTREVISTADO 2)</p>
	Pessoas	Ponto principal do processo de GC, por isso a organização deve possuir programas de educação e capacitação.	<p>“As vezes dentro do setor há colaboradores que informa tudo, outros tem resistência de dizer o que sabe ou o que estão fazendo” (ENTREVISTADO 2)</p> <p>“Não há incentivo para que as pessoas compartilhem seus conhecimentos [...] recursos humanos são o critério mais importante da organização e elas não devem ter barreiras para o acesso conhecimento” (ENTREVISTADO 3)</p>
	Tecnologia	Suporte para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.	<p>“Nós usamos algumas estratégias. Nós temos o e-mail da CAE não é só a coordenadora que acessa aquele e-mail, este e-mail tem a senha compartilhada para todos os setores. Nós criamos um fluxo interno, onde cada assessor técnico responde o que é peculiar e a não ser que venha um e-mail para a Coordenação, então sou eu que respondo” [...] “o computador é institucional, todos aqui têm acesso aos documentos da CAE” (ENTREVISTADO 1)</p> <p>“Apesar do SIGED, tem pontos críticos com o uso da tecnologia, um exemplo foi que deletaram o Drive da nossa coordenação. Não há preservação digital, eram processos com datas de 10 anos atrás. Precisamos de um processo que estava armazenado lá e não tinha como recuperar” (ENTREVISTADO 2).</p>
	Processos de Conhecimento	Cinco atividades: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.	<p>“O compartilhamento do conhecimento ele tem sido construído na universidade e tem se profissionalizado. Quando nós vimos os documentos que a universidade tem, a gente percebe uma dificuldade na reunião desses documentos. A gente percebia que havia muita coisa dispersa cada setor setorizando suas informações sendo que muitas coisas estão interligadas” (ENTREVISTADO 1)</p> <p>“Temos os registros dos conhecimentos (criar, elaborar, fazer termos de contratos) para ter a facilidade de copiá-los ou de modifica-los, quando necessário, isto é, seu reuso” (ENTREVISTADO 2)</p> <p>“Para armazenar os documentos temos as pastas nos drives e no próprio SIGED, temos um quadro impresso e atualizado de acordo com os cursos de ofertas especiais vigentes”. (ENTREVISTADO 3).</p>
	Aprendizagem e inovação	Aumento da capacidade de realização individual, de equipes, da organização e da sociedade.	<p>“Poderia haver uma programação de treinamento para que a pessoa pudesse crescer na própria função dela” (ENTREVISTADO 3).</p>
	Resultados da GC	Imediatos: aprendizagem e inovação; finais: aumento da eficiência, qualidade e efetividade social.	<p>Não houve verbalização.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base nos indicadores do Modelo MGCAPB, de Batista (2012).

O Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB) é um modelo já testado e validado, e que possui como características relevantes a transversalidade e o holismo, incluindo as especificidades em GC, que são importantes também para a organização estudada.

Com base nos resultados dos critérios avaliados, a pontuação obtida na aplicação do Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento foi factível à elaboração de um gráfico radar (Gráfico 1), com o objetivo de demonstrar as pontuações atingidas por cada critério, sendo a máxima de 30 pontos. Assim, quanto mais próximo da pontuação total, melhores serão os resultados. De acordo com a Gráfico 1, a média dos créditos foi de aproximadamente 18 pontos, o que condiz com os resultados obtidos da coleta dos dados do questionário.

Gráfico 1 - Média geral dos critérios para Maturidade em GC



Fonte: Elaboração pela autora (2021).

As estratégias da GC inseridas no planejamento estratégico são de competência da alta gestão, isto é, são estabelecidas estruturas de governança e de arranjos na organização com o propósito de alinhar as diretrizes organizacionais com a Gestão do Conhecimento.

No critério “liderança em GC”, o *score* alcançado foi de 17,5 pontos, o que nos permite afirmar que a gestão ainda precisa realizar ações que potencializem o compartilhamento do conhecimento na organização estudada, isto é, concretizar o

alinhamento de ações estratégicas da Gestão do Conhecimento com a missão e os objetivos estratégicos, envolvendo desde recursos financeiros destinados à GC, linhas de ações institucionalizadas capazes integrar as iniciativas de GC na cultura organizacional, política de proteção da informação e do conhecimento, prática de compartilhamento do conhecimento na alta administração, promoção, até o reconhecimento e recompensa para aprendizado individual e organizacional.

De acordo com os entrevistados, existem algumas lacunas, como ausência de concursos públicos, de educação continuada e de não haver transversalidade da GC na organização:

[...] Então para mim, o principal incentivo seria a Gestão proporcionar uma fidelização institucional aos técnicos, por meio de concursos públicos e educação continuada. (ENTREVISTADO 1)

[...] Acho que precisa de mais formação continuada, digo, para os servidores, a universidade focou muito no capital intelectual, para os docentes, os técnicos não tiveram essa formação, isso é um ponto crítico. (ENTREVISTADO 2)

Nesta organização, a gestão do conhecimento ainda não é transversal, deveriam ter iniciativas como concursos públicos e educação continuada, por exemplo. (ENTREVISTADO 3)

As ações de liderança são de grande relevância para a efetivação da GC na organização, e não somente para fixarem os detentores de conhecimento na instituição. Isso se verifica quando a ausência dessas ações, colocadas pelos entrevistados, revela que a organização pode acarretar ônus aos usuários, isto é, menor alcance dos resultados pretendidos na Administração Pública Brasileira (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e efetividade social).

Por isso, uma das atribuições da alta gestão é garantir recursos financeiros, estratégias que assegurem a prática da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional e que estas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos. É fundamental, também, assegurar esse alinhamento na visão e missão tanto da GC quanto da organização, não só para garantir a utilização da GC, mas também para alcançar os resultados propostos pela organização (BATISTA, 2012).

Tais ações podem contribuir com modelagem do processo administrativo. Essa modelagem deve ser pensada e realizada em consonância também com os objetivos estratégicos, as competências e as atribuições da organização com a GC, e isso envolve cada passo do trabalho.

O critério de “processo” atingiu o *score* de 18 pontos, onde os valores das médias de cada assertiva oscilaram entre 2,8 a 3 pontos, o que significa que foi uma tendência na média central. Os entrevistados foram indagados se a organização possuía um sistema próprio de gerenciamento de situações de crises ou eventos imprevistos; modelagem de sistemas de trabalho para agregar valor ao usuário-cidadão; e se realiza, periodicamente, avaliações e melhorias contínuas em seus processos para o alcance de melhor desempenho no serviço público.

No meu setor, há unicidade das informações, isto é, nós temos que assegurar que no fluxo dos processos todos convergem para a mesma informação. (ENTREVISTADO 1)

Acho que o fluxo dos processos deve ser claro em cada setor, porque se não fizerem de acordo com o que é proposto e acordado vai emperrar a continuidade do processo, e ter o passo-a-passo desse fluxo em todos os setores, tem que ter a mesma comunicação. (ENTREVISTADO 2)

Nas falas acima, não ficou claro que há alinhamento entre os fluxos dos processos e os objetivos estratégicos organizacionais, assim como também foi silenciada a existência de manuais de processos, o que tende a ocasionar um retardo no alcance das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional. Essas lacunas desencadeiam ameaças para o conhecimento organizacional, pois grande parte dos processos organizacionais possuem conhecimento intrínseco em suas atividades, bens ou serviços, por isso, identificá-los e geri-los ajudará na busca de melhoria contínua no gerenciamento de processos (DÁVILA; LEOCÁDIO; VARVAKIS, 2008).

Ainda, observa-se que os processos sistemáticos deveriam ser modelados em conformidade com os objetivos estratégicos, e para contribuir efetivamente com o aumento do desempenho institucional. Quando os processos são sistemáticos e modelados de maneira legítima, haverá impactos institucionais, como: aumento da eficiência, melhoria na qualidade e a efetividade social, colaboração com a legalidade, impessoalidade, publicidade, e a moralidade na organização pública (BATISTA, 2012).

O Modelo MGCAPB, aplicado neste estudo, apresenta como ponto principal do processo de GC em uma organização, seja ela privada ou pública, o critério “pessoas”, evidenciando que sem elas não há crescimento organizacional.

Diante disso, a organização deve apresentar e regulamentar propostas para programas de educação e capacitação aos colaboradores, disseminar as informações

sobre a GC, possuir processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria, possuir banco de competências dos seus colaboradores, reconhecer e recompensar a colaboração do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional, e, ainda, viabilizar formação de pequenos grupos para enfrentamento de problemas no ambiente do trabalho.

