



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO SUPERIOR- MESTRADO PROFISSIONAL

ANA PATRÍCIA DE CARVALHO FARIAS SERRANO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DA
PARAÍBA: DIAGNÓSTICO APLICANDO O MODELO DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA - MGCAPB**

João Pessoa
2019

ANA PATRÍCIA DE CARVALHO FARIAS SERRANO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DA
PARAÍBA: DIAGNÓSTICO APLICANDO O MODELO DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA - MGCAPB**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior da Universidade Federal da Paraíba – como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre. Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior
Orientador: Prof. Dr. Mariano Castro Neto

João Pessoa
2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S487g Serrano, Ana Patricia de Carvalho Farias.

Gestão do Conhecimento na Reitoria do Instituto Federal da Paraíba: Diagnóstico Aplicando o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCAPB / Ana Patricia de Carvalho Farias Serrano. - João Pessoa, 2019.

104 f.

Orientação: Mariano Castro Neto.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão do conhecimento. 2. Diagnóstico. 3. MGCAPB.
4. IFPB. I. Neto, Mariano Castro. II. Título.

UFPB/BC

ANA PATRÍCIA DE CARVALHO FARIAS SERRANO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DA
PARAÍBA: DIAGNÓSTICO APLICANDO O MODELO DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA - MGCAPB**

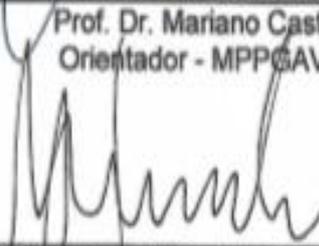
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional – do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, Linha de pesquisa: Políticas públicas e gestão da educação superior, em cumprimento ao requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

Aprovada em: 27/02/2019.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Mariano Castro Neto
Orientador - MPPGAV/UFPB



Prof. Dr. Hermann Atila Hrdlicka
Examinador Externo - PGPCI/UFPB



Prof. Dr. Eder da Silva Dantas
Examinador Interno - MPPGAV/UFPB

Dedico este trabalho à minha família, sobretudo ao meu esposo, Rodolfo e à minha filha Carolina. Para vocês, todo o meu amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela conclusão de mais uma importante etapa em minha vida e por ter me fortalecido nos momentos em que mais precisei.

Ao meu querido esposo, Rodolfo, que em todos os momentos esteve ao meu lado, me apoiando e incentivando. Sem você, a conclusão deste mestrado não seria possível. Te amo.

À minha amada filha Carolina, por tentar compreender, mesmo com tão pouca idade, meus momentos de ausência durante o mestrado. Obrigada por todo seu carinho e amor.

Agradeço aos meus pais, Marluce e Francisco, pelo amor, dedicação e ensinamentos fundamentais para a minha formação pessoal, profissional e acadêmica.

Às minhas colegas de trabalho e amigas, Simone e Thaciana, pelo apoio em momentos difíceis e decisivos ao longo do mestrado.

Ao professor Mariano Castro Neto, pela orientação, sugestões e acompanhamento, essenciais para desenvolvimento e conclusão da pesquisa.

Aos membros da banca, professor Hermann Hrdlicka e professor Eder da Silva Dantas, pela atenção e pelas valiosas contribuições dadas ao trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa: muito obrigada!

Feliz aquele que transfere o que sabe e
aprende o que ensina.

(Cora Coralina)

RESUMO

O presente estudo teve o objetivo de diagnosticar a gestão do conhecimento na reitoria do Instituto Federal da Paraíba - IFPB, a partir das etapas previstas no modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira – MGCAPB. Além disso, foram realizados o mapeamento do fluxo do processo de conhecimento e a identificação de facilitadores e entraves para o desenvolvimento e implementação de um plano de gestão do conhecimento no Instituto. Assim, a pesquisa constituiu-se em um estudo de caso, de natureza aplicada e abordagem exploratória, que teve como sujeitos gestores e servidores que atuam em setores estratégicos para implementação da gestão do conhecimento na reitoria do IFPB. A escolha da população da pesquisa levou em consideração os viabilizadores apontados pelo referido modelo: liderança, tecnologia, pessoas e processos. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário on-line contendo quesitos relacionados à avaliação da gestão do conhecimento e aos instrumentos previstos nas etapas de diagnóstico e planejamento do MGCAPB. Considerou-se, para a análise dos dados, além dos procedimentos metodológicos, os parâmetros prescritos no MGCAPB. Dessa forma, tendo em vista o referencial teórico e os resultados da pesquisa, concluiu-se que a reitoria do IFPB se enquadra no nível iniciante de maturidade em gestão do conhecimento - GC, na qual começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento organizacional. Como resultados da pesquisa, foram apresentados: um *business case*, justificando a importância da GC para a reitoria do IFPB; um plano de gestão do conhecimento; e um modelo conceitual de sistema de compartilhamento de informações e conhecimentos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Diagnóstico; MGCAPB; IFPB.

ABSTRACT

The present study aimed to diagnose the knowledge management in the rectory of the Federal Institute of Paraíba - IFPB, from the stages provided in the knowledge management model for the Brazilian public administration - MGCAPB. Besides that, knowledge process flow mapping and the identification of facilitators and obstacles to the development and implementation of a knowledge management plan in the Institute were made. Thus, the research consisted of a case study, of applied nature and exploratory approach, which had as subjects, the managers and public servants who work in strategic sectors for the knowledge in the rectory of the IFPB. The choice of the research population took into account the enablers indicated by the mentioned model: leadership; technology, people and processes. For the collection of data, an online questionnaire containing requirements related to the assessment of knowledge management and the instruments provided in the diagnostic and planning stages of the MGCAPB was applied. It was considered, for the data analysis, in addition to the methodological procedures, the parameters prescribed in the MGCAPB. Thus, considering the theoretical reference and the results of the research, it was concluded that the IFPB's rectory is at the beginning level of maturity in knowledge management - KM, where it begins to recognize the need to manage organizational knowledge. As results of the research, the following were presented: a business case, justifying the importance of KM to the rectory of the IFPB; a knowledge management plan and; a conceptual model of information and knowledge sharing system.

Keywords: Knowledge Management; Diagnosis; MGCAPB; IFPB.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dos dados ao conhecimento.....	19
Figura 2 - A organização do conhecimento.....	39
Figura 3 - Espiral SECI de conversão do conhecimento	40
Figura 4 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública	44
Figura 5 - Ciclo de GC – O ciclo KDCA	49
Figura 6 - Ciclo operacional de Gestão do Conhecimento na Administração Pública	52
Figura 7 - Organograma da Reitoria do IFPB.....	57
Figura 8 - Fluxo dos procedimentos metodológicos da pesquisa	60
Figura 9 - Gráfico radar – pontuação por critério de avaliação da GC	64
Figura 10 - Níveis de maturidade em GC	65
Figura 11 - Estrutura de governança de GC.....	67
Figura 12 - Fluxo do conhecimento na Reitoria do IFPB	78
Figura 13 -Fluxo modelo para o compartilhamento do conhecimento na reitoria do IFPB	79
Figura 14 - Nível de maturidade em GC - Reitoria IFPB	83
Figura 15 -Estrutura de Governança em GC para a Reitoria - IFPB	86
Figura 16 - Modelo conceitual de sistema de compartilhamento de conhecimentos	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Familiaridade do servidor com a GC	72
Gráfico 2 - Servidores capacitados em GC	73
Gráfico 3 - Implementação de programas/ações em GC na reitoria do IFPB.....	73
Gráfico 4 - Implementação das atividades organizacionais	74
Gráfico 5 - Principais formas de transmissão de informação e conhecimento	75
Gráfico 6 - Entraves para o compartilhamento de conhecimentos no IFPB	76
Gráfico 7 - Gráfico Radar – pontuação por critério de avaliação da GC - IFPB	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento	18
Quadro 2 - Cultura da Transferência do Conhecimento	26
Quadro 3 - Os três modelos de uso da informação organizacional	39
Quadro 4 - Conversão do conhecimento dentro da Organização.....	41
Quadro 5 - Quadro resumo dos viabilizadores de GC.....	46
Quadro 6 - Resumo da execução das etapas do ciclo KDCA	50
Quadro 7 - Exemplos de projetos de GC.....	66
Quadro 8 - Etapas do processo de elaboração do PGC	68
Quadro 9 - População da pesquisa	71
Quadro 10 - Descrição - fluxo modelo para o compartilhamento do conhecimento .	80
Quadro 11 - Business case em GC para a reitoria do IFPB	83
Quadro 12 - Visão, objetivo e estratégias de GC – Reitoria do IFPB	84
Quadro 13 - Plano de Gestão do Conhecimento para a Reitoria do IFPB	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEGE	Comitê executivo do governo eletrônico
CT-GCIE	Comitê técnico de gestão do conhecimento e da informação estratégica
GC	Gestão do conhecimento
GESPÚBLICA	Programa nacional de gestão pública e desburocratização
DGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DPI	Diretoria de Planejamento Institucional
DGTI	Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
IFB	Instituto federal de educação, ciência e tecnologia de Brasília
IFPB	Instituto federal de educação, ciência e tecnologia da Paraíba
IFMA	Instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Maranhão
IPEA	Instituto de pesquisas econômicas aplicadas
MGCAP	Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública
MEC	Ministério da Educação
OKA	Organizational Knowledge Assessment
PDI	Plano de desenvolvimento institucional
PGC	Plano de gestão do conhecimento
PRAF	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
UFAM	Universidade Federal do Amazonas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Origem do Trabalho	10
1.2 Problematização	11
1.3 Objetivo Geral.....	11
1.4 Objetivos específicos.....	11
1.5 Justificativa.....	12
1.6 Delimitação da pesquisa.....	13
1.7 Aderência do tema com o programa	13
1.8 Organização do documento	13
2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO: UMA RELAÇÃO DIALÉTICA	15
2.1 Conceituando dado, informação, conhecimento	15
2.2 Processo sócio-histórico: características do conhecimento.....	19
2.2.1 Conhecimento organizacional	21
2.2.2 Tipos de conhecimento: tácito e explícito.....	22
2.2.3. Cultura organizacional, aprendizagem colaborativa, organizações aprendentes	24
2.3 Estado, Reforma da Gestão Pública e Gestão do Conhecimento.....	30
2.3.1 Administração gerencial e seu impacto na gestão da educação Superior	32
2.3.2 Contextualização, conceitos e características da Gestão do Conhecimento ...	34
2.4 Modelos de Gestão do Conhecimento	36
2.4.1 Método Organizational Knowledge Assessment (OKA)	36
2.4.2 Modelo Choo de organização do conhecimento	38
2.4.3 Espiral SECI – conversão do conhecimento	40
3. MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA – MGCAPB.....	43
3.1 Direcionadores estratégicos	44
3.2 Viabilizadores da gestão do conhecimento	45
3.3. Processos de gestão do conhecimento	47
3.4 Ciclo KDCA	49
3.5 Resultados da GC	51
3.6 Partes Interessadas	53

4. O PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	54
4.1 Abordagem e tipo de pesquisa	54
4.2 Sujeitos da pesquisa.....	56
4.3 Aspectos analisados.....	58
4.4 Procedimentos metodológicos	59
4.5 Técnicas de coleta de dados	61
4.6 Tratamento dos dados	62
4.7. Modelo Aplicado.....	63
4.8. Casos Correlatos.....	68
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	71
5.1 Fatores que viabilizam e dificultam a gestão do conhecimento na Reitoria do IFPB.....	74
5.2 Fluxo do processo de conhecimento dentro da Reitoria do IFPB	78
5.3 Etapas MGCAPB: Diagnóstico e Planejamento da GC	80
5.4. Modelo Conceitual de Sistema de compartilhamento de Informações e Conhecimentos	87
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	90
APÊNDICE A – Instrumento para Avaliação da gestão do Conhecimento	97
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos servidores da reitoria do IFPB.....	100
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	103
APÊNDICE D – Termo de Anuência	104

1 INTRODUÇÃO

Organizações saudáveis geram e usam conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desses conhecimentos com suas experiências, valores e regras internas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.63)

A transição da era industrial para a era do conhecimento trouxe consigo a elevação de valores antes descartados ou vistos como obstáculos ao desenvolvimento das organizações. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.19), “a passagem para a sociedade do conhecimento elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado”.

Tal mudança resultou na valorização do conhecimento como ativo intangível. A possibilidade da inovação pela utilização de um bem já existente, porém subutilizado, fez com que as organizações voltassem atenções para o potencial a ser extraído do conhecimento organizacional. A esse respeito, Davenport e Prusak (2003, p.14) declaram que “novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis”. Assim, o aproveitamento dos saberes organizacionais transformou-se em diferencial dentre as instituições.

O destaque do conhecimento como bem intangível ocorre, inicialmente, com preponderância no setor privado, associado ao seu crescimento e lucro. Dessa forma, a capacidade para resolução de problemas e concepção de ideias através do conhecimento e da experiência foi elevada ao patamar das prioridades organizacionais. E, como consequência, buscou-se a melhor maneira para conduzir os ativos relacionados ao conhecimento.

Da necessidade de administrar o conhecimento, surgem modelos e práticas de gestão que, em grande maioria, carregam consigo características específicas do setor privado. Tal aspecto decorre, a princípio, do desinteresse das organizações públicas na implantação de práticas de GC, e acarreta a escassez de modelos direcionados a esse setor. Diferentemente do público, no contexto das organizações privadas, a gestão do conhecimento foi recebida como importante ferramenta de aprimoramento de serviços, crescimento da produtividade e obtenção de lucro.

Em termos gerais, a gestão do conhecimento pode ser definida como o meio pelo qual a organização utiliza para compartilhar, gerar e utilizar conhecimento com o objetivo de atingir as finalidades pretendidas.

Atualmente, a implementação da gestão do conhecimento ganha força também no setor público e os benefícios almejados com a adoção de tais práticas de gestão são focados na melhoria do seu desempenho organizacional e prestação do serviço à sociedade. Nesse sentido, Batista (2012, p.40) expõe que,

na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento em organizações públicas conduz ao melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros e proporciona celeridade no atendimento das demandas da sociedade.

A modernização da gestão pública e os resultados positivos apresentados em pesquisas na área de gestão do conhecimento nesse setor, apontam para o futuro de uma Administração Pública preocupada com a qualidade do serviço prestado ao cidadão-usuário. Dessa forma, o setor público começa a enxergar o conhecimento como ativo importante para o alcance de suas finalidades institucionais.

Dentre as ações governamentais que contribuíram para o aclave da gestão do conhecimento na Administração Pública Brasileira está a Gespública. Instituída pelo decreto nº5.378/2005, a legislação, hoje revogada pelo decreto nº 9.094/17, tratava do programa nacional de gestão pública e desburocratização, o qual buscava a excelência em gestão pública e englobava a gestão do conhecimento organizacional.

Ainda sobre a temática da gestão do conhecimento público, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, órgão público referência sobre o assunto, desenvolveu diversos estudos na área de gestão do conhecimento, possuindo vasta publicação, que inclui um modelo próprio para aplicação na administração pública.

Dessa forma, optamos por adotar, para o estudo aqui proposto, um modelo essencialmente desenvolvido com base em características públicas. Para tanto, utilizamos como base o modelo de gestão do conhecimento para a administração

pública brasileira- MGCAPB, elaborado pelo Ipea em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

O MGCAPB apresenta um modelo genérico, holístico, com foco nos resultados, voltado especificamente para a administração pública brasileira e que, devido à generalidade exarada em sua descrição, pode adaptar-se a quaisquer entidades públicas que tenham a intenção de instituí-lo. Sua implementação foi adotada em alguns órgãos desse setor, dentre eles: ANAC, Correios e MPDFT. Para tanto, observaram métodos e etapas propostas no manual desenvolvido pelo Ipea lançado em 2012.

Assim, certos da importância do gerenciamento do conhecimento organizacional e apoiado no MGCAPB, procuramos, através da aplicação do referido modelo, diagnosticar e fornecer ferramentas para a implementação da gestão do conhecimento na Reitoria do Instituto Federal da Paraíba – IFPB.

1.1 Origem do Trabalho

A evolução na maneira de gerir o conhecimento resultou na criação de métodos auxiliares ao alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. O IFPB, como instituição pública de educação, possuidora e disseminadora de conhecimentos, não pode ficar alheia às mudanças ocorridas.

Nesse contexto, o presente estudo surge da associação de uma curiosidade intelectual da autora com a percepção da relevância do tema para o desenvolvimento organizacional do Instituto.

Apesar da observância da execução de práticas pontuais na Reitoria do IFPB, ainda são rotineiramente percebidos obstáculos relacionados ao repasse e obtenção de conhecimentos intra e intersetoriais. Desta forma, a necessidade de aprimoramento nos procedimentos de criação, compartilhamento e gestão do conhecimento encaminhou a pesquisa para o aprofundamento do tema, substancializando a aplicação de um modelo de gestão do conhecimento dentro da Reitoria do IFPB.

1.2 Problematização

De acordo com Eiriz, Simões e Gonçalves (2007, *apud* CUFFA; ROJO; MELLO, 2014), “o setor do ensino superior, pela sua natureza, tem o conhecimento como principal insumo para a realização de suas atividades e, ao mesmo tempo, consiste em seu produto final”. Assim, precisamos olhar o conhecimento existente dentro dessas organizações como capital intelectual potencializador do desenvolvimento organizacional.

Sendo o IFPB um instituto federal de educação referência em ensino profissional no estado da Paraíba e estando a alta gestão presente em sua Reitoria, decidimos focar o estudo nesse ambiente, em razão da localização estratégica, de seus setores e gestores, para a efetiva implementação e desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional.

Assim, diante da importância do tema pesquisado, surgiu o questionamento que norteou o desenvolvimento do trabalho: Considerando a aplicação do MGCAPB para a implementação da gestão do conhecimento na Reitoria do IFPB, quais os fatores que viabilizam ou dificultam o mapeamento, difusão e gerenciamento dos conhecimentos institucionais?

A partir desses questionamentos, apresentaram-se os objetivos que nortearam a presente pesquisa.

1.3 Objetivo Geral

Diagnosticar a gestão do conhecimento na reitoria do IFPB a partir da aplicação das etapas previstas no Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira – MGCAPB.

1.4 Objetivos específicos

- Mapear o fluxo do processo de conhecimento dentro da Reitoria do IFPB;
- Identificar fatores que viabilizem ou dificultem a implementação da gestão do conhecimento;
- Elaborar um *business case*;
- Desenvolver um plano de gestão do conhecimento para a reitoria do IFPB;

- Apresentar modelo conceitual de sistema de compartilhamento de informações e conhecimentos.

1.5 Justificativa

A partir do momento em que a organização reconhece o papel relevante do conhecimento como capital intelectual e colaborador ao seu desenvolvimento, a maneira que o administra influencia diretamente nos resultados alcançados. Para tanto, torna-se basilar a identificação do conhecimento institucional e a aplicação de métodos e práticas adequados para o seu gerenciamento. Nesse cenário, a administração pública brasileira inicia sua caminhada, achando-se apenas uma pequena parcela de seus órgãos com ações em GC implementadas.

Um estudo realizado pelo Ipea em 2006, sobre o desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), constatou que as práticas de gestão do conhecimento nessas áreas ainda estão em estágio inicial, apresentando índices de implantação inferiores quando comparadas aos dos órgãos e entidades da administração direta federal. O trabalho ainda mostrou que a GC não é prioridade em relação à intenção estratégica organizacional.

Assim, identificada a incipiente implementação da gestão do conhecimento na administração pública brasileira e a escassez de trabalhos científicos desenvolvidos na área, sobretudo em instituições públicas de educação, a presente pesquisa possui relevância acadêmica ao apresentar os resultados das etapas de implementação de um modelo de gestão do conhecimento essencialmente público, identificando, ainda, fatores viabilizadores e dificultadores à sua aplicação. Espera-se, desta forma, que os resultados apresentados auxiliem outros pesquisadores que pretendam desenvolver trabalhos sobre o tema abordado.

Quanto à perspectiva prática, consideramos que a pesquisa trará contribuições à gestão da Reitoria do IFPB, na medida em que subsidiará, através da elaboração de um plano de gestão do conhecimento e um *business case*, decisões sobre a importância da aplicação de ações em GC para o atingimento de seus objetivos estratégicos.

Por fim, analisando a relevância social da pesquisa, podemos observar a relação direta entre o gerenciamento do conhecimento organizacional e a qualidade

dos serviços prestados à sociedade. Assim, a gestão do conhecimento influencia na maneira como a organização pública considera o seu conhecimento e valoriza o cidadão-usuário de seu serviço.

1.6 Delimitação da pesquisa

O presente estudo limitou-se a aplicar o modelo de gestão do conhecimento para administração pública brasileira – MGCAPB, através da implementação das etapas de diagnóstico e planejamento na reitoria do IFPB.

1.7 Aderência do tema com o programa

A realização da pesquisa cumpre condição obrigatória para a conclusão do trabalho final do mestrado em políticas públicas, gestão e avaliação da educação superior – MPPGAV/ UFPB. O referido programa de pós-graduação tem o objetivo de capacitar servidores públicos federais, atuantes na educação superior, para desenvolverem estudos que contribuam teórico-metodologicamente para o aprimoramento dos serviços ofertados no âmbito da IFES, nas áreas de políticas públicas, gestão, financiamento e avaliação.

Dessa forma, o estudo aqui desenvolvido alinha-se ao proposto pelo MPPGAV, ao apresentar os resultados, na área de gestão pública, da implementação de um modelo de gestão do conhecimento dentro de uma IFES, objetivando também a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

1.8 Organização do documento

Este estudo está organizado em seis capítulos, sequenciados de forma a facilitar o entendimento do leitor. O primeiro capítulo, introdutório, expõe o tema abordado, assim como a justificativa, objetivos e a sistematização do documento.

Os capítulos II e III, destacam a fundamentação teórica, a caracterização e o aprofundamento conceitual sobre a gestão do conhecimento organizacional, estando o segundo capítulo incumbido de uma revisão conceitual sobre o tema, enquanto o terceiro apresenta o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira - MGCAPB.

O quarto capítulo aponta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a natureza adotada, população e os meios de coleta e de análise das informações.

O quinto capítulo traz a análise e discussão dos dados e resultados da pesquisa e, por fim, no sexto capítulo, constam as considerações finais e recomendações.

2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO: UMA RELAÇÃO DIALÉTICA

Numa organização o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua capacidade é revelada na diversidade de capacitações que a empresa possui como resultado desse conhecimento. (Choo, 2006, p.179)

Antes de adentrarmos no objeto do nosso estudo, torna-se importante uma revisão dos principais conceitos, modelos e teorias ligadas à gestão do conhecimento organizacional. Neste capítulo, identificamos e enumeramos aspectos importantes para que o leitor tenha uma melhor compreensão sobre o tema abordado.

2.1 Conceituando dado, informação, conhecimento

Como aponta Alvarenga Neto (2008, p. 17),

as definições de dado, informação e conhecimento são os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões atinentes às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento.

Para a melhor compreensão da acepção de conhecimento, faz-se necessário conceituarmos também dado e informação que, apesar de possuírem significados diversos, estão intimamente relacionados e são complementares na definição de conhecimento.

Os dados, informações e conhecimento, assim como os demais capitais intelectuais das instituições, vêm recebendo tratamento prioritário em razão da sua importância para o desenvolvimento organizacional. A esse respeito, Rosini e Palmisano (2012, p.109) expressam que

muita atenção está sendo dada à “cadeia alimentar da informação”: dado, informação, conhecimento. Descobre-se o valor, antes negligenciado, dos recursos intangíveis, como marcas, imagem, conhecimento. Evoluindo no pensamento organizacional, deixa-se para trás a visão do homem-máquina e fala-se agora do trabalhador do conhecimento, que deixa cada vez mais de fazer coisas e passa a tomar as devidas decisões.

Davenport e Prusak (2003, p.2) conceituam dado como “um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos”. Seguindo o mesmo pensamento e discorrendo um pouco mais sobre o tema, Sordi (2015, p.9-10) descreve dados como “coleções de evidências relevantes sobre um fato observado” e complementa seu raciocínio salientando que, “administrativamente, não é costumeiro nem eficaz ocupar-se de um dado isolado. Por essa razão, os nomes adotados para rotular técnicas e ferramentas administrativas utilizam o termo ‘dados’”.

Os dados mostram uma imagem estática do momento da ocorrência do fato, elencando puramente os acontecimentos. Sendo “utilitariamente descritos como registros estruturados de transações” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.2).

Pelas suas características explícitas, os dados demonstram-se visíveis e acessíveis, dispensando investigações ou cálculos para seu entendimento, porém não constituem base para tomada de decisões ou para a criação de novos saberes. A esse respeito, Davenport e Prusak (2003, p.3) afirmam que “embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância”. Apesar de não identificarem os dados, isoladamente, como elementos modificadores, esses autores exaltam sua importância para a criação da informação.

Ao direcionarmos a conceituação para a área da tecnologia da informação, teremos, segundo Rosini e Palmisano (2012, p.109) que, “se a representação da informação for feita por meio de dados, pode ser armazenada em um computador”. Os referidos autores ainda diferenciam dado e informação, apontando o primeiro como puramente sintático, enquanto o segundo contém necessariamente semântica (implícita na palavra “significado”).

A informação, diferentemente dos dados, precisa da análise humana para ganhar significado. “Enquanto dados brutos consistem em fatos e números, informação refere-se a dados úteis que podem influenciar as escolhas e o comportamento de alguém.” (WILLIAMS, 2017, p.357).

Assim, a informação objetiva modificar o olhar de quem a recebe e pode ser conceituada como “dados que fazem a diferença” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Para Sordi (2015), a informação advém da interpretação dos dados. Segundo ele, “ao manipular dados, organizando-os e consolidando-os, ou seja, dando-lhes um propósito – o que genericamente se denomina “processamento de dados” –, geram-se informações” (SORDI, 2015, p.12)

A informação necessita da intervenção do homem, que utilizará os dados da maneira mais adequada para obtenção da finalidade desejada. Sua interpretação leva em consideração “um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (leitor)” (SORDI, 2015, p.13).

