

Cristiele Aparecida Petri

**MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC): O CASO DA
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio José Amante

Coorientadora: Profa. Dra. Sônia Regina Lamego Lino

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Petri, Cristiele Aparecida
MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NO
INSTITUTO FEDERAL NA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DE SANTA CATARINA (IFSC): O CASO DA PRÓ-REITORIA DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL / Cristiele Aparecida
Petri ; orientador, Claudio José Amante,
coorientador, Sônia Regina Lamego Lino, 2019.
145 p.

Dissertação (mestrado profissional) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

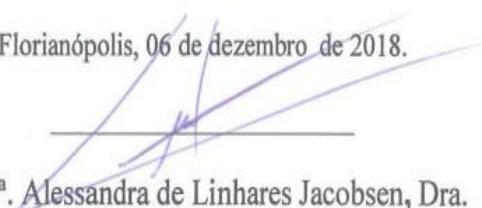
1. Administração Universitária. 2. Gestão do
Conhecimento. 3. Maturidade em Gestão do
Conhecimento. 4. Administração Universitária. I.
Amante, Claudio José. II. Lamego Lino, Sônia Regina.
III. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. IV. Título.

Cristiele Aparecida Petri

**MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO INSTITUTO FEDERAL NA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC): O
CASO DA PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL**

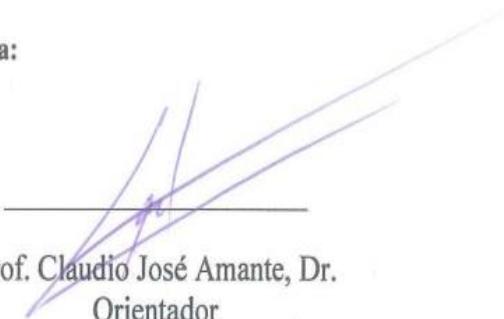
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 06 de dezembro de 2018.



Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Claudio José Amante, Dr.
Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)



Prof.^a Sônia Regina Lamego Lino, Dr.^a
Coorientadora
Instituto Federal Catarinense (IFC)



Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Membro Interno
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)



Prof. Andrei Zwetsch Cavalheiro, Dr.
Membro Externo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa
Catarina (IFSC)

Cristiele Aparecida Petri

Este trabalho é dedicado aos meus
amados pais Jerônimo e Lurdes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças quando me senti cansada para continuar.

Aos meus familiares, meus pais a quem dedico essa dissertação, minha irmã Marinês, meu cunhado Luís e meu sobrinho e afilhado Leonardo.

Ao meu orientador, Claudio José Amante, por ter sido mais que um professor. Por ter sido um grande amigo e conselheiro.

A minha coorientadora professora Sonia Regina Lamego Lino por todo o carinho.

Ao IFSC pelo incentivo, pela autorização para a realização da pesquisa e pela concessão de afastamento parcial para pós-graduação (12 meses);

A UFSC na figura de todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária em especial a Coordenadora professora Alessandra de Linhares Jacobsen, pela oportunidade qualificação profissional.

Ao Secretário do Programa Mauricio Rissi por todo o apoio durante esses dois anos.

Aos colegas da turma PPGAU 2017, os quais levarei para a vida.

Aos demais colegas que conheci no PPGAU.

Aos demais orientandos do professor Cláudio José Amante.

A minha amada amiga Cristina Missao Borille Kuba, por estar comigo em todos os momentos durante todo o mestrado.

A minha amiga Sabrina Fonseca De Conto, que conheci no PPGAU.

A querida amiga, Juliana Fraga Duarte, por acreditar nos meus sonhos.

A minha amada amiga Sabrina Miranda Covalski, por me acompanhar nesses últimos nove anos #doifscparaavida.

Ao “Bonde da Linete”, Vagner, Naila, André e Marcelo, amigos que mesmo distantes sempre tiveram palavras de incentivo.

Ao Dj, Alok Achkar Peres Petrillo. O significado do nome Alok significa “luz”. E foi exatamente isso que ele me transmitiu durante as inúmeras horas que passei no trânsito nesse período do mestrado. Minha eterna gratidão!

Aos meus colegas de trabalho por colaborarem com minha pesquisa.

E a todos de que, alguma forma, participaram e torceram por mim neste tempo.

“Todo o nosso conhecimento se inicia com
sentimentos”.

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

Este estudo identificou o grau de maturidade em gestão do conhecimento (GC) na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), instituição pública federal de ensino localizada do Estado de Santa Catarina. Utilizou-se o modelo de maturidade em GC proposto por Batista (2012). Este modelo analisa sete critérios (liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da Gc), as quais foram pontuadas em uma escala que variou de 1 a 6. Os sujeitos da pesquisa foram todos os servidores lotados na Pró-Reitoria. A análise dos resultados revelou que a Prodin se encontra no nível de maturidade em gestão do conhecimento (63 pontos), primeiro nível na escala, o que demonstra o reconhecimento da necessidade de gerenciar o conhecimento e a sua importância e benefícios para a gestão da instituição. Diante deste cenário, foi proposto um modelo de Plano de Gestão do Conhecimento para ser aplicado na Prodin.

Palavras-chave: IFSC. Gestão do Conhecimento. Modelo de Maturidade. Administração Universitária.

ABSTRACT

This study identified the degree of maturity in knowledge management (GC) in the Pro-Rectorate of Institutional Development of the Federal Institute of Education Science and Technology of Santa Catarina (IFSC), a federal public institution located in the State of Santa Catarina. It was used the maturity model in KM proposed by Batista (2012). This model analyzes seven criteria (leadership in KM, process, people, technology, processes of knowledge, learning and innovation, and KM results), which were scored on a scale ranging from 1 to 6. The subjects of the survey were all servers filled in the Pro-Rectorate. The analysis of the results revealed that Prodin is in the level of maturity in knowledge management (63 points), first level in the scale, which demonstrates the recognition of the need to manage knowledge and its importance and benefits for the management of the institution. Given this scenario, a model of Knowledge Management Plan was proposed to be applied in Prodin.

Keywords: IFSC. Knowledge management. Maturity Model. University Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição dos câmpus do IFSC pelo estado de Santa Catarina.	25
Figura 2 - Organograma da Reitoria do IFSC	28
Figura 3 - Organograma da Prodin.....	29
Figura 4 – Linha do tempo da Gestão do Conhecimento no IFSC	32
Figura 5 - Organograma da DGC implantada em 2006.....	34
Figura 6 - Organograma da DGC	35
Figura 7 - Organograma da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC)	36
Figura 8 - Dado, informação e conhecimento	51
Figura 9 - Processo SECI	54
Figura 10 - Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública.....	62
Figura 11 - Níveis de maturidade em GC.....	74
Figura 12 – Etapas do PGC	102
Figura 13 – Estrutura de Governança em GC.....	106
Figura 14 - Proposta de estrutura de Governança em Gestão do Conhecimento.....	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de escolaridade exigido para o cargo	85
Gráfico 2 - Faixa etária	86
Gráfico 3 - Tempo de trabalho na Prodin.....	86
Gráfico 4- Nível de escolaridade.....	87
Gráfico 5 – Ocupantes de Função Gratificada	87
Gráfico 6 - Entendimento sobre o Conceito de Gestão do Conhecimento	88
Gráfico 7 – Relação de Grau de Escolaridade por Entendimento do Conceito de CG.....	88
Gráfico 8 - Percentual de servidores que participaram de treinamento formal em GC	89
Gráfico 9 - Percentual de entendimento sobre Maturidade em Gestão do Conhecimento	90
Gráfico 10 – Relação de Tempo de trabalho por Entendimento de Maturidade de CG.....	90
Gráfico 11 - Grau de Maturidade por critério	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Portfólio de Artigos.....	22
Quadro 2 - Entendimentos sobre o conceito de conhecimento organizacional.....	40
Quadro 3 - Abordagens mundiais e conceitos sobre Gestão do Conhecimento.....	44
Quadro 4 - Dimensões da Gestão do Conhecimento Organizacional....	56
Quadro 5 - Síntese dos Modelos de GC	59
Quadro 6 - Diferenças entre organizações maduras e imaturas.....	68
Quadro 7 - Síntese dos Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento.....	70
Quadro 8 – Quantitativo de Servidores da Prodin por cargo	79
Quadro 9 - Formação dos servidores da Prodin	80
Quadro 10 - Treinamento em Gestão do Conhecimento	89
Quadro 11 – Barreiras e Facilitadores para Gestão do Conhecimento na Prodin.....	98
Quadro 12 - Pontuação da Prodin por dimensão	100
Quadro 13 – Etapas de elaboração do PGC.....	103
Quadro 14 - Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC	104
Quadro 15 - Principais Práticas de Gestão do Conhecimento	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grau médio de maturidade por critério	91
Tabela 2 - Comparativo entre o maior grau e o menor grau de maturidade dos IFs e da Prodin.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI - Avaliação de Infraestrutura
AP - Avaliação Perceptiva
APO – Asian Productivity Organization
CD – Cargo de Direção
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
CEFET – Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica
CNS – Conselho Nacional de Saúde
CONEP – Conselho Nacional de Ética em Pesquisa
DGC – Diretoria de Gestão do Conhecimento
DTIC – Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
GC – Gestão do Conhecimento
IES – Instituição de Ensino Superior
IFSC – Instituto de Federal de Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
IFs – Institutos Federais
KMCA - Knowledge Management Capability Assessment
KMMM - Knowledge Management Maturity Model
KPQM - Knowledge Process Quality Model
MGCAPB – Modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Brasileira
PA - Process Attributes
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PGC - Plano de Gestão do Conhecimento
PRODIN – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	21
1.2.1	Objetivo Geral	21
1.2.2	Objetivos Específicos	21
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.4	DELIMITAÇÃO DO TEMA	23
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO	25
2.1	PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	29
2.1.1	Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC)	30
2.1.2	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC)	35
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	38
3.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO: ORIGEM, CONCEITOS BÁSICOS, OBJETIVOS E ABORDAGENS	38
3.1.1	Dado, informação e conhecimento	49
3.1.2	Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito	52
3.1.3	A Gestão do Conhecimento e suas perspectivas	55
3.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO	57
3.2.1	Modelos de Gestão do Conhecimento	59
3.3	MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	65
3.3.1	Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento	66
3.3.1.1	Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento de Batista (2012)	71
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	76
4.1	MÉTODO DE RACIOCÍNIO	76
4.2	NATUREZA DA PESQUISA	76
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	77
4.4	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA	78
4.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	81
4.6	PERSPECTIVAS DO ESTUDO	83
4.7	ANÁLISE PELA COMISSÃO DE ÉTICA	83
5	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	85
5.1	PERFIL DOS SERVIDORES	85