Este critério “pessoas” apresentou o menor *score*, com 16,3 pontos, e é corroborado pelas falas dos entrevistados, que apontam a escassez de iniciativas para programas de capacitação e educação continuada e reconhecimento:

Às vezes, dentro do setor há colaboradores que informam tudo, outros tem resistência de dizer o que sabem ou o que estão fazendo. (ENTREVISTADO 2)

Não há incentivo para que as pessoas compartilhem seus conhecimentos [...] recursos humanos são o critério mais importante da organização e elas não devem ter barreiras para o acesso ao conhecimento. (ENTREVISTADO 3)

Nas declarações acima, não é perceptível a regulamentação para a criação da cultura do compartilhamento do conhecimento e seus benefícios, e nem mesmo de incentivos para participação de programas voltados à educação continuada. A resistência de partilhar pode estar atrelada ao fato da falta de reconhecimento ou de recompensa aos colaboradores, isto é, não há motivações para a colaboração e o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Assim, a criação de programas de educação, capacitação e de investimentos nessa área, com a finalidade de impulsionar habilidades para que o colaborador seja capaz de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento para realizar os objetivos estratégicos organizacionais deve ser prerrogativa das organizações públicas (BATISTA, 2012).

Essas habilidades podem ser convergidas para impulsionar o uso da tecnologia para criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Se empregada corretamente, as TICs podem auxiliar no aumento do compartilhamento do conhecimento e melhorias nas interações sociais. Desse modo, a adoção de ferramentas de comunicação e tecnologias colaborativas minimizam custos de gestão, auxiliam na transposição de barreiras geográficas e fornecem interfaces amigáveis para a interação social (MARONATO, 2018).

Neste critério “tecnologia”, o *score* alcançado foi de 20,9 pontos, o maior demonstrado nos resultados. Nessa dimensão, foram contemplados aspectos, como:

acesso aos computadores, endereços de *e-mails*, existência de informações institucionais disponíveis na *internet*, infraestrutura de TI, e intranet como principal fonte de comunicação institucional para apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação. Os trechos das duas entrevistas a seguir também corroboram este apontamento:

Nós usamos algumas estratégias. Nós temos o e-mail da CAE, não é só a coordenadora que acessa aquele e-mail, este e-mail tem a senha compartilhada para todos os setores. Nós criamos um fluxo interno, onde cada assessor técnico responde o que é peculiar e a não ser que venha um e-mail para a Coordenação, então sou eu que respondo [...] o computador é institucional, todos aqui têm acesso aos documentos da CAE. (ENTREVISTADO 1)

Apesar do SIGED, tem pontos críticos com o uso da tecnologia, um exemplo foi que deletaram o Drive da nossa coordenação. Não há preservação digital, eram processos com datas de 10 anos atrás. Precisamos de um processo que estava armazenado lá e não tinha como recuperar. (ENTREVISTADO 2)

Apesar das colocações dos entrevistados, o uso da tecnologia está nas rotinas administrativas. Entretanto, o entrevistado 2 relata a exclusão de pastas de arquivos digitais que estavam armazenadas no drive institucional, sendo esse um ponto crítico. Observa-se que a preservação de documentos digitais é um assunto importante, sobretudo para os fluxos de processo que usam cada vez o formato digital, sendo necessário um plano contingencial visando à salvaguarda desses documentos armazenados, com a utilização de ferramentas para a proteção e garantia de usabilidade contínua.

Armazenar faz parte do processo sistemático da GC, que consiste em cinco atividades (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar), as quais também são conhecidas como processos de GC ou ciclo da Gestão do Conhecimento. Seu objetivo é reter o conhecimento e compartilhá-lo com o maior número de colaboradores possíveis APO (2020).

O score alcançado no critério “processo de GC” foi de 17,4 pontos, resultado das assertivas que envolveram temas, como a existência dos processos da GC propriamente ditos; de mapas de conhecimento; se ao concluir um projeto ou programa os resultados eram registrados e compartilhados; se o conhecimento essencial estava sendo retido quando seus detentores se desligavam da organização; se há o compartilhamento das melhores práticas; e, por fim, se há a realização de *benchmarking* na organização.

Corroborando os dados, as falas abaixo descrevem alguns dos processos de GC vivenciados pelos participantes da pesquisa.

O compartilhamento do conhecimento tem sido construído na universidade e tem se profissionalizado. Quando nós vimos os documentos que a universidade tem, a gente percebe uma dificuldade na reunião desses documentos. A gente percebia que havia muita coisa dispersa cada setor setorizando suas informações sendo que muitas coisas estão interligadas (ENTREVISTADO 1)

Temos os registros dos conhecimentos (criar, elaborar, fazer termos de contratos) para ter a facilidade de copiá-los ou de modificá-los, quando necessário, isto é, seu reuso (ENTREVISTADO 2)

[...] Para armazenar os documentos temos as pastas nos drives e no próprio SIGED, temos um quadro impresso e atualizado de acordo com os cursos de ofertas especiais vigentes (ENTREVISTADO 3).

Nas falas acima, é possível deduzir que há algumas ocorrências dos processos de GC na organização, possivelmente consequentes da falta de compreensão e sistematização dessas atividades na rotina do trabalho administrativo. Fica evidente, também, a influência de um sistema administrativo predominantemente burocrático, com uma estrutura organizacional rígida e com a uniformização das atividades administrativas, podendo inibir a produção de inovação e as resolutivas dessas atividades, o que tornar difícil o compartilhamento do conhecimento.

Além disso, essas estruturas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão são comuns nas organizações públicas, e acabam gerando “feudos” do conhecimento, dificultando o compartilhamento voluntário de informações, perdendo conhecimento organizacional decorrente das transferências, das rotatividades e das aposentadorias de pessoal, sendo desafiador manter o conhecimento dentro da instituição, mesmo depois que um colaborador deixe a organização.

Por fim, quando a organização demonstra não ter familiaridade com os processos de GC, é provável também que ainda não tenha um entendimento dos processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, e necessita entender a relevância da retenção do conhecimento no ambiente organizacional.

No critério “aprendizagem e inovação”, abordou-se as articulações que são feitas para realização da aprendizagem e inovação na organização, além de considerar atitudes de assumir riscos ou fato de cometer erros e transformá-los em

oportunidade, a existência de equipes multifuncionais, valorização para os que compartilham suas ideias, uso de novas ferramentas pelas coordenações e o incentivo aos colaboradores para compartilhar a informação. Assim, seu *score* alcançou um total de 18,5 pontos. A fala abaixo expressa a necessidade de criação de um programa de treinamento pessoal.

Poderia haver uma programação de treinamento para que a pessoa pudesse crescer na própria função dela. (ENTREVISTADO 3)

Aparentemente, a organização estudada não possui ações que proporcionem aumento da capacidade de gerenciamento de processos internos e dos projetos. Inovação e aprendizagem têm a ver com o aumento da capacidade de realização pessoal, da equipe e da organização, o que conduz ao crescimento da capacidade social, levando aos resultados esperados com prática da GC (BATISTA, 2012).

Resultados da GC remetem aos resultados imediatos e finais recorrentes da implantação da Gestão do Conhecimento organizacional. Como resultados imediatos, têm-se a aprendizagem e a inovação, e, como finais, melhorias na administração pública, aumento da eficiência, efetividade social, contribuição com a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade para o desenvolvimento nacional (BATISTA, 2012).

O critério “resultados da GC” tem como objetivo avaliar o histórico da organização na implementação da GC e como são utilizados os indicadores para realizar a avaliação, bem como verificar quais as contribuições da GC nos resultados da organização (APO, 2020). Por isso, questionou-se a existência do histórico de sucesso na implementação da GC, da avaliação do impacto dessa implementação, das melhorias nos indicadores da qualidade, efetividade social e os princípios da Administração Pública.

Foi notável a concentração na medida central, isto é, em todas as assertivas, as respostas foram concentradas nas médias de 3 ou próximas de 3 pontos, totalizando 16,5 pontos. Isso demonstra que os respondentes desconhecem a implementação da Gestão do Conhecimento ou ela é inexistente, de fato. Essa tendência central também é confirmada pela ausência das falas dos entrevistados sobre ações de implementação da GC na organização estudada.

Por isso, é relevante a adoção de ferramentas e metodologias para prestar serviços de maior qualidade ao cidadão-usuário, redução dos custos das operações,

melhorias na tomada de decisões políticas e aumentar a capacidade de conhecimento dos colaboradores para alcançar os objetivos estratégicos organizacionais.