São atribuídas ainda à informação características típicas, quais sejam: “requer a definição de unidades de análise, o consenso entre as pessoas responsáveis pelo processamento e o público leitor da informação, bem como o envolvimento intelectual humano de maneira mais intensa e complexa do que o exigido para a geração de dados” (SORDI, 2015, p.14).

Ao adentrarmos a esfera do conhecimento e sua importância, o temos como “a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização” (ALVARENGA NETO, 2008, p.19). Podendo também ser definida como “aquilo que se sabe sobre algo ou alguém e que foi obtido por meio de teorias, práticas, hipóteses, conceitos, procedimentos, observações, teoremas e princípios, entre outros” (ROSINI; PALMISANO, 2015, p.104).

Quando as informações são somadas às experiências, torna-se possível a criação de novos saberes. Esse conhecimento, advindo da interpretação de informações, pode apresentar variações de acordo com o conjunto de aspectos pessoais inseridos no processo de aquisição do conhecimento. De acordo com Sordi (2015, p.14), “o ato de aquisição do conhecimento é denominado cognição. Em cada indivíduo, esse ato é uma resultante psicológica de sua percepção de informações e fatos, de suas aprendizagens anteriores (bagagem intelectual) e de seu raciocínio”.

Descrevendo características importantes do conhecimento organizacional, Davenport e Prusak (2003, p.6) o apresentam como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Constituindo-se, para Alvarenga Neto (2008, p.19), como

a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana. Para que a informação se transforme em conhecimento, a intervenção ativa de seres humanos é condição *sine qua non* — e uma premissa desta obra é que o conhecimento só existe na mente humana e na fronteira entre as mentes.

Ao analisarmos comparativamente dados, informação e conhecimento, identificamos a correlação conceitual entre os elementos. Assim, no intuito de diferenciá-los, Alvarenga Neto (2008) agrupa noções e especificações de cada um deles (quadro 1).

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simples observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclui reflexão, síntese, contexto. • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.

Fonte: Alvarenga Neto (2008), adaptado de Davenport (1998)

Comparando esses três conceitos essenciais à gestão do conhecimento, com foco na relação de fidedignidade de sua aquisição, Sordi (2015) expõe seu pensamento, ratificando a subjetividade na formulação do conhecimento. Para ele,

enquanto na definição de dados e de informação está implícito o aspecto da veracidade, isso não se verifica no caso do conhecimento. Os dados podem ter sua veracidade facilmente assegurada pela qualidade dos procedimentos e das técnicas utilizadas para a coleta durante a observação do fato, assim como a qualidade da informação depende predominantemente da qualidade do algoritmo empregado na atividade de consolidação dos dados. No entanto, a veracidade do conhecimento não pode ser assegurada, por depender da qualidade ou da veracidade do modelo mental empregado. A utilização de apenas um pressuposto incorreto no modelo mental pode gerar um conhecimento infundado (SORDI, 2015, p.16).

Através da conexão entre os conceitos de dado, informação e conhecimento foi possível deduzir a imprescindibilidade da utilização de uma definição para a composição da outra. O “conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.1). Essa representação da integração conceitual pode ser visualizada por meio de uma estrutura piramidal (figura 1), em que cada elemento constitui peça fundamental para a criação do conhecimento organizacional.

Figura 1 - Dos dados ao conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Nessa perspectiva, entende-se que o conhecimento advém da utilização dos dados e informações e que a criação de saberes e resolução de situações faz uso das características intrínsecas de cada indivíduo. Dessa forma, a obtenção de conhecimentos diversificados, mesmo quando resultantes de um único conjunto de dados e informações, deriva da carga de experiências que cada ser humano carrega.

2.2 Processo sócio-histórico: características do conhecimento

A transição da era industrial para a era do conhecimento trouxe a ascensão de valores antes descartados ou vistos como obstáculos ao desenvolvimento das organizações. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.19), “a passagem para a sociedade do conhecimento elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado”.

Tal mudança resultou na valorização do conhecimento como ativo intangível. A possibilidade da inovação pela utilização de um bem existente, porém subutilizado, fez com que as organizações voltassem atenções para o potencial a ser extraído do conhecimento organizacional. A respeito, Alvarenga Neto (2008, p.21) retrata essa valorização ao afirmar que

a informação, o conhecimento, a inovação e a educação continuada configuram-se hoje como temas centrais dos debates internacionais, uma vez que a mais-valia e a formação de vantagens competitivas sustentáveis dos tempos atuais alicerçam-se nesses novos insumos econômicos.

O conhecimento apresenta diversas facetas que o subdivide e se complementam na construção de novos saberes. Assim, “não é puro nem simples: é uma mistura de vários elementos; é fluido como também fortemente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6).

Os supracitados autores ainda listam componentes básicos do conhecimento, quais sejam: experiência; verdade; discernimento e normas práticas. O primeiro componente, a experiência contida no indivíduo, adquirida normalmente em seu percurso profissional, é uma característica necessária e implícita ao conhecimento. É a partir dela que encontramos um direcionamento na solução de problemas organizacionais ou, ainda, na criação de novos saberes. “Um dos principais benefícios da experiência é que ela proporciona uma perspectiva histórica a partir da qual olhar e entender novas situações e eventos” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.9).

A adoção de posicionamentos práticos é elemento fundamental na busca pelo conhecimento, não sendo vantajoso se prender a verdades teóricas que não se alinham à realidade vivida.

Nessa linha de pensamento, Davenport e Prusak (2003, p.10) apontam a verdade fundamental como segundo componente básico do conhecimento, definindo-a como: “saber o que realmente funciona e o que não funciona”.

Ainda seguindo o raciocínio sobre a inter-relação dos componentes básicos do conhecimento, os supracitados autores afirmam que “a importância da experiência e da verdade fundamental no conhecimento é indicar a capacidade do conhecimento de lidar com a complexidade” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003 p.11). Assim, a busca por formas simples e fáceis para resolução de problemas complexos nem sempre é o caminho correto a seguir para a obtenção do resultado mais proveitoso.

O conhecimento ainda possui capacidade para lidar com assuntos diversos e profundos. Ele “sabe o que não conhece” e, assim sendo, “uma vez que aquilo que você não sabe pode prejudicá-lo, tal consciência é extremamente importante” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.11).

Dessa forma, ao lidarmos com fatos complexos, precisamos atentar para a necessidade de buscar o maior número de referências possíveis. A diversidade de informações, por mais complicado que o seu entendimento pareça, gera um

conhecimento mais veraz para a tomada de decisão do que aquele em que se adota uma única fonte como verdade indiscutível, mesmo que haja o total domínio sobre esta.

Por fim, como último componente do conhecimento, temos as normas práticas. Normas práticas são passos adotados, ainda que inconscientemente, para a resolução de problemas. Eles estão implícitos no conhecimento que adquirimos, sendo fruto de nossas experiências. Sua principal função é a de encurtar o tempo gasto para solução de novos problemas, uma vez que utiliza o conhecimento adquirido para a solução de problemas anteriores. Assim, “os dotados de conhecimento enxergam padrões conhecidos em situações novas e podem responder de forma apropriada” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.13).

2.2.1 Conhecimento organizacional

Com a valorização do conhecimento, as organizações começaram a ser cobradas para que realmente entendam e executem o que propõem. Nesse contexto, a utilização do conhecimento para o desenvolvimento organizacional torna-se grande diferencial, seja no setor público ou privado.

O conhecimento é parte estruturante da organização e fornece subsídios para a realização de seus objetivos. Ainda que inconscientemente, a entidade utiliza alguma forma de conhecimento organizacional e, a partir dele, produz novos conhecimentos. Abordando o assunto, Alvarenga Neto (2008, p.116) destaca que as “organizações geram, codificam, coordenam e transferem conhecimento a partir, entre e para seus membros. Sem conhecimento não há organização.”

Dessa forma, a relevância do conhecimento, em face dos demais bens, dependerá de como a organização o gerencia. O benefício gerado pelo seu uso será proporcional ao reconhecimento do seu valor como ativo imprescindível para o sucesso dos objetivos organizacionais. De acordo com Davenport e Prusak (2003), cada vez que a organização utiliza seus ativos de conhecimento eles se multiplicam em novas ideias. O conhecimento tem o poder de qualificar quem o recebe, continuar com que o repassa e prosperar no coletivo organizacional.

Converter conhecimentos em ações e soluções é um caminho a ser trilhado pela entidade na busca de resultados. “A mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda; ele só é um ativo corporativo valioso

quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.21).

Assim, torna-se importante não só a valorização do conhecimento como ativo intangível, mas, principalmente, a utilização de processo adequado para sua identificação e transformação dentro da organização.

2.2.2 Tipos de conhecimento: tácito e explícito

Ao tratarmos de conhecimento, precisamos ter em mente que ele não é indiviso e possui formas que diferem em conteúdo e acessibilidade. Neste tópico, abordaremos suas principais classificações, conceituações e características.

O conhecimento não é estático, necessita de constante revisão e atualização. Dessa forma, a organização pode potencializar o seu aproveitamento através da modificação do estado em que se encontra.

A esse respeito, Nonaka e Takeuchi (2008) dividem o conhecimento organizacional em duas principais categorias, tácito e explícito, que se transmitem, de forma a melhor utilizar e aproveitar os saberes existentes. Assim, “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em explícito, e vice-versa” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.23).

O conhecimento tácito é aquele armazenado em cada indivíduo, vindo de suas experiências e percepção do mundo e, por isso, de difícil repasse. Sobre ele, Nonaka e Takeuchi (2008, p.19) enunciam que

é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que nele incorpora.

Há ainda, na percepção dos supracitados autores, uma subdivisão do conhecimento tácito em duas dimensões: técnica e cognitiva. A cargo da dimensão técnica, estão as capacidades advindas das experiências, do *Know-how* do indivíduo. “Os *insights* altamente subjetivos e pessoais, as intuições, os palpites e as inspirações derivadas da experiência corporal, todos se encaixam nesta dimensão.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19). Já a dimensão cognitiva, abrange “crenças,

percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Davenport e Prusak (2003) reafirmam a importância dos valores e crenças como componentes do conhecimento, uma vez que “determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.14).

A carga de experiências e vivências embutida nos saberes individuais pode se transformar em recursos patrimoniais intangíveis, desde que a organização encontre meios de identificá-los e compartilhá-los aos demais integrantes da equipe. “Enquanto o conhecimento permanece pessoal, de modo que não pode ser facilmente compartilhado, as organizações não conseguem multiplicar o valor dessa experiência” (CHOO, 2003, p.180).

Ainda segundo Choo (2003, 188), “O conhecimento tácito é difícil de verbalizar porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não podem se reduzir a regras e receitas”.

Diferentemente do tácito, o conhecimento explícito apresenta facilidade de compartilhamento. Por estar escrito e documentado, torna-se acessível a quem pretenda consultá-lo, sendo caracterizado como um conhecimento que é rapidamente transmitido, “expresso em palavras, número ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificação de produtos ou manuais.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19).

Sobre a importância da conversão de saberes para a efetiva gestão do conhecimento organizacional, Sordi (2015, p.15) afirma que

uma vez gerado o conhecimento, ele pode permanecer em seu estado original, de maneira abstrata e tácita, exclusivamente na mente do seu detentor, ou ser devidamente documentado, explicitado e, portanto, compartilhado entre os demais membros da organização. Assim, o conhecimento organizacional, aquele que pode ser considerado um ativo da organização, ou seja, aquele que mais facilmente agrega valor à organização, é o explicitado (conhecimento explícito).

A utilização dos conhecimentos organizacionais de maneira abrangente e eficiente dependerá do modo como são administrados. A transformação de um conhecimento implícito em explícito facilita a extensão de sua aplicação e compartilhamento dentro da instituição. “Assim, a gestão do conhecimento nas

organizações tem a sua tarefa facilitada toda vez que lidamos com o conhecimento explícito. A apreensão do conhecimento tácito não é tarefa fácil e representa o grande desafio das empresas” (ROSINI E PALMISANO, 2012, p.106).

Ao implantar processos para compartilhar o seu conhecimento tácito, transformando-o em explícito, a organização precisa atentar para o fato do não comprometimento da sua capacidade de criar e inovar. A facilidade na obtenção de soluções e no desenvolvimento dos trabalhos, pela formalização do conhecimento, traz, em contrapartida, o risco organizacional.

Nessa linha de pensamento, Choo (2003, p. 185) faz uma ressalva:

O perigo, aqui, é que o uso exagerado de ferramentas e métodos padronizados provavelmente aumenta a confiança neles e diminui a motivação para explorar mais profunda e criativamente as suposições e normas subjacentes. Sem essa constante tensão e experimentação da teoria existente, a criação do novo conhecimento será prejudicada. O dilema para uma organização é, portanto, exteriorizar o conhecimento, para que ele possa ser compartilhado, mas sem comprometer o ímpeto de aprender e inovar.

Além do conhecimento tácito e explícito, Choo (2003) propõe ainda um outro tipo de conhecimento organizacional: o conhecimento cultural. Tal modelo, baseado em estruturas cognitivas e emocionais, normalmente utilizadas para perceber, apreciar e produzir a realidade, aproxima-se muito da dimensão cognitiva do conhecimento tácito, proposto por Nonaka e Takeuchi (2008).

Como elucida Choo, “o conhecimento cultural inclui as suposições e crenças usadas para descrever e explicar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para agregar valor e significado a uma informação nova” (Choo, 2003, p. 190).

2.2.3. Cultura organizacional, aprendizagem colaborativa, organizações aprendentes

De maneira abrangente, a cultura pode ser definida como um “complexo de valores, costumes, crenças e práticas que constituem o modo de vida de um grupo específico” (EAGLETON, 2005, p. 52). Segundo o entendimento de Perez (2017, p.22), “a cultura é um processo contínuo de desenvolvimento social de uma coletividade adquirido através da aprendizagem pela qual as competências, habilidades, conhecimentos, comportamento e valores são adquiridos ou

modificados, como resultado do estudo, experiência, formação, raciocínio e observação”.

A aplicação dos fundamentos expostos no conceito de cultura tem sido de grande valia para a compreensão do comportamento da entidade. Dentro do ambiente das organizações, a cultura pode ser descrita como “um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com as pessoas, as estruturas da organização, os processos de tomada de decisões e os sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento” (DIAS, 2013, p.74).

A realização de estudos sobre a cultura organizacional e sua adaptação aos objetivos da entidade são fatores essenciais para seu sucesso. Segundo Dias (2013, p.77), “a organização que possui uma cultura não apropriada, com um sistema de valores e crenças que não são claros e identificáveis pelos seus membros, é uma organização que não alcança a efetividade nas suas operações”.

Destarte, apesar de conceitualmente igual para todas as entidades, existem particularidades a serem observadas quanto aos elementos característicos de cada cultura organizacional. Cada organização possui cultura própria, adaptada à sua filosofia, grupo e propósitos. Nesse aspecto, Perez (2017) declara que as crenças e valores organizacionais atuam também nos sentimentos dos funcionários, o que reflete no seu desempenho profissional.

Freitas (2007, p.20) destaca a estabilidade como uma das principais funções da cultura organizacional, “construindo um “saber de receita”, regras partilhadas em relação à forma de agir em certas situações, maneiras de perceber e o nível de importância das coisas; tudo isso constitui um verdadeiro esquema de interpretação daquele grupo”.

Porém, ainda que a cultura seja alicerçada nos fundamentos da organização, serão inevitáveis adaptações ou mudanças decorrentes de influências externas e inovações. A respeito das culturas organizacionais inovadoras, Dias (2013, p.344) expõe que

as culturas organizacionais inovadoras podem ser espaços onde se estimula e se recompensa a liberação do potencial humano bloqueado e não se penaliza o erro, com pessoas dispostas a promover em todo momento uma comunicação aberta e onde possam fluir livremente as ideias que geram valor para a organização e seus integrantes.

Quando correlacionamos cultura organizacional e transferência do conhecimento precisamos atentar para o fato de que o estabelecimento de uma cultura forte diminui, mas não descarta fatores que inibem o repasse de saberes. A esse respeito, Davenport e Prusak (2003) listaram o que consideram os principais entraves na transferência do conhecimento e suas respectivas soluções (quadro 2).

Quadro 2 - Cultura da Transferência do Conhecimento

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reunião face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para a transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferência
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; A qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo

Fonte: Davenport e Prusak (1998).

Podemos perceber que, de acordo com o preceituado por Davenport e Prusak (2003), mais do que cultura organizacional, a entidade precisa desenvolver a cultura de transferência do conhecimento. Essa cultura deve ser baseada em fatores essenciais ao grupo de trabalho, facilitando a transposição dos saberes organizacionais, quais sejam: confiança entre e na equipe; disponibilização de locais apropriados para a troca e criação de conhecimentos; avaliação de desempenho e recompensas baseados no compartilhamento; oportunizar a capacitação e o aprendizado; estimular a sugestão de ideias e soluções em todos os níveis hierárquicos.

A problemática na transferência do conhecimento é uma realidade enfrentada pelas entidades no processo de implantação da gestão do conhecimento.

Um dos motivos se deve ao fato de que “muitas iniciativas ligadas ao conhecimento foram baseadas na premissa utópica de que o conhecimento movimenta-se sem atrito nem motivação, que as pessoas compartilham conhecimento sem se importar com o que possam ganhar ou perder” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.30).

Em se tratando da gestão do conhecimento na administração pública, Batista (2012, p.42) destaca os benefícios gerados aos servidores participantes do processo de GC institucional: “o servidor público que participa das iniciativas de GC amplia seus conhecimentos e habilidades. Isso acontece em função do aprendizado e da inovação que ocorrem nos processos de GC”.

Na visão de Fresneda et tal. (2013), implementar a gestão do conhecimento exige mudanças organizacionais na cultura, no comportamento das pessoas e nos modelos de trabalho, além da disponibilização dos recursos necessários ao compartilhamento do conhecimento.

Almeida, Freitas e Sousa (2011, p.25) apresentam outro fator essencial à administração do conhecimento organizacional: a criação de cargos específicos para gerenciadores do conhecimento.

Nesse sentido, é necessário o direcionamento de esforços para que se desenvolva uma cultura organizacional propícia às práticas de gestão do conhecimento. A criação de cargos especificamente relacionados com o conhecimento também pode ter considerável influência no desenvolvimento da cultura de gestão do conhecimento.

Dessa forma, torna-se imprescindível que as organizações utilizem métodos e procedimentos para institucionalizar uma cultura favorável à gestão do conhecimento organizacional.

A cultura organizacional positiva em relação à gestão do conhecimento passa também por treinamentos e capacitação contínua, inclusive em tecnologias de informação, já que essas ferramentas tecnológicas são essenciais para dar dinâmica a todos os seus processos. (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.26)

“À medida que a informação e o conhecimento tornam-se fatores de competitividade, a capacidade de aprender e de renovar significados à luz de novas ideias torna-se a marca indelével da ‘organização que aprende’ e da ‘organização inteligente’” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 121). Nesse contexto, o sucesso das organizações está inter-relacionado ao modo com que conseguem desenvolver, em

seus funcionários e colaboradores, o engajamento e a vontade de aprender em todos os níveis da organização.

A esse respeito, Senge (2017) atenta para o fato de só agora as organizações estarem descobrindo as aptidões que devem possuir e destaca, como vital para a aprendizagem organizacional, a aplicação de um corpo de teoria e técnica, que denominou de “disciplinas da organização que aprende”.

São cinco as disciplinas da organização que aprende: pensamento sistêmico; domínio pessoal; modelos mentais; construção de uma visão compartilhada; e aprendizagem em equipe. “Cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações que são realmente capazes de ‘aprender’, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações” (SENGE, 2017, p.38).

As disciplinas da organização que aprende, podem ser resumidamente descritas como segue:

- Pensamento sistêmico: a facilidade de analisar os padrões externos, ações inter-relacionadas que geram resultados imediatos ou futuros, difere da aptidão que possuímos para enxergar um padrão do qual fazemos parte. O fato de participarmos do sistema faz com que, segundo Senge (2017), nos concentremos apenas em partes isoladas dos acontecimentos. Desse modo, o autor define pensamento sistêmico como “um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente” (SENGE, 2017, p.39).
- Domínio pessoal: para Senge (2017, p.39), “a capacidade e o comprometimento de uma organização, em aprender, não podem ser maiores do que seus integrantes”. Dessa forma, a disciplina do domínio pessoal procura mostrar, através do aprofundamento da visão pessoal e observância objetiva da realidade, o que realmente é valioso para conquistarmos nossos sonhos e ambições. Essa disciplina constitui o alicerce espiritual da organização que aprende.
- Modelos mentais: O autor conceitua modelos mentais como “pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir” (SENGE, 2017, p.40). Eles estão tão internalizados em nós, que, por certas vezes, desconhecemos seu

impacto sobre nossa conduta. Por meio do trabalho com modelos mentais, aprendemos a compreender e melhorar nossas imagens internas do mundo, mantendo-as sobre constante observação, uma vez que influenciam nossas ações.

- A construção de uma visão compartilhada: Construir uma visão organizacional compartilhada do futuro depende de um conjunto de princípios e técnicas que a orientem. Deve-se buscar a verdadeira identidade da organização, ao que ela se propõe e aonde pretende chegar, fazendo, assim, com que seus funcionários demonstrem vontade própria em aprender e contribuir para o alcance da visão organizacional. De acordo com Senge (2017, p.43), “a prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir ‘imagens do futuro’ compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação”.
- Aprendizagem organizacional: é sabido que, quando há colaboração entre os membros da organização, o trabalho flui de forma mais rápida e eficiente e isso se aplica também no processo de aprendizagem organizacional. Aprender coletivamente traz enriquecimento ao grupo e ao indivíduo. “Quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma” (SENGE, 2017, p.43). Para tanto, os indivíduos precisam dialogar e deixar de lado ideias pré-concebidas, participando da criação coletiva do pensar. O autor enfatiza ainda a importância de atentar para o fato de que as equipes são unidades de aprendizagem fundamental dentro das organizações e, caso não desenvolvam a capacidade de aprender coletivamente, a organização não aprenderá.

Para funcionar como meio de aprendizagem organizacional, as cinco disciplinas precisam desenvolver um pensamento associado, considerando a totalidade delas. Sendo o pensamento sistêmico, de fato, a quinta disciplina. Dessa forma, “a aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais” (SENGE, 2017)

Podemos concluir que a real mudança na mentalidade organizacional, através da aprendizagem, possibilita a capacitação da entidade para criação e recriação de conhecimentos, fazendo com que se desenvolva uma cultura organizacional forte entre seus participantes.

2.3 Estado, Reforma da Gestão Pública e Gestão do Conhecimento

Um Estado Republicano garante direitos à sociedade e protege o bem público dos interesses particulares. Nele, o bem comum se sobrepõe ao particular ou às classes, o governo tem tempo pré-fixado e é escolhido mediante voto dos cidadãos do país, o que se configura uma democracia participativa. Na definição de Bresser Pereira (2009), o Estado Republicano seria “um sistema de governo que conta com cidadãos engajados que participam do governo juntamente com os políticos e os servidores públicos”. Características como a defesa do patrimônio público; funcionários governamentais comprometidos; instituição de impostos; e escolha dos representantes políticos pelo voto, são alicerces desse tipo de governo.

A rápida expansão do papel do Estado a fim de acompanhar o crescimento das necessidades da população e assegurar direitos, teve como contrapartida o aumento da carga tributária e da sua responsabilidade com os cidadãos. Assim, proteção de direitos civis, políticos e sociais geram despesas que precisam ser repassadas à sociedade por meio de tributação. Segundo Bresser Pereira (2009), “um Estado incapaz de taxar seus cidadãos adequadamente, enquanto esses mesmos cidadãos exigem dele ordem pública e serviços sociais, é um Estado fraco: falta-lhe legitimidade política, e ele tenderá a entrar em crise fiscal”.

Dessa forma, à medida que as despesas para a manutenção dos direitos sociais crescem exorbitantemente e ultrapassam a arrecadação do governo, o Estado inclina-se à crise fiscal e, como saída apresentada para o seu reequilíbrio, surge a reforma da gestão pública.

Neste sentido, passa a ser crucial a questão de como elevar e empreender reformas na administração pública em diferentes contextos e condições. No contexto das reformas dos anos noventa, estas passam a ser uma questão de primeira ordem, num contexto de forte escassez fiscal, expansão da democracia e, especialmente, por uma crítica aos excessivos níveis de intervenção pública (REZENDE, 2009, p.350).

A reforma do serviço público ou reforma burocrática surgiu como alternativa à administração burocrática, tendo os seus primeiros passos na Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália nos anos 1980, e postulava tornar o Estado mais competente e eficiente, criando força de trabalho qualificada. De acordo com Rezende (2009), o êxito para reforma gerencial nesses países deu-se principalmente ao forte apoio político para que fossem implantadas.

No Brasil, em 1995, foi lançado o plano diretor da reforma do Estado, com a intenção de implementar uma reestruturação na atual gestão administrativa pública. O referido plano foi formulado e acompanhado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado – MARE, que tinha como ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira.

De forma distinta das duas grandes experiências de modernização administrativas ocorridas nos anos 30 e 60, a nova estratégia de reforma teve como pressuposto a conexão entre a elevação da performance e a transformação das formas tradicionais de delegação e controle entre as agências do setor público (REZENDE, 2009, p. 357)

Com o crescimento do Estado, a administração burocrática, até então imperante na administração pública brasileira, passou de eficiente à ineficiente, não mais atendendo, da forma como deveria, aos anseios da sociedade. A lentidão na prestação dos serviços e os altos custos para sua manutenção fez esse modelo de gestão tornar-se inapto para o desenvolvimento estatal.

Segundo Bresser Pereira (2009), a reforma da gestão pública surgiu com a globalização e a crise do Estado, principalmente a crise fiscal, quando se pôs à prova a adequação da Administração pública burocrata. Já não havia, na burocracia estatal, perspectiva de contribuição e acompanhamento das responsabilidades advindas de seu crescimento.