5.2	MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRODIN	91
5.2.1	Avaliação do critério de Aprendizagem e Inovação	92
5.2.2	Avaliação do critério de Processo	92
5.2.3	Avaliação do critério de Tecnologia	93
5.2.4	Avaliação do critério de Pessoas	94
5.2.5	Avaliação do critério de Liderança em Gestão do Conhecimento	94
5.2.6	Avaliação do critério de Processo de Gestão do Conhecimento	95
5.2.7	Resultado da Gestão do Conhecimento	96
5.2.8	Resultado Global da Maturidade em Gestão do Conhecimento na Prodin	100
5.3	PROPOSTA DE PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A PRODIN	101
5.3.1	Planejamento do Plano de Gestão do Conhecimento	104
5.3.1.1	Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC	104
5.3.1.2	Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional)	106
5.3.1.3	Passo 3: definir a estrutura de governança e as práticas de GC e sensibilizar as pessoas na organização	106
5.3.1.4	Passo 4: elaborar PGC	107
5.3.2	Implementação do PGC	108
5.3.2.1	Passo 1: discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC	108
5.3.2.2	Passo 2: definir meios para manter os resultados obtidos com a implementação da GC	109
5.3.2.3	Passo 3: definir maneiras de lidar com a resistência à Implementação daGC	110
5.3.2.4	Passo 4: desenvolver o plano de comunicação do PGC	110
5.3.2.5	Passo 5: elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC	111
5.4	PLANEJAMENTO DO PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA PRODIN	112
5.4.1	Projetos de Gestão do Conhecimento	112
5.4.2	Estrutura de Governança em Gestão do Conhecimento	113
5.4.3	Práticas de Gestão do Conhecimento	114
5.4.4	Sensibilização	116
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS	119

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Modelo do Questionário	131
Anexo A – Proposição do Projeto de Pesquisa	143
Anexo B – Aprovação da proposição do Projeto de Pesquisa	144
Anexo C – Declaração e autorização de Pesquisa	145

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, em meio a intensas mudanças políticas, econômicas e sociais, caracterizado pela transição da era industrial para as eras da informação e das redes, o conhecimento se tornou um recurso fundamental (TERRA, 2000).

Em tempos cada vez mais incertos, o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo através da organização e incorporá-lo em novas tecnologias, produtos e serviços (CARNEIRO, 2000; NONAKA, 2007); ou seja, influenciará na capacidade de fazer a gestão dos ativos de conhecimento que possui ou deve possuir.

Enquanto no setor privado a gestão do conhecimento (GC) é vista como um meio de se alcançar maior produtividade, lucro e satisfação do cliente, no setor público a GC auxilia a organização, ante os novos desafios, na implementação de práticas inovadoras de gestão, com consequente melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão e da sociedade em geral (BATISTA, 2012).

Dentre os desafios comuns que afetam o setor público de todo o mundo, destacam-se o aumento da eficiência das agências públicas, melhora na prestação de contas e tomada de decisões, além do aumento da colaboração, parcerias estratégicas e retenção do conhecimento da força de trabalho em envelhecimento. As instituições federais de ensino superior também apresentam esses desafios comuns e, para elas, fazer GC pressupõe trabalhar com qualquer prática ou processo com o intuito de otimizar o uso do conhecimento, ou seja, aumentar a produção, distribuição e aplicação do conhecimento (YOUNG et al., 2013).

A implementação de qualquer ação em GC requer um diagnóstico prévio, no sentido de conhecer os pontos fortes e fracos da organização, direcionando ações com maior efetividade. Batista (2012) ressalta que nesta etapa a organização realiza uma autoavaliação do grau de maturidade em GC, servindo como base para elaboração de um plano de GC e justificando sua importância para a organização. Uma das estratégias utilizadas para avaliar esse progresso são os modelos de maturidade, estruturados em estágios de desenvolvimento que permitem o monitoramento da evolução em relação à GC e a identificação de fatores passíveis de melhora na organização (DEL-REY-CAMORRO, 2003; LIN, 2007; OLIVEIRA et al., 2011).

Este estudo encontra-se na área de concentração, intitulada “**Gestão Universitária**”. A referida área de concentração busca estudar e aplicar sistemas, modelos, técnicas e políticas para a profissionalização das instituições de educação superior, considerando a complexidade de sua gestão e sua importância para o desenvolvimento da sociedade. A linha de pesquisa de pesquisa em que o trabalho está inserido é Políticas Públicas e Sociedade. Essa linha abrange o estudo da integração e cooperação com outras IES ou organizações, com vistas ao desenvolvimento de soluções inovadoras referentes a produtos, processos e métodos organizacionais aplicados à gestão universitária. As IES são instituições complexas e também, múltiplas. Segundo a portaria normativa 21 de 21 de dezembro de 2017, do Ministério da Educação (MEC) as IES podem ser assim organizadas como Faculdade, Centro Universitário, Universidade, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e Centro Federal de Educação Tecnológica. As IES compõem, essencialmente, o sistema federal de ensino e podem ser diferenciadas como: as instituições mantidas pela União; as instituições criadas pela iniciativa privada; os órgãos federais de educação. Elas podem também pertencer as seguintes categorias administrativas: pública (federal, estadual, municipal e especial), privadas (com fins lucrativos ou sem fins lucrativos (confessionais, comunitárias e filantrópicas). (BRASIL, 2017). O IFSC é uma IES e, portanto, estudos de Gestão Universitária são pertinentes.

O objetivo deste trabalho foi identificar o grau de maturidade em gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodin) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSC), utilizando o modelo de avaliação de GC proposto por Batista (2012) para a administração pública brasileira. O resultado do estudo vai permitir aos gestores da Prodin uma melhoria nos processos relacionados a GC.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As instituições públicas são responsáveis por inúmeros serviços prestados à sociedade. Entretanto, muitas vezes, em suas ações, percebe-se que o desenvolvimento de suas políticas e a implantação de projetos, apesar de sua relevância, em determinados momentos, perdem-se na troca das gestões e no contexto político ou ficam apenas no conhecimento tácito de seus funcionários. O conhecimento tácito, que é pessoal, não pode ser tratado e organizado, está implícito e tem o foco

voltado para a experiência e o conhecimento explícito, se caracteriza por ser organizado e tratado sistematicamente. Essa abordagem reflete o pensamento de Takeuchi e Nonaka (2008a, p. 8)

Dessa forma, mesmo que hajam iniciativas que apresentem resultados positivos, se não houver registro e preservação do conhecimento aplicado, a possibilidade de elas não se efetivarem pode fazer com que esses processos de GC não sejam consolidados. Por essa razão, é fundamental que hajam mecanismos eficazes para aproveitar o conhecimento e aplicá-lo nos projetos governamentais, a fim de que suas ações se tornem mais efetivas.

Para a nova economia, que inclui o conhecimento em sua estrutura, o intelecto e as ideias criativas e inovadoras se tornam uma fonte de vantagem para os indivíduos e organizações. Esses fatores trazem a perspectiva de aumentar o desenvolvimento humano e a qualidade de vida. Assim, a capacidade de uma nação e, em especial, do setor público, para desenvolver contextos e sistemas que apoiem o compartilhamento, a criação e a aplicação de conhecimento na área pública para criar benefícios para a sociedade, aumenta em importância e deve ser objeto de maior consideração. (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007, p. 15).

Dada a relevância que atualmente tem o conhecimento nas organizações, a sua disseminação nas instituições públicas apresenta-se como um desafio teórico e prático, tendo em vista as dificuldades que se apresentam em gerenciar seus ativos intangíveis. O conhecimento precisa ser disseminado no âmbito institucional, de modo que sua existência seja concreta em qualquer ambiente, por meio dos indivíduos que o compõem.