5.2 Diagnóstico final do Nível de Maturidade em GC na Universidade do Estado do Amazonas - barreiras e facilitadores

De acordo com o somatório dos sete critérios analisados, foi possível diagnosticar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento em que se encontra a organização estudada. O nível de maturidade em GC identificado foi de 125 pontos, o qual se encaixa no nível 2 de maturidade. Segundo a APO (2020), este nível é chamado de **iniciação**, cuja pontuação se dá no intervalo de 84 a 125 pontos, demonstrado na Figura 12. A seguir, serão apresentadas as barreiras encontradas em cada critério e quais os facilitadores de GC para sua efetivação na organização.

Figura 12 - Identificação do Nível de maturidade



Fonte: Adaptado de APO (2020).

Este nível de **iniciação**, segundo a APO (2020), indica que a organização pública estudada começa a entender o valor do conhecimento organizacional e possui a necessidade de adoção de ações estratégicas de GC como importante metodologia nos fluxos dos processos e nas melhorias de competitividade e produtividade. Assim, há intenção de conceber práticas e ferramentas de GC de forma institucional e

alinhada com os objetivos estratégicos organizacionais. O que resultará em uma organização que compreende e entende a importância de gerenciar o conhecimento no ambiente organizacional.

Durante a pesquisa, foram identificadas algumas barreiras que causam empecilhos para o processo de compartilhamento do conhecimento organizacional. Foi percebido que tal compartilhamento acontece de modo casual e não sistemático, e não há utilização dos facilitadores para iniciativas de GC. A seguir, serão apresentadas algumas dessas barreiras e sugestões para possíveis soluções, em concordância com o arcabouço teórico.

Assim, pode-se elencar algumas das principais dificuldades encontradas no critério de “Liderança”, como por exemplo, o fato de a organização não alinhar a missão, visão e os objetivos estratégicos com as estratégias da GC. Não há locação de recursos para investimentos nas iniciativas da GC, e, para esse critério, poderiam ser adotadas certas medidas, como: inserir previsão orçamentária proposta na Lei Orçamentária Anual (LOA); institucionalização das estratégias de GC no Plano de Desenvolvimento Institucional; criação de incentivos que reconheçam e recompensem os colaboradores dispostos a compartilhar os conhecimentos críticos; criação de políticas de proteção da informação e do conhecimento organizacional; promoção de ações na hierarquia para o compartilhamento do conhecimento nos fluxos dos processos administrativos.

Para o critério “Processo”, as barreiras mais significativas foram referentes à escassez de modelagem dos sistemas de trabalho e processos de apoio para alcançar o alto desempenho institucional, além da falta de implementação e gerenciamento desses processos. Os facilitadores para a GC podem ser a instituição de processos sistematizados alinhados com os objetivos estratégicos e com sua missão; implementações desses processos para melhorar as rotinas de atividades administrativas, disseminação das boas práticas de tecnologias e metodologias.

O critério “Pessoas” foi o que mais apresentou barreiras, como, por exemplo, a falta de programas de capacitação e de educação continuada; deficiência em disseminar sistematicamente informações sobre os benefícios, as políticas, as estratégias, e ferramentas de GC para os colaboradores; falta de processos de *mentoring*, *coaching* e tutoria; inexistência de um banco de competências dos seus colaboradores; falta de reconhecimento e recompensas para a colaboração e compartilhamento do conhecimento.

Como facilitadores pode-se elencar a institucionalização de Planos, Carreiras e Salários; realização de programas de capacitação e de educação continuada; integração dos novos colaboradores com as rotinas e processos administrativos; implementação de orientadores profissionais (*mentoring*, *coaching* e tutoria); implementação de banco de competências para identificação de competências-chave para resolução de problemas; e, ainda, disseminação de boas práticas (*case* de sucessos).

Como já citado, o critério de tecnologia foi o que menos apresentou falhas significativas. No entanto, as barreiras em evidência foram a ausência de implementação de uma infraestrutura de TI para facilitar a GC e seu alinhamento com as estratégias da GC na organização. Como exemplos de facilitadores, pode-se destacar: atualização, manutenção dos *sites* institucionais; instalação de infraestrutura para uso das estratégias de GC como ferramentas colaborativas.

Para o critério de “Processos de Conhecimento”, as barreiras encontradas foram: a falta de um mapa de conhecimento para toda organização; falta de *benchmarking* para melhorar o desempenho organizacional e criar conhecimentos novos; falta de retenção do conhecimento essencial dos colaboradores que são desligados (exonerados) da organização; inexistência de registros e compartilhamento dos conhecimentos adquiridos após a execução dos projetos.

Como resolutivas, pode-se sugerir a institucionalização dos processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar); o conhecimento organizacional nos fluxos dos processos e rotinas do trabalho; o armazenamento do conhecimento em ambiente de fácil acesso para o seu uso e reuso; a efetivação do uso dinâmico e eficiente do SIGED; elaboração de diretrizes para captura (registro) dos conhecimentos essenciais dos colaboradores; construção de um mapa de conhecimento para a localização dos recursos de conhecimento por toda organização; inserção do compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas para diminuir o retrabalho e institucionalizar a prática do *Café do conhecimento*.

No critério “Aprendizagem e Inovação”, a barreira mais significativa apresentada na pesquisa foi a falta de equipes interfuncionais para resolver problemas que ocorrem em diferentes setores. Sugere-se, como medida facilitadora, a criação prioritária de pequenos grupos multifocais para gerenciar situações adversas; compartilhamento de informações dos projetos; programas com resultados de sucesso ou não para evitar os mesmos erros.

O critério resultados de GC também apresentou barreiras significativas, sobretudo com os indicadores de avaliação de GC e suas contribuições de desempenho, de eficiência, de efetividade social, e os indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento. Como exemplo de facilitadores, a organização deverá implementar indicadores de desempenho organizacional das diretrizes e ações de GC, além de assegurar a implementação da visão, dos objetivos, das estratégias de GC com intuito de assegurar melhorias para o usuário-cidadão, e este é, na verdade, o foco da Gestão do Conhecimento aplicada ao setor público. Para Batista (2016), quando esse foco existe, a GC se torna uma metodologia importante capaz de contribuir para agregar valor aos processos, produtos e serviços, além de inovar e melhorar continuamente o desempenho institucional da organização pública.

Assim, a GC utiliza ferramentas e técnicas com a finalidade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento em benefício de alcançar os objetivos estratégicos da organização (BATISTA, 2016). Com base nos resultados, a seguir, serão apresentadas algumas dessas ferramentas necessárias para auxílio da manutenção do conhecimento da organização estudada.

5.2.1 Práticas e Ferramentas para auxiliar na manutenção do conhecimento organizacional na organização estudada

Com base nas análises dos resultados, foram apontadas algumas práticas que, sendo adotadas, trarão benefícios à organização analisada. Como colocadas por Batista (2016), as práticas de GC ajudam a organização a gerar novos conhecimentos com valor aos serviços prestados à sociedade, melhoram a tomada de decisão, incentivam a redução custos e de retrabalho, auxiliam na localização dos conhecimentos e do capital intelectual existentes na organização, e incentivam a instituição a melhorar programas e projetos para atender a demandas da sociedade.

Assim, foi possível selecionar algumas práticas e ferramentas encontradas na literatura a partir das falas dos entrevistados, demonstradas na Figura 13, que foi produzida um *website* gerador de nuvem de palavras em acesso aberto. Na seleção dessas práticas, foram considerados critérios, como ser de fácil aplicação, de menor valor econômico, e que já tenham sido praticadas, segundo as verbalizações dos coordenadores, além de complementar com sugestões de armazenamento do conhecimento.

Figura 13 - Práticas de GC



Fonte: Baseado em Batista e Quandt (2015).

Comunidade de Prática ou Comunidade de Conhecimento são grupos informais e interdisciplinares de pessoas (internas ou externas) unidas em torno de um interesse comum. Tem o objetivo de facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas e à reutilização de modelos do conhecimento e das lições aprendidas. Na organização estudada, essa prática estaria pautada no incentivo para a integração entre os colaboradores em ambiente virtual ou presencial, como, por exemplo: Comunidade de Prática Legislação Educacional no Brasil ou Comunidade de Prática Monitoria e Estágio Rural. Para isto, faz-se relevante definir a área de interesse comum e os pontos que necessitam de melhorias, para que agreguem mais colaboradores engajados com o intuito de compartilhar conhecimentos, ferramentas, fluxos de processos, e outros.