Porém, mesmo que individualmente ineficiente ao atual crescimento das atribuições do Estado, Bresser Pereira ressalta que as características da administração burocrática, quando bem aliadas à administração gerencial, podem trazer benefícios para setores específicos, principalmente quando se trata do núcleo estratégico das Instituições.

Na verdade, a administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática, baseada na existência de um serviço público profissional competente. A combinação de princípios gerenciais e burocráticos deve variar de acordo com as necessidades de cada setor. (BRESSER PEREIRA, 2009, p. 216)

A reforma da gestão pública tem como foco central a prestação de um serviço mais eficiente com menor dispêndio para estado, porém suas pretensões ultrapassam a relação eficiência/custo. Sobre as atribuições e intenções da reforma gerencial do Estado, Bento (2003, p. 152) discorre que

o plano de reconstrução do Estado vai além de um imperativo de eficiência. Trata-se também de reconstruir a esfera pública, de fortalecer a sociedade civil, sua capacidade de autogestão; ao mesmo tempo, de superar o insulamento burocrático, de combater a falta de responsabilidade política e administrativa pela má formulação ou implementação de estratégias, e de prevenir a captura dos governos por interesses corporativos e a privatização do espaço público. Noutras palavras, propõe-se a reforma do Estado em nome de imperativos de eficiência, assim como de democratização do Estado e da sociedade, não apenas enquanto objetivos igualmente desejáveis, ou reciprocamente complementares, mas como mutuamente implicados (BENTO, 2003, p.152).

Dessa maneira, foi possível compreender que tal reforma objetivou a remodelação da administração burocrática enraizada, fazendo, através da proposição da descentralização e flexibilização gerencial, com que a administração pública desenvolvesse seu trabalho da melhor forma, utilizando menos recursos e orientando-se pelos princípios da efetividade e eficiência.

2.3.1 Administração gerencial e seu impacto na gestão da educação Superior

A instituição de educação superior é uma organização direcionada para diferentes atores e possui múltiplos recursos disponíveis para atender seus objetivos. Assim, a maneira como é administrada influencia diretamente na obtenção de seus resultados. De acordo com Paro (2012, P.25), “a gestão, entendida como forma de administração e organização de instituições, sejam elas públicas ou privadas, tem como principal função a utilização racional de recursos para realização de fins determinados”.

Nas instituições de educação, são cobradas eficiência, eficácia e produtividade a fim de responder às demandas da sociedade e, ainda, com a tarefa de ampliar suas ações em prol da inovação, da argumentação científica, sendo agência produtora de conhecimento e tecnologia (QUEIROZ, 2011, p.3).

A partir de 1995, com a reforma gerencial do governo, a educação superior sofre algumas modificações, principalmente quanto ao aumento da privatização desse nível de ensino. A respeito, Dourado (2011) expõe que

por meio de diferentes dinâmicas e políticas, o cenário da educação superior, sobretudo, após 1995, vai-se traduzir por regulamentações pelo poder público federal, de maneira centralizada, sobretudo para as instituições públicas federais e privadas. Tais dispositivos legais vão naturalizar a diversificação e diferenciação da educação superior e contribuir para a intensificação dos processos de expansão das IES, sobretudo do setor privado, numa escala sem precedentes na educação nacional e, ao mesmo tempo, contribuir para a alteração da lógica e das dinâmicas organizativas das IES públicas, principalmente as federais.

Assim, o incentivo ao crescimento do mercado da educação superior, baseia-se nos princípios que alicerçam o gerencialismo, quais sejam: a eficiência e a diminuição de gastos públicos. Ainda quanto à intensificação e avaliação da educação superior por instituições particulares a partir da reforma da gestão pública, Queiroz elucida que

com a reforma da administração gerencial, a avaliação tem um papel político nada desprezível e está diretamente vinculada a interesses oficiais. Pois na medida em que a educação não é um serviço exclusivo do Estado e a sociedade civil exige um crescimento na oferta dos cursos de graduação, o conhecimento passa a ser um bem negociável na esfera do mercado. Nesta ótica, a diminuição das despesas públicas com a educação superior exige a adoção de uma cultura gestonária (calcada nos moldes empresariais) e, ao mesmo tempo, a criação de mecanismos de controle e responsabilização social. (QUEIROZ, 2011, p.4)

A atual administração, gerencialista, trouxe algumas mudanças importantes para na educação superior, incluindo a expansão de instituições federais de ensino. Contudo, o avanço no crescimento dessas instituições públicas de ensino, não alteraram a lógica privatista que ainda impera nas IES.

Assim, temos, de um lado, a naturalização de uma expansão, predominantemente privada e por meio de IES isoladas e, de outro, a efetivação de novos desenhos e dinâmicas geopolíticas, que interferem sobretudo nas universidades, especialmente as públicas e parte das confessionais que, se de um lado redimensionam seus processos de organização e gestão por meio de maior qualificação do quadro docente, consolidação da pesquisa e pós-graduação, melhoria dos indicadores de produção acadêmica, efetivação de processos de auto-avaliação, de outro, veem o seu cotidiano marcado por redução de recursos, por uma autonomia “regulada”, por pressões as mais diferenciadas para uma vinculação da pesquisa às necessidades do mercado, entre outras” (DOURADO,2011).

Através da eficiência na utilização dos recursos públicos, buscou-se o aumento da qualidade do ensino e a melhoria na prestação do serviço à sociedade. Dessa forma, a maneira como as instituições de educação gerencia tais ativos, sejam financeiros ou intelectuais, influencia o desenvolvimento de suas atividades e impactam os resultados institucionais planejados. De acordo com Batista (2012), a organização pública que gere seu conhecimento, aumenta a eficiência, a efetividade e contribui para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública.

Tal como preceituado pela administração gerencial, a gestão do conhecimento público, busca o aumento na qualidade da prestação dos serviços à sociedade, da maneira mais eficiente e satisfatória possível, através da utilização da informação e do conhecimento existentes na instituição.

2.3.2 Contextualização, conceitos e características da Gestão do Conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a gestão do conhecimento pode ser definida como o processo de criar conhecimentos e difundi-los extensivamente por toda a organização, agregando-os em novos produtos, tecnologias e sistemas. Esse processo faz perdurar a mudança no interior da organização.

Ainda sobre a conceituação da GC, Fresneda et tal. (2013, p.3) a entende como “uma sistemática, explícita e deliberada, de construção, renovação e aplicação do conhecimento para maximizar a efetividade da organização e o retorno de seus ativos de conhecimento”. Nesse processo, contínuo e sistemático, é realizada a transferência e a criação de conhecimentos entre indivíduos e equipes e desses para a organização.

Destarte, a gestão do conhecimento direciona a organização para produção de valores a partir dos bens intangíveis advindos do conhecimento organizacional. Esse processo envolve a coleta, o compartilhamento, a absorção, a criação e o aproveitamento do conhecimento, retornando uma instituição mais inteligente, competitiva e eficiente.

Além de criar e compartilhar conhecimentos, Alvarenga Neto (2008) compreende a gestão do conhecimento também como uma capacitação para o conhecimento ou promoção do conhecimento, tendo como um de seus objetivos favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor

informação e conhecimento disponíveis. Já Batista (2012, p.49), ao especificar a conceituação da GC para a administração pública brasileira, expõe que

a gestão do conhecimento é um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Davenport e Prusak (2003, p.196) partem do preceito de que para conseguir gerir conhecimentos não é necessário partir do zero, nem implantar um modelo totalmente novo. Para eles,

a gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização já pode estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. (...) Tudo que você precisa fazer é expandir e melhorar essas práticas para poder se autodenominar gerente do conhecimento.

A administração do conhecimento organizacional compõe um processo complexo que envolve equipe, setores estratégicos e disponibilização de recursos. Não é fácil gerir o ativo intangível da entidade, principalmente quando este depende de fatores subjetivos emocionais. Assim, conseguir extrair os saberes implícitos individuais pode ser o ponto mais delicado na busca pela gestão do conhecimento organizacional.

Enquanto é fácil dizer 'criar uma cultura de valorize o aprendizado', ou discutir a economia baseada no conhecimento em termos gerais, os processos humanos envolvidos - criatividade, conversação, discernimento, ensino e aprendizagem – são difíceis de quantificar (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 118).

Ao realizar um estudo sobre o tema, Alvarenga Neto (2008) concluiu que a gestão do conhecimento se mostra, na verdade, uma grande área metaforicamente denominada "área guarda-chuva". Segundo o autor, essa denominação se deve à abrangência gerencial que a GC envolve, dentre elas: gestão e ciência da informação; gestão de recursos humanos; gestão de competências e gestão dos talentos humanos; criação de conhecimento; e gestão da inovação.

Dessa forma, podemos constatar que a implementação de processos de GC, apesar de necessariamente vinculados à alta administração da entidade, não se

resume à execução por gerentes especialistas. Para que funcione, todos os setores e atores precisam aprender a trabalhar, gerar e compartilhar conhecimentos em diferentes níveis.

2.4 Modelos de Gestão do Conhecimento

Nesta parte do trabalho, são apresentados alguns modelos de gestão do conhecimento considerados relevantes para a pesquisa. Na escolha dos modelos, foram ponderadas as características e elementos neles presentes, além da possibilidade de adaptação para aplicação em órgãos da administração pública brasileira.

2.4.1 Método Organizational Knowledge Assessment (OKA)

Desenvolvido pelo banco mundial, o método Organizational Knowledge Assessment (OKA) foi criado com o objetivo de medir o nível da organização, em termos de GC, assim como a sua potencial habilidade em administrar os conhecimentos existentes. De acordo com Fonseca (2010, *apud* Fonseca, 2008), a metodologia Organizational Knowledge Assessment foi concebida para avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma organização na utilização adequada de seus ativos intelectuais.

Ao analisar o modelo de gestão do conhecimento em questão, Fresneda et al. (2013, p.12) observa que

o diagnóstico da Gestão do Conhecimento utilizando o método OKA está voltado para a avaliação da capacidade das organizações em ampliar seus ativos intelectuais através dos elementos de pessoas, processos e sistemas, uma vez que a GC depende fundamentalmente desses componentes para gerar diferencial competitivo e atingir os objetivos organizacionais.

Tal metodologia se baseia nos elementos pessoas, processos e sistemas e para a sua análise considera as dimensões associadas a cada elemento. Assim, segue breve descrição elemento - dimensões:

- Pessoas: cinco dimensões são investigadas neste elemento: cultura e incentivos; criação e identificação do conhecimento; compartilhamento de

conhecimento; comunidades de prática e times do conhecimento; e conhecimento e aprendizagem;

- Processos: as dimensões associadas a este elemento são: liderança e estratégia; fluxos do conhecimento; operacionalização do conhecimento; alinhamento; e métricas e monitoramento (*Benchmarking*);
- Sistemas: ao último elemento do método OKA cabem as dimensões: infraestrutura tecnológica de gestão do conhecimento; infraestrutura de acesso ao conhecimento; gerência de conteúdo; e a de infraestrutura de ambiente de gestão do conhecimento.

A análise dos resultados, no método OKA, confere pontuação para cada dimensão. Sobre esse aspecto, Fonseca, Garcia e Torres (2010, p.40) relatam que, “para dar significância aos resultados obtidos da aplicação do OKA, atribui-se valores a cada dimensão de forma a permitir a quantificação gráfica de cada organização”. Assim, através do diagnóstico obtido, a organização toma ciência dos seus pontos fortes e limitações, relacionadas à gestão dos saberes organizacionais. A compreensão desses fatos, faz com que a entidade tenha em mãos, fundamento para modificações relacionadas ao planejamento da sua área de conhecimentos.

O método OKA foi disponibilizado, pelo banco mundial, ao Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e da Informação Estratégica – CT – GCIE, para aplicação na administração pública federal brasileira. A esse respeito, Fresneda et tal. (2013, p.) explicam que

no caso das organizações da administração pública federal, o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e da Informação Estratégica (CT-GCIE), componente do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) vem envidando esforços no sentido de adequar e testar o método Organizational Knowledge Assessment (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial, como instrumento de diagnóstico e de apoio na elaboração do plano de GC para as organizações públicas.

Diversos trabalhos foram desenvolvidos no intuito de adaptação do método OKA para a Administração Pública Brasileira. Em um estudo intitulado “Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA)”, Fresneda et tal. (2013) apresenta discussão sobre o tema, com o propósito de incentivar servidores públicos a aplicarem o método OKA para a elaboração um plano de gestão do conhecimento em suas organizações.

Diferentemente de Fresneda et al. (2013), Batista (2012), apesar de também reconhecer a importância do método OKA e destacar a relevância de alguns de seus processos para a criação de um modelo de GC público, assinala, como ponto negativo na adoção do OKA, a dificuldade de sua implementação.

Uma análise cuidadosa das dimensões do Método OKA permite concluir que se trata de um instrumento com sólida base teórica. No entanto, é bastante complexo o que torna sua implementação bastante difícil para a grande maioria dos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta, dos três poderes e três níveis de governo.

Experiências com a implementação do método OKA podem ser observadas em algumas instituições do setor público brasileiro, como Ipea, Câmara dos deputados, Eletronorte, Embrapa etc.

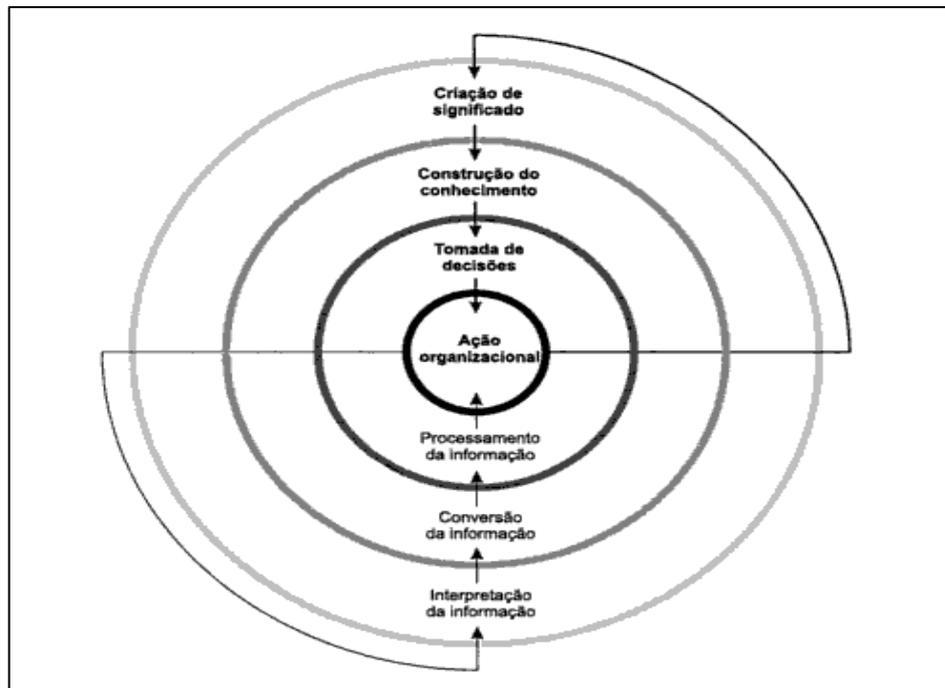
2.4.2 Modelo Choo de organização do conhecimento

No modelo de gestão do conhecimento proposto por Choo (2006), a organização do conhecimento fundamenta-se no estudo de três campos: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões. Esses elementos são complementares e utilizam as informações internas e externas para o sucesso do desenvolvimento das organizações.

Consoante o referido autor, “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”. (Choo, 2011, p.31)

A representação do conhecimento, nesse modelo, visualiza-se por meio de esquema - organização do conhecimento (figura 2), em que todas as camadas convergem para um centro representativo da ação organizacional. Nesse contexto, ao realizar uma análise sobre a organização do conhecimento nas entidades, Choo (2006) identificou que a informação emana do ambiente externo (fora dos círculos) sendo, então, gradualmente incorporado em sua ação.

Figura 2 - A organização do conhecimento



Fonte: Choo (2006, p.31).

Assim, o processo de sistematização dos saberes organizacionais, composto por etapas que geram resultados e conceitos, pode ser sinteticamente descrito conforme segue (Quadro 3).

Quadro 3 - Os três modelos de uso da informação organizacional

MODO	IDEIA CENTRAL	RESULTADOS	PRINCIPAIS CONCEITOS
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental – Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção e retenção.
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: conhecimento existente- Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema – Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Fonte: Choo (2006, p.46).

Desta maneira, “a organização do conhecimento liga três pontos de uso estratégico da informação – a criação de significado, a construção do conhecimento e tomada de decisões – num ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação” (CHOO, 2006, p.51), que tem como consequência a criação de novos conhecimentos, novas competências e inovações.

2.4.3 Espiral SECI¹ – conversão do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (2008) desenvolveram a espiral (SECI) como meio de facilitar a identificação, repasse e criação do conhecimento organizacional. “Esse modelo descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então para o nível organizacional” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.23).

A sua formulação baseou-se no reconhecimento de quatro modos de conversão do conhecimento, quais sejam: a socialização; a externalização; a combinação; e a internalização. Através do ciclo formado pela espiral (figura 3), a passagem entre as formas de conhecimento tácito e explícito ocorrem de tal maneira que o conhecimento organizacional passa a ser compartilhado, modificado e criado.

Figura 3- Espiral SECI de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.24)

¹ Espiral SECI, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (2008), composta pelos processos: Socialização; Externalização; Combinação; e Internalização.

As formas de conversão do conhecimento, identificadas por Nonaka e Takeuchi, podem ser brevemente descritas, observando as características contidas no quadro 4, como segue:

Quadro 4 - Conversão do conhecimento dentro da Organização

MODOS DE CONVERSÃO	DESCRIÇÃO DOS MODOS DE CONVERSÃO	NÍVEL DE COMPARTILHAMENTO	MODIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO
Socialização	Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta	Indivíduo para indivíduo	Tácito para tácito
Externalização	Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.	Indivíduo para o grupo	Tácito para explícito
Combinação	Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.	Grupo para a organização	Explícito para explícito
Internalização	Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.	Organização para indivíduo	Explícito para tácito

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

Durante a socialização, ocorre o repasse do conhecimento tácito através do compartilhamento dos saberes individuais, que foram adquiridos especialmente por meio das experiências e vivências de seus membros. Nessa fase de conversão, não há mudança no tipo de conhecimento, permanecendo tácito. Assim, dentro da organização, a socialização pode ser observada através de treinamentos, conversas e explicações e, ao final da etapa, espera-se que o indivíduo, receptor dos saberes, o absorva.

Na externalização, o conhecimento adquirido pelo indivíduo, durante a socialização, é repassado a um número maior de membros da organização. A aquisição e incorporação dos saberes possibilita a transformação do conhecimento, de tácito para explícito e, a posteriori, o seu compartilhamento. Esse modo de conversão pode ser observado em exposições, reuniões, ou nas rotinas de trabalho.

O modo seguinte da espiral SECI é a combinação. Durante essa fase, são observados troca de conhecimentos e a criação de novos saberes a partir dos existentes. Dessa forma, a combinação pode ser constatada em reuniões organizacionais, nas quais integrantes de setores diversos têm a oportunidade de

expor o conhecimento que possuem e, a partir da troca, constituir, coletivamente, novos conhecimentos ou outras perspectivas sobre o tema.

A Internalização aparece como último modo de conversão. Nele, ocorre a incorporação dos conhecimentos adquiridos em todo o percurso da espiral. É um momento de reflexão sobre o que foi aprendido durante todo o processo e, também, é onde o indivíduo fará a associação entre a aquisição do conhecimento e o trabalho que desenvolve na organização.

Ao analisarmos o caminho da espiral SECI, podemos constatar seu movimento crescente e acumulador de conhecimentos e informações. Dessa forma, a cada passagem do indivíduo pelo modo inicial de conversão, ou seja, pela socialização, ele o fará de maneira diferente, com maior carga de conhecimentos e assim será a cada novo percurso.

Após breve exposição sobre os modelos/métodos de GC supracitados, iniciaremos, no capítulo subsequente o aprofundamento no modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira - MGCAPB.

A escolha do referido modelo para o desenvolvimento da pesquisa levou em consideração seu direcionamento para o setor público brasileiro, suas características e foco na obtenção de resultados e na melhoria de processos, produtos e serviços para o cidadão.

3. MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA – MGCAPB

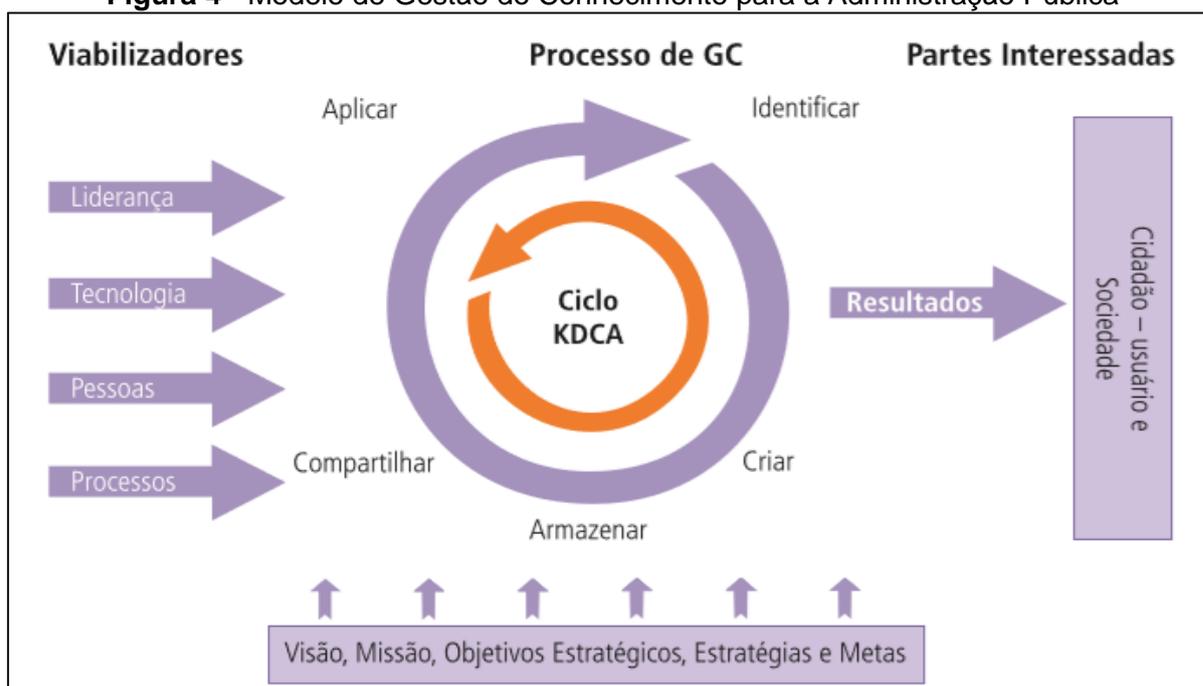
O presente tópico traz uma abordagem conceitual sobre o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira - MGCAPB. A sua individualização em capítulo específico tem como objetivo o aprofundamento do tema, considerando a importância de suas etapas e parâmetros para a consecução do objetivo pretendido na pesquisa.

O MGCAPB foi concebido por Fábio Ferreira Batista, servidor do Ipea, com diversos trabalhos realizados na área de gestão do conhecimento e se propõe a tratar sobre “um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico de GC adequado à administração pública brasileira” (BATISTA, 2012, p.19).

De acordo com Batista (2012), o MGCAPB surge da inadequação dos atuais modelos de GC à administração pública. Assim, com a finalidade de preencher a lacuna existente, o Instituto de pesquisa econômica aplicada desenvolveu, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, um modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira.

Este trabalho descreve um modelo para a administração pública concebido para orientar as organizações sobre como implementar GC de tal forma a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos, produtos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (BATISTA, 2012, p.11).

O MGCAPB apresenta elementos descritivos e prescritivos, que o constituem. Na parte descritiva do trabalho, estão detalhados os elementos essenciais da gestão do conhecimento, enquanto a parte prescritiva instrui sua aplicação, por meio de um manual de implementação. A organização do modelo ainda se estrutura em seis componentes (figura 4): direcionadores estratégicos; viabilizadores: liderança; processo de GC; ciclo KDCA; resultados de GC; e partes interessadas, além de um manual de implementação de GC.

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

Fonte: Batista (2012)

Os componentes do MGCAPB foram pensados de forma a melhor se adaptarem ao funcionamento das entidades públicas brasileiras. Assim, seguem os componentes apresentados no modelo: 1) direcionadores estratégicos: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; 2) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; 3) Processos de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; 4) Ciclo KDCA; 5) Resultados da GC; e 6) Partes interessadas.

3.1 Direcionadores estratégicos

No MGCAPB, são relacionados os seguintes direcionadores estratégicos: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Sobre a sua importância para o sucesso do planejamento organizacional, Rezende (2012, p.21) afirma que

o êxito ou sucesso do planejamento estratégico pode se dar quando a missão e a visão da organização e suas estratégias mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo, quando os objetivos são exequíveis, quando existe consenso e trabalho coletivo comprometido, quando seus elaboradores estão, quando os demais planos organizacionais existentes estão interligados e quando a gestão da organização assume, vivencia e mantém o planejamento estratégico juntamente com as pessoas que a compõem e com políticas organizacionais favoráveis.

Assim, o modelo em questão define os seus direcionadores estratégicos da seguinte forma:

- Visão de futuro: estabelece o que a organização pública planeja para o futuro;
- Missão: é uma alegação formal sobre o que é a organização pública, sua razão, o serviço que desenvolve e seus usuários. Na definição da missão organizacional são estabelecidas suas finalidades e sua atuação no dia a dia;
- Objetivos estratégicos: são os propósitos gerais da organização, estando diretamente associados à missão da organização pública;
- Estratégias: envolve a definição de estratégias gerenciais e o estabelecimento de cursos de ação para o atingimento dos objetivos organizacionais gerais.