A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como a disseminação dos conhecimentos criados pela organização e sua incorporação a novas tecnologias e produtos, envolvendo as pessoas, a organização e o ambiente, e que se daria, a princípio, a partir de uma espiral de conhecimento baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito (Takeuchi e Nonaka 2008a, p. 8).

Para tanto, é preciso que exista uma forma de gerenciar esse ativo intangível tão importante para o desempenho da Instituição. A adoção

de práticas gerenciais surge, assim da necessidade de se utilizar o conhecimento em prol do desenvolvimento e/ou da inovação de produtos e serviços. Discutir a gestão do conhecimento no serviço público pode contribuir para despertar o interesse pela sua implementação e aplicabilidade, por meio de práticas apresentadas como estratégias de melhorias dos serviços.

O Instituto Federal de Santa Catarina IFSC, autarquia criada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, teve sua origem na transformação do Centro Federal de Educação Profissional de Santa Catarina - CEFET/SC. Ainda enquanto CEFET/SC se inicia o processo de institucionalização da gestão do conhecimento do IFSC. processo resultante da relação de fatores externos e internos à organização, que inicialmente, para Zapelini et al. (2008, p.4), teve por premissa o enfrentamento de “um desafio que pressupõe a participação e o envolvimento de todos os servidores do CEFET/SC, na busca por um serviço público federal mais eficiente, mais transparente e mais responsável em sua tomada de decisões e respectivas ações”, que se percebe como sendo o entendimento sobre a GC em IES e, que o IFSC adotou como princípio no processo de institucionalização da GC.

A denominada Diretoria de Gestão do Conhecimento – DGC, foi efetivamente implantada em setembro de 2006, a partir da percepção administrativa da Direção Geral e da alocação do cargo de direção – CD (função gratificada) pelo Ministério da Educação. (ZAPELINI et al., 2008, p. 4).

Lino (2013) afirma que no caso do CEFET/SC a institucionalização da gestão do conhecimento foi fruto de um processo democrático, onde a organização discutiu a atualidade, necessidade, importância e utilidade de um projeto de gestão do conhecimento. O projeto de gestão do conhecimento implementado no CEFET/SC teve como objetivo principal gerar conhecimento estratégico, de tal forma que foi registrado junto ao organograma da DGC, assim como os pilares que embasaram a proposta implementada, ou seja, tecnologia, pessoas e processos.

Em 2008, com a criação do IFSC, a DGC passou a se chamar de Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN. Embora mantida a proposta de atuar dentro dos princípios da Gestão do Conhecimento, há uma modificação do objetivo inicial (“gerar conhecimento estratégico”) do projeto de gestão do conhecimento do IFSC (antigo CEFET/SC). Percebe-se essa mudança de objetivo pela nova configuração institucional dada a Pró-Reitoria.

Desse modo, passados doze anos, com alteração de estrutura de

GC no IFSC, com a mudança de denominação da instituição, criação de novas unidades, cargos, atuação em rede dos câmpus é oportuno responder a seguinte pergunta: Qual o grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Prodin do IFSC, unidade que hoje é responsável pela GC na instituição?

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo é avaliar o grau de Maturidade de Gestão do Conhecimento na Prodin.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o grau de maturidade de Gestão do Conhecimento na Prodin;
- b) Classificar o grau de maturidade de Gestão do Conhecimento na Prodin;
- c) Sugerir um plano estratégico de Gestão do Conhecimento para a Prodin;
- d) Propor ações para a implementação do plano estratégico de Gestão do Conhecimento para a Prodin.

1.3 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho acrescenta um estudo à parcela da produção científica existente sobre estudos de Maturidade em GC no Setor Público, em especial aos Institutos Federais. Foi realizada uma busca sistemática na literatura no mês de outubro de 2018, tendo como tema de pesquisa: Avaliação da Maturidade em Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas de Ensino Públicas. Foram utilizados dois descritores, Maturidade e Gestão do Conhecimento e Instituições Públicas de Ensino. A estratégia de busca nas bases de dados foi: *Maturity AND Knowledge management AND Public Institution AND Education*. Os critérios de inclusão e exclusão foram trabalhos em português e inglês.

Desta pesquisa, retornaram 6 e 5 documentos na *Scopus e na Web of Science*. Devido aOS poucos trabalhos encontrados, foi utilizado

apenas um critério de exclusão (Idioma), o que acarreta na redução de um arquivo em cada base.

Após, a partir da observação das palavras-chaves e do Resumo, foram eliminados 2 artigos da base *Web of Science* por não tratar do tema de estudo, sendo que um o objeto analisado era um instrumento/ferramenta para análise de indicadores para pequenas e médias empresas e o outro se tratava de maturidade das universidades para o gerenciamento por projetos.

Desta forma, abaixo (Quadro 1) é apresentado os 5 documentos, por ordem alfabética, que fazem parte do portfólio de artigos obtidos por meio da estratégia de pesquisa e dos critérios de exclusões acima detalhados na base de dados *Scopus e Web Of Science*.

Quadro 1 - Portfólio de Artigos

Título do Artigo	Periódico	Ano	Bases
<i>An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities: A dynamic approach</i>	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	2015	<i>SCOPUS; Web of Science</i>
<i>Enterprise architecture of Colombian Higher Education</i>	<i>Frontiers in Education Conference, FIE</i>	2015	<i>SCOPUS; Web of Science</i>
<i>Identification of the degree of maturity in knowledge management in the teaching sector: A study at the instituto federal catarinense Câmpus Araquari</i>	Ciencia da Informacao	2018	<i>SCOPUS</i>
<i>Knowledge management education and training in academic institutions in 2012</i>	<i>Journal of Information and Knowledge Management</i>	2013	<i>SCOPUS</i>
<i>Knowledge management in the public sector: Maturity levels of federal government organizations in Brazil</i>	<i>Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM</i>	2016	<i>SCOPUS</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Observa-se que há dois trabalhos que foram encontrados tanto na Web Of Science e na Scopus e que ambos foram publicados no ano de 2015. É plausível sinalizar que há uma publicação neste ano (2018). Observa-se que há dois trabalhos que foram encontrados tanto na Web Of Science e na Scopus e que ambos foram publicados no ano de 2015. É plausível sinalizar que há uma publicação neste ano (2018). Outro ponto a destacar é o ano de publicação dos artigos, o que demonstra que o assunto ainda é algo recente na Administração Pública. O que reforça a importância acadêmica deste tema de estudo.

A proposta de trabalhar com esse tema surgiu da experiência profissional da pesquisadora que atua na Prodin desde fevereiro de 2010. No IFSC existe uma Diretoria de Gestão do Conhecimento vinculada a Prodin. Em que pese o fato de haver constituída esta Diretoria, o IFSC não avaliou a maturidade da GC que foi implementada na Instituição em 2006.

Além disso, o estudo procura atender uma demanda colocada pela gestão estratégica da Instituição, no Planejamento Estratégico 2015/2019, onde está prevista uma Iniciativa Estratégica C0108 (disseminar práticas de Gestão do Conhecimento). No Plano Anual de Trabalho do IFSC - 2018 da Prodin existe um projeto relacionado à proposição de um modelo de Gestão do Conhecimento (16DIN-C0108/18), o qual a pesquisadora coordena, entende-se que para propor um novo modelo é necessário avaliar o existente.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A temática deste estudo é a avaliação do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSC, considerando o tempo de institucionalização da GC na Instituição. Após a avaliação apresenta-se uma proposta de Plano Estratégico em GC.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em seis capítulos: o primeiro apresenta a introdução, com a definição do problema, os objetivos, sua justificativa, a delimitação do trabalho e sua estrutura.

No segundo, é apresentada a caracterização da Instituição, mais especificamente da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, onde

foi realizado o estudo de caso.

O terceiro, apresenta a fundamentação teórica, na qual destacam-se como principais pontos: gestão do conhecimento: origem, conceitos básicos, objetivos, e abordagens sobre GC, gestão do conhecimento no serviço público; modelos de GC e Maturidade em GC.

O quarto tem como foco, abordar os procedimentos metodológicos adotados na realização desta pesquisa, apresentando-se os seguintes itens: método de raciocínio; natureza da pesquisa; caracterização da pesquisa; universo da pesquisa; técnicas e instrumentos de coleta de dados; perspectiva do estudo e justificativa por não encaminhar o projeto à Comissão de Ética.

No quinto são apresentados os resultados da pesquisa e por último as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

Finalizando o trabalho, as referências e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e modelo do questionário aplicado, disponível no Apêndice A e os Anexos.

2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

O IFSC foi criado em Florianópolis por meio do Decreto nº 7.566/1909, inicialmente denominado Escola de Aprendizizes Artífices de Santa Catarina. O objetivo da Instituição era proporcionar formação profissional aos filhos de classes socioeconômicas menos favorecidas. Esse decreto instaurou uma rede de 19 Escolas de Aprendizizes Artífices em todo o País.

Após longo período e muitas transformações em março de 2008, uma consulta pública interna que envolveu professores, servidores técnico-administrativos e estudantes do então CEFET/SC aprovou a transformação da instituição em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. O projeto de lei que definiu a mudança foi aprovado pela Câmara Federal e pelo Senado e sancionado pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 29 de dezembro de 2008.