Mentoring e *Coaching* são práticas de GC que envolvem *experts* para a formação de competências de um indivíduo ou grupo, além de observar e analisar o desempenho e retroalimentar a execução das atividades. A diferença é que enquanto o *Mentoring* participa de todo o processo até a sua execução, o *Coaching* faz parte somente do processo de planejamento e de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhados às diretrizes estratégicas.

Dentro da organização, essa prática servirá para o desenvolvimento dos colaboradores tanto no desenvolvimento pessoal como no desenvolvimento de

competências para execução do trabalho. Pode ser usado também no momento de desligamento dos *experts* da organização, como mentores dos novos colaboradores, e compartilharem seus conhecimentos críticos e organizacionais para a contenção da sua perda.

As Narrativas são relatos de experiências para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou, ainda, interpretar mudanças culturais. É o momento em que se compartilham conhecimentos tácitos, impressões pessoais e ideias de um modo acessível e simples. Essa prática poderá ser adotada em todos os setores da organização estudada, dentro da rotina do trabalho, pois é uma das formas mais simples de troca de experiências que utilizam metáforas, exemplos, analogias ou modelos, exemplificando cada ação e sua reação.

A prática de Educação Corporativa diz respeito aos processos de educação continuada, com a finalidade de atualizar os colaboradores em todas as áreas da organização. Abrange benefícios não somente para os colaboradores, que se tornam mais qualificados, com desenvolvimento de habilidades, técnicas e com conhecimentos mais avançados, mas para a organização, a qual consegue gerar mais conhecimento organizacional com melhorias dos fluxos de processos na rotina do trabalho e com aumento do fluxo do conhecimento organizacional para possíveis mudanças no ambiente institucional.

A organização estudada poderá incluir, nos seus objetivos estratégicos, programas de educação continuada, como, por exemplo: treinamentos realizados pelos colaboradores da organização, cursos de capacitação, apresentações pelos servidores que tenham participado de visitas técnicas realizadas em outras universidades, eventos, seminários ou congressos. Esses programas de educação continuada podem também usar ferramentas de ensino à distância, mediada por tecnologias, um critério forte na organização, como demonstrado nos resultados desta pesquisa.

Espaços colaborativos físicos e virtuais são espaços destinados à interação dos colaboradores para discussão, diálogos para promoção do compartilhamento e criação do conhecimento em ambiente virtual que permita que o compartilhamento de conhecimento ocorra com partilha de documentos, áudios e videoconferências. A organização estudada poderá destinar um espaço físico colaborativo em cada uma das suas unidades, um ambiente com infraestrutura voltada para o conforto, planejado com móveis de características informais, para que se tenha interação entre os

colaboradores e o desejável conhecimento possa ser identificado, criado e compartilhado livremente.

Como já citado, o ponto mais forte da organização são as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), e, como resultado, já está institucionalizado o uso da Gestão eletrônica de documentos, a plataforma SIGED. Entretanto, há outras ferramentas que podem ser de grande relevância, como, por exemplo, um portal corporativo, sistemas de *workflow* (automação dos fluxos de trabalho, que passa de colaborador para colaborar), repositórios, dentre outros.

A prática de GC, *Café do Conhecimento*, é uma reunião informal, isto é, conversas entre os colaboradores para discutir, refletir e compartilhar pensamentos e *insights* mais profundos, resultando em compartilhamentos mais intensos do que o comum, e nela estão contemplados os processos de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Se adotada pela organização estudada, a prática trará prováveis benefícios, como o apoio ao aprendizado coletivo, melhorias no desenvolvimento de relações interpessoais, exposições de pontos de vistas que irão propor melhorias nos assuntos mais em evidência, além de identificar as melhores práticas.

As Melhores práticas são as de GC, com o objetivo de identificar e divulgar as ações validadas para a realização de uma tarefa (projeto, programa, atividade) ou solução de um problema. Trata-se de uma metodologia já testada e validada anteriormente com menor esforço ou melhores resultados. Igualmente, as lições aprendidas são relatos de *cases* de sucesso ou não já ocorridos, e nos quais se identificam as soluções adotadas, quais foram os conhecimentos retidos após a finalização da tarefa, além de realizar uma abordagem reflexiva das ações concretizadas com sugestões para o alcance do desempenho futuro. Se adotadas pela organização, tanto as Melhores práticas quanto as Lições aprendidas irão evitar o retrabalho de tarefas, e serão identificadas ações operacionais ineficazes, propiciando a otimização do fluxo de tarefas para maior produtividade.

Benchmarking é a busca sistemática das melhores referências para comparar o desempenho das práticas das organizações similares com as práticas realizadas na organização selecionada. Assim, serão escolhidas as práticas com melhores resultados para adoção e adaptação da organização. Se adotada, a instituição poderá fazer intercâmbio com outras organizações públicas de ensino superior para coletar esses dados, pois essa prática de GC contribuirá com novas habilidades e

competências para os colaboradores, uma vez que o seu foco é o processo. E, a partir do recolhimento dessas informações, traçará os ajustes necessários para melhorias dos seus processos internos.

Memória organizacional e Bancos de Conhecimentos são os registros do conhecimento organizacional sobre processos, produtos e serviços ligados aos clientes, armazenados em bases de conhecimentos. Neles, devem ser inseridos nomes dos colaboradores, equipes com suas respectivas produções, serviços, competências, habilidades e experiências para servir como fonte de pesquisa, quando necessário, para localizar a resolução de um problema ou mudança estrutural baseada nos conhecimentos organizacionais. Essas ferramentas devem possuir diretrizes de planejamento, implementação e execução, devendo ser regidas pela regulamentação adotada na organização pública.

Diante disso, as práticas e ferramentas de GC devem ser implementadas de acordo com a necessidade e dificuldade do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. Neste estudo, levou-se em consideração a aplicação do Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC, em que o resultado demonstrou que a organização estudada está no nível **Iniciação** (começa a entender a importância do conhecimento no ambiente organizacional).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Neste sentido, a contextualização da pesquisa está pautada na Administração Pública, que vem apresentando muitos impedimentos e desafios para cumprir seus princípios básicos e constitucionais. Seu funcionamento está atrelado a uma estrutura organizacional rígida, com fluxos de processos baseados nas regras padronizadas e burocratizadas, com atores públicos condicionados à falta de remuneração e qualificação adequadas, o que tem levado à busca de inovações para oferecer respostas às exigências da sociedade contemporânea, também chamada de Sociedade do Conhecimento, por Mattelart (2005). As implementações de modelos de gestão têm refletido na relevância de tratar o conhecimento como bem intangível nas organizações públicas.

Assim, as universidades públicas têm enfrentado desafios e impasses para se manterem como geradoras de conhecimento e contribuindo com o crescimento econômico, político e social brasileiro. Entretanto, é relevante a utilização da Gestão do Conhecimento no serviço público como ferramenta para administrar o conhecimento, produzir novas ideias e aperfeiçoar o capital intelectual, isto é, identificar, criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento organizacional.

Porém, é necessário compreender o papel do conhecimento na organização pública, a importância e o seu valor estratégico, conforme questionou-se nesta pesquisa: Qual a maturidade em Gestão do Conhecimento numa estrutura burocrática de Ensino Superior Pública? Como resposta, fundamentou-se os objetivos geral e específicos, com aplicação do Modelo MGCAPB (Batista, 2012), na organização estudada.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, este estudo apresenta uma abordagem quantitativa, sendo predominantemente qualitativa. Como instrumentos de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário. Ao final, os dados foram analisados a partir do desenvolvimento e discussão do conteúdo.

Foi necessário compreender as percepções que existem sobre os conhecimentos críticos da UEA. Esses conhecimentos foram expressos de maneira visível, pois ao longo das entrevistas, observou-se evidências que os conhecimentos críticos se fazem presentes na organização e acrescem valores para tomada de

decisão, embora, sejam difíceis de serem compartilhados. Por isso, é relevante saber identificá-los adequadamente para que tenham efetiva utilidade, isto é, estejam alinhados à visão e missão da organização, resultando em ações estratégicas, implementações de práticas de GC para a contenção de ameaças da perda desses conhecimentos críticos.

No final da pesquisa, conclui-se que a organização estudada não apresenta de forma institucionalizada a implementação de práticas de GC (ferramentas, técnicas, metodologias e tecnologias que apoiam o compartilhamento do conhecimento) em seu ambiente organizacional. Mas, há evidências de práticas do compartilhamento como por exemplo, o SIGED, as compartilhamento das melhores práticas e o uso de ambientes colaborativos virtuais.