Os seguintes passos devem ser observados na definição da estratégia de GC: i) rever os objetivos estratégicos da organização; ii) definir lacunas de conhecimentos estratégicos; iii) formular a visão e os objetivos de GC da organização; iv) redigir a estratégia de GC; v) definir os indicadores de resultado da estratégia de GC; e vi) identificar projetos de GC. (BATISTA, 2012, p.99)

- Metas: devem ser estabelecidos para garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Dessa forma, podemos inferir que, para assegurar a efetiva aplicação da GC e atingir os resultados pretendidos, torna-se indispensável garantir que a direção traçada pela visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização caminhe junto com a visão, missão e estratégia em GC.

3.2 Viabilizadores da gestão do conhecimento

Os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da gestão do conhecimento aparecem como segundo componente do MGCAPB. Assim, o quadro 5, descreve os viabilizadores aplicados pelo modelo, quais sejam: liderança; tecnologia; pessoas e processos.

Quadro 5 - Quadro resumo dos viabilizadores de GC

VIABILIZADORES	PAPEL DESEMPENHADO NO MODELO DE GC
Liderança	<p>Dirigir esforço de implementação de GC na organização; Apresentar e reforçar visão e estratégias de GC; Estabelecer estrutura de governança e arranjos organizacionais para formalizar iniciativas de GC; Alocar recursos financeiros para viabilizar iniciativas de GC; Assegurar a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços; Definir política de proteção do conhecimento; Instituir sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado, criação do conhecimento e inovação; Servir de exemplo à força de trabalho para pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e trabalho colaborativo.</p>
Tecnologia	<p>Viabilizar e acelerar os processos de GC por meio de práticas de base tecnológica; Ajudar na GC explícito mediante o uso de ferramentas e, por meio da tecnologia, facilitar a colaboração presencial e virtual do conhecimento tácito; Intranet ou portal corporativo utilizado como fonte principal de comunicação dentro da organização e como apoio para a transferência do conhecimento e compartilhamento de informações; Práticas de GC como: portais, intranet e extranets; repositório de conhecimentos; sistemas de workflow; gestão de conteúdo; gestão eletrônica de documentos (GED); data warehouse; data mining.</p>
Pessoas	<p>Práticas relacionadas à gestão de pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações públicas: fóruns (presenciais e virtuais); Comunidades de práticas ou comunidades de conhecimento; educação corporativa; narrativas; mentoring e coaching; e universidade corporativa.</p>
Processos	<p>Ações importantes de GC na gestão de processos: definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, missão e objetivos das organizações; modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção; gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização; avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o desempenho e melhorar produtos e serviços públicos.</p> <p>Práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional: melhores práticas; Benchmarking interno e externo; Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos; Sistemas de inteligência organizacional; Mapeamento ou auditoria do conhecimento;</p> <p>Sistema de gestão por competências; Banco de competências organizacionais; Banco de competências individuais; Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.</p>

Fonte: Batista (2012)

3.3. Processos de gestão do conhecimento

O processo de gestão do conhecimento se apresenta como terceiro componente do MGCAPB. Sobre ele, Batista (2012, p.62) discorre:

A mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Essas atividades de GC formam um processo integrado chamado no Modelo de GC para a administração pública de Processo de GC.

Desta forma, seguem, resumidamente descritas, cada uma das cinco atividades previstas nesse processo de gestão do conhecimento.

A) Identificar

A identificação das competências essenciais à organização, suas lacunas e falhas de conhecimento é o passo inicial no processo de GC e servirá como embasamento para a estratégia e o plano de gestão do conhecimento organizacional.

O MGCAPB enumera como principais práticas de identificação do conhecimento: 1) Instrumento para avaliação da GC na administração pública; 2) Café do conhecimento; 3) Comunidades de práticas; 4) Mapeamento do conhecimento organizacional; 5) Ambientes virtuais colaborativos; 6) Banco de competências individuais ou banco de talentos.

B) Criar

A partir da identificação das lacunas de conhecimento, se obtém direcionamento para priorizar as necessidades organizacionais em termos de GC. “A criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional” (BATISTA, 2012, p. 62).

São práticas de gestão do conhecimento apresentadas pelo MGCAPB que auxiliam a criação do conhecimento organizacional: 1) Brainstorming; 2) Café do conhecimento; 3) Comunidades de prática; 4) Revisão pós-ação; 5) Ambientes virtuais colaborativos; 6) Blogs; e 7) Repositórios de conhecimento.

C) Armazenar

A guarda do conhecimento é uma das maneiras de preservação do conhecimento organizacional. Entretanto, esse armazenamento deve ser pensado de modo a favorecer o seu acesso.

Dessa forma, o modelo de GC para a administração pública brasileira elenca as práticas que considera relevante para o armazenamento do conhecimento organizacional, quais sejam: 1) revisão pós-ação; 2) café do conhecimento; 3) comunidades de prática; 4) taxonomia; 5) repositórios de conhecimento; 6) blogs; 7) ambientes virtuais colaborativos.

D) Compartilhar

O compartilhamento do conhecimento organizacional é fator determinante para o sucesso da GC na instituição. A organização que estimula o repasse de conhecimentos, facilita o desenvolvimento de suas atividades. São características do processo de compartilhamento organizacional:

- Dependem da confiança entre as pessoas que constituem a organização;
- Percepção clara dos benefícios mútuos decorrentes do compartilhamento de saberes;
- Necessidade da criação de cultura organizacional de compartilhamento.

Ainda de acordo com o MGCAPB, o compartilhamento do conhecimento pode ocorrer através de dois métodos: armazenamento e fluxo. No método de armazenamento, o conhecimento organizacional é identificado e guardado em local específico - repositórios de conhecimentos – de onde é viabilizado o acesso aos saberes organizacionais aos que demandarem. Já no método de fluxo, “a transferência do conhecimento se dá diretamente entre as pessoas. Essa é a forma mais eficaz de compartilhamento” (BATISTA, 2012, p.63).

São práticas a serem consideradas para o processo de transferência do conhecimento organizacional: 1) revisão pós-ação; 2) café do conhecimento; 3) comunidades de prática; 4) taxonomia; 5) repositórios de conhecimento; 6) blogs; 7) ambientes virtuais colaborativos; 8) ambientes físicos colaborativos; e 9) narrativas.

E) Aplicar

Na perspectiva da GC, aplicar é utilizar o conhecimento identificado, armazenado, compartilhado e gerado dentro da organização, convertendo-o em ações organizacionais. “O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública” (BATISTA, 2012, p.64).

O modelo de GC para a administração pública brasileira aponta práticas de GC que devem ser consideradas na aplicação do conhecimento: café do

conhecimento; comunidades de prática; taxonomia; repositórios de conhecimento; blogs; ambientes virtuais colaborativos; e ambientes físicos colaborativos.

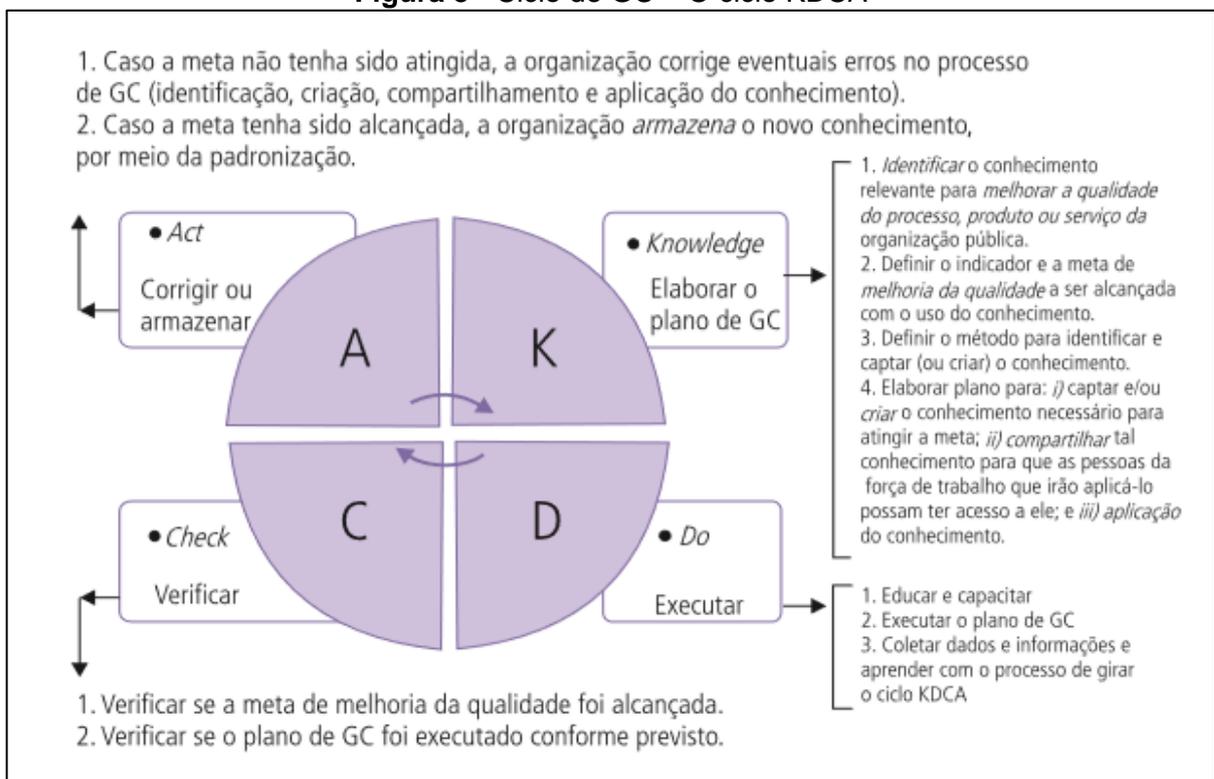
3.4 Ciclo KDCA

As atividades que compõem o processo de GC devem ser praticadas sob a gerência de processos de GC organizacional. Para tal fim, o modelo emprega o seu quarto componente, o ciclo KDCA (figura 5).

Segundo o MGCAPB, o ciclo KDCA deve ser aplicado pela administração pública no intuito de auxiliar os processos de gerenciamento do conhecimento organizacional, obedecendo, ainda, o preceituado pelos princípios constitucionais brasileiros.

O Ciclo KDCA deve ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro. (BATISTA, 2012, p.64)

Figura 5 - Ciclo de GC – O ciclo KDCA



Fonte: Batista (2012, p. 66)

O desenvolvimento do ciclo KDCA foi baseado no ciclo PDCA², modificando apenas a letra inicial da sigla, de P (planejar) para K (knowledge – conhecimento), com a finalidade de destacar as atividades do processo de gestão do conhecimento.

O ciclo KDCA possui como característica predominante a correlação entre os processos de GC e o desempenho organizacional. Esse processo será desenvolvido em quatro etapas, quais sejam: K (knowledge – conhecimento); D (do – executar); C (check – verificar) e A (action – atuar corretivamente). Para a execução das etapas envolvidas nesse ciclo, o MGCAPB traz as seguintes ações (quadro 6):

Quadro 6 - Resumo da execução das etapas do ciclo KDCA

ETAPAS DO CICLO KDCA	AÇÕES DESENVOLVIDAS
Etapa K (Knowledge) Elaborar Plano de Gestão do Conhecimento	1) Identificar o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo, produto ou serviço da organização pública. 2) Definir o indicador e a meta de melhoria da qualidade a ser alcançada com o uso do conhecimento. 3) Definir o método para identificar e captar (ou criar) o conhecimento. 4) Elaborar plano para: i) captar e/ou criar o conhecimento necessário para atingir a meta; ii) compartilhar tal conhecimento para que as pessoas da força de trabalho que irão aplicá-lo possam ter acesso a ele; e iii) aplicar o conhecimento.
Etapa D (Do) Executar	1) Educar e capacitar. 2) Executar o plano de GC. 3) Coletar dados e informações e aprender com o processo de girar o ciclo KDCA.
Etapa C (CHECK) Verificar	1) Verificar se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada. 2) Verificar se o plano de GC foi executado conforme previsto.
Etapa A (ACT) Corrigir ou armazenar	1) Caso a meta não tenha sido atingida, a organização corrige eventuais erros nos processos de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento). 2) Caso a meta tenha sido alcançada, a organização armazena o novo conhecimento, por meio da padronização.

Fonte: Batista (2012, p.66) adaptado pela autora.

² Ferramenta de gestão desenvolvida por Walter A. Shewart, com o objetivo de melhorar e monitorar os processos de maneira contínua. O ciclo PDCA, possui as etapas Plan (planejar); Do (executar); Check (verificar) e; Action (agir).

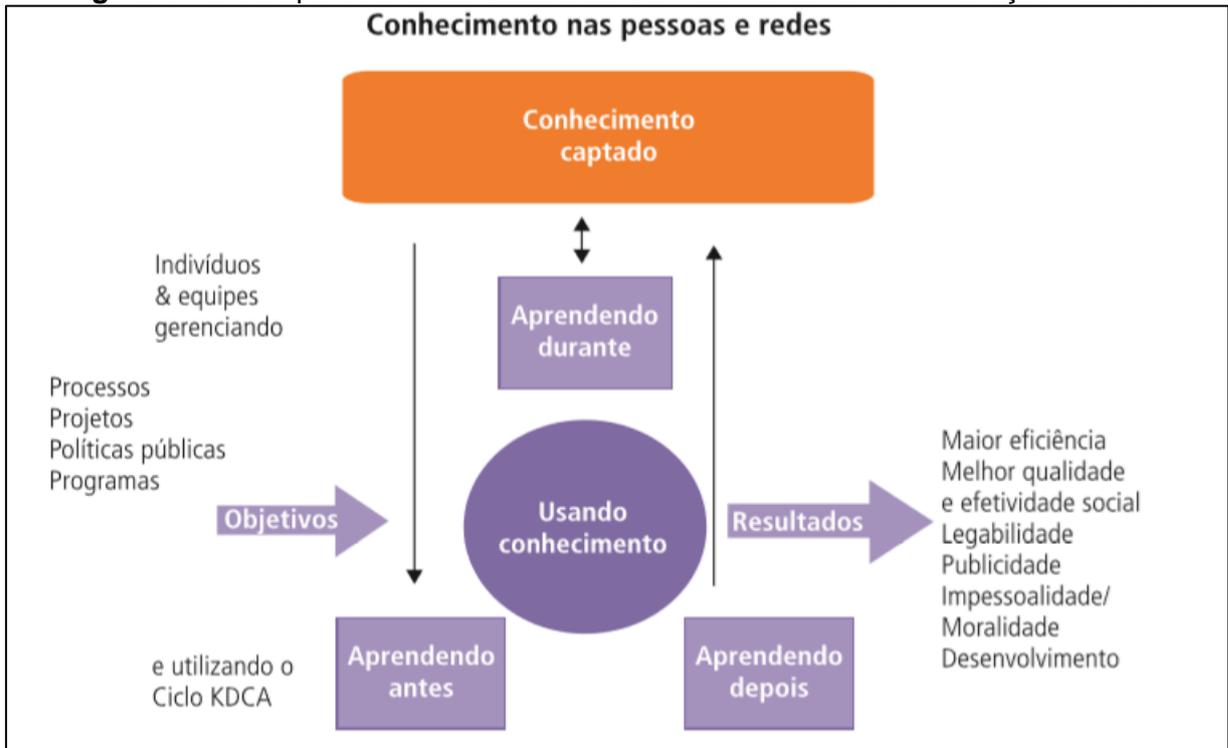
3.5 Resultados da GC

Como quinto componente, o MGCAPB apresenta resultados da GC. Os resultados da GC são decorrentes da aplicação dos componentes anteriores e, conforme o momento de sua ocorrência, se dividem em: imediatos e finais.

De acordo com o preceituado por Batista (2012, p. 68), “os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento”. Já os resultados finais, compõem a própria definição da GC na administração pública e sucedem os resultados imediatos. O modelo em pauta ainda relaciona os seguintes resultados finais: “aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (BATISTA, 2012, p.69).

Assim, podemos concluir que os resultados imediatos são os que estão diretamente relacionados à estrutura da organização, como decorrência dos processos internos adotados e que, os resultados finais, mais abrangentes, são consequência do sucesso dos resultados imediatos e apresentam repercussão interna e externa à entidade.

A inovação e a aprendizagem organizacional são pautadas como os principais resultados imediatos da GC. Dessa forma, como forma de ilustrar o processo aprendizagem – inovação, o MGCAPB traz um modelo de ciclo operacional de GC na administração pública (figura 6).

Figura 6 - Ciclo operacional de Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Fonte: Batista (2012), adaptado do Framework da empresa British Petroleum (APO, 2009)

O ciclo operacional de GC na administração pública foi baseado na metodologia da empresa BP e “descreve um ciclo de aprendizagem: aprender antes, durante e depois de um processo, projeto, programa ou política pública” (BATISTA, 2012, p.69).

Esse processo de aprendizagem pode ser descrito da seguinte forma:

- A) Aprender antes: antes da execução de um processo ou projeto, o grupo é reunido para, diante do problema, procurar possíveis soluções. Essa fase do ciclo é exploratória;
- B) Aprender durante: aqui, é adotado um método de aprendizagem continuada para a execução do projeto, do processo ou política pública. “Nesse momento, define-se o que deveria acontecer, o que aconteceu de fato, o porquê da diferença e as lições aprendidas” (BATISTA, 2012, p.69); e
- C) Aprender depois: Essa fase do ciclo é dedicada à avaliação da etapa de execução dos processos de GC organizacional, em que são constatadas as lições aprendidas a serem compartilhadas, assim como falhas a serem corrigidas.

3.6 Partes Interessadas

Como sexto e último componente do modelo de GC para a administração pública brasileira, temos as partes interessadas. Duas são as partes interessadas nesse processo: a sociedade e o cidadão - usuário.

O cidadão-usuário é pessoa física ou jurídica, destinatário direto dos serviços a serem oferecidos pela administração pública. Já a sociedade como um todo deve ser englobada pela GC ao definir conteúdos fundamentais, como responsabilidade pública, inclusão social e desenvolvimento. O MGCAPB ainda reforça a importância do cidadão-usuário para o sucesso da estratégia e do plano de GC:

A gestão do conhecimento sobre os cidadãos-usuários é fundamental para que a organização pública cumpra sua missão e atenda às necessidades e expectativas dos destinatários dos seus serviços. Portanto, o foco no cidadão-usuário é fundamental para o êxito da estratégia e plano de GC das organizações públicas (BATISTA, 2012, p.70).

Destarte, o modelo apresentado procura associar a GC com os resultados institucionais, objetivando a melhoria da gestão pública. Batista (2012) afirma que o MGCAPB não é um documento concluído e espera-se que servidores, gestores e especialistas, ao implementarem o modelo em suas instituições, possam colaborar para o aprimoramento do trabalho até então desenvolvido.

4. O PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Antes de iniciarmos os procedimentos metodológicos do nosso estudo, faz-se necessário, para o melhor entendimento sobre o caminho a ser percorrido neste capítulo, conceituarmos pesquisa e método.

Pesquisa é “a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade, (...) que alimenta a atividade de ensino e atualiza frente à realidade do mundo” (MINAYO, 2009, p.16). Sendo também, na visão de Marconi e Lakatos (2003, p.155), “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Como método, podemos entender o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.83).

Durante o percurso metodológico desta pesquisa, utilizamos os métodos e os procedimentos descritos nos tópicos subsequentes.

4.1 Abordagem e tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa com enfoque qualitativo, uma vez que não buscou a quantificação de valores nem variáveis, mas diagnosticar, através da aplicação do MGCAPB, a gestão do conhecimento na reitoria do IFPB. Assim, através dos resultados da pesquisa, foi possível identificar o grau de maturidade em que a reitoria está inserida, realizar o mapeamento do fluxo do conhecimento organizacional e identificar viabilizadores e entraves à implementação da GC. Essa análise foi feita com base nas respostas dos gestores e servidores do instituto e permitiu a observância da visão de cada indivíduo sobre o tema. A esse respeito, disserta Sampieri (2015, p.364, tradução nossa):

O enfoque qualitativo é escolhido quando se procura compreender a perspectiva dos participantes (indivíduos ou grupos pequenos de pessoas que se investigará) a respeito dos fenômenos que os rodeiam,

aprofundando suas experiências, perspectivas, opiniões e significados, dizer a forma em que os participantes percebem subjetivamente sua realidade”.³

Em corroboração ao que já foi dito sobre a pesquisa qualitativa, Minayo (2009, p.21) explica que

a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças dos valores, das atitudes.

Foi adotado, como delineamento de pesquisa, o estudo de caso que, para Gil (2008, p.57), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Creswell (1994, p. 12 *apud* GIL, 2008) define estudo de caso como:

o processo em que o pesquisador explora uma simples entidade ou fenômeno limitado pelo tempo e atividade (um programa, evento, processo, instituição ou grupo social) e coleta detalhada informação utilizando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo definido.

A pesquisa desenvolvida buscou o aprofundamento em um assunto particular, a gestão do conhecimento em um local delimitado, a reitoria do IFPB. Através da utilização do instrumento de coleta de dados, foi possível extrair a percepção e entendimento dos servidores e gestores sobre o tema abordado. Dessa forma, “os estudos de caso favorecem a compreensão do fenômeno sob a perspectiva dos membros dos grupos ou das organizações” (GIL, 2009, p.17).

Pelas especificidades da pesquisa, principalmente no que se refere à elaboração do referencial teórico, coube o procedimento da pesquisa bibliográfica, em relação às categorias informação e gestão do conhecimento. Nesse sentido, segundo Gil (2008, p.50), a pesquisa bibliográfica é “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

³ “El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (SAMPIERI, 2015).

Por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível obter o embasamento necessário para o desenvolvimento da pesquisa, a análise dos resultados e a formação de conclusões. Para tanto, foram utilizadas diversas fontes e autores, além de um estudo mais aprofundado a respeito do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira – MGCAPB. Assim, com o propósito de proceder ao diagnóstico da gestão do conhecimento na reitoria do IFPB, foram utilizadas as etapas de diagnóstico e planejamento em GC do referido modelo.

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, tendo, de acordo Silva e Menezes (2005), a finalidade de gerar conhecimento prático e objetivo para a solução de problemas específicos. O desenvolvimento deste estudo tem o intuito de produzir conhecimento prático a ser aplicado na reitoria do IFPB, através da implantação das etapas prevista no MGCAPB.

Com relação ao alcance de seus objetivos, a pesquisa compatibiliza-se com a pesquisa exploratória que, segundo Gil (2008, p.27), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Ainda segundo o autor, “o produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados”. Dessa forma, em razão da inexistência de estudos desenvolvidos, na reitoria do IFPB, sobre o tema pesquisado, o caráter exploratório da pesquisa retorna informações e conhecimentos aos gestores e embasam a atuação e tomada de decisões relativas à GC organizacional.

A partir dessas questões, a pesquisa buscou aprofundar e avançar acerca da gestão do conhecimento na reitoria do IFPB.

4.2 Sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi composta por 14 sujeitos, selecionados em setores estratégicos para a gestão do conhecimento dentro da reitoria do IFPB.

O Instituto Federal de Educação da Paraíba (IFPB) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação e criada por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Referência em ensino profissional no estado da Paraíba, o IFPB é composto por 21 campi e uma unidade executiva gerenciadora (reitoria).

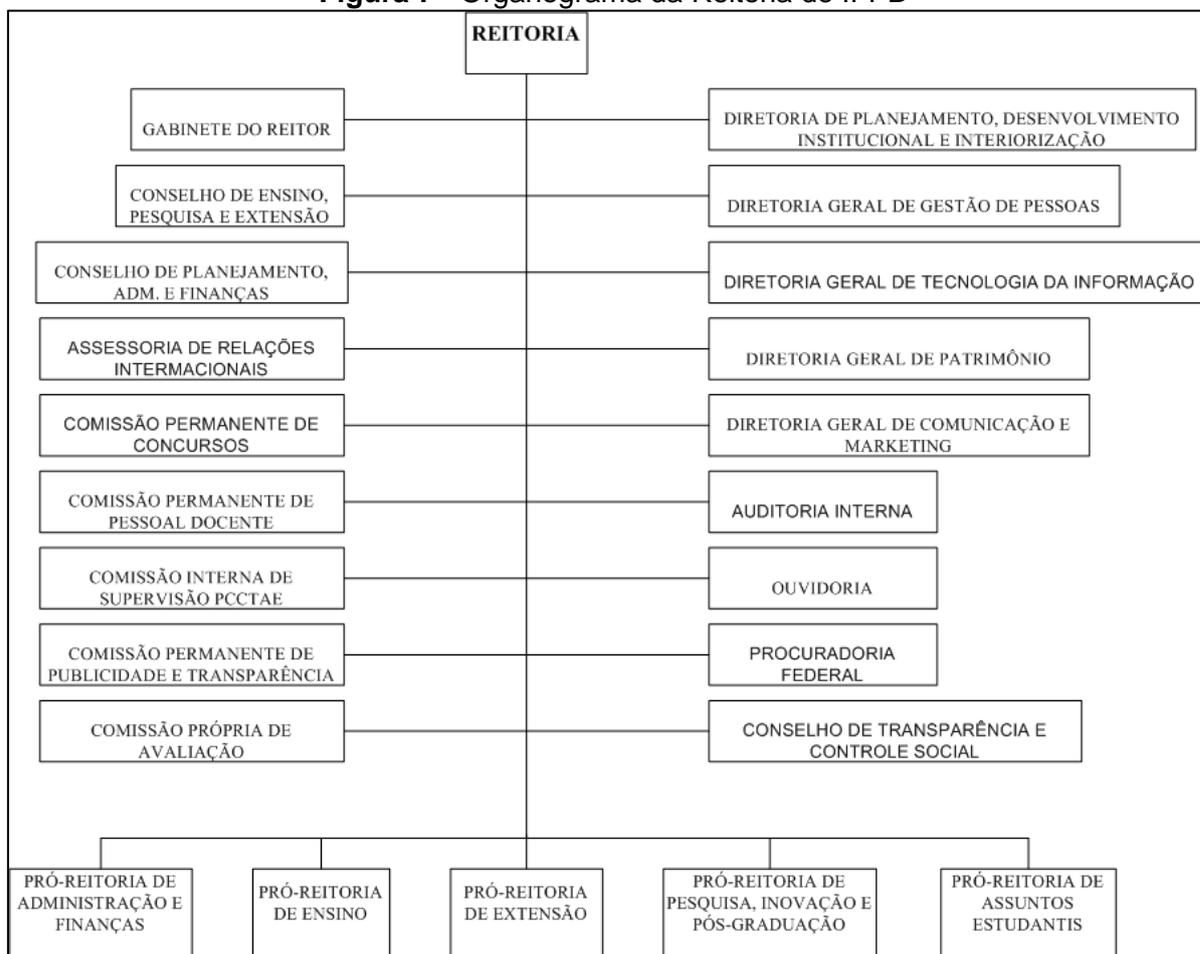
Além dos cursos regulares, médio, superior e pós-graduação, o instituto desenvolve um abrangente trabalho no intuito de ofertar cursos de formação inicial, continuada e de extensão, atendendo, assim, grande parcela da população paraibana, a quem também são oferecidos cursos técnicos básicos, programas e treinamentos de qualificação e profissionalização.