O IFSC é uma instituição federal de ensino superior que tem por finalidade ofertar formação e qualificação em diversas áreas, nos vários níveis e modalidades de ensino, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, em articulação com os setores produtivos da sociedade catarinense.

A instituição é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). Possui uma Reitoria e 22 câmpus: Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Garopaba, Gaspar, Jaraguá do Sul – Rau (Geraldo Werninghaus), Florianópolis, Florianópolis-Continente, Itajaí, Joinville, Jaraguá do Sul, Lages, São José, Palhoça Bilíngue, São Carlos, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema e Xanxerê.

O IFSC também conta com o Centro de Referência em Formação e EaD (Cerfeed), responsável pelos programas de formação de professores e demais educadores, e de gestores para o serviço público.

É papel do centro dar apoio às ofertas educativas próprias e dos câmpus do IFSC. Esse centro oferece cursos a distância e presenciais para a comunidade interna e externa, utilizando-se de metodologias inovadoras e sempre articuladas aos objetivos e metas do Instituto. A Figura 1 apresenta a distribuição dos câmpus do IFSC pelo estado de Santa Catarina.

Figura 1 - Distribuição dos câmpus do IFSC pelo estado de Santa Catarina.



Fonte: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (2018).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019), a missão do IFSC é: “Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural” (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 6).

A Visão é: “Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. (IFSC, 2015, p. 6).

Ainda de acordo com o mesmo documento, os valores do IFSC são:

- a) **ÉTICA**, pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público.
- b) **COMPROMISSO SOCIAL**, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais.
- c) **EQUIDADE**, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos

processos de gestão.

- d) **DEMOCRACIA**, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade.
- e) **SUSTENTABILIDADE**, pautada pela responsabilidade social e ambiental.
- f) **QUALIDADE**, pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais. (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 6).

De acordo com o Estatuto (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2018) Art. 6, o IFSC é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada câmpus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.

Conforme o Art. 7º, do Estatuto, o IFSC tem a seguinte estrutura básica organizacional:

I. Órgãos Colegiados:

- a) Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo;
- b) Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo.

II. Reitoria:

Gabinete;

a) Pró-Reitorias;

- 1. Pró-Reitoria de Ensino;
- 2. Pró-Reitoria de Administração;
- 3. Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas;
- 4. Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação;
- 5. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.

b) Diretorias Sistêmicas;

c) Auditoria Interna;

d) Procuradoria Federal.

III. Câmpus, que para fins de legislação

educacional, são considerados

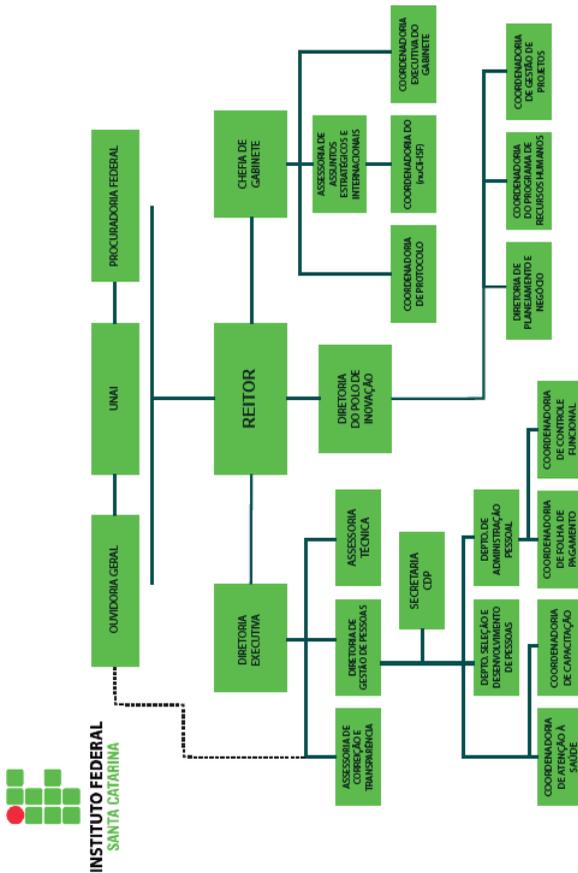
Sedes.

Pode-se observar que o IFSC possui em sua estrutura órgão colegiados de caráter consultivo e deliberativo, cinco pró-reitorias, diretorias sistêmicas e os câmpus.

Conforme observado na

Figura 2, onde é apresentado o organograma da Reitoria do IFSC, a Prodin, unidade organizacional objeto de estudo, está diretamente subordinada a Reitoria. Na próxima seção a estrutura da Prodin será detalhada.

Figura 2 - Organograma da Reitoria do IFSC



(2018).

2.1 PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

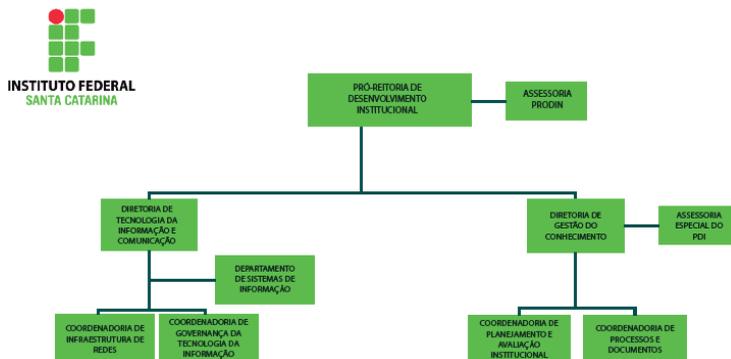
De acordo com o Regimento Geral do IFSC (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017) à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional compete promover a integração entre a Reitoria e os câmpus, promover e coordenar os processos de planejamento estratégico e a avaliação institucional; de sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico; planejar e coordenar as atividades relacionadas à tecnologia da informação e da comunicação, bem como outras atividades delegadas pelo Reitor. Conforme Art. 38. do Regimento Geral do IFSC a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional constituir-se-á dos seguintes órgãos:

- I. Diretoria de Gestão do Conhecimento;
- II. Diretoria de Tecnologias da Comunicação e da Informação;
- III. Departamento de Sistemas de Informação

A

Figura 3 apresenta o Organograma da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.

Figura 3 - Organograma da Prodin



Fonte: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (2018).

Feitas as considerações a respeito da Prodin é pertinente detalhar as duas diretorias a ela subordinadas, haja visto o presente estudo de caso.

2.1.1 Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC)

Antes de apresentar como a DGC se constitui atualmente, é importante contextualizar como essa diretoria foi criada pois sua implementação no IFSC aconteceu quando a Instituição ainda era Centro Federal de Educação e Tecnologia (CEFET). Ou seja, a características institucionais eram outras.

Ainda enquanto CEFET/SC, inicia-se o processo de institucionalização da gestão do conhecimento no IFSC. Segundo Zapelini et al. (2008), a decisão gerencial do CEFET/SC em implantar um projeto de gestão do conhecimento surgiu no ano de 2004, quando da discussão e definição do Estatuto do CEFET/SC, sendo indicada sua implantação pela alta administração na forma de uma diretoria sistêmica, em situação hierárquica idêntica as demais diretorias, subordinadas diretamente à Direção-Geral.

Assim, o Estatuto do CEFET/SC registra em seu artigo 30, as competências da DGC: promover e coordenar os processos de planejamento e avaliação institucional; de desenvolvimento de pessoas; de sistematização de dados, de informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico; planejar e coordenar as atividades relacionadas à tecnologia da informação (BRASIL, 2007, p. 32).

“A Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), foi efetivamente implantada em setembro de 2006, a partir da percepção administrativa da Direção Geral e da alocação do Cargo de Direção (CD) (função gratificada) [...]”. (ZAPELINI et al., 2008, p. 4).

De acordo com Lino (2013), o IFSC aproveitou outro momento de mudança, de transformação da educação profissional brasileira. Sem desconsiderar as limitações advindas com as novas demandas, porém para dar um salto qualitativo na gestão, optou por aproveitar a oportunidade advinda com a expansão da Rede Federal e deu sua contribuição, inovando na gestão. O CEFET/SC, como centro de excelência em educação profissional e tecnológica, mais uma vez inovou ao implantar tal Diretoria.

Algumas instituições públicas já vinham implementando algumas ações de gestão do conhecimento, no entanto, o diferencial que o CEFET/SC formula é caracterizar a gestão do conhecimento como um sistema de gestão pública para toda a Instituição, estabelecido para todos os seus setores e unidades e em nível estratégico. Em suma, é uma posição inovadora perante outras instituições educacionais (ZAPELINI et al., 2008, p. 4).