Também não foram detectadas ações estratégicas da GC no planejamento estratégico institucional, com arranjos e estrutura de governança voltados para as diretrizes da Gestão do Conhecimento, embora o compartilhamento do conhecimento organizacional aconteça de modo informal. Isso tem conexão com o resultado da pesquisa, no qual a organização alcançou um nível de maturidade de 125 pontos (**iniciação**), que, segundo a APO (2020), é um nível em que a IES inicia o seu processo de reconhecimento da importância de gerir o conhecimento organizacional. Porém, essa pontuação é o limite do nível diagnosticado, pode-se então, sugerir que a organização estudada está em processo de transição, mitigando o próximo nível, denominada de expansão, nível em que há práticas de GC em algumas áreas da organização.

Esse reconhecimento implica a implementação da GC na organização, a qual poderá incluir os critérios aplicados nessa pesquisa, com vistas às melhorias no atendimento ao cidadão-usuário e em cumprimento a eficiência, e efetividade social, legalidade, publicidade, impessoalidade, moralidade e desenvolvimento.

Dentre esses critérios, a organização estudada apresentou resultados mais significativos, embora sejam baixos, considerando o máximo de pontuação, os critérios de tecnologia, aprendizagem e inovação e processos. Para “Tecnologia”, evidencia-se que está em fase de expansão, mas ainda não há incorporação das ferramentas para as estratégias de GC. Para “Aprendizagem e inovação”, a chefia intermediária está disposta a utilizar novas ferramentas e metodologias, mas, é relevante a formação de equipes multidisciplinares e um programa de educação corporativa institucionalizada. Para o critério “Processos”, chama atenção a

necessidade de modelar seus sistemas de trabalho (atividades administrativas) e finalístico para melhoria na qualidade do atendimento ao cidadão-usuário.

Em contrapartida, ressalta-se que o pior desempenho foi no critério “Pessoas”, apesar de ter uma pequena iniciativa de grupos e equipes para o enfrentamento dos problemas E, baseado no compartilhamento do conhecimento, ainda faltam melhorias no que concerne às iniciativas de programas de recompensas e reconhecimento para os colaboradores que compartilham conhecimentos críticos, além de programas de educação e capacitação profissional voltados não somente para o desenvolvimento organizacional, mas para a valorização pessoal, ampliando os conhecimentos e habilidades dos colaboradores. É necessária a participação de *mentoring*, *coaching* e tutoria, e, ainda, a organização deve possuir um banco de competências ou de conhecimentos.

Do mesmo modo, para a mitigação do nível de iniciação de maturidade em GC na Universidade do Estado do Amazonas, apresentado nos resultados da pesquisa, sugere-se propostas de melhorias, como, por exemplo:

- Implementação da Gestão do Conhecimento na Universidade do Estado do Amazonas;
- Criação um banco do conhecimento, realizado mediante mapeamento das competências individuais da Universidade do Estado do Amazonas;
- Aplicação das práticas e ferramentas de GC na Universidade do Estado do Amazonas;
- Como desenvolver os fluxos dos processos para mineração dos conhecimentos críticos e conhecimentos organizacionais (Mapa do conhecimento).

Assim, conclui-se que o presente estudo contribui de forma efetiva para que a organização pública desenvolva suas atividades com base no compartilhamento do conhecimento, otimizando os fluxos de processos, com redução de retrabalhos, melhorias na tomada de decisão, aumentando a capacidade de conhecimento dos colaboradores e com promoções de medidas para atender ao cidadão-usuário adequadamente. Propõe-se, com isso, uma tentativa de dissolver os “feudos” do conhecimento, presentes na estrutura organizacional engessada pela racionalidade e pela divisão do trabalho, com seus regulamentos e normativas.

Em contrapartida, observou-se que durante as análises dos dados, houve uma frequência na tendência central ocasionada pelo uso da Escala *Likert*, de 5 pontos, o que tornou o desvio padrão muito baixo, isto é, os resultados giram em torno de 3, o que nos leva a sugerir uma escala mais ampla.

No decorrer do estudo, foram encontradas algumas lacunas que poderão dar continuidade aos estudos da Gestão do Conhecimento em uma organização pública de estrutura burocrática, como, por exemplo: avaliar a implementação de práticas de GC em uma estrutura predominantemente burocrática; verificar a criticidade dos conhecimentos em organização pública; propor um modelo de recompensas para o compartilhamento do conhecimento em Instituições de Ensino Superior Públicas; e avaliar as barreiras do compartilhamento do conhecimento na tomada de decisão em Instituições de Ensino Superior Públicas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EARM-6ZGNE6> Acesso em: 05 Jun 2020.

AMAZONAS. Universidade do Estado do Amazonas. Governo do Estado do Amazonas. **Universidade do Estado do Amazonas**: apresentação. Apresentação. 2020. Disponível em: <https://www1.uea.edu.br/sobre.php?dest=apresentacao>. Acesso em: 12 ago. 2021.

_____. Universidade do Estado do Amazonas. **Pró-Reitoria de Ensino de Graduação**. PROGRAD. 2021. Universidade do Estado do Amazonas. Disponível em: <https://prograd.uea.edu.br/>. Acesso em: 25 out. 2021.

ANGELONI, Maria Terezinha; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. A era do conhecimento. In: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. Lisboa: Sílabo, 2003. Cap. 1. p. 45-81.

APO. **Knowledge management: Facilitator's Guide**, 2020. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm Acessado em: 9 dez. 2019.

ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do serviço público**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. p. 104-132, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v48i3.391. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/391>. Acesso em: 27 set. 2021.

ARAÚJO, S. G. L.; BATISTA, R. R.; ARAÚJO, W. J. de. Práticas organizacionais em gestão do conhecimento que contribuem com a segurança da informação: estudo de caso na Universidade Federal da Paraíba. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 10, n. Especial, p. 38–53, 2020. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/48474>. Acesso em: 31 out. 2021.

BALASUBRAMANIAN, Sreejith; AL-AHBABI, Sultan; SREEJITH, Sony. Knowledge management processes and performance: the impact of ownership of public sector organizations. **International journal of public sector management**, Emerald, v. 33, n. 1, p. 1-21, Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-05-2019-0131/full/html>. Acesso em: 23 out. 2019.

BARBOSA JÚNIOR, Nayron Bulhões. Conhecimento organizacional: Um novo paradigma. Gramado, Rio Grande do Sul. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ENGENHARIA INDUSTRIAL, 17., 1997, Gramado. **Anais [...]**. Gramado: UFRGS 1997. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T6111.PDF. Acesso em: 28 out. 2021.

BARBOSA, Milka Alves Correia et al. Modelo de gestão burocrático ou gerencialista: estudo em uma universidade federal do Brasil. **Caderno profissional de administração da UNIMEP**, v. 9, n. 2, p. 267-291, 2020. Disponível em: <https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.com.br/ojs/index.php/article/view/260/188>. Acesso em: 22 set. 2021

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.

BATISTA, Alessandra Duarte. **Sistemática para adoção de observatórios tecnológicos de conhecimento como práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional**. 2019. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2019/12/Alessandra-Duarte-Batista-Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 31 out. 2021.

BATISTA, F.F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em

benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. 132p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%3%a7%c3%a3o%20P%3%bablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 16 jul 2019

_____. Conhecimento Desperdiçado. **Desafios do Desenvolvimento**, Brasília, n. 13, p.42, 2005. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7362/1/Artigo_2_Conhecimento%20desperdi%3%a7ado.pdf. Acesso em 20 out. 2021.

_____. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014-níveis de maturidade. Texto para discussão: n.2168. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6581/1/td_2168.pdf Acesso em: 26 fev. 2022.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento. Texto para discussão. n. 2120. Brasília, 2015. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4732/1/td_2120.pdf. Acesso em 14 nov. 2021.

BECKMAN, T. J. Methodology for knowledge management. In: International Association of Science and Technology for Development (IASTED). **AI and Soft Computing Conference**. Banff, Canada, 1997. Disponível em: <https://www.worldcat.org/title/methodology-for-knowledge-management/oclc/505334542> Acesso em: 28 Jun 2020.

BESSI, Vânia Gisele *et al.* Práticas de gestão do conhecimento em empresas do Vale do Rio dos Sinos/RS. **Gestão & planejamento**, [S.l.], v. 18, p. 311-329, 2017. Universidade Salvador - UNIFACS. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v18.4533. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4533/3210> Acesso em: 31 out. 2021.

BLAU, P. M. Universidades como organizações. **Revista brasileira de administração da educação**. Porto Alegre, v.2, n.2, p. 10-26,1984. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/issue/view/issue/3189/420> Acesso em: 31 out 2021

BRASIL. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 01 nov. 2020.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. **Revista de administração pública**, [s.l.], v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121620>. Acesso em: 13 out 2021.