O IFPB apresenta-se, em seu PDI (2015-2019), como sendo uma

instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, contemplando os aspectos humanísticos, nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica.

A pesquisa foi desenvolvida na reitoria do IFPB, órgão executivo, dirigido pelo Reitor e auxiliado pelos Pró-Reitores, cabendo-lhe a administração, a coordenação e a supervisão de todas as atividades da autarquia.

Figura 7 - Organograma da Reitoria do IFPB



Fonte: Resolução IFPB nº 246/2015.

A partir da análise da figura 7, pode-se notar que a reitoria do IFPB possui estrutura hierárquica bem diversificada, sendo composta por cinco pró-reitorias, diretorias sistêmicas e órgãos auxiliares.

Segundo explicitado no MGCAPB, antes de aplicar os instrumentos previstos no modelo, devem ser definidos seus participantes. Assim, “a análise dos critérios deve envolver as pessoas que mais diretamente estejam ligadas ao assunto que será analisado” (BATISTA, 2012, p.90). Seguindo essa indicação, a escolha dos sujeitos da pesquisa levou em consideração os viabilizadores estratégicos, em GC: liderança; tecnologia, pessoas e processos.

A população do estudo foi composta por gestores e servidores que atuam em setores estratégicos para implementação da GC na reitoria do IFPB. Assim, foram investigados cinco setores, dentre eles, uma pró-reitoria - Pró-reitoria de Administração e Finanças – PRAF e três diretorias gerais: Diretoria de gestão de pessoas - DGEP; Diretoria de Tecnologia da Informação - DGTI; Diretoria de planejamento institucional – DPI, além do gabinete do reitor.

Em cada setor, ou subsetor, foram selecionados dois servidores como sujeitos do estudo, totalizando uma população de 14 sujeitos, sendo 7 gestores - de diferentes níveis – e 7 servidores, como segue:

- No gabinete do reitor: o reitor e um servidor;
- Na PRAF: pró-reitor de administração e finanças e um servidor;
- Na DGEP: o diretor geral, um diretor de desenvolvimento de pessoas e mais 2 servidores;
- Na DGTI: o diretor geral, um coordenador de inovação e tecnologia da informação e mais dois servidores;
- Na DPI: a diretora geral e um servidor;

4.3 Aspectos analisados

A delimitação do trabalho, na reitoria do IFPB, foi determinada em razão da concentração de setores estratégicos para a gestão do conhecimento institucional, além da percepção profissional da necessidade de implementação de um modelo de gestão do conhecimento eficiente e adaptado às suas necessidades.

Dessa forma, o presente estudo limitou-se a analisar a aplicação das etapas do MGCAPB na reitoria do IFPB, objetivando o mapeamento do fluxo do processo de conhecimento, a identificação dos fatores que viabilizem ou dificultem sua implementação, o desenvolvimento de um plano de gestão do conhecimento e o desenvolvimento de um modelo conceitual de sistema de compartilhamento de informações e conhecimentos.

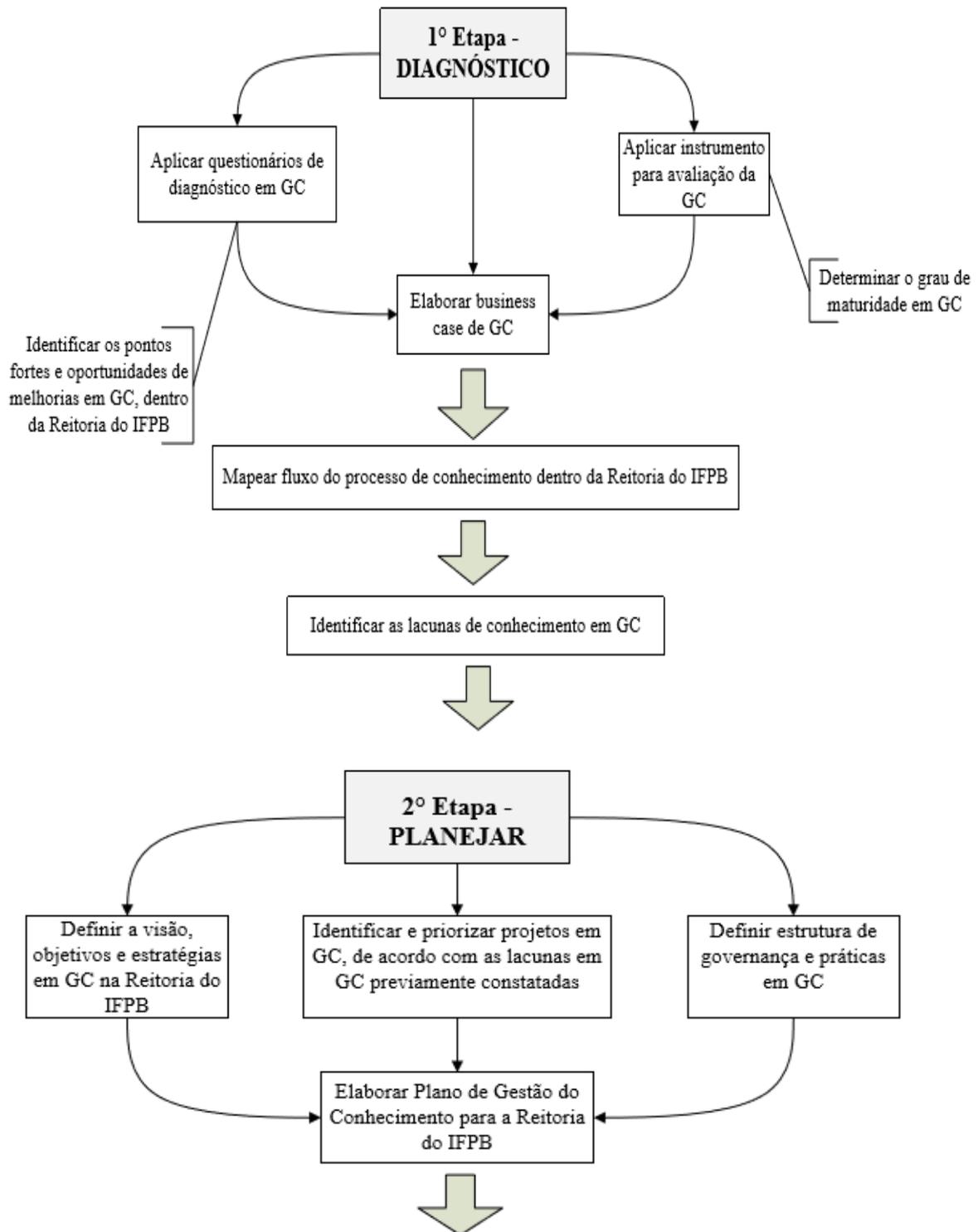
Quanto ao procedimento utilizado para a análise dos dados, Gil (2008, p.157) disserta que “as respostas fornecidas pelos elementos pesquisados tendem a ser as mais variadas. Para que essas respostas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário, portanto, organizá-las, o que é feito mediante o seu agrupamento em certo número de categorias”.

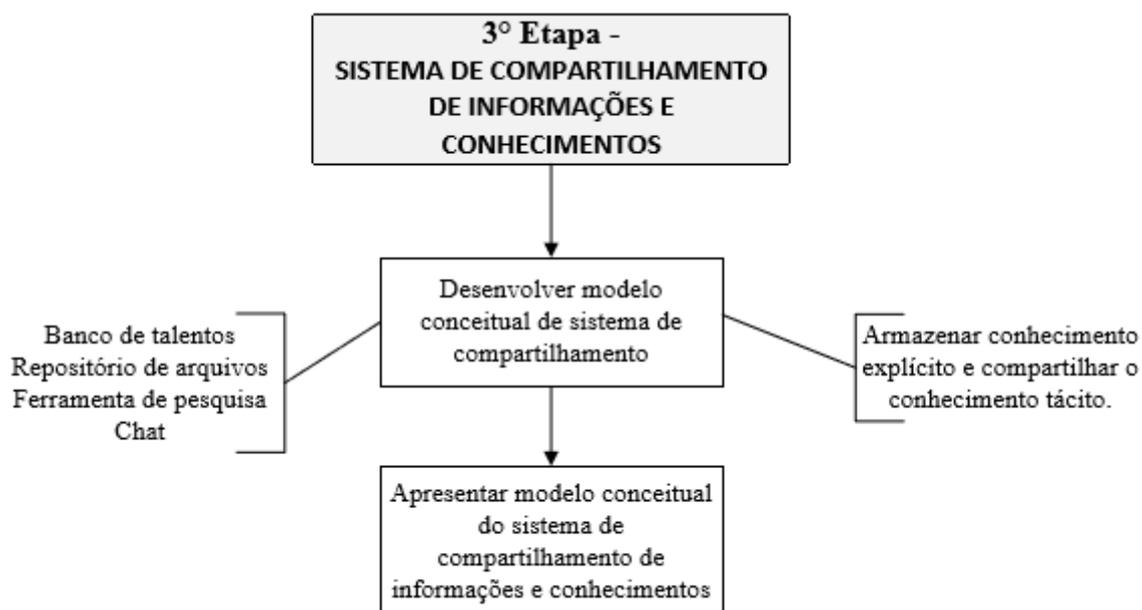
A análise dos dados desta pesquisa utilizou parâmetros e mensurações trazidas no próprio MGCAPB. Para tanto, o modelo separa os dados a serem analisados em critérios: liderança em GC; processo; pessoas; tecnologia; processos de conhecimentos; aprendizagem e inovação e resultados da GC.

4.4 Procedimentos metodológicos

A organização sistemática dos procedimentos metodológicos posiciona as sucessivas etapas percorridas para a conclusão da pesquisa. A apresentação de um fluxo dos procedimentos metodológicos (figura 8) tem a intenção de facilitar o entendimento do leitor, conduzindo, com clareza, o prosseguimento das fases da pesquisa.

Figura 8 - Fluxo dos procedimentos metodológicos da pesquisa





Fonte: Elaborado pela autora, 2018

A aplicação da pesquisa seguiu as etapas propostas no manual MGCAPB, com as adaptações e acréscimos necessários para sua realização. O referido modelo elenca quatro etapas para a implementação da GC: diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação. As duas primeiras etapas, compreendidas no fluxo dos procedimentos metodológicos (figura 8), foram aplicadas e tiveram os seus resultados analisados.

Além do diagnóstico e planejamento, foi desenvolvido como terceira etapa do fluxo dos procedimentos metodológicos um modelo conceitual de compartilhamento de informações e conhecimentos para a reitoria do IFPB.

Dessa forma, este estudo traz alicerce para que os gestores possam, diante dos resultados obtidos: avaliar as práticas em GC existentes; implementar o MGCAPB no Instituto; adotar e desenvolver o sistema de compartilhamento de conhecimentos proposto ou, ainda, optar pela continuidade e aprofundamento de pesquisas relacionadas a esta modalidade de gestão.

4.5 Técnicas de coleta de dados

Com o objetivo de obtenção de informações indispensáveis, do delineamento da visão, do entendimento e utilização da gestão do conhecimento

dentro da reitoria do IFPB, optamos pela utilização de questionário em nossa pesquisa.

De acordo com Alvarenga (2012, p.77), o “questionário é uma das modalidades de pesquisa, na qual o pesquisado preenche um formulário impresso”. Sobre a aplicação de questões fechadas na pesquisa, Gil (2008, p.123) assevera que, “nas questões fechadas, pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista. São as mais comumente utilizadas, porque conferem maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente processadas”.

Lakatos e Marconi dispõem que o

questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.201).

A elaboração do questionário considerou a abordagem de temas-chave para a pesquisa. Desta forma, as questões a respeito da percepção básica do servidor sobre a GC no ambiente de trabalho e o instrumento para a avaliação da gestão do conhecimento, previsto no MGCAPB, foram condensados para envio em questionário único (apêndice B).

Foi encaminhado aos servidores participantes da pesquisa, através de e-mail institucional, um questionário on-line, contendo 16 questões. O prazo estipulado para acesso às questões e recebimento de respostas foi de 45 dias.

4.6 Tratamento dos dados

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), após a manipulação dos dados e a obtenção dos resultados, serão realizadas as análises que se mostrarem necessárias, e complementam: “a importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 167).

Ainda a esse respeito, Gil (2008, p.157) disserta que “as respostas fornecidas pelos elementos pesquisados tendem a ser as mais variadas. Para que

essas respostas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário, portanto, organizá-las, o que é feito mediante o seu agrupamento em certo número de categorias”.

O desenvolvimento da pesquisa fundamentou-se na aplicação de etapas previstas no manual de implementação – MGCAPB. Desta forma, para a análise e tratamento de seus dados, foram utilizados os parâmetros e mensurações trazidas no próprio modelo.

4.7. Modelo Aplicado

Para a pesquisa, adotamos o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira - MGCAPB. Essa escolha levou em consideração a utilização de um modelo de gestão do conhecimento desenvolvido e adaptado às características do setor público, criando condições propícias para a identificação e implementação da GC nessas organizações.

Além da parte conceitual, o MGCAPB traz um manual prático para implementação do plano de gestão do conhecimento - PGC, dividido em quatro etapas: diagnóstico; planejamento; desenvolvimento; e implementação. Para esta pesquisa, utilizamos as etapas de diagnóstico e planejamento, as quais seguem descritas, segundo os procedimentos do referido guia:

1) Diagnóstico:

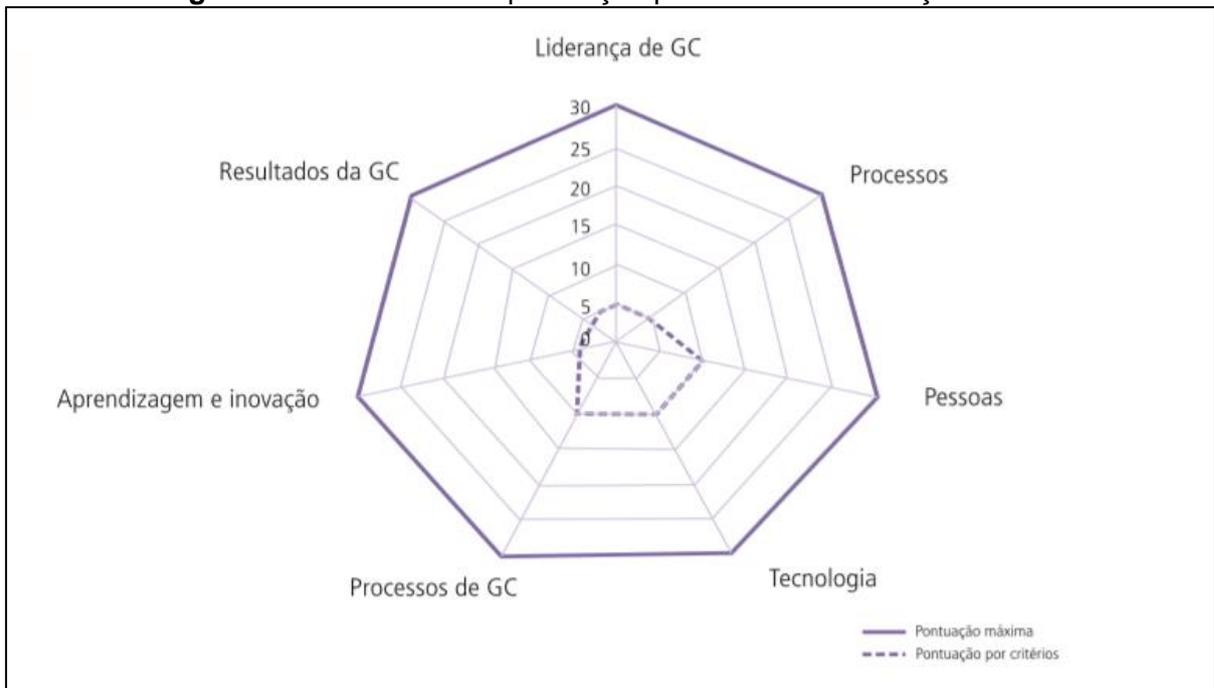
Durante a etapa de diagnóstico, a instituição pública realiza breve autoavaliação do seu nível de maturidade em GC. Para tanto, utiliza o instrumento para avaliação da GC na Administração Pública (apêndice A) e, com base nos resultados, elabora um *business case* fundamentando a importância da GC na organização. A finalidade da autoavaliação é determinar o grau de utilização de GC, verificando, ainda, se a organização conta com condições apropriadas para colocar em prática e manter os processos de GC.

O instrumento de avaliação da GC na administração pública é composto pelos critérios: Liderança em GC; Processo; Pessoas; Tecnologia; Processos de GC; Aprendizagem e inovação; e Resultados da GC. Com base nos resultados obtidos com a aplicação do instrumento, é realizada uma pontuação individual e outra em

grupo. De acordo com Batista (2012, p.94), a pontuação poderá ser visualizada por meio de um gráfico (figura 9).

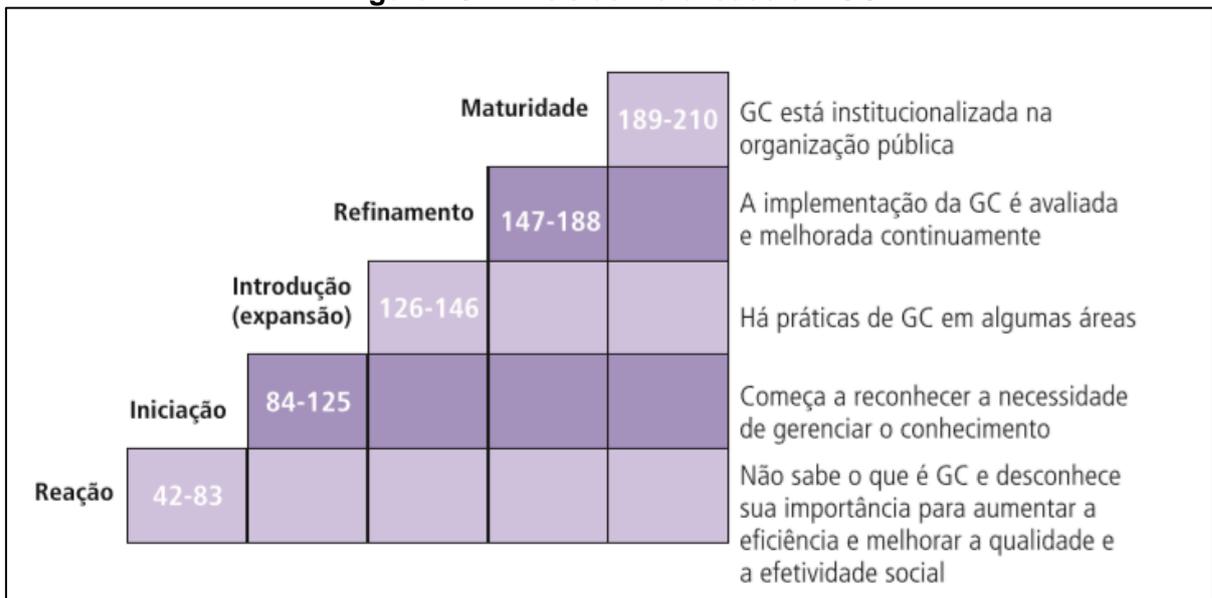
A pontuação final da organização em cada um dos critérios pode ser colocada em um gráfico radar. Esse gráfico mostra as pontuações atuais obtidas pela organização em cada critério e a pontuação máxima de cada critério. Quanto mais próxima a pontuação estiver da pontuação máxima melhores serão os resultados.

Figura 9 - Gráfico radar – pontuação por critério de avaliação da GC



Fonte: Batista (2012, p.94) adaptado de APO (2009)

Através da apuração final da pontuação por critérios, é possível identificar o nível de maturidade em GC em que a organização se encontra. São cinco os graus de maturidade apresentados no manual MGCAPB, em ordem crescente, conforme figura 10: reação; iniciação, introdução (expansão); refinamento; e maturidade.

Figura 10 - Níveis de maturidade em GC

Fonte: Batista (2012, p.95) e APO (2009)

Batista (2012, p. 95), ao analisar os níveis de maturidade em GC, assevera que “as situações descritas em cada um desses níveis estão relacionadas com a presença, a ausência ou fraqueza dos quatro viabilizadores do Modelo de GC para a Administração Pública; aprendizagem e inovação e resultados finais”.

O procedimento final dessa etapa é preparação de um *business case* contendo justificativa; objetivos; descrição do projeto ou processo; intervenção da GC; fatores críticos de sucesso e; análise do custo-benefício. A sua finalidade é a de justificar a importância da implementação da GC.

2) Planejamento:

Na etapa de planejamento, a organização pública define a visão, os objetivos, as estratégias de GC e identifica e escolhe os projetos de GC a serem implementados. É também durante esta fase que se estabelece a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como a elaboração do PGC.

Segundo Batista (2012), após o enquadramento da organização pública em um dos níveis de gestão do conhecimento e da elaboração do *business case* justificando a importância da GC, será possível reconhecer as suas principais lacunas com relação ao conhecimento estratégico.

Sob a lacuna de estratégia da organização pública está sua lacuna potencial de conhecimento. Assim como há a lacuna entre o que a organização pública deve fazer e o que ela faz, há também a lacuna entre o que ela deve saber para executar suas estratégias e o que ela de fato sabe (BATISTA, 2012, p.101).

Desta forma, o MGCAPB propõe que a organização elabore a visão, os objetivos e estabeleça a sua estratégia em GC, de maneira a buscar o preenchimento das lacunas de conhecimentos identificadas.

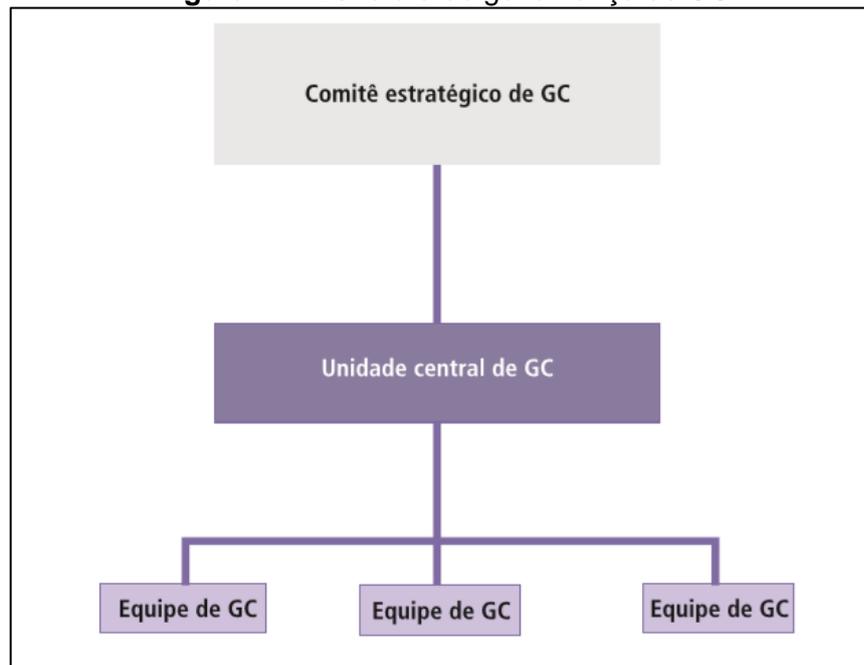
Como próximo passo do planejamento, deverão ser elaborados os projetos em GC. O MGCAPB elenca alguns projetos, em diferentes níveis, que podem ser aplicados à organização pública brasileira (quadro 7). Após a escolha dos projetos, a organização deverá priorizá-los.

Quadro 7 - Exemplos de projetos de GC

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

Fonte: Batista (2012, p.103) e APO (2009)

Definir a estrutura de governança e as práticas de GC, além de sensibilizar as pessoas na organização é o terceiro passo, proposto pelo manual, para a etapa de planejamento. Dessa forma, a organização da governança, em termos de GC, é apresentada pelo MGCAPB da seguinte forma (figura 11): Comitê estratégico de GC; Unidade central de GC; e Equipes de GC.

Figura 11 - Estrutura de governança de GC

Fonte: Batista (2012, p.104) APO (2009).

- Comitê estratégico de GC: composto por gestores de média e alta gerência, responsáveis pela formulação de políticas, diretrizes e decisões em GC;
- Unidade central de GC: “responde pelo treinamento e educação em GC, promove os projetos e ações de GC e avalia a implementação da GC na organização” (BATISTA, 2012, p.105);
- Equipes de GC: de acordo com o manual, essas equipes devem ser interfuncionais e multidisciplinares, compostas por colaboradores de diversas unidades e setores, proporcionando, assim, a utilização da variedade dos conhecimentos tácitos existentes.

De acordo com Batista (2012), o último passo do estágio do planejamento será a elaboração do plano detalhado de gestão do conhecimento – PGC, composto pelas seguintes informações: “I) atividades; II) pontos de verificação; III) produtos/resultados; IV) cronograma; V) responsáveis; e VI) recursos e orçamento” (BATISTA, 2012, p.107).

Além dessas informações, o plano deverá levar em consideração: visão, objetivos, estratégia e práticas de GC, assim como a estrutura de governança e os mecanismos de sensibilização.