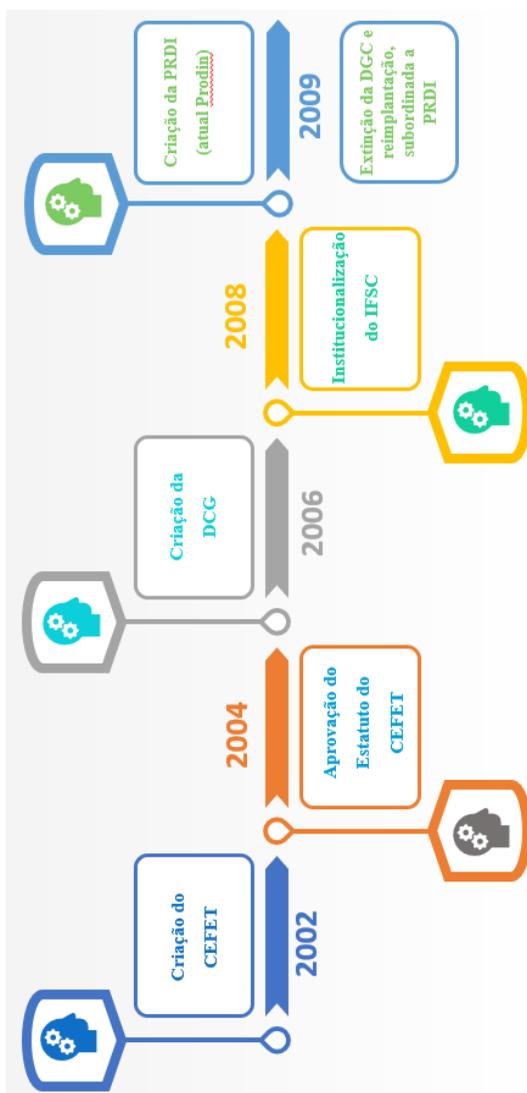
Lino (2013) afirma que, no caso do CEFET/SC, a institucionalização da gestão do conhecimento foi fruto de um processo democrático, no qual a organização discutiu a atualidade, necessidade, importância e utilidade de um projeto de gestão do conhecimento. Na oportunidade, o momento histórico vivido pelo CEFET/SC era o de preparação para um novo processo de mudança, haja vista a favorável condição material, humana, produtos e processos que remeteram a organização a discutir a alteração de sua institucionalidade, tendo por foco a transformação do CEFET/SC em, verdadeiramente, em uma Instituição de Ensino Superior.

O primeiro Diretor de Gestão do Conhecimento foi o professor Wilson Berckembrock Zapelini. Ele saiu do cargo em dezembro de 2007. Foi então convidado o professor Jesue Graciliano Ramos para assumir o cargo, que permaneceu na função de 11 fevereiro de 2008 até 18 de fevereiro de 2009, quando foi criada a Prodin. A DGC acabou extinta até meados de agosto de 2009, quando foi reimplantada como uma diretoria subordinada à Prodin.

A

Figura 4 sintetiza os principais acontecimentos relacionados à implantação da Gestão do Conhecimento no IFSC.

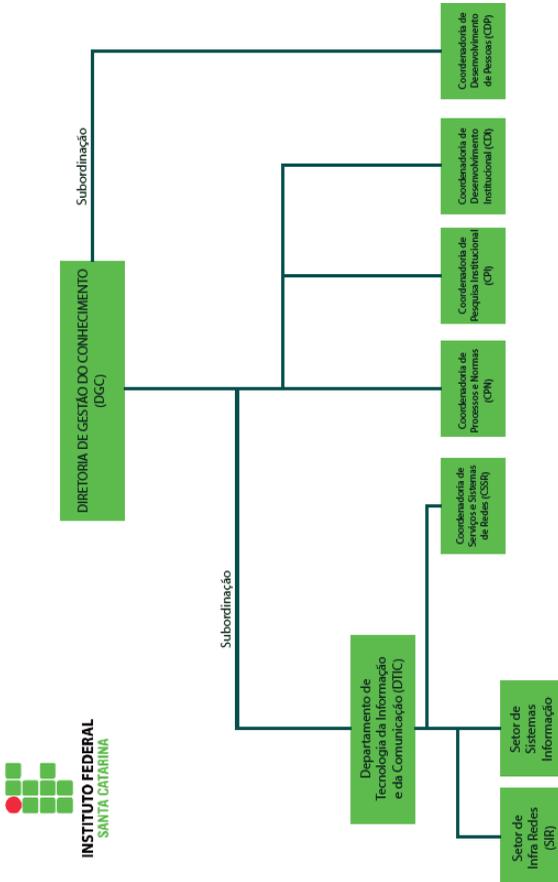
Figura 4 – Linha do tempo da Gestão do Conhecimento no IFSC



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A Figura 5 apresenta o organograma da Diretoria de Gestão do Conhecimento implantada em 2006, onde é possível observar que o desenvolvimento institucional era tratado no âmbito de uma coordenadoria. Atualmente seu status é de Pró-Reitoria sendo a GC uma diretoria subordinada ao desenvolvimento Institucional.

Figura 5 - Organograma da DGC implantada em 2006



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

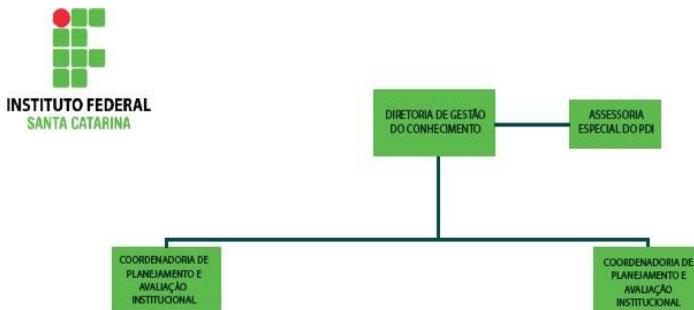
Atualmente compete à Diretoria de Gestão do Conhecimento, de acordo com o Art. 40 do Regimento Geral do IFSC (IFSC, 2010), promover e coordenar os processos de planejamento e avaliação institucional, bem como de sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico.

De acordo com a Instrução Normativa nº 02/2017 (IFSC, 2017), a DGC possui em sua estrutura organizacional duas coordenadorias: Processos e Documentos e Planejamento e Avaliação Institucional e a

Assessoria Especial do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Cabe frisar que essa estrutura sofreu alteração em agosto de 2018. Na ocasião houve alteração na nomenclatura das coordenadorias citadas, extinção da coordenadoria de Pesquisa Institucional e criação da Assessoria mencionada.

O organograma atual da DGC pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 6 - Organograma da DGC



Fonte: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (2018).

As competências das coordenadorias estão sendo revisadas no âmbito da DGC e até o término dessa pesquisa não foram concluídas e publicadas.

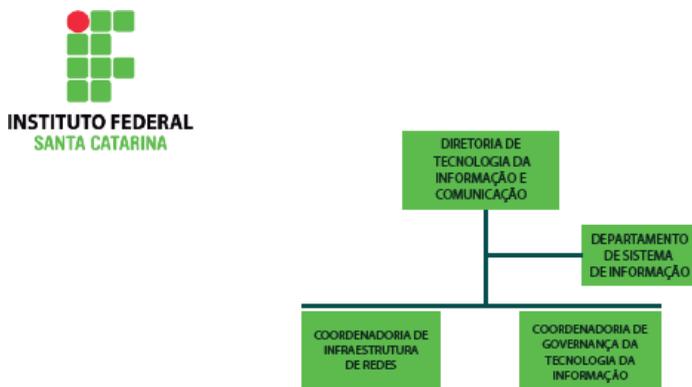
Na próxima seção será apresentada a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC).

2.1.2 Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC)

Compete a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC): Projetar, em conjunto com as coordenadorias a ela vinculadas e a Reitoria, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da instituição, em consonância com Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição; Planejar e viabilizar o desenvolvimento dos projetos relacionados ao PDTI; Identificar as necessidades da instituição quanto a Tecnologia da Informação e Comunicação e planejar o desenvolvimento de projetos para o atendimento dessas necessidades; Propor políticas de Tecnologia da

Informação e Comunicação e de Segurança da Informação e Comunicação para a instituição; Avaliar os riscos nos projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação; Gerenciar os investimentos de Tecnologia da Informação e Comunicação e propor recursos para ações de Segurança da Informação e Comunicação; Gerenciar os recursos humanos e tecnológicos de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da direção geral; Contratar serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da instituição e gerenciar a qualidade desses serviços.; Acompanhar as investigações e avaliações dos danos decorrentes de quebras de segurança da informação no âmbito da instituição; Manter intercâmbio com as demais instituições correlatas objetivando o desenvolvimento de projetos com benefícios comuns.

Figura 7 - Organograma da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC)



Fonte: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (2018).

A

Figura 7 apresenta o organograma da DTIC. De acordo com a Instrução Normativa 02/2017 a DTIC possui em sua estrutura duas coordenadorias: Coordenadoria de Infraestrutura de Redes e coordenadoria de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação. A instrução normativa contendo as competências das coordenadorias ainda não foi publicada.

Vista a configuração da Prodin cabe tecer alguns comentários.

Conforme citado anteriormente, a DGC passou a ser subordinada a uma Pró-Reitoria após a lei de criação do IFSC e do seu Regimento Geral. Cabe aqui fazer algumas pontuações em relação ao organograma da diretoria.

Para as questões relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicação foi criada uma diretoria específica subordinada também a Prodin. Não existe mais uma relação direta entre as duas diretorias. Apesar de fazerem parte da mesma pró-reitoria trabalham quase que de forma independente.