BRITO, Lydia Maria Pinto; OLIVEIRA, Patrícia Webber Souza de; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do nordeste do Brasil. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p.1341-1366, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122012000500008>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n5/a08v46n5.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2019.

BRYMAN, Alan. Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. **Mixing methods: qualitative and quantitative research**, v. 9, n. 8, p. 57-78, 1992. <https://doi.org/10.4324/9781315248813> Acesso em: 28 Jun 2021.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CABRAL, Augusto Cesar de Aquino. Reflexões Sobre a Pesquisa nos Estudos Organizacionais: Em Busca da Superação da Supremacia dos Enfoques Positivistas. **Revista interdisciplinar de marketing**, v. 1, n. 1, p. 60-73, 13 jan. 2015. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/26265> Acesso em: 25 nov. 2021.

CAMARGO, Evandro José Bilycz de; PEREIRA, André da Silva. A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas. **Revista teoria e evidência econômica**, [S.l.], v. 23, n. 48, p. 172-203, 8 set. 2017. UPF Editora. DOI: <http://dx.doi.org/10.5335/rtee.v23i48.7364>. Acesso em: 13 out 2021.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto - enferm.** Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 03 dez. 2020.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000400011&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 01 nov. 2020.

CONG, Xiaoming; PANDYA, Kaushik V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic journal of knowledge management**, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003. Disponível em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/701/664> Acesso em: 28 Jun 2021

COSTA, Daniela Lirio; PEREIRA, Alana Deusilan; MENDES, Mariana dos Santos Alves. Gestão do conhecimento: práticas para identificar e reter o conhecimento crítico de uma empresa júnior. In: Encontro nacional de engenharia de produção, 36., João pessoa. **Anais [...].** Brasil: ENEGEP, 2016. Disponível: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_233_362_29961.pdf Acesso em: 01 fev 2022.

COSTA, Sheila Maria Moreira. MATTOS, Carlos André Corrêa De. Analisando stakeholders internos em uma Instituição de Ensino Superior: O caso na Universidade Federal do Pará. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. V. 01, p. 05-18. Junho de 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/analizando-stakeholders>,

DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/analizando-stakeholders Acesso em: 08 mar 2022

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAGNINO, Renato. O processo decisório no complexo público de ensino superior e de pesquisa: uma visão de análise de política. **Rede de Revistas Científicas da América Latina**, Buenos Aires, v. 10, n. 20, p. 27-42, 2003. Bimestral. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/907/90702002.pdf>. Acesso em: 19 out. 2021.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DÁVILA, G. A.; LEOCÁDIO, L.; VARVAKIS, G. J. Inovação e gerenciamento de processos: uma análise baseada na gestão do conhecimento. **DataGramZero**, v. 9, n. 3, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/6300>. Acesso em: 15 fev. 2022.

DENHARDT, R.B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2015, 367p.

DRUCKER, Peter F. Lessons for successful nonprofit governance. **Nonprofit management and leadership**, v. 1, n. 1, p. 7-14, 1990. Doi: <https://doi.org/10.1002/nml.4130010103> Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.4130010103> Acesso em: 20 Mai 2021.

_____. **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002. 188p.

ERMINE, Jean-Louis; BOUGHZALA, Imed; TOUNKARA, Thierno. Critical knowledge map as a decision tool for knowledge transfer actions. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 129-140, 2006. Disponível em: <

https://www.researchgate.net/publication/46478291_Critical_knowledge_map_as_a_decision_tool_for_knowledge_transfer_actions> Acesso em: 06 Fev. 2022.

EMMENDOERFER, M. L. **Controle do tempo: a percepção dos atores gerenciais da USIMINAS SA Florianópolis, SC**. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado), Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina ð UFSC. 2004. 199p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87677> Acesso em: 10 set. 2021.

FACHIN, R. C. Estratégias e gestão de universidades. In: KLERING, L. R. **Temas contemporâneos sobre gestão universitária**. Florianópolis: BOOKESS, 2013. p. 19-24. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/76083> Acesso em: 01 fev. 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 495 p.

FRAGA, Bruna Devens. **Framework de análise dos conhecimentos críticos relacionados às capacidades de resiliência organizacional**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. 227f. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2019/06/BRUNA-FRAGA.pdf> Acesso em: 26 out. 2021.

FREIRE, Patrícia de Sá et al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, [S.l.], p. 41-51, 17 jul. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p41>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41>. Acesso em: 19 out. 2021.

FREITAS, E. DA S. Gestão do conhecimento na administração pública: tendências de aprimoramento dos tribunais de contas. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 15, n. 1, p. 424-457, 2017. Disponível em:

<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/351>. Acesso em: 15 nov. 2021.

GARCIA, Etelvina. **UEA Universidade do Estado do Amazonas**: universidade amazônica. Manaus: Norma, 2021. 180 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRALDI, Daniel Castro; MELO-SILVA, Gustavo. Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.l.], p. 01-20, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p1>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319360153001>. Acesso em: 06 nov. 2021.

GUEVARA, Arnoldo José de Hoyos; ROSINI, Alessandro Marco (Org.). **Tecnologias emergentes**: organizações e educação. São Paulo: Cengage Learning, 2016. 333 p.

HELOU, A. R. R. A., ABREU, A. C. D. A., LENZI, G. K. S. Maturidade da gestão do conhecimento para a administração pública. **CONVIBRA**. 2015. Disponível em: http://www.convibra.org/upload/paper/2015/38/2015_38_11748.pdf. Acesso em: 15 fev 2021.

IPEA. **Metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos na Administração Pública Estadual**: com base na experiência da Secretaria Estadual da Fazenda. Governo do Estado de Minas Gerais, 2013. p. 25

JAIN, Ajay K.; JEPPESEN, Hans Jeppe. Knowledge management practices in a public sector organization: the role of leaders' cognitive styles. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 17, n. 3, p. 347-362, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jkm-11-2012-0358>. Acesso em: 13 out 2021.

KAWASAKI, Clarice Sumi. Universidades públicas e sociedade: uma parceria necessária. **Rev. Fac. Educ.** São Paulo, vol. 23 n. 1-2, 1997. Acesso em: 17 Fev 2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-25551997000100013>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551997000100013&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 set. 2021.

KNOWLEDGE management: "learning-by-comparing" experiences from private firms and public 8th Draft 30/1/2001 High-Level Forum. Copenhagen, 2001. Disponível em: <http://www.oecd.org/education/innovation-education/2667065.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2021

KRAEMER, R.; FREIRE, P. DE S.; SOUZA, J. A. DE; DANDOLINI, G. A. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 66-79, 25 mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32946/17302>. Acesso em: 17 fev. 2021

LEE, J. N. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information & management**, [S.l.], v. 38, n. 5, p. 323-335, Abr. 2001. Doi:[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00074-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00074-4). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720600000744?via%3Di> hub. Acesso em: 01 fev 2022.

LIMA, Afonso Carneiro; MATOS, Fátima Regina Ney. Organizações modernas e a burocracia: uma "afinidade eletiva"? **RAE - eletrônica**, v. 6, n. 2, 2007. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000200007.pdf Acesso em: 24 set 2021

LOPES, Luiz Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. IN: Seminários de Administração FEA-USP, 8., São Paulo, 2005. **Anais[...]**. São Paulo: SEMEAD, 2005. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/8semeadresultadotrabalhosPDF50.pdf>. Acesso em: 19 mar 2021.

LOTH, A. F.; FERREIRA, F. G.; MARTINS, G. T.; SANTOS, N. dos. Aplicação do framework de gestão do conhecimento APO: o caso da startup T5 tecnologia. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/797>. Acesso em: 2 nov. 2021.

MAGALHAES, António M. A Identidade do Ensino Superior: a Educação Superior e a Universidade. **Rev. Lusófona de Educação**, Lisboa, n. 7, p. 13-40, 2006. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-72502006000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 01 nov. 2020.

MATOS, Roberta de Souza; BECK Gabriela. Processo decisório nas universidades: o caso da UFSC. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITARIA, 18., Equador. **Anais** [...] Equador: UTPL, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190725/103_00100.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 01 fev 2022.

MATOS, Maria Teresa Navarro de Britto. **Memória institucional e gestão universitária no Brasil: o caso da Universidade Federal da Bahia**. 2004. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/10976/1/Maria%20Teresa%20Matos.pdf> Acesso em: 01 fev 2022.

MATOS JUNIOR, Urbano Cerqueira. **Identificação do nível de maturidade em gestão do conhecimento das instituições de ensino superior: uma avaliação da escola de administração da UFBA**. Salvador: [s.n.], 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/23843/1/Urbano%20Matos.pdf>. Acesso em: 17 Fev 2021.