Abaixo, segue quadro resumo das ações desenvolvidas nas quatro etapas do processo de implementação do PGC (quadro 8).

Quadro 8 - Etapas do processo de elaboração do PGC

Número	O que (Ação)
Etapa 1 - diagnosticar	
1.	Realizar a autoavaliação.
2.	Elaborar o <i>business case</i> para justificar a importância da GC.
Etapa 2 - planejar	
3.	Definir a visão da GC.
4.	Definir os objetivos da GC.
5.	Definir as estratégias da GC.
6.	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).
7.	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC.
8.	Definir as práticas de GC.
9.	Sensibilizar as pessoas na organização.
10.	Elaborar o PGC.
Etapa 3 - desenvolver	
11.	Escolher e implementar um projeto piloto.
12.	Avaliar o resultado do projeto piloto.
13.	Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
Etapa 4 - implementar	
14.	Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.
15.	Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC.
16.	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.
17.	Desenvolver o plano de comunicação do PGC.
18.	Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Fonte: Batista (2012, p.88)

4.8. Casos Correlatos

Ao abordamos trabalhos correlatos a respeito da gestão do conhecimento em Instituições de Educação Superior, foi possível, através de pesquisas a bancos de dissertações e teses, artigos divulgados em revistas especializadas no assunto, constatar estudos que discutem a análise através da adoção de outros modelos de GC.

Lima, Ziviani e Reis (2014) publicaram no Encontro Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, artigo sobre práticas de gestão do conhecimento aplicadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA. O objetivo do estudo foi o de analisar as práticas de gestão do conhecimento adotadas no IFMA através do enfoque do modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2005).

Para isso, foram verificadas, através de aplicação de questionário a servidores do Instituto, sete dimensões propostas pelo autor: nível estratégico; cultura organizacional; estrutura organizacional; políticas de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados e; aprendizagem com o ambiente externo.

O resultado obtido com a pesquisa em questão indicou que o IFMA ainda não se enquadra por completo no modelo proposto por Terra (2005), precisando trabalhar a cultura organizacional e melhorar o envolvimento de seus servidores no processo de GC institucional. Por fim, o estudo ainda indica o aprofundamento no tema, com o objetivo de analisar a possibilidade de implementação de um modelo de gestão do conhecimento no instituto.

Amarante (2014) realizou, por meio de um trabalho de dissertação apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes – MPMGOA/UFPB, um estudo sobre a gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB. Tal pesquisa objetivou diagnosticar o nível atual de preparação em gestão do conhecimento do IFB e empregou dimensões do conhecimento e do sistema de quantificação do método Organizational Knowledge Assessment – OKA.

A população da pesquisa foi formada pela alta e média gestão do IFB e utilizou instrumentos previstos no próprio modelo para obtenção dos dados e sua análise. Foi aplicado questionário contendo 14 dimensões do método OKA e, de acordo com os resultados, concluiu-se que o IFB aponta para uma performance mediana em relação à gestão de processos de criação, captura, transferência, guarda e aplicação do conhecimento, o que foi associado ao pouco tempo de criação do instituto, a sua cultura organizacional e à falta de implementação de um programa de GC.

Também a respeito do tema, Carneiro (2016), em trabalho de dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, desenvolveu pesquisa na Universidade Federal do Amazonas – UFAM. O referido estudo teve como objetivo descrever práticas associadas à gestão do conhecimento na área de Tecnologia da Informação da UFAM, restringindo seu escopo ao Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC. Para atingir os objetivos pretendidos, valeu-se de indicadores do Plano Diretor de Gestão do Conhecimento

2011-2016 da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica, além da aplicação de questionários, entrevistas e da técnica de observação direta.

Os resultados obtidos com a pesquisa apontaram para a existência de vasto conhecimento, já utilizado pelo centro, e, como desafio, a formalização de práticas de gestão do conhecimento e a sua inclusão no planejamento estratégico do CTIC.

Por fim, realizaram-se pesquisas a respeito de trabalhos relacionados ao modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira – MGCAPB e identificados alguns trabalhos em órgãos públicos específicos.

No caso da aplicação do MGCAPB em instituições de ensino superior, as pesquisas mostraram-se iniciais, não havendo nenhum estudo específico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB. Assim, no intuito de contribuir para a melhoria na gestão dos conhecimentos organizacionais do IFPB, esta pesquisa trouxe uma análise da gestão do conhecimento organizacional através da aplicação de um modelo voltado para a administração pública, o MGCAPB.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os dados coletados durante pesquisa realizada na reitoria do IFPB, com o intuito de diagnosticar a gestão do conhecimento a partir das etapas previstas no MGCAPB. Para tanto, a análise e mensuração das respostas, teve como parâmetro, o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira – MGCAPB.

A população da pesquisa constituiu-se por 14 servidores, distribuídos em setores estratégicos para a implementação da GC institucional: Gabinete do Reitor; Pró-reitoria de Administração e Finanças - PRAF; Diretoria de Gestão de Pessoas- DGEP; Diretoria Geral de Tecnologia da Informação – DGTI e; Diretoria de Planejamento Institucional, distribuídos como especificado quadro 9.

Quadro 9 - População da pesquisa

SETOR	Nº DE SERVIDORES (POPULAÇÃO)	SEXO		CARGO		RESPOSTAS OBTIDAS
		FEM	MASC	GESTOR	SERVIDOR	
Gab. Reitor	2	1	1	1	1	1
PRAF	2	1	1	1	1	2
DGTI	4	1	3	2	2	2
DGEP	4	2	2	2	2	2
DPI	2	1	1	1	1	2
TOTAL	14	6	8	7	7	9

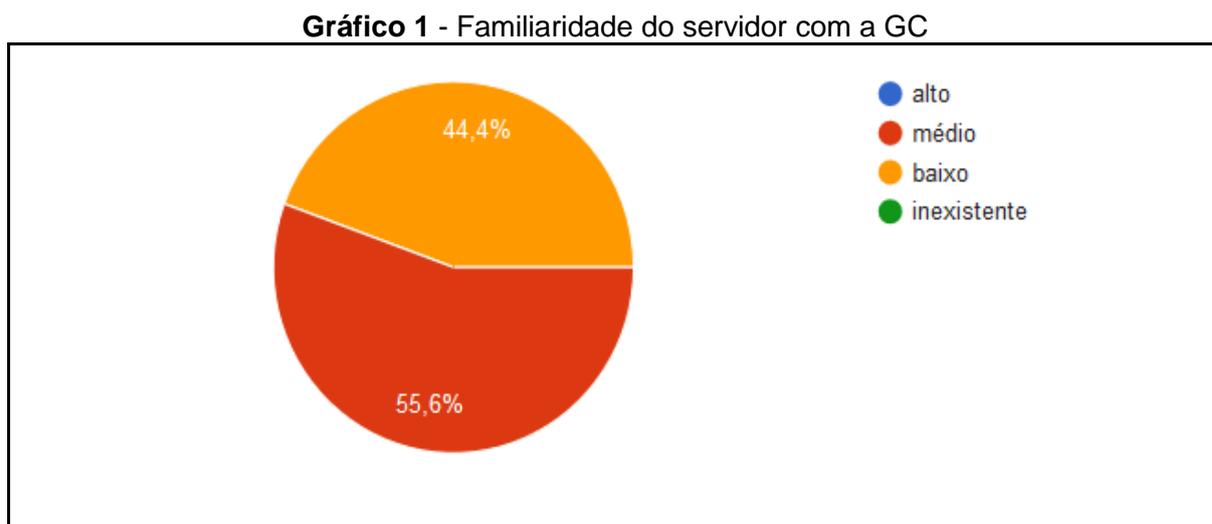
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Um questionário on-line, contendo 16 questões relacionadas à avaliação da gestão do conhecimento no IFPB e instrumentos previstos no MGCAPB, foi encaminhado, através de e-mail institucional, aos servidores que constituem a população da pesquisa e, durante o prazo de 45 dias, ficaram abertos para recebimento das respostas. Ao final do prazo, após alguns reenvios, contatos pessoais e telefônicos, obtivemos 9 (nove) respostas, aproximadamente 64,3 % da população aplicada.

Com objetivo de identificar o entendimento do servidor sobre gestão do conhecimento e sua percepção de aplicação no meio em que trabalha, as questões iniciais procuraram esclarecer o nível de gestão do conhecimento instituído na reitoria do IFPB. Assim, foi indagado aos participantes sobre a proximidade com o tema abordado.

Questionamento 1: Qual grau de familiaridade você possui com o termo gestão do conhecimento?

Em uma escala variante entre inexistente e alto, os servidores concentraram suas respostas como médio e baixo no que tange ao contato e ao entendimento que julgavam ter sobre o tema, como ilustrado no gráfico 1.

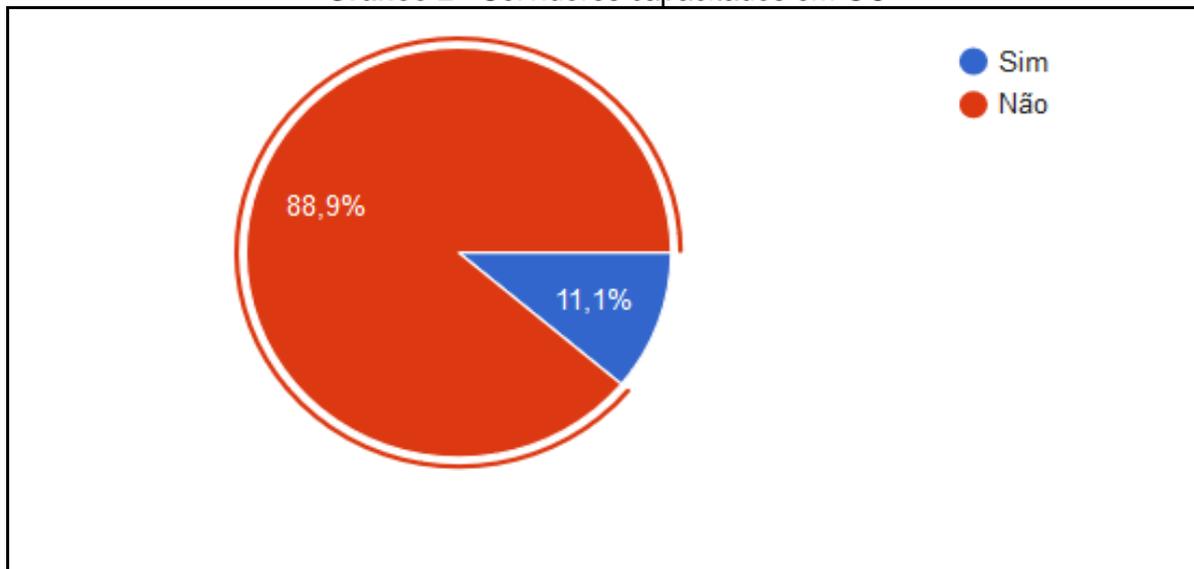


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Podemos inferir que, apesar de não possuírem o domínio, todos os servidores responderam ter tido algum tipo de contato com o assunto. Podemos ainda observar que quase metade da população consultada (44,4%) afirma ter baixa familiaridade com o tema, predominando os que se identificam com o médio grau de entendimento sobre gestão do conhecimento (55,6%).

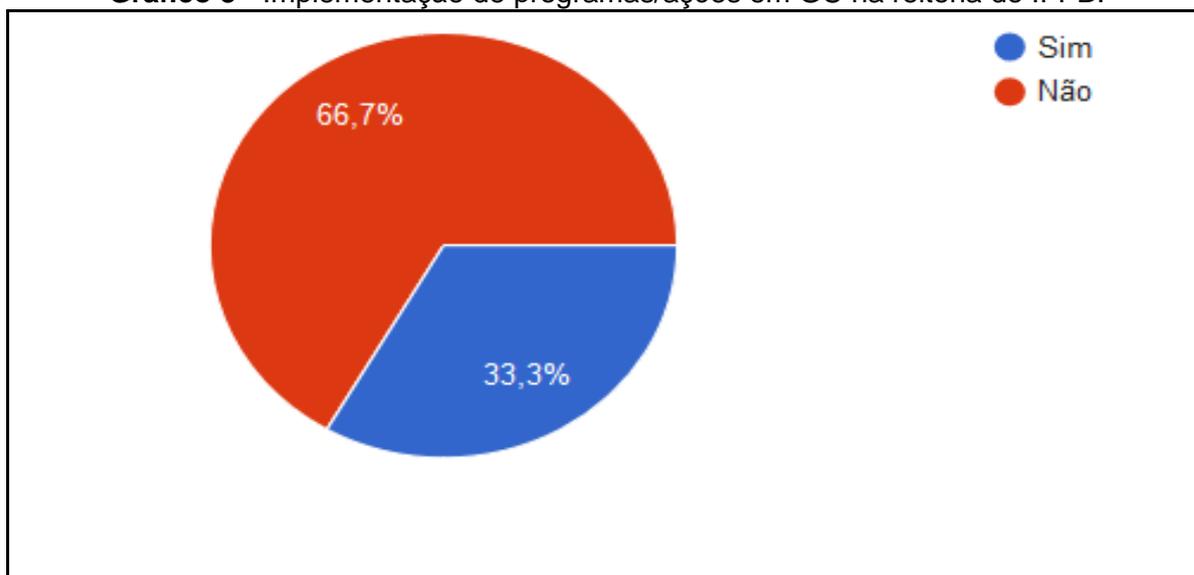
Prosseguindo a análise, no intuito de complementar o questionamento anterior, foi abordada a capacitação dos servidores em gestão do conhecimento. Assim, perguntamos à população selecionada: Você já participou de algum treinamento formal em gestão do conhecimento? Como resposta ao questionamento, obtivemos que aproximadamente 11% dos servidores receberam treinamento em gestão do conhecimento, enquanto 88,9% não tiveram nenhuma capacitação no assunto, como ilustrado no gráfico 2.

Nesse contexto, mesmo que a maioria da população pesquisada, 55,6 %, identifique como médio o grau de familiaridade que possui com a gestão do conhecimento, apenas pouco mais de 11% obtiveram treinamento formal.

Gráfico 2 - Servidores capacitados em GC

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

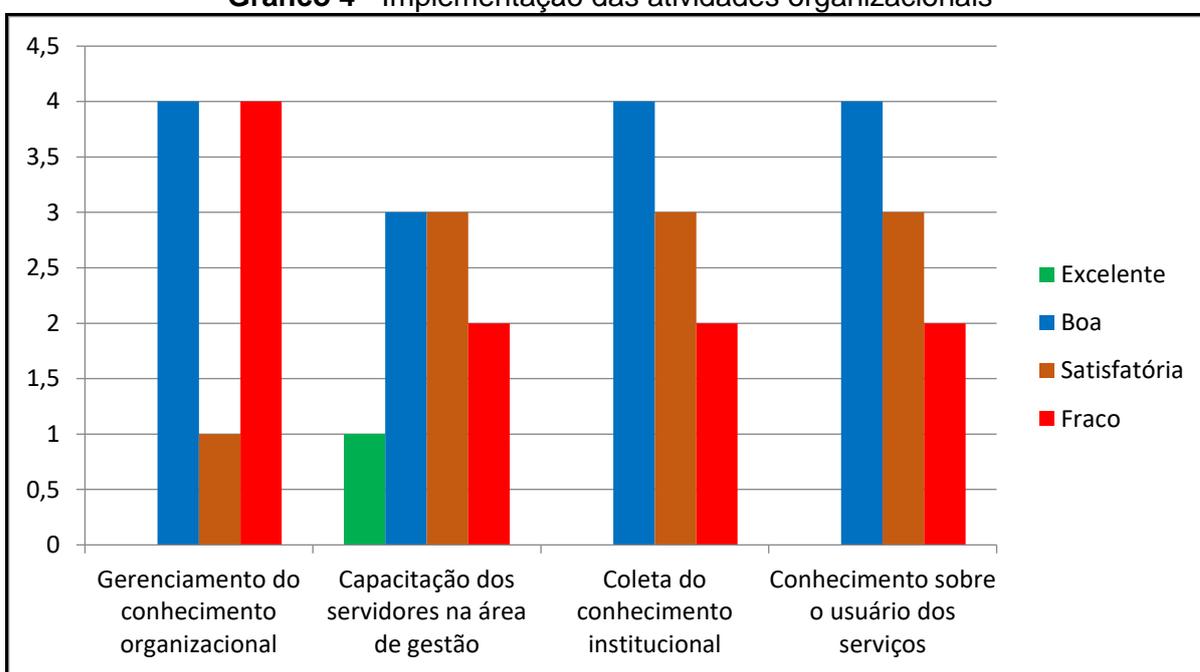
Quanto ao conhecimento dos servidores pesquisados sobre a implementação de ações em gestão do conhecimento dentro da reitoria do IFPB, apenas 33,3% responderam como tendo ciência de alguma ação, limitando essa percepção ao planejamento estratégico e normativos institucionais. A maioria (66,7%) afirmou desconhecer quaisquer ações/ programas implementados (gráfico 3).

Gráfico 3 - Implementação de programas/ações em GC na reitoria do IFPB.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Em um outro momento do questionário, foi solicitado que os respondentes avaliassem, entre fraca, satisfatória, boa e excelente, determinadas atividades organizacionais, tendo como base a reitoria do IFPB (Gráfico 4). Na primeira delas, gerenciamento do conhecimento organizacional, as respostas predominaram entre fraca e boa. A atividade seguinte, capacitação dos servidores na área de gestão, teve como maioria respostas entre satisfatória e boa. A coleta do conhecimento organizacional e o conhecimento sobre os cidadãos usuários dos serviços foram avaliadas, em sua maioria, como sendo boa.

Gráfico 4 - Implementação das atividades organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

5.1 Fatores que viabilizam e dificultam a gestão do conhecimento na Reitoria do IFPB

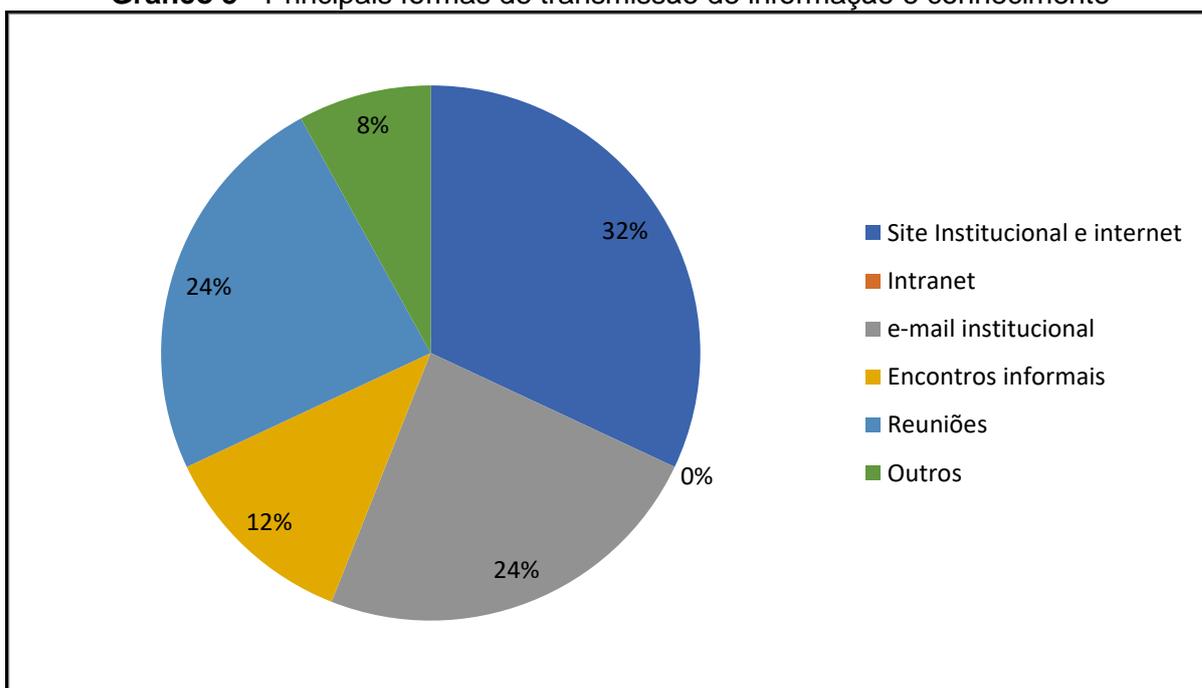
A implementação de ações em gestão do conhecimento dentro de quaisquer entidades depende de condições favoráveis à sua prática. Neste tópico, examinaremos fatores que viabilizam e dificultam a gestão do conhecimento na reitoria do IFPB, segundo dados obtidos com os questionários aplicados.

O caminho de transferência de informações e conhecimentos entre a instituição e seus servidores é um ponto facilitador à gestão do conhecimento institucional. Procurando identificar esses viabilizadores, indagamos aos

pesquisados sobre as principais formas de transmissão de informações e conhecimentos entre a reitoria do IFPB e seus servidores. Para tanto, foi apresentada uma lista com os seis principais meios de transferência (site institucional e internet; intranet; e-mail institucional; encontros informais; reuniões, além da opção outros).

Neste questionamento, poderiam ser assinalados tanto quantos meios fossem desejados. Dentre as opções dispostas, predominou o site institucional e a internet como principais formas de repasse de informação e conhecimento (32%), seguidas, com 24%, do e-mail institucional e reuniões setoriais e com a alta gestão. A intranet sequer foi mencionada, não sendo, segundo os servidores, modo corriqueiro de transmissão de conhecimento (gráfico 5).

Gráfico 5 - Principais formas de transmissão de informação e conhecimento



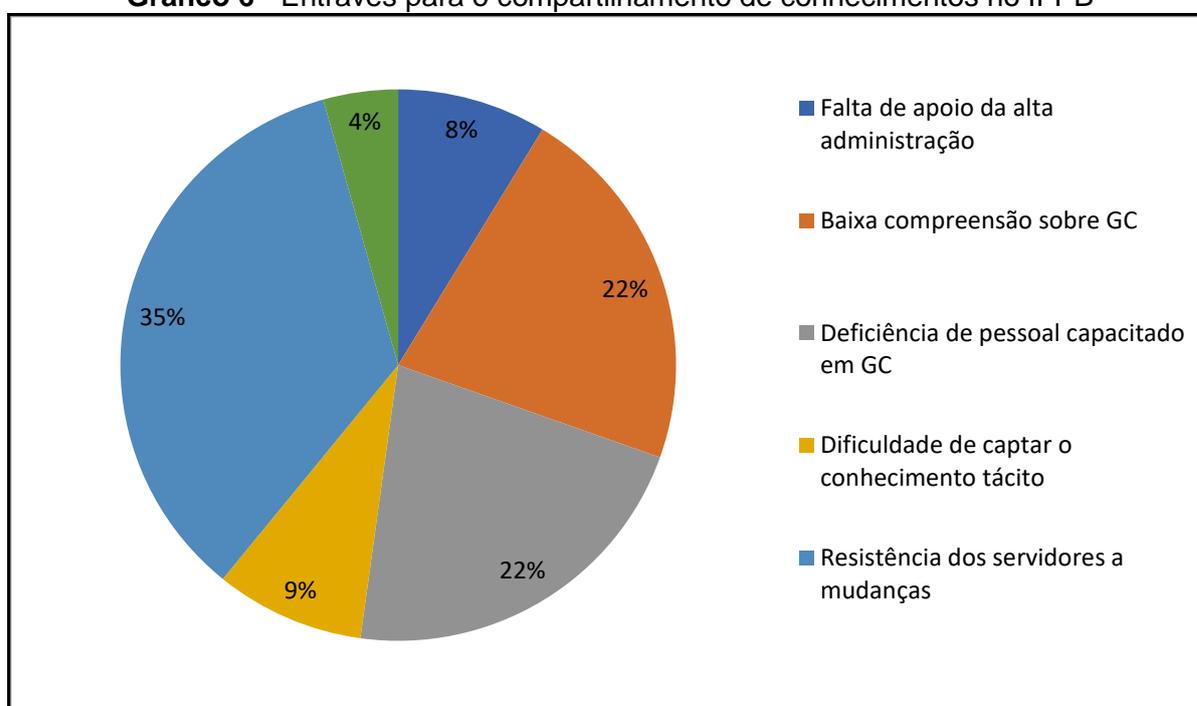
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O passo seguinte consistiu na identificação dos maiores obstáculos apresentados ao compartilhamento de conhecimentos e implementação de sua gestão, na reitoria do IFPB. Assim, listamos, no questionário, os entraves mais comuns para tal fim. A relação foi composta pelos itens: falta de apoio da alta administração; baixa compreensão sobre a gestão do conhecimento; deficiência de pessoal capacitado em gestão do conhecimento; dificuldade em captar o

conhecimento tácito; resistência dos servidores a mudanças; e falta de incentivo ao compartilhamento de conhecimentos.

De acordo com as respostas obtidas, foi possível identificar os três principais entraves à implementação e compartilhamento do conhecimento. A resistência dos servidores a mudanças aparece no topo das escolhas (35%), sendo avaliada pelos servidores, como dificuldade dominante. A falta de pessoal capacitado em gestão do conhecimento (22%) e a baixa compreensão do que é gestão do conhecimento (22%) aparecem logo em seguida, como mostra o gráfico 6.

Gráfico 6 - Entraves para o compartilhamento de conhecimentos no IFPB



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Em posse dos dados apresentados, e em conformidade com o já exposto no referencial teórico da presente pesquisa, podemos perceber que a resistência de servidores a mudanças pode estar intimamente ligada à cultura organizacional estabelecida na instituição.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), mais do que cultura organizacional, a entidade precisa desenvolver a cultura de transferência do conhecimento. Essa cultura deve ser baseada em fatores essenciais ao grupo de trabalho, facilitando a transposição dos saberes organizacionais, quais sejam: confiança entre e na equipe; disponibilização de locais apropriados para a troca e criação de conhecimentos; avaliação de desempenho e recompensas baseados no

compartilhamento; oportunizar a capacitação e o aprendizado; estimular a sugestão de ideias e soluções em todos os níveis hierárquicos.