A única coordenadoria que permaneceu, embora agora englobando a questão da gestão documental, foi a de processos. A coordenadoria de pesquisa institucional foi extinta em 2018 e as demais passaram a não existir mais a partir de 2010. Considera-se um prejuízo para a GC a extinção das coordenadorias ligadas a pessoas. Esse ponto será discutido com mais enfoque no final do estudo.

Após finalizada a caracterização do ambiente de estudo, o próximo capítulo trará a fundamentação teórica necessária para o estudo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para avaliar o grau de maturidade em GC na Prodin, alguns conceitos precisam ser explicitados. Neste capítulo serão tratados conceitos relacionados a GC, Modelos de GC e Modelos de Maturidade em GC.

3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ORIGEM, CONCEITOS BÁSICOS, OBJETIVOS E ABORDAGENS

Como conceito, a Gestão do Conhecimento Organizacional não é uma ideia nova, mas sim, um processo incipiente, cujo escopo, inserido intrinsecamente no campo da cognição humana, começa a ser discutido com mais profundidade pelas organizações neste começo do século XXI, quando o capital matéria cede lugar ao capital conhecimento, pilar de sustentação de qualquer organização no mundo contemporâneo.

Cavalcanti e Gomes (2001, p. 245) explicam que,

na economia do mundo globalizado, as vantagens comparativas oriundas dos fatores clássicos de produção – terra, capital e trabalho, definidos pelas teorias clássicas do escocês Adam Smith (1723-1790) e do francês Jean Baptiste Say (1767-1832), e que sempre formaram a base da competitividade de organizações, deixam de ser relevantes diante do novo fator de produção: o conhecimento. (CAVALCANTI; GOMES, 2001, p. 245).

A substituição do capital matéria pelo conhecimento gerou um acréscimo na importância das pessoas dentro das organizações, pois o conhecimento dos processos de trabalho a elas pertence (GEUS, 1998), ou seja, em última análise, as pessoas são a fonte de vantagem competitiva e chave para o sucesso da organização, pois são as portadoras e detentoras do conhecimento.

O conhecimento organizacional é considerado um ativo intangível da organização, que Sveiby (1998, p. 3) e Edvinsson e Malone (1998, p. 2) afirmam ser a “nova fonte de riqueza das organizações” e ao que Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 55) chamam de “capitais do conhecimento”.

A origem da Gestão do Conhecimento Organizacional, tal qual vivenciamos nos dias de hoje em nossas organizações, remonta aos anos de 1980, quando em 1986 Karl Erik Sveiby lançou um livro sobre a gestão dos ativos intangíveis, intitulado *The Know-How Company*.

Mais tarde, no começo da década de 1990, lança a obra intitulada *Knowledge Management: 101 types for managing in knowledge-intensive organizations* e dá início, de forma mais intensa, à discussão em torno do tema Gestão do Conhecimento Organizacional e quando também Leif Edvinsson desenvolveu um trabalho pioneiro de mensuração do capital intelectual da empresa Skandia, emitindo o primeiro relatório anual público sobre capital intelectual.

Ainda na década de 1990, a revista Fortune, por meio de seus artigos, popularizou a discussão em torno da gestão do capital intelectual e, assim, começam a surgir em torno do mundo todas as discussões e estudos sobre o tema. A grande questão do mundo corporativo nos anos 1980 era a qualidade (a adequação ao uso, a medida da satisfação do cliente, o atendimento às suas necessidades e expectativas) e a dos anos 1990 foi a reengenharia (o repensar fundamental e a reestruturação dos processos organizacionais, geralmente baseada em sistemas digitais, visando melhorias em indicadores críticos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade e para melhorar a resposta da organização às mudanças de condições nos negócios), quando as políticas governamentais brasileiras centraram-se na privatização, na abertura econômica dos mercados e na atração do capital produtivo. Esse processo de gestão originou a grande questão do mundo corporativo contemporâneo, que é a Gestão do Conhecimento Organizacional, que enfatiza a capacidade da organização de aprender e produzir capital intelectual e traduzir rapidamente esse aprendizado em ação, obtendo vantagem competitiva, direcionando o foco das políticas organizacionais para a atração e difusão do capital intelectual. (CAMPOS, 2003).

O capital intelectual sempre existiu. O que é novo é o reconhecimento, de forma explícita, com relação à sua importância para o negócio. Isso ocorre porque as fontes que propiciam a uma organização vantagens competitivas têm mudado de forma significativa ao longo dos tempos. [...] O modelo de capital intelectual não substitui a contabilidade financeira, uma vez que seu objetivo consiste em captar e reconhecer contabilmente os elementos subjetivos que impactam o valor da empresa, o que apenas complementa os atuais objetivos da contabilidade. A grande diferença está no fato de a contabilidade destacar elementos do passado, enquanto o capital intelectual considera

aspectos do futuro. (SANTIAGO JR.; SANTIAGO, 2007).

Além da interação entre esses elementos, deve-se lembrar que, num estágio posterior e mais qualitativo que o conhecimento, existe o elemento “inteligência”, o qual, é certo, pode surgir de cada um desses elementos, porém, de forma mais usual, surge após a obtenção e internalização do conhecimento. A literatura apresenta várias definições para conhecimento e conhecimento organizacional, que, na essência, se completam, evidenciam as pessoas como as “criadoras” do conhecimento na organização e destacam a questão do capital intelectual como âmago da Gestão do Conhecimento Organizacional.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta-se uma compilação dessas definições, levantadas de alguns dos autores mais relevantes da área de Gestão do Conhecimento Organizacional.

Quadro 2 - Entendimentos sobre o conceito de conhecimento organizacional

Autor	Obra	Ano	Entendimento de Conhecimento Organizacional
Ralph Stair	Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial	1996	Significa aplicar um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja valor informacional.
Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi	Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação	1997	Processo criado por uma interação dos dois tipos de conhecimento – explícito e tácito.
Thomas Durand	<i>Strategizing for Innovation: competence analysis in assessing strategic change</i>	1997	Série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, as quais lhe dão uma visão de mundo, à medida que são acumuladas ao longo de sua atuação profissional.
David A. Klein	A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento	1998	Capital intelectual e o define como a experiência, a especialização e os diversos ativos que cada vez mais determinam as posições competitivas da organização, ao invés do seu capital tangível, físico e financeiro.

(Continua)

Quadro 2 - Entendimentos sobre o conceito de conhecimento organizacional

Autor	Obra	Ano	Entendimento de Conhecimento Organizacional
Karl Erik Sveiby	A Nova Riqueza das Organizações	1998	Capacidade de agir que possui quatro características fundamentais: ser tácito, ser orientado para a ação, ser sustentado por regras e estar em constante mutação.
Leif Edvinsson e Michael Malone	Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos	1998	Capital intelectual, ao que definem como sendo não somente a capacidade intelectual humana, mas também nomes de produtos e marcas registradas, liderança tecnológica, treinamento contínuo dos funcionários, rapidez de atendimento a pedidos de clientes e até mesmo ativos contabilizados a custo histórico, que se transformam ao longo do tempo em bens de grande valor.
José Cláudio Cyrineu Terra	Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial	2000	Ativo intangível da organização, difícil de ser imitado e copiado, pois reside na “cabeça das pessoas”.
Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira	Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para ação	2001	Capital intelectual e o definem como a capacidade, a habilidade e a experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização.
Chun Wei Choo	A Organização do Conhecimento	2003	Conhecimento que leva à inovação técnica, resultando (ou permitindo) o desenvolvimento de novas competências, produtos ou serviços ou ainda na otimização de atividades-chave do trabalho organizacional.

Fonte: adaptado de Campos (2003, p. 25).

(Conclusão)

Percebe-se que existem vários entendimentos para o complexo mundo da Gestão do Conhecimento Organizacional e que uma definição precisa e única é difícil de ser estabelecida.

Assim, pode-se afirmar que conhecimento é um conceito

dinâmico e sua essência reflete estados mentais que estão em constante mutação. Nesse sentido, numa tentativa de selecionar os entendimentos mais relevantes, caracterizando as distinções mais importantes nas abordagens organizacionais, Barclay e Murray (1997 apud BARROSO; GOMES, 1999) apresentam três abordagens para o tema Gestão do Conhecimento Organizacional:

- a) **Abordagem mecanicista:** centrada na aplicação de tecnologias e recursos para se fazer mais e melhor do que já era feito. Geralmente é uma abordagem fácil de se implementar, pois muitas das tecnologias e técnicas são familiares a muitos e de fácil compreensão. As principais suposições dessa abordagem estão relacionadas aos sintomas do problema identificado e são: focar a melhor acessibilidade da informação, por meio de melhores métodos de acesso e nas facilidades para reciclagem ou reutilização do documento (hipertexto, bando de dados etc.); utilização de tecnologias de rede como possíveis soluções-chave para auxílio na Gestão do Conhecimento, como intranets e ferramentas de *groupware*. Mas apenas o acesso à informação, via tecnologias, não garante impacto substancial no desempenho dos negócios, a menos que se adote para essa abordagem, métodos de alavancagem da experiência acumulada pela organização ao longo do tempo.
- b) **Abordagem cultural/comportamental:** vinculada aos processos da reengenharia (anos 1990) e nos conceitos de gestão de mudanças, tende a concentrar-se mais na inovação e na criatividade (conceito da organização que aprende) do que na aplicação de recursos tecnológicos (abordagem mecanicista) ou na explicitação do conhecimento implícito da organização. Essa abordagem pressupõe que: a cultura organizacional precisa ser modificada porque em ambientes organizacionais intensivos em informação, as organizações tendem a desenvolver disfuncionalidades em relação a seus objetivos de negócio; uma visão holística do sistema da organização é trazido à tona, pois apenas tecnologias e métodos tradicionais são considerados incapazes de resolver o problema do conhecimento na organização; o que importa é o processo, não a tecnologia; nada acontece ou muda sem que os gerentes “façam acontecer”. A despeito dessa abordagem, mostrar alguns benefícios, fatores culturais que afetam as transformações organizacionais são, na maioria

das vezes, subavaliados pela organização, de forma que os resultados positivos alcançados por essa abordagem podem não ser facilmente mensurados, sustentáveis, cumulativos ou reaplicáveis, pois pode haver o fator “resistência às mudanças”, embutido na cultura organizacional, por parte dos empregados.