MATTELART, Armand. Sociedade do conhecimento e controle da informação e da comunicação. In: ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CULTURA, 5., 2005, Salvador. **Palestra de Abertura**. Salvador: UFBA, 2005. p. 1-22. Disponível em:

<http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/ArmandMattelartPortugues.pdf>. Acesso em: 07 out. 2020.

MELO JÚNIOR, João Alfredo Costa de Campos. Burocracia e educação: uma análise a partir de Max Weber. **Pensamento Plural**. Pelotas, n. 06, p. 147-164, 2010. Semestral. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/pensamentoplural/article/view/3659/2995>. Acesso em: 25 set. 2021.

MENDES, Pedro Pessoa; CAVALCANTE JÚNIOR, José Ribamar de Oliveira; URBINA, Ligia Maria Soto. Análise do conhecimento crítico na promoção da inovação pelo SEBRAE. **Brazilian Journal of Development**, [S.l.], v. 6, n. 5, p. 28179-28193, 2020. Brazilian Journal of Development. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n5-315>. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/10186>. Acesso em: 28 out. 2021.

MENDES, Tania Rodrigues. **Gestão do conhecimento da informação**. São Paulo:[s.n.], 2006. Disponível: <https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto%20aula%20gestao%20do%20conhecimento.htm>. Acesso em: 17 fev. 2021.

MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n. 25, p. 97- 114, set/dez 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p83>
Acesso 23 jun 2020

MIRANDA, R. C. da R. Conhecimento estratégico. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 45, n. 3, 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4053/3571>. Acesso em: 24 nov. 2021

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 334 p.

MARONATO, Elissandra Luiz dos Santos. **Gestão do conhecimento**: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3875/1/CT_PROFIAP_M_Maronato%2c%20Elissandra%20Luiz%20dos%20Santos_2018.pdf Acesso em: 01 fev 2022

MOREIRA, Tainah Pinheiro [et al.]. A estrutura organizacional da Universidade Federal do Ceará (UFC): um estudo de caso à luz da teoria das cinco configurações de Mintzberg. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.l.], p. 73-96, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p73>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319357660004/html/>. Acesso em: 22 set. 2021.

MOTTA, Fernando C.; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: BRASIL. Maria Susana Arrosa Soares (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: Capes/unesco, 2002. Cap. 2. p. 39-112. Disponível em: <http://flacso.redelivre.org.br/files/2013/03/1109.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2020.

NONAKA, I. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTH, Klaus; PRESSER, Nadi Helena. **Reflexões fundamentais para a prática da gestão do conhecimento**. Recife: Néctar, 2011.

O'LEARY, Daniel E. Knowledge Management in accounting and professional services. In: ARNOLD, V.; SUTTON, S.G. (Eds.). **Researching Accounting as an Information Systems Discipline**. Sarasota: American Accounting Association, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Oleary-7/publication/266866295_Chapter_13_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IN_ACCOUNTING_AND_PROFESSIONAL_SERVICES/links/550ae1d50cf285564095d6d9/Chapter_13_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IN_ACCOUNTING_AND_PROFESSIONAL_SERVICES.pdf

pter-13-KNOWLEDGE-MANAGEMENT-IN-ACCOUNTING-AND-PROFESSIONAL-SERVICES.pdf Acesso em: 01 nov. 2021

OLIVEIRA, Clarice Gomes de. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], v. 58, n. 3, p. 269-302, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v58i3.175>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/175>. Acesso em: 14 set. 2021.

OLIVEIRA, Luiz Carlos da Silva; SOUZA, Eda Castro Lucas de. A utilização das práticas de gestão do conhecimento e facilitadores estratégicos em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.l.], p. 319-341, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p319>. Acesso em: 14 set. 2021.

OLIVEIRA, Rosana Augusta de; KAMIMURA, Quesia Postigo; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: o caso do Campus Universitário de Gurupi - UFT. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2011, Rio de Janeiro. **Congresso**. Rio de Janeiro: CNEG, 2011. p. 1-19. Disponível em: <https://www.inovarse.org/filebrowser/download/8468>. Acesso em: 09 nov. 2020.

PACHECO, R. M. et al. Gestão do conhecimento na administração pública brasileira: seu papel na promoção da sustentabilidade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & II INOVARSE, 11., Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_247_0.pdf. Acesso em: 02 nov. 2021.

PAIVA, Alysson Ribeiro; DE SOUZA CAMPOS, Marilene. Modelos de gestão universitária: uma revisão de literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, RBGE**. n. 18.01, p. 113-125, 2018. Disponível em: <https://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/402>. Acesso em 10 Jan 2020.

PEE, Loo Geok; KANKANHALLI, Atreyi. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: a resource-based view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 188-199, 2016. Disponível em:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0740624X1500074X?token=BB0869FF4B2667A4B0B5C8D935F5B0112B6554611E509A4EA42012764421F6A1A0327997D999864BE2E0D023ED26BC5E&originRegion=us-east-1&originCreation=20220223155653> Acesso em: 27 jun 2020

PINHEIRO, Helano Diógenes. **Redesenho das configurações estruturais na gestão universitária**: ações derivadas da inovação e flexibilidade na legislação pós-ldb 1996. 2011. 362 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/18285/1/RedesenhoConfiguracoesEstruturais_Pinheiro_2011.pdf. Acesso em: 16 ago. 2021.

PIVETTA, Natália Pavanelo; CAMPOS, Simone Alves Pacheco de; SCHERER, Flavia Luciane. A influência do modelo Weberiano de burocracia na escola clássica, escola de relações humanas e abordagem comportamental. **Revista de Administração Imed**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 90, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2641>. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2641>. Acesso em: 15 set. 2021.

RASID, Siti Zaleha Abdul et al. Assessing adoption of project management knowledge areas and maturity level: case study of a public agency in Malaysia. **Journal of Management in Engineering**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 264-271, mar. 2014. DOI: [http://dx.doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000200](http://dx.doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000200). Acesso em: 13 out 2021.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM AMÉRICA DEL SUR, 5., 2004. Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: [s.n.], 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35684/Gerson%20Rizzatti%2>

0-

%20organiza%c3%a7%c3%a3o%20universit%c3%a1riua.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 13 out 2021.

SABINO, Mileide Marlete Ferreira Leal. **Maturidade em Gestão do Conhecimento:** um estudo de caso na tutoria dos cursos de graduação na modalidade a distância do departamento de ciências da administração da UFSC. 2013. 197 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/122986/322008.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 05 nov. 2021.

SAMPAIO, R.F.; Mancini, Mc. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, pp. 83-89, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-35552007000100013>. Acesso em: 30 jun 2021

SANDHU, Manjit Singh; JAIN, Kamal Kishore; AHMAD, Ir Umi Kalthom Bte. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, [S.l.], v. 24, n. 3, p. 206-226, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09513551111121347>. Acesso em: 13 out 2021.

SANTOS, Mario Rosa dos et al. Estrutura organizacional e funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura. In: Simpósio de Metodologias Ativas - Inovações Para O Ensino e A Aprendizagem na Educação Básica e Superior & III Simpósio do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional/lii Ciie, 3., [s.l.]. **Anais [...]**, [S.l.], p. 144-157, mar. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5151/sma2016-013>. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/estrutura-organizacional-e-funcionamento-das-universidades-brasileiras-revisao-de-literatura-25390>. Acesso em: 16 set. 2021.

SANTOS, V. C. B. dos; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em

organizações. **Informação & Sociedade: estudos**, [S. l.], v. 29, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 19 out. 2021.

SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco [et al]. Universidade: uma organização burocrática ou um sistema político, Mar de Plata, Argentina. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM AMÉRICA DEL SUR, 5., 2005. Argentina. **Anais** [...]. Argentina: [s.n.], 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97435/Vitor%20Francisco%20e%20Ivonisa%20Maria%20Castagna%20de%20Abreu.pdf?sequence=3&isAllowed=y> Acesso em: 19 mar. 2021.

SERENKO, A.; BONTIS, N.; HULL, E. An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. **Knowledge management research practice**, v. 14, n. 3, p. 338-352, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.37>. Acesso em: 13 out 2021.

SILVA, Luana Barcelos da. **Proposta de instrumento para identificar a obsolescência do conhecimento organizacional**. 120 f. 2021. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/229119>. Acesso em: 31 out. 2021.