De acordo com esses autores, “muitas iniciativas ligadas ao conhecimento foram baseadas na premissa utópica de que o conhecimento se movimenta sem atrito nem motivação, que as pessoas compartilham conhecimento sem se importar com o que possam ganhar ou perder” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.30).

Nesse contexto, o MGCAPB apresenta como características essenciais ao processo de compartilhamento organizacional: confiança entre as pessoas que constituem a organização; percepção clara dos benefícios mútuos decorrentes do compartilhamento de saberes; necessidade da criação de cultura organizacional de compartilhamento.

Os outros dois fatores, apontados como obstáculos para o compartilhamento do conhecimento, falta de pessoal capacitado em gestão do conhecimento e baixo entendimento sobre a gestão do conhecimento organizacional, estão estreitamente ligados. Sobre a necessidade de pessoas capacitadas em GC dentro da instituição, Almeida, Freitas e Sousa (2011, p.25) indica como condição essencial à administração do conhecimento dentro da entidade: a criação de cargos específicos para gerenciadores do conhecimento.

Nesse sentido, é necessário o direcionamento de esforços para que se desenvolva uma cultura organizacional propícia às práticas de gestão do conhecimento. A criação de cargos especificamente relacionados com o conhecimento também pode ter considerável influência no desenvolvimento da cultura de gestão do conhecimento

A falta de servidores capacitados em GC e o insuficiente aprofundamento sobre o assunto também podem ser visualizados através de respostas compiladas no gráfico 2, anteriormente apresentado. Nele, uma ínfima parcela dos servidores afirmaram ter recebido treinamento formal em GC. A falta de capacitação nessa área reflete diretamente na percepção da importância da propagação dos saberes adquiridos e o seu melhor aproveitamento dentro da organização.

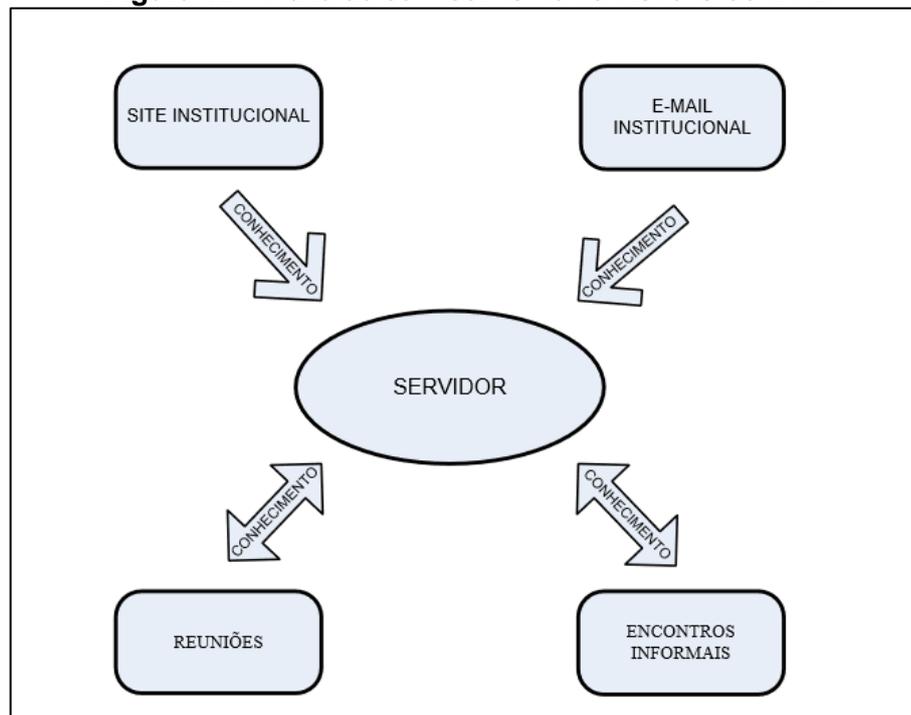
Em se tratando da gestão do conhecimento na administração pública, Batista (2012, p.42) ainda destaca os benefícios gerados aos servidores participantes do processo de GC institucional: “O servidor público que participa das iniciativas de GC amplia seus conhecimentos e habilidades. Isso acontece em função do aprendizado e da inovação que ocorrem nos processos de GC”.

5.2 Fluxo do processo de conhecimento dentro da Reitoria do IFPB

No momento em que o conhecimento passa a desempenhar papel importante no desenvolvimento das atividades organizacionais, o seu gerenciamento torna-se caminho para a consecução de objetivos estratégicos. Desta maneira, através da análise dos dados, foi possível elaborar um esboço da movimentação atual do conhecimento organizacional, assim como o desenvolver um fluxo modelo para facilitar o seu repasse.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa (gráfico 5), o conhecimento transita entre os servidores da reitoria do IFPB principalmente através de site institucional; e-mail institucional e reuniões setoriais ou com a alta gestão. Nos dois primeiros meios de transmissão, site e e-mail institucional, o repasse do conhecimento ocorre de maneira unilateral, através da divulgação de informações ou disponibilização de conhecimentos explícitos. As possibilitam a troca de conhecimentos explícitos e implícitos, porém são formas esporádicas e pontuais de compartilhamento, não se apresentando como caminho abrangente para fluência dos saberes institucionais. A figura 12 retrata o fluxo atual do conhecimento reitoria do IFPB.

Figura 12 - Fluxo do conhecimento na Reitoria do IFPB



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O fluxo modelo foi inspirado na espiral SECI, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (2008), que, através da transformação de tipos de conhecimento (tácito e explícito), buscava a disseminação e absorção do conhecimento dentro da organização. Para melhor compreensão do fluxograma desenvolvido (figura 13), segue quadro explicativo (quadro 10).

Quadro 10 - Descrição - fluxo modelo para o compartilhamento do conhecimento

Quadro descritivo do fluxo modelo para o compartilhamento do conhecimento	
Socialização	Início do ciclo de compartilhamento de conhecimentos institucionais, podendo acontecer, dentre outras formas, por meio de treinamentos, conversas e explicação do assunto. O detentor do conhecimento, o servidor 1, transmite ao servidor 2 os seus conhecimentos somados às suas experiências. Ao final dessa etapa, o servidor 2 absorve o conhecimento que lhe foi repassado.
Externalização	O conhecimento adquirido pelo servidor 2, na etapa anterior, é repassado ao setor em que trabalha. Ao adquirir o conhecimento, incorporá-lo e transformá-lo em explícito, o servidor, a posteriori, o compartilha através de exposições, reuniões no setor, ou ainda aplicando-o na rotina de trabalho.
Combinação	Ocorre a troca de conhecimentos e a criação de novos saberes a partir dos então existentes. Isso pode ser exemplificado por uma reunião institucional, realizada com a presença de vários setores, em que cada servidor expõe o conhecimento que possui sobre o assunto em pauta. A partir desse compartilhamento, surge coletivamente a criação de novos conhecimentos e novas visões sobre o tema.
Internalização	Acontece a incorporação, pelos servidores, dos conhecimentos adquiridos nos modos anteriores da espiral. Essa etapa de assimilação servirá como momento para que o servidor reflita sobre o que foi aprendido e criado durante o processo e perceba a melhor forma de aplicá-lo ao seu trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

5.3 Etapas MGCAPB: Diagnóstico e Planejamento da GC

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO

O diagnóstico é “a etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública e, com base nessa avaliação, elabora o business case justificando a importância da GC” (BATISTA, 2012, p.87).

As respostas, nesta etapa, foram obtidas com a aplicação do instrumento de avaliação da GC na administração pública brasileira (apêndice B), e analisadas dentro dos parâmetros e escalas trazidas pelo MGCAPB. Assim, os critérios de

liderança em gestão do conhecimento; processo; pessoas; tecnologia; processos de conhecimento; aprendizagem e inovação e; resultados da GC, foram ponderados e pontuados pelos respondentes em uma escala de 1 a 5, como segue:

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

2 = As ações descritas são mal realizadas.

3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.

4 = As ações descritas são bem realizadas.

5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Ressaltamos que, parte do critério 7 - resultados em GC, baseou-se em escala diferenciada, também variante entre 1 e 5:

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

2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

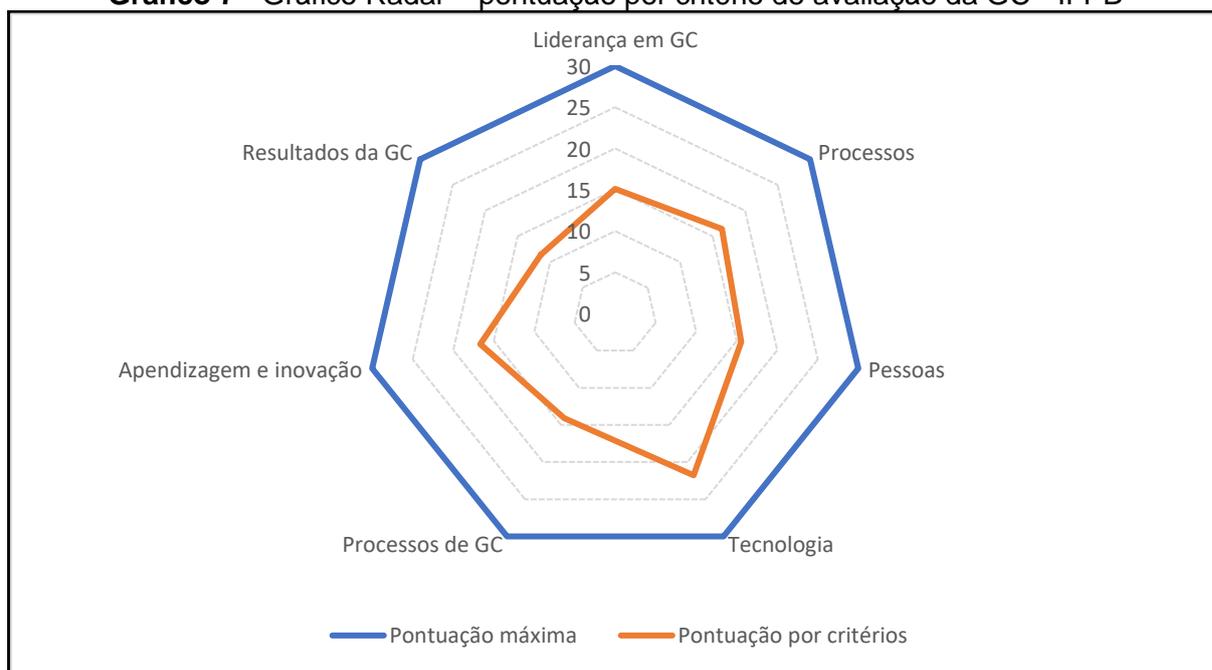
3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Com a obtenção das respostas, foi possível realizar a pontuação final, por critérios, da reitoria do IFPB. O resultado pode ser visualizado através do gráfico radar - pontuação por critérios de avaliação da GC na reitoria do IFPB (gráfico 7). “Esse gráfico mostra as pontuações atuais obtidas pela organização em cada critério e a pontuação máxima de cada critério. Quanto mais próxima a pontuação estiver da pontuação máxima, melhores serão os resultados” (BATISTA, 2012, p.94).

Desta forma, analisando o gráfico-radar em questão, nota-se que a reitoria do IFPB possui uma evidente fraqueza no critério dos resultados em GC, o que indica que os servidores consultados não identificaram muitas ações de GC ou não conseguiram perceber resultados significativos com relação a sua implementação. Já as ações em tecnologia foram avaliadas positivamente pela população consultada, sendo o critério que mais se aproxima da pontuação máxima apontada.

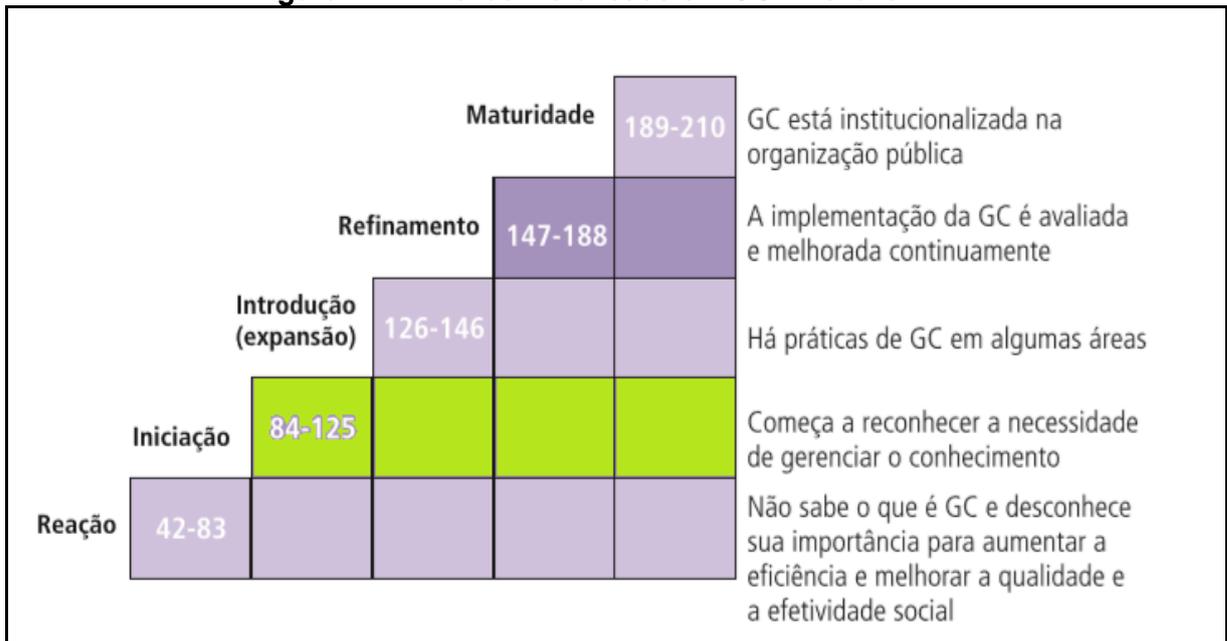
Gráfico 7 - Gráfico Radar – pontuação por critério de avaliação da GC - IFPB

Fonte: gráfico APO (2009), adaptado pela autora com dados da pesquisa, 2019.

Com base na pontuação obtida, foi possível identificar o nível atual de maturidade em que a reitoria está inserida (figura 14). O grau de maturidade apresentado pelo supracitado modelo é variante, e possui escala crescente que se inicia em reação e finaliza em maturidade. Para realizar esse enquadramento, observou-se o intervalo numérico em que a pontuação total dos critérios estava inserida.

As situações descritas em cada um desses níveis estão relacionadas com a presença, a ausência ou fraqueza dos quatro viabilizadores do Modelo de GC para a Administração Pública (liderança, tecnologia, pessoas e processos); aprendizagem e inovação (resultados imediatos); e resultados finais da organização pública (BATISTA, 2012, p. 95).

Nesse contexto, a reitoria do IFPB, encontra-se no nível de maturidade de iniciação, totalizando, com a soma de seus critérios, 111 pontos. Desta forma, pode-se concluir que a reitoria do IFPB ainda se encontra na fase de percepção da necessidade de gerenciar o seu conhecimento.

Figura 14 - Nível de maturidade em GC - Reitoria IFPB

Fonte: APO (2009).

Como prosseguimento da análise dos dados da etapa de diagnóstico, foi apresentado um *business case* (quadro 11), justificando, com base na autoavaliação institucional, a importância da implementação da GC na instituição. A conclusão desse passo fecha a etapa de diagnóstico.

Quadro 11 - Business case em GC para a reitoria do IFPB

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REITORIA DO IFPB
<p>JUSTIFICATIVA:</p> <p>1) Necessidade de melhorar o grau de maturidade em GC;</p> <p>2) Ampliar o compartilhamento e o acesso ao conhecimento por seus servidores, com a finalidade de melhoria do desempenho organizacional e da prestação do serviço ao cidadão-usuário;</p>
<p>OBJETIVOS</p> <p>1) Desenvolver e implementar maneiras apropriadas de promover a disseminação do conhecimento por todo o ambiente da reitoria;</p> <p>2) Facilitar o acesso a informações e conhecimentos organizacionais;</p> <p>3) Promover ações de incentivo ao compartilhamento de conhecimentos, e a criação de novos conhecimentos entre os servidores;</p>
<p>DESCRIÇÃO DO PROCESSO OU PROJETO</p> <p>1) Abrangência em toda a reitoria do IFPB;</p> <p>2) Criação de grupo de servidores, devidamente capacitados, responsáveis pela Gestão do Conhecimento organizacional;</p> <p>3) Desenvolvimento de sistema que facilite o compartilhamento de conhecimento e a comunicação entre os servidores da reitoria;</p> <p>4) Implementação de ações que conscientizem e motivem o servidor a compartilhar seus conhecimentos.</p>
<p>INTERVENÇÃO DA GC</p> <p>1) Acesso ao sistema composto por: banco de dados, banco de talentos, materiais, manuais e chat, objetivando rapidez e facilidade na obtenção dos conhecimentos armazenados e o compartilhamento do conhecimento implícito.</p> <p>2) Palestras e reuniões com servidores, com a finalidade de familiarizá-los com o tema gestão do</p>

conhecimento, asseverando a sua importância para o desenvolvimento das atividades organizacionais.
--

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- | |
|--|
| 1) Apoio da alta gestão para o desenvolvimento das ações e implantação do sistema;
2) Incentivos à utilização do sistema e compartilhamento de conhecimentos; |
|--|

ANÁLISE DE CUSTO – BENEFÍCIO

O custo para a realização do projeto estaria restrito aos gastos com capacitação do grupo de servidores responsáveis por gerir as ações voltadas a GC dentro da reitoria do IFPB e a disponibilização de servidores nas áreas de planejamento, tecnologia da informação e gestão de pessoas para a consecução das ações e desenvolvimento do sistema. Dentre os benefícios estão: a disseminação do conhecimento organizacional, geração de pessoal mais capacitado, diminuição do tempo para a realização das tarefas; a redução do retrabalho; e o incentivo a inovação.
--

Fonte: Elaborado pela autora com base European KM Forum (2001).

ETAPA 2: PLANEJAMENTO

Os dados coletados também forneceram subsídios para esta etapa do MGCAPB. Dessa forma, como indicado no citado modelo, percorremos os passos necessários que precederam a elaboração do plano de gestão do conhecimento - PGC, quais sejam: 1) definir visão, objetivos e estratégias de GC; 2) identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados; e 3) definir a estrutura de governança e as práticas de GC.

A definição da visão, objetivos e estratégias em GC (quadro 12) foi construída em cima de importante lacuna de conhecimento identificada durante o processo de análise dos dados: o acesso ao conhecimento tácito organizacional. Consoante Batista (2012, p.101), “a organização pública deve definir sua visão de GC para eliminar as lacunas de conhecimento e, assim, alcançar seus objetivos estratégicos.

Nesse sentido, ao analisarmos os dados obtidos, referentes às principais formas de compartilhamento de conhecimento na reitoria do IFPB (Gráfico 5), identificamos que mais da metade (56%) das respostas indicam apenas o compartilhamento do conhecimento explícito; e que a forma de transmissão de conhecimentos tácitos ainda ocorre de maneira esporádica. Desta forma, percebemos o compartilhamento do conhecimento tácito como lacuna a ser preenchida por ações em GC.

Quadro 12 - Visão, objetivo e estratégias de GC – Reitoria do IFPB

Visão, objetivo e estratégias de GC – Reitoria do IFPB
Lacuna de Conhecimento

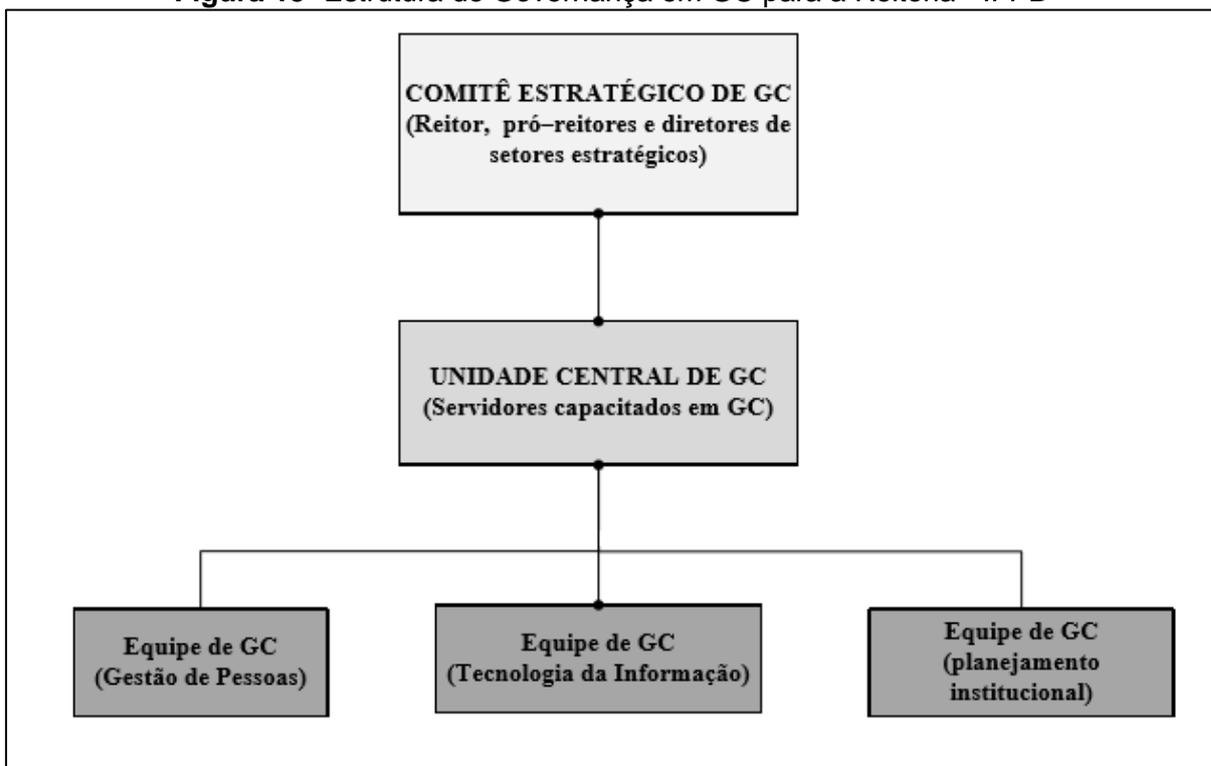
Os servidores da reitoria do IFPB não dispõem de amplo e fácil acesso ao conhecimento organizacional tácito da instituição.
Visão de Gestão do Conhecimento
Servidores da Reitoria do IFPB utilizam o conhecimento tácito organizacional para otimizar seu trabalho e melhorar a prestação do serviço à sociedade.
Objetivo de Gestão do Conhecimento
Transferir o conhecimento organizacional tácito aos servidores da reitoria do IFPB.
Estratégias de Gestão do Conhecimento
1) Identificar e mapear conhecimentos, entre os servidores, para a criação de um banco de talentos; 2) Promover ações que incentivem o compartilhamento de conhecimentos; 3) Implantar sistema de compartilhamento de informações e conhecimentos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A escolha dos projetos de GC para implementação do PGC na reitoria do IFPB levou em consideração os quesitos importância para a instituição e a propagação do conhecimento. Diante desse quadro, foram selecionados quatro projetos: Criação de unidade central e equipe de GC; Incentivo ao compartilhamento de conhecimentos entre os servidores; Identificação dos conhecimentos organizacionais; e Implantação de sistema de compartilhamento de informações e conhecimentos.

Avançando na análise dos dados e resultados em planejamento de GC, foi definida uma estrutura de governança em GC para a reitoria do IFPB (figura 15). Assim, no topo da estrutura, como parte do comitê estratégico em GC, aparecem: reitor, pró-reitores e diretores de planejamento institucional; gestão de pessoas e tecnologia da informação. Esse comitê ficará responsável pela formulação de políticas, diretrizes e decisões em GC.

Em seguida, apresenta-se a unidade central de GC, “responsável pela coordenação das ações de GC na organização e tem a atribuição de dar apoio técnico a todas as equipes de GC na implementação dos seus projetos” (BATISTA, 2012, p.105). Essa unidade será ocupada por servidores que detenham conhecimentos técnicos e científicos sobre o assunto. Por fim, as equipes de GC, compostas por colaboradores de diversos setores da instituição, têm como finalidade o aproveitamento de conhecimento tácito diversificado.

Figura 15 -Estrutura de Governança em GC para a Reitoria - IFPB

Fonte: Batista (2012), adaptado pela autora.

Por fim, empregando os dados obtidos nas etapas de planejamento, anteriormente desenvolvidas, apresentou-se um plano de gestão do conhecimento para a reitoria do IFPB (quadro 13). Para tanto, utilizamos as seguintes informações, referidas como essenciais no MGCAPB: projetos de GC; produtos/resultados; cronograma; responsáveis; e recursos e orçamento.

Quadro 13 - Plano de Gestão do Conhecimento para a Reitoria do IFPB

Plano de Gestão do Conhecimento para a Reitoria do IFPB				
Projetos de GC	Resultados	Cronograma	Responsáveis	Recursos necessários
1.Criação de Unidade central e equipe de GC	<ul style="list-style-type: none"> Unidade Central de GC Equipe de GC 	3 meses	Comitê estratégico em GC	Despesa com capacitações para os servidores que compõem equipe
2. Incentivo ao compartilhamento de conhecimentos entre os servidores	<ul style="list-style-type: none"> Servidores cientes sobre a importância do compartilhamento de conhecimentos; Palestras e treinamentos sobre GC 	3 meses	Unidade central de GC Equipes de GC (gestão de pessoas)	Servidores Material
3. Identificar conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento explícito documentado 		Unidade	

organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento dos conhecimentos tácitos; • Banco de talentos 	4 meses	central de GC Equipe de GC	Servidores
4. Implantação de sistema de compartilhamento de informações e conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Repositório de arquivos • Fórum • Banco de talentos 	8 meses	Unidade central de GC Equipe de GC (Tecnologia da Informação)	Servidores Material

Fonte: APO (2009) adaptado pela autora, 2019.

5.4. Modelo Conceitual de Sistema de compartilhamento de Informações e Conhecimentos

Como complemento à elaboração do plano de gestão do conhecimento (PGC), foi delineado um modelo conceitual de sistema para o compartilhamento de informações e conhecimentos (figura 16). A apresentação do citado modelo objetiva a celeridade no acesso aos saberes armazenados, assim como facilitar o compartilhamento do conhecimento institucional tácito.

O sistema de compartilhamento está previsto no PGC institucional da reitoria do IFPB (quadro 13) como projeto de gestão do conhecimento a ser implementado. Dentre suas funcionalidades, estão: repositório de arquivos; fórum e banco de talentos, concentradas de acordo com a área de interesse/conhecimentos selecionada pelo servidor.

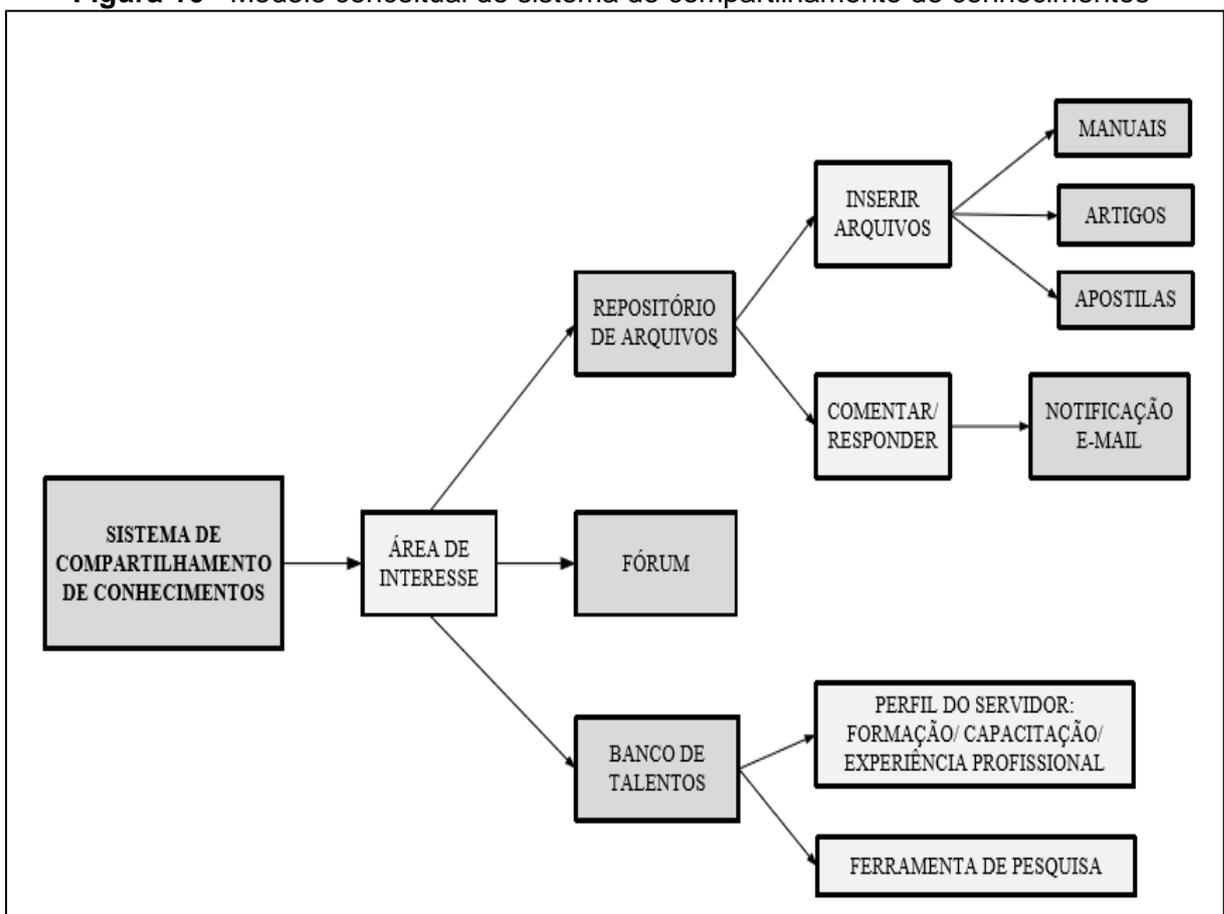
Diante do exposto, segue breve descritivo do sistema:

- **Área de Interesse:** ao adentrar no sistema, o servidor deverá optar pela área de interesse, na qual busca informações ou conhecimento para o desenvolvimento de seu trabalho. E, após a escolha, será direcionado às funcionalidades abaixo descritas;
 - **Repositório de arquivos:** essa aplicabilidade disponibiliza ao servidor dois espaços, quais sejam: 1) inserir arquivos, em que tanto o servidor – usuário do sistema – poderá, dentro do universo da área de interesse selecionada, anexar documentos que contribuam com a disseminação de conhecimentos, quanto as unidades ou equipes de GC poderão fazê-lo; 2) Comentar/ Responder- abaixo de cada documento inserido no sistema, haverá espaço para comentários e respostas sobre o

material. Um alerta será encaminhado ao e-mail institucional do servidor que compartilhou o documento e ele terá a oportunidade de repassar seus conhecimentos tácitos sobre o tema;

- Fórum: espaço para debates, discussões e ensinamentos, sobre assuntos relevantes para a instituição e, de onde poderão ser geradas novas visões e conhecimentos;
- Banco de Talentos: através de um banco de talentos, será possível reunir um maior número de conhecimento organizacional tácito da organização. Para tanto, deverá ser inserido perfil de cada servidor, composto pela formação, capacitação e experiências. Nessa funcionalidade, também estará presente uma caixa de pesquisa para acesso aos conhecimentos institucionais através da busca por palavras-chave.

Figura 16 - Modelo conceitual de sistema de compartilhamento de conhecimentos



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Ressaltamos que o modelo de sistema aqui apresentado consiste apenas em um desenho teórico e sistematizado de elementos que se mostraram importantes no auxílio a disseminação do conhecimento organizacional. A sua adoção, pela reitoria do IFPB, dependerá, além de decisões da alta gestão institucional, do efetivo desenvolvimento do sistema pela diretoria de tecnologia da informação do instituto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento deste estudo permitiu realizar algumas considerações relevantes para problematizar a respeito da gestão do conhecimento na reitoria do IFPB, a partir do Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira. Para tanto, utilizou-se as etapas de diagnóstico e planejamento previstas no modelo, além de outros instrumentos que se mostraram importantes para identificação de fatores indispensáveis à implementação da gestão do conhecimento organizacional.

Nesse contexto, a fim de alcançar o supracitado propósito, o estudo definiu cinco objetivos específicos: Mapear o fluxo do processo de conhecimento dentro da Reitoria do IFPB; Identificar fatores que viabilizem ou dificultem a implementação da gestão do conhecimento; Elaborar um *business case*, justificando a importância da GC; Desenvolver um plano de gestão do conhecimento para a reitoria do IFPB; e Apresentar modelo conceitual de sistema de compartilhamento de informações e conhecimentos.

Os dados para análise foram obtidos através da aplicação de um questionário on-line, composto por 16 questões e encaminhado ao e-mail institucional dos servidores selecionados como população da pesquisa. Durante o prazo de 45 dias, os questionários ficaram abertos para recebimento das respostas, tendo retorno de aproximadamente 64,3 % dos respondentes.

A análise dos dados mostrou que o fluxo do conhecimento, dentro da reitoria do IFPB, ocorre através de três principais meios: site institucional, e-mail institucional e reuniões. Com base no referencial teórico, foi possível perceber que a utilização dos dois primeiros meios restringe a disseminação do conhecimento apenas à forma explícita. Já a reunião, possibilita a transferência do conhecimento de maneira mais abrangente e comporta tanto a transmissão do conhecimento tácito quanto explícito. As ressalvas feitas em relação a esta forma de transferência, consistem no modo esporádico de sua ocorrência e em sua restrição a grupos específicos, o que dificulta a abrangência desse meio de compartilhamento.

Dito isto, foi possível concluir que as principais formas utilizadas para aquisição de conhecimentos indicam o fraco repasse do conhecimento implícito. Como produto dessa análise, foi apresentado um fluxo modelo para o compartilhamento do conhecimento na reitoria do IFPB.

Através da percepção dos servidores sobre a ocorrência do compartilhamento do conhecimento, foram identificados fatores viabilizadores e entraves a esse processo. Assim, como principais facilitadores do repasse do conhecimento, foram indicados: site e e-mail institucional, reuniões setoriais e com a alta gestão e encontros informais.

A resistência dos servidores a mudanças foi apontada como principal entrave para a transmissão do conhecimento organizacional, seguido da falta de pessoal capacitado e da baixa compreensão do termo gestão do conhecimento. Essa resistência a mudanças pode estar relacionada à falha ou fraqueza na cultura organizacional da instituição, que precisa ser reforçada especialmente quanto a cultura de compartilhamento.

A apresentação de um *business case*, direcionado aos gestores do instituto, justificou a importância da implementação da GC na reitoria do IFPB. Para o seu desenvolvimento, foi necessária a passagem por toda a etapa de diagnóstico, prevista no MGCAPB. Este processo envolveu uma autoavaliação institucional realizada com os servidores selecionados para a pesquisa, na qual foram pontuados os seguintes critérios: liderança em GC; resultados em GC, processos, pessoas, tecnologia, aprendizagem e inovação e processos em GC.

O resultado da pontuação dos critérios possibilitou o enquadramento da reitoria do IFPB no nível de iniciação de maturidade em GC, o que demonstra que a instituição ainda está em estágio inicial e começa agora a reconhecer a necessidade de gerenciar o seu conhecimento.

Através dos resultados da análise dos dados relativos ao planejamento - MGCAPB, foram desenvolvidas, como etapas preliminares à elaboração do plano de gestão do conhecimento – PGC-Reitoria/IFPB: a visão, objetivos e estratégias em GC e a estrutura de governança em GC.

A concepção do PGC para a reitoria do IFPB priorizou a implantação dos seguintes projetos de GC: 1) Criação de unidade central e equipes em GC; 2) Incentivo ao compartilhamento de conhecimentos entre os servidores; 3) Identificar os conhecimentos organizacionais; e 4) A implementação de um sistema de compartilhamento de informações e conhecimentos, e levou em consideração a disseminação dos conhecimentos organizacionais.

Por fim, como complemento à elaboração do PGC institucional, a pesquisa apresenta o delineamento de um modelo conceitual de sistema para o

compartilhamento de informações e conhecimentos entre os servidores da reitoria do IFPB. O sistema, em questão, foi previsto como um dos projetos de conhecimento a serem implantados no PGC da reitoria e busca tanto agilizar o acesso aos conhecimentos explícitos, como facilitar o compartilhamento do conhecimento tácito entre os servidores.

Destacamos que, ainda que a principal limitação ao desenvolvimento do trabalho tenha sido a dificuldade e demora na obtenção das respostas aplicadas através do questionário, seu impacto não afetou o resultado da pesquisa, uma vez que se conseguiu, ao final do prazo, um número satisfatório de retornos. Desta forma, foi possível inferir que o estudo alcançou o proposto em seus objetivos e apresentou uma resposta satisfatória aos questionamentos iniciais que subsidiaram o seu desenvolvimento.

Ainda pôde-se concluir que o estudo apresentado faz parte de um contexto maior, que visa a efetiva implementação de um plano de gestão do conhecimento na reitoria do IFPB. Além disso, pode ser considerada, para pesquisas futuras, a aplicação e avaliação de um projeto piloto referente ao PGC-Reitoria/IFPB, no intuito de propiciar a sua implementação prática. Após todas essas considerações, esperamos também que este estudo possa contribuir, de alguma forma, para o desenvolvimento do trabalho dos servidores da reitoria, assim como para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Espera-se, portanto, que os resultados trazidos por esta pesquisa, incentivem os gestores a prosseguir com a investigação da gestão do conhecimento institucional utilizando, para isso, os produtos aqui apresentados. Ainda, de acordo com as considerações apontadas, e na busca de elevar no nível de maturidade em GC na reitoria, recomenda-se a adoção de práticas que trabalhem os fatores: cultura organizacional, voltada à cultura de compartilhamento de conhecimentos, com o objetivo de diminuir a resistência dos servidores a mudanças; e o compartilhamento do conhecimento organizacional tácito.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão** / Mário de Souza Almeida, Claudia Regina Freitas, Irineu Manoel de Souza. – São Paulo: Atlas, 2011.

ALVARENGA, Estelbina Miranda de. **Metodologia da Investigação Quantitativa e Qualitativa**. 2. Ed.- Assunção- Paraguai, 2012.

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

AMARANTE, Nadja Pessoa. **Gestão do Conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB): Um diagnóstico pelo método Organizational Knowledge Assessment (OKA)**. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/5933>> Acesso em: 02 de abril de 2019.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

_____. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Brasília: Ipea, 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4779&catid=308>. Acesso em: 15 de março de 2018.

BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. Barueri, SP: Manole, 2003.

BRASIL. IFPB. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. João Pessoa: IFPB, 2015.

_____. **RESOLUÇÃO N° 246** - Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. João Pessoa, 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARNEIRO, João Bosco Leão. **Gestão do Conhecimento no ambiente de tecnologia da informação da Universidade Federal do Amazonas: Estudo de caso do CTIC/UFAM**. Disponível em: < <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5536>>. Acesso em: 02 de abril de 2019.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões; tradução Eliana Rocha. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CUFFA, Denise de.; ROJO, Claudio Antonio.; MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Gestão do Conhecimento no Ensino Superior:** Um Estudo com Acadêmicos do Curso de Administração. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 12 n.2 – Abril/Junho 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução Lenke Peres. 13ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional:** construção, consolidação e mudanças. – São Paulo: Atlas, 2013.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação superior no Brasil:** múltiplas regulações e controle, 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19967/11598>>. Acesso em: 01 abr 2019

EAGLETON, Terry. **A idéia de Cultura.** Lisboa: Temas e debates, 2003.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches et tal. Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA). 2013. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DIAGNÓSTICO-DA-GESTÃO-DO-CONHECIMENTO-NAS-ORGANIZAÇÕES-PÚBLICAS-UTILIZANDO-O-MÉTODO-ORGANIZATIONAL-KNOWLEDGE-ASSESSMENT-OKA2.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.

FONSECA, Ana Flávia; Garcia, Joana Coeli Ribeiro; Torres, Maria de Fátima Peregrino. Definição de Referências e Adequação do Uso do Método OKA (Organizational Knowledge Assessment) na Medição dos Elementos Necessários para Gestão do Conhecimento em Organizações de Pequeno e Médio Porte. 2010. Disponível em: <http://www.iiis.org/cds2010/cd2010csc/gcgc_2010/papers/pdf/la428ze.pdf>. Acesso em: 21 maio 2018.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Cengage, 2007.

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

_____. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Nilzete Melo; ZIVIANI, Fabricio; REIS, Roberts Vinicius de Melo. Estudo das práticas de gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. **Encontros Bibli:** revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 19, n. 41, p. 105-126, dez. 2014. ISSN 1518-2924. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2014v19n41p105>>. Acesso em: 02 abr 2019.

MARCONI, Marina de Andrade. & LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da Pesquisa Social. In: **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. MINAYO, Maria Cecília de Souza (Organizadora), Suely Ferreira Deslandes & Romeu Gomes. 28. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

PEREZ, Francisco Conejero. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMBAHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002, 286 p.

QUEIROZ, Kelli Consuêlo Almeida de Lima. **Reforma gerencial, “estado avaliador” e o sistema nacional de avaliação da educação superior: qual o papel da regulação?** Disponível em: <<https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0275.pdf>>. Acesso em: 12 mar 2019.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou negócios**. 2ed revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

REZENDE, Flávio da Cunha. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n21/14>>. Acesso em: 15/12/2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas; colaboração Dietmar Klaus Pfeiffer**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Cengage, 2012.

SAMPIERI, Roberto Hernandez. **Metodología de la Investigación**. 5ed. MC Graw Hill, 2015.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. 32. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ed. São Paulo Cortez, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

TAKEUCHI, Hirotaka; Nonaka, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**: princípios de administração. 2 ed. São Paulo: Cengage, 2018.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC – FOLHAS DE PONTUAÇÃO INDIVIDUAL

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 Gestão do Conhecimento Organizacional (CGO)		

Fonte: APO (2009).

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 imprevisíveis 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 um 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		

Fonte: APO (2009).

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		

Fonte: APO (2009).

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		

Fonte: APO (2009).

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 organização 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		

Fonte: APO (2009).

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		

Fonte: APO (2009).

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 (2009).

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA REITORIA DO IFPB

Questionário –Diagnóstico da Gestão do Conhecimento na reitoria do IFPB

1. Qual grau de familiaridade você possui com o termo “gestão do conhecimento”?
 alto médio baixo inexistente
2. Você já participou de algum treinamento formal em gestão do conhecimento?
 Sim Não
3. Você possui ciência sobre a implementação de programas/ações de gestão do conhecimento dentro da reitoria do IFPB?
 Sim Não
4. Em caso de resposta anterior positiva, especifique os programas/ações em gestão do conhecimento implementados na reitoria do IFPB

5. Classifique, dentro da reitoria do IFPB, a implementação das atividades organizacionais abaixo relacionadas:

Atividades	excelente	boa	satisfatória	fraca
Gerenciamento do conhecimento organizacional				
Capacitação dos servidores na área de gestão				
Coleta do conhecimento institucional (know how)				
Conhecimento sobre o cidadão- usuário dos serviços				

6. Selecione, dentre as opções abaixo relacionadas, as principais formas de transmissão de informações e conhecimentos entre o IFPB e seus servidores

<input type="checkbox"/> Site institucional na internet	<input type="checkbox"/> Encontros informais
<input type="checkbox"/> Intranet	<input type="checkbox"/> E-mail institucional
<input type="checkbox"/> Reuniões (setoriais e com a alta gerência)	<input type="checkbox"/> Outros
7. Sendo o conhecimento explícito aquele tipicamente articulado na linguagem formal, expresso em palavras e/ou números e que pode ser facilmente comunicado às pessoas (ex: documentos, manuais, multimídia), selecione, dentre as opções, quais os conhecimentos explícitos compartilhados pelo IFPB

<input type="checkbox"/> Decisões	<input type="checkbox"/> Documentos, manuais e publicações institucionais
<input type="checkbox"/> Melhores práticas	<input type="checkbox"/> Outros
<input type="checkbox"/> Dados de pesquisas	
8. O conhecimento tácito é aquele adquirido ao longo da vida, inerente às habilidades de uma pessoa e suas experiências, possuindo difícil formalização e repasse. Selecione, dentre as opções, as ferramentas utilizadas pela reitoria do IFPB para promover o compartilhamento do conhecimento tácito entre seus servidores

<input type="checkbox"/> Fóruns/ Chats	<input type="checkbox"/> Intranet
<input type="checkbox"/> Treinamentos	<input type="checkbox"/> Reuniões e conferências
<input type="checkbox"/> Programas de mentoring	<input type="checkbox"/> outros
9. Selecione, dentre as opções, quais os principais entraves para o compartilhamento do conhecimento e implantação de processos de Gestão do Conhecimento na reitoria do IFPB

<input type="checkbox"/> Falta de apoio da alta administração
<input type="checkbox"/> Baixa compreensão do que é gestão do conhecimento dentro da organização
<input type="checkbox"/> Deficiência de pessoal capacitado na área de gestão do conhecimento
<input type="checkbox"/> Dificuldade de captar o conhecimento organizacional tácito
<input type="checkbox"/> Resistência de servidores a mudanças
<input type="checkbox"/> Falta de incentivo ao compartilhamento de conhecimentos
<input type="checkbox"/> Não existem entraves

A segunda parte da pesquisa consiste na resposta ao instrumento previsto no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCAPB, desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Para tanto, considera-se GC = Gestão do conhecimento.

De acordo com a sua percepção sobre a Gestão do Conhecimento -GC na Reitoria do IFPB, classifique as ações enumeradas nos critérios de 1 a 7.

As ações dos critérios de 1 a 6 deverão ser classificadas em:

- () Muito mal realizadas ou inexistentes () Bem realizadas
 () Mal realizadas () Muito bem realizadas
 () Realizadas de forma adequada

10. Critério 1 - Liderança em Gestão do Conhecimento.

1. A Organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia em GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização
2. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (ex: unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; Equipes de melhoria da qualidade; redes de conhecimento)
3. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de CG.
4. A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (Ex: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento, e políticas de acesso).
5. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento e de trabalho colaborativo
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 de conhecimento e inovação.

11. Critério 2 – Processo

1. A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.
2. A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.
3. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.
4. A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegure a continuidade das operações, prevenção e recuperação.
5. A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização
6. A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.

12. Critério 3 – Pessoas

1. 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.
2. 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.
3. A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.
4. A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.
5. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.
6. A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes (ex: grupos de trabalho, comissões, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.

13. Critério 4 – Tecnologia

1. A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (ex: internet, intranet e sítio (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.
2. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.
3. Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.
4. Todas as pessoas têm acesso à internet, intranet e a um endereço de e-mail.
5. As informações disponíveis no sítio da web e intranet são atualizadas regularmente.
6. 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.

14. Critério 5 - Processos de Conhecimento

1. A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.
2. A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.
3. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.
4. O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.
5. A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.
6. As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.

15. Critério 6 - Aprendizagem e inovação

1. A organização articula e reforça continuamente, como valores, a aprendizagem e a inovação.
2. A organização considera assumir riscos ou cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde não ocorra repetidamente.
3. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes em diferentes unidades gerenciais da organização.
4. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização
5. As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.
6. As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação

As ações do critério 7 deverão ser classificadas em:

- Não houve melhora/não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores/ Desconheço as ações realizadas em GC.
- Houve melhora nos resultados de alguns indicadores utilizados
- Houve melhora nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
- Houve melhora em quase todos os indicadores utilizados
- Houve melhora em todos os indicadores utilizados

16. Critério 7 - Resultados da Gestão do Conhecimento. Quanto ao resultado de ações em gestão do conhecimento já implementadas na Reitoria de IFPB, classifique as afirmações abaixo:

1. A organização tem histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.
2. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.
3. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.
4. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.
5. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.
6. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR – MPPGAV

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisa desenvolvida por **Ana Patrícia de Carvalho Farias Serrano** para obtenção do título de mestre pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) no Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV), sob orientação do professor **Dr. Mariano castro Neto**.

A pesquisa intitulada: **“Gestão do Conhecimento na Reitoria do Instituto Federal da Paraíba: diagnóstico aplicando o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira – MGCAPB”**, tem como objetivo geral diagnosticar a gestão do conhecimento na reitoria do IFPB, a partir da aplicação das etapas previstas no Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira – MGCAPB e como objetivos específicos: Mapear o fluxo do processo de conhecimento dentro da Reitoria do IFPB; Identificar fatores que viabilizem ou dificultem a implementação da gestão do conhecimento; Desenvolver um plano de gestão do conhecimento para a reitoria do IFPB; Elaborar um business case e; apresentar modelo conceitual de sistema de compartilhamento de informações e conhecimentos.

Sua participação nessa pesquisa se dará de maneira voluntária e compreenderá em responder um questionário sobre as ações do IFPB/*Reitoria em Gestão do Conhecimento*.

Este estudo não implica em nenhum risco para sua saúde, apenas riscos mínimos previsíveis como o desconforto para responder alguns itens do instrumento. Portanto, as perguntas que possam causar desconforto não precisarão ser respondidas, e o questionário pode ser interrompido a qualquer momento.

Ressaltamos que você poderá desistir da pesquisa a qualquer momento.

Para fins de pesquisa, os pesquisadores garantem que seu nome será preservado e que nenhum dado sobre sua pessoa será divulgado.

Eu, _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada. Recebi informação a respeito do método que será utilizado. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim eu desejar.

Fui igualmente informado da garantia de receber resposta a qualquer dúvida acerca dos procedimentos, da liberdade de tirar meu consentimento, a qualquer momento, e da garantia de que não serei identificado(a) quando da divulgação dos resultados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa e que posso entrar em contato com a pesquisadora responsável **Ana Patrícia de Carvalho Farias Serrano**, através do telefone pessoal (83) 98175-9119, email: anapatricia.farias@gmail.com ou através do setor da Diretoria de Orçamento/ Reitoria - telefone: (83) 3612 -9158 se assim eu desejar.

Assinatura da Pesquisadora
Ana Patrícia de Carvalho Farias Serrano

Assinatura do Entrevistado

Data ____/____/____

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP): Centro de Ciências da Saúde – CCS – UFPB Campus I – Cidade Universitária – João Pessoa – PB – CEP 58059-9000 Fone: 83 3216 7791 – Email: eticaccsufpb@hotmail.com

APÊNDICE D – TERMO DE ANUÊNCIA



TERMO DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins que estamos de acordo com a execução da pesquisa intitulada “**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA: Diagnóstico aplicando o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira - MGCAPB**” sob responsabilidade da pesquisadora **Ana Patrícia de Carvalho Farias Serrano**, mestranda do mestrado profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) - Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. **Mariano Castro Neto**, está autorizada para ser realizada no âmbito do IFPB.

Esta Instituição está ciente de suas co-responsabilidades como Instituição Co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso em verificar seu desenvolvimento para que se possa cumprir os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares, como também, no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Igualmente informamos que para ter acesso à referida instituição e seus servidores, fica condicionada à apresentação aos setores a serem visitados, da Certidão de Aprovação do presente projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba. Tudo como preconiza a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

João Pessoa-PB, 01 de 11 de 2018.

CNPJ 10.783.898/0001-75
Instituto Federal de Educação
Ciência e Tecnologia da Paraíba
Av. Almirante Barroso, 1077
CEP:58013-120 Centro
João Pessoa/PB


Cícero Nicácio Lopes
Reitor- IFPB

CÍCERO NICÁCIO DO NASCIMENTO LOPES
Reitor - IFPB

www.ifpb.edu.br

NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