- c) **Abordagem sistemática:** baseia-se na análise racional do problema do conhecimento. O problema pode ser resolvido, mas são necessárias novas maneiras de pensar. Esta abordagem pressupõe: o que importa são os resultados sustentáveis, não o processo ou a tecnologia ou a definição de conhecimento; um recurso não pode ser devidamente utilizado se não for devidamente modelado; as soluções podem ser encontradas em diversas tecnologias e disciplinas, e os métodos tradicionais de análise podem ser utilizados para reexaminar a natureza do trabalho e para resolver o problema do conhecimento; questões culturais são importantes, mas também devem ser avaliadas de forma sistemática. Os empregados podem ou não ter que se “transformar”, mas, certamente, a política e as práticas de trabalho da organização devem mudar; Gestão do Conhecimento contém um componente importante de gerenciamento, mas é um processo organizacional que pertence a todos e não exclusivamente aos gerentes. Barclay e Murray (1997 apud BARROSO; GOMES, 1999) afirmam que a abordagem sistemática representa a vertente mais promissora para obtenção de impacto cumulativo, sustentabilidade e possibilidade de mensuração em Gestão do Conhecimento.

Como visto, a variedade de abordagens sobre Gestão do Conhecimento Organizacional permite certa variedade de interpretações sobre o tema. Assim, percebe-se que, em Gestão do Conhecimento, apesar do objetivo comum de gestão, as abordagens podem variar, de acordo com a interpretação dos gestores e da aplicação na organização. Nesse sentido, apresenta-se o Quadro 3, que resume as principais abordagens mundiais e conceitos sobre Gestão do Conhecimento Organizacional.

Quadro 3 - Abordagens mundiais e conceitos sobre Gestão do Conhecimento

Autor	Obra	A n o	Conceito sobre Gestão do Conhecimento
Abordagem Americana: “Voltada para o aprimoramento das ações gerenciais e a tecnologia para a disseminação do conhecimento”			
Rebecca Barclay e Philip Murray	<i>What is Knowledge Management?</i>	1997	É a atividade de negócio que deve estabelecer uma conexão direta entre os ativos intelectuais da organização e os resultados obtidos por ela, tratando o componente conhecimento como preocupação explícita dos negócios com reflexos na estratégia, políticas e práticas gerenciais em cada um dos níveis da organização.
Thomas Davenport e Laurence Prusak	Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual	1998	É a forma de codificar o conhecimento existente e disponível na organização a fim de torná-lo acessível àqueles que precisam dele, através de um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento.
Bill Gates	A Empresa na Velocidade do Pensamento: com um sistema nervoso digital	1999	Consiste em reunir e organizar informações, disseminá-las para as pessoas que as necessitam e refiná-las constantemente por meio de análises e colaboração.
Karl Wiig	<i>Application of Knowledge Management in Public Administration</i>	2000	É a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
Wendi Bukowitz e Ruth Williams	Manual de Gestão do Conhecimento	2002	É o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

(Continua)

Quadro 3 - Abordagens mundiais e conceitos sobre Gestão do Conhecimento

Autor	Obra	Ano	Conceito sobre Gestão do Conhecimento
Abordagem Japonesa: “Voltada para a criação do conhecimento e seus processos de conversão”.			
Nonaka e Takeuchi	Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação	1997	É a disseminação dos conhecimentos criados pela organização e sua incorporação a novas tecnologias e produtos, envolvendo as pessoas, a organização e o ambiente, e que se daria, a princípio, a partir de uma espiral de conhecimento baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito.
Abordagem Europeia “Medida dos ativos intangíveis da organização (Capital Intelectual)”.			
Thomas Stewart	Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas	1997	É a efetiva e correta aplicação do capital intelectual da organização em suas operações diárias, com vistas a aumentar drasticamente seu sucesso no mercado.
Leif Edvinsson e Michael Malone	Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos	1998	É o conjunto de processos de criação, implementação e gestão do capital intelectual.
Karl Erik Sveiby	What is Knowledge Management?	2001	É a fusão entre o gerenciamento da informação e o gerenciamento de pessoas. O primeiro tem o conhecimento como objeto, que pode ser alavancado com sistemas de informação; o segundo, como processos, envolvendo o aprendizado e o gerenciamento das competências individuais.

(Continuação)

Quadro 3 - Abordagens mundiais e conceitos sobre Gestão do Conhecimento

Autor	Obra	Ano	Conceito sobre Gestão do Conhecimento
Abordagem Brasileira: “Interação homem x conhecimento, no processo de conversão do conhecimento para um crescimento organizacional sustentado e no conhecimento como fonte de vantagem competitiva”.			
José Cláudio Ciryneu Terra	Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras	1999	Em seu sentido mais atual, pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional por meio da facilitação de conexões significativas para o compartilhamento do conhecimento.
Maria Fátima Ludovico Stollenwerk	GC, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial: em busca de uma abordagem integrada	2000	É o conjunto de processos que contempla todo o conhecimento organizacional e das pessoas da organização, no sentido de apoiar os processos de produção/ operação, inovação e de gestão da mesma.
Jaime Teixeira Filho	Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios	2000	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
Eduardo Amadeu Dutra Moresi	Gestão da Informação e do Conhecimento	2000	Conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.
Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira	Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para ação	2001	É mais do que gerenciar fluxos de informação. Significa alimentar o fogo criativo do autoquestionamento dos colaboradores que integram as organizações

Fonte: Adaptado de Campos (2003, p. 29-31).

(Conclusão)

As discussões sobre gestão do conhecimento giram em torno do significado deste e de sua importância para a administração, contextualizando a sua aplicabilidade nas organizações modernas e todos os elementos que constituem o atual processo de estruturação exigido pela sociedade. Dessa forma, as organizações passam a refletir uma nova ótica de gerenciamento, repensando suas estratégias, tendo em vista a necessidade de manterem-se competitivas e com perspectivas de crescimento no mercado em que estão inseridas.

Historicamente, podem ser citados alguns autores que deram início aos estudos sobre o gerenciamento do conhecimento nas organizações. Brito (2005) apresenta tais autores em ordem cronológica de seus estudos: Peter Drucker, em 1959, já discutia sobre o surgimento da era do conhecimento; na década de 1970, na Suécia, Karl Erik Sveiby e, no Japão, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, por meio de sua obra *Criação de Conhecimento da Empresa*, na qual é discutida particularmente a nova abordagem das empresas quanto à criação e ao desenvolvimento do conhecimento como elemento único para sua sobrevivência.

Na década de 80, o tema em questão passou a ter maior significância graças a novos estudos relacionados à sociedade do conhecimento, à forma como as empresas estavam aprendendo por intermédio de seus funcionários e ao surgimento de novas competências na gestão estratégica (SILVA, 2008).

A partir de 1990, verifica-se a consolidação dos estudos sobre gestão do conhecimento em universidades, em ambientes das áreas de administração e dentro das organizações. Seguindo os propósitos teóricos da gestão do conhecimento, conhecidos ao longo da década de 90 do século passado, inicia-se, em 1995, o processo de mudanças nas organizações, através da consolidação desse novo pensar, ou seja, verificam-se, nesse momento, os primeiros passos para viabilizar a expansão do conhecimento dentro dessas organizações. O capital intelectual passa a ser visto como recurso imprescindível para o desenvolvimento das organizações, como também o ativo se tornou mais valioso no que se refere a equipamentos, capital financeiro e outros bens da empresa. (BRITO, 2005).

Em virtude da intensa competitividade em todos os setores, as organizações passam a ter necessidade de se manterem no mercado, surgindo, assim, novas estratégias de sustentação, como forma de superação dos desafios até então inexistentes. Tais estratégias implicam demandas novas aos trabalhadores, no que se refere ao domínio de papéis e qualificações necessárias ao enfrentamento dos desafios

existentes. A relação entre empregados e empregador passa a ser de troca. O empregador oferece oportunidades de maior aprendizagem e qualificação e os empregados, por sua vez, propiciam à empresa maior retorno em termos de produtividade e maior comprometimento (BRITO, 2005).

Nesse contexto de modernidade, torna-se necessário gerenciar, de forma efetiva, o conhecimento gerado nos ambientes interno e externo da organização, provendo os meios e suportes adequados para que as informações possam ser coletadas, tratadas e disponibilizadas e, assim, possam converter-se em conhecimento útil aos processos produtivos, de negócios e de desenvolvimento. As grandes transformações enfrentadas pelas organizações do mundo contemporâneo proporcionam melhorias e ampliação em sua forma de gerenciamento e novas formas de pensar e agir no que se refere ao fator humano dentro da empresa (CAMPOS, 2018)

Como consequência, surge a necessidade de ajuste das estruturas organizacionais das empresas, visando principalmente lidar com as mudanças tecnológicas e com as condições impostas pela sociedade globalizada, criando modelos de gerência, agindo de forma a colaborar com os processos internos e externos da organização, objetivando a criação de novas ideias e, conseqüentemente, a aquisição de novos conhecimentos (CAMPOS, 2018)

Reconhecendo o papel de importância da estrutura nas atuais organizações, Mülbert, Mussi e Angeloni (2008, p. 106) afirmam que:

Não há dúvidas de que a estrutura organizacional exerce impacto sobre o trabalho dos indivíduos. Como integrante da organização, o indivíduo está submetido a uma estrutura que influencia seu comportamento e sua interação no contexto organizacional.

O desenvolvimento das organizações é comentado por Angeloni e Dazzi (2007, p. 45), os quais afirmam que “a evolução do mundo dos negócios seguiu a evolução da sociedade. As organizações do início do século XX, rígidas e organizadas em torno de um sistema tradicional, não têm mais espaço nos dias atuais”.

Em sua percepção quanto à elaboração de um modelo de gestão do conhecimento, Figueiredo (2005, p. 27) determina que

a arquitetura, os esforços e os pilares de gestão do

conhecimento servirá para nortear todas as ações relacionadas à GC na empresa. Durante sua elaboração muito estratégica, são definidas as iniciativas prioritárias, áreas de atuação e a abrangência da atuação da GC. Com esta elaboração, espera-se a definição das expectativas, delimitação dos focos, alvos e prioridades da gestão do conhecimento.

Nesse contexto de mudanças no ambiente interno e externo das organizações surge a necessidade de gestão do conhecimento empresarial, que deve ser trabalhado de forma a potencializar ao máximo seus benefícios, o que vem sendo possibilitado pelos avanços da tecnologia e da ciência, conforme se verá adiante.

Ao estudar GC é importante deixar claro a distinção entre dado, informação e conhecimento.

3.1.1 Dado, informação e conhecimento

A explosão informacional verificada nos últimos anos impõe às organizações um ambiente mais exigente em termos de gerenciamento, que envolve as tarefas de coletar, tratar, armazenar e disponibilizar a informação de forma mais confiável e segura. A informação e o conhecimento têm sido elementos de especial destaque na obtenção de diferenciais competitivos entre as empresas modernas, tendo-se convertido em ativos de importância primordial para o atendimento das necessidades organizacionais e de clientes, sejam eles internos ou externos à empresa (CAMPOS, 2018).

Para melhor compreensão do tema, faz-se necessário estudar o que significa informação e conhecimento e como eles se formam no ambiente empresarial. Para a compreensão de tais conceitos, faz-se necessário entender o que vem a ser dado e qual o seu papel na geração da informação e do conhecimento.

Davenport e Prusak (2003, p. 2) conceituam dados como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Stair e Reynolds (2006, p. 4) afirmam que “dados são compostos por fatos básicos, como o nome e a quantidade de horas trabalhadas em uma semana de um funcionário, número de peças em estoque ou pedidos”.

Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados a fim de satisfazer o cliente e criar uma informação. Os dados só são importantes quando são tratados de forma

diferenciada, visando torna-los úteis e garantir sua aplicabilidade em algum momento. Observe-se que, por si só, os dados são destituídos de significado e importância para a organização, necessitando de tratamento para o seu aproveitamento de forma plena (CAMPOS, 2018).

McGee e Prusak (1994, p. 24) definem informação como “dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”. Para Brito (2005, p. 83), “a informação corresponde a uma representação mental do mundo empírico. A construção de uma informação envolve atividades como coleta, classificação e aglutinação de dados”.

A informação “visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*. [...] Ela está organizada para alguma finalidade”. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 4-5). Informação é, portanto, um conjunto de dados trabalhados de forma a ter relevância para aquele que a utiliza, sendo imprescindível ao processo de gerenciamento das organizações modernas.

Nessa perspectiva, o conhecimento surge como um terceiro elemento, que, no entendimento de Davenport (2002, p. 19),

é a informação mais valiosa, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua sabedoria, considerou suas implicações mais amplas”.

Stair e Reynolds (2006, p. 5) definem conhecimento como “a consciência e o entendimento de um conjunto e formas de torná-las úteis para apoiar uma tarefa específica ou tomar uma decisão”.

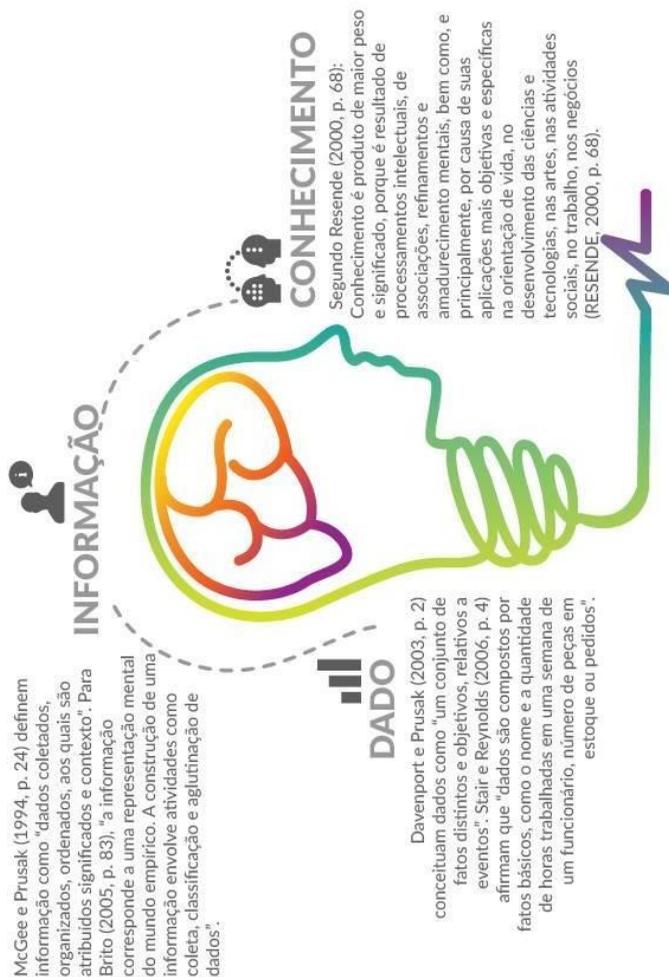
Segundo Resende (2000, p. 68):

Conhecimento é produto de maior peso e significado, porque é resultado de processamentos intelectuais, de associações, refinamentos e amadurecimento mentais, bem como, e principalmente, por causa de suas aplicações mais objetivas e específicas na orientação de vida, no desenvolvimento das ciências e tecnologias, nas artes, nas atividades sociais, no trabalho, nos negócios (RESENDE, 2000, p. 68).

A Figura 8 sintetiza os conceitos de dado, informação e conhecimento.

Após entender a diferenciação entre dado, informação e conhecimento é de suma importância compreender os tipos de conhecimento.

Figura 8 - Dado, informação e conhecimento



Fonte: Elaborada pela Autora (2018).

3.1.2 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

O conhecimento é analisado no âmbito organizacional a partir de duas definições, na perspectiva das pessoas: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Ressalte-se que essa definição é apresentada por Takeuchi e Nonaka (2008a), os quais são seguidos por outros autores que aderem à sua linha de pensamento. Os dois tipos de conhecimento discutidos são: conhecimento explícito, que se caracteriza por ser organizado e tratado sistematicamente, e conhecimento tácito, que é pessoal, não pode ser tratado e organizado, está implícito e tem o foco voltado para a experiência. Essa abordagem reflete o pensamento de Takeuchi e Nonaka (2008a, p. 8), que relatam que “o conhecimento explícito pode ser “processado” por um computador ou transmitido eletronicamente [...] o conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico”.

Ressaltam ainda que “o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais”. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008a, p. 19).

O conhecimento tácito, por sua vez, é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período; é quase impossível de se reproduzir num documento ou banco de dados. Tal conhecimento incorpora tanto aprendizado acumulado e enraizado que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do modo de agir do indivíduo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 86).

Na visão de Sveiby (1998, p. 43),

o conhecimento explícito exige o conhecimento dos fatos, e sua aquisição dá-se através da informação, tendo como parâmetro a educação formal. Já o conhecimento tácito é voltado para as ações do indivíduo e baseado em práticas que não mudam constantemente. O conhecimento tácito tem uma dimensão cognitiva e não é facilmente visível nem explicável. Está literalmente voltado para as ações e para a experiência corporal do

indivíduo, assim como para os ideais, valores ou emoções que ele incorpora. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. [...].

No entender de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69):

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

A dialética, que é uma forma de raciocínio que remonta à antiga Grécia enfatiza duas características que são úteis nos tempos turbulentos