SILVA, Rodolfo Ribeiro da [et al.] **A maturidade da gestão do conhecimento: o caso de uma empresa de grande porte**. 2015. Disponível em: <https://1library.org/document/yd993l6z-maturidade-gestao-conhecimento-caso-uma-empresa-grande-porte.html>. Acesso em: 16 set 2021

SORGETZ, Bárbarah Cristine Leidow. A complexidade do processo decisório em instituições de ensino superior. In: DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza et al (Org.). **Administração universitária: temas emergentes**. Blumenau: Edifrub, 2017. p. 15-28.

SOTIRAKOU, Tatiana, & ZEPPOU, Mary. The “MATE” model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization. **Management Decision**, v. 42, n.1, p. 69–88. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251740410504430>. Acesso em: 22 Fev. 2021.

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

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TRIERVEILER, H. J.; SELL, D.; PACHECO, R. C. D. S. A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 1, p. 113-126, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34276/a-importancia-do-conhecimento-organizacional-pa---> Acesso em: 15 nov. 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS. **Plano de desenvolvimento institucional UEA 2017-2021**. Manaus: UEA Edições, [s.d.]. Disponível em: <http://www.pdi.uea.edu.br/data/area/c33/download/1-1.pdf> Acesso em: 22 de fev. 2021

VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: NÚCLEO DE PESQUISA E ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA – NUPEAU (Org.). **Temas de administração Universitária**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

VIEIRA, Euripedes Falcão.; VIEIRA, Marcelino Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas Universidades Federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8. n.2. p-181-200 Abr./Jun. 2004

Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/302/302> Acesso em: 27 jun 2020

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of knowledge management**, [s.l.], v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002. Disponível em: [researchgate.net/publication/228382906_Knowledge_management_in_public_administration](https://www.researchgate.net/publication/228382906_Knowledge_management_in_public_administration) Acesso 27 jun 2019

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman editora, 2015. Disponível em: https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf. Acesso em: 16 jul 2019.

APÊNDICE 1 - Protocolo de Entrevista

Grupo: Coordenador

1 Etapa – Dados do Entrevistado e a Entrevista (preenchimento prévio)	
Dados do Entrevistado	
Nome:	
Telefone:	Formação:
E-mail:	
Currículo Lattes:	
Dados profissionais	
Setor:	
Cargo/Função:	Data de Admissão:
Dados da Entrevista:	
Data:	Horário de início da entrevista:
Local:	
Tipo de Entrevista: Face a face () Mediada ()	
Forma de registro de dados: Anotação () Vídeo () Gravação - áudio () E-mail ()	
Observação: a identidade do entrevistado será mantida em sigilo, <i>a priori</i> , como critério de mantê-la protegida (mesmo que o entrevistado pudesse estar disposto a ter a sua identidade revelada).	

2 Etapa: Dados sobre a pesquisa (a serem explicitados ao entrevistado)	
Pesquisador(a)	
Nome: Jeane Macelino Galves	
Telefone:	E-mail: jeane.galves@ufv.br
Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/1497015187059023	
Nome: Wescley Silva Xavier	
Telefone:	E-mail: wescley@ufv.br
Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/2862737729326123	
Organização responsável pela pesquisa	
Universidade: Universidade Federal de Viçosa	
Endereço: Av. Peter Henry Rolfs, s/n, Campus Universitário CEP: 36570-900 Viçosa/MG	
Website: https://www.ufv.br/	
Departamento: Departamento de Administração e Contabilidade (DAD)	

Programa: Programa de Pós-Graduação em Administração
Website: https://posadministracao.ufv.br/
Nome da Secretária: Luiza Silva
E-mail da secretaria: ppgadm@ufv.br
Pesquisa
Tipo de pesquisa: Entrevista semiestruturada
Linha da Pesquisa: Governo, Organizações e Sociedade Civil
Objetivo da pesquisa: Investigar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento em uma organização pública de estrutura burocrática, no caso, a Universidade do Estado do Amazonas (UEA).
Contribuições (benefícios) da pesquisa para a UEA: A pesquisa contribuirá com benefícios individuais e coletivos no futuro, caso os resultados ajudem a entender o grau de maturidade em gestão do conhecimento na Universidade do Estado do Amazonas, isto é, os servidores públicos serão beneficiados com ampliação dos seus conhecimentos e de suas habilidades no processo de GC, dos quais são protagonistas.
Etapa atual da pesquisa: Primeira etapa da pesquisa, Entrevista semiestruturada com 10 perguntas.
3 Etapa: Observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista
<p>a) Nesta entrevista, será bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, que tem liberdade para usar seu conhecimento e experiência profissionais e opinião pessoal para responder às perguntas;</p> <p>b) O entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto, porém, dados sigilosos devem ser preservados;</p> <p>c) O pesquisador fará anotações durante a resposta do entrevistado; havendo <i>insights</i> para novas perguntas, o pesquisador poderá solicitar que o entrevistado as responda.</p>
4 Etapa: Definição de termos utilizados nos questionários
Conhecimentos críticos: Conhecimento crítico ou conhecimento estratégico é todo conhecimento que é relevante para a execução da estratégia de uma empresa, fornece vantagem competitiva, é difícil de ser recuperado, e reduz riscos significativos para o negócio. Também são os conhecimentos que acrescentam valor, mas que são difíceis de serem acessados e explorados.
Gestão do Conhecimento: É um conjunto integrado de ações que visam a identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).
5 Etapa: Perguntas que norteiam a Entrevista
Quais os objetivos estratégicos da UEA?

Quais são os conhecimentos críticos alinhados aos objetivos estratégicos da Instituição?
Existem práticas de compartilhamento do conhecimento em seu ambiente organizacional?
Os <i>experts</i> na organização são aqueles que possuem um conhecimento acima da média numa determinada área de conhecimento. Quem são as pessoas que detêm os conhecimentos críticos?
De que maneira os <i>experts</i> podem transferir o conhecimento crítico (pessoal) para conhecimento organizacional?
Que tipos de incentivos deveriam existir para que os colaboradores compartilhem seus conhecimentos?
De que forma a gestão do conhecimento é vista pela universidade, como um processo isolado ou um processo transversal a toda instituição?
O compartilhamento do conhecimento está incorporado na avaliação do servidor? Se sim, existem métricas?
De que forma esse conhecimento é armazenado e compartilhado?
6 Etapa: Considerações Finais
<p>a) Se após a entrevista, o entrevistado quiser fazer algum comentário, alteração ou acréscimo em suas respostas, poderá fazê-lo livremente;</p> <p>b) Solicito sua permissão para enviar por e-mail ou telefone, possível questão que venha surgir posteriormente, caso se considere importante conhecer a sua opinião;</p> <p>c) O entrevistado tem toda liberdade de fazer críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida ou sobre as questões apresentadas e as discussões que surgiram ao longo da entrevista;</p> <p>d) O entrevistado poderá fazer uma checagem posterior dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo pesquisador (com base nos dados coletados).</p>

APÊNDICE 2 - Instrumento para avaliação da GC - Folhas de pontuação individual

Grupo: Colaborador

1 Etapa: Dados do Entrevistado e a Entrevista (preenchimento prévio)	
Dados do Entrevistado	
Nome:	
Telefone:	Formação:
E-mail:	
Currículo Lattes:	
Dados profissionais	
Setor:	
Cargo/Função:	Data de Admissão:
Dados da Entrevista:	
Data:	Horário de início da entrevista:
Local:	
Tipo de Entrevista: Face a face () Mediada ()	
Forma de registro de dados: Anotação () Vídeo () Gravação - áudio () E-mail ()	
Observação: a identidade do entrevistado será mantida em sigilo, <i>a priori</i> , como critério de mantê-la protegida (mesmo que o entrevistado pudesse estar disposto a ter a sua identidade revelada).	

Critério 1.0: liderança em GC		Pontuação
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	

6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Subtotal critério 1.0: liderança em GC		
Critério 2.0: processo		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos, o que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos, e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
Subtotal critério 2.0: processo		
Critério 3.0: pessoas		Pontuação
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14.	A organização dissemina, de maneira sistemática, informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15.	A organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de	

	trabalho.	
Subtotal critério 3.0: pessoas		
Critério 4.0: tecnologia		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (<i>web</i>) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24.	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
Subtotal critério 4.0: tecnologia		
Critério 5.0: processos de conhecimento		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a instituição para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30.	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	
Subtotal critério 5.0: processos de conhecimento		
Critério 6.0: aprendizagem e inovação		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.	
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores	

	hierárquicos, e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
Subtotal critério 6.0: aprendizagem e inovação		
Critério 7.0: resultados da GC		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
Subtotal critério 7.0: resultados da GC		

Fonte: APO (2020) e Batista (2012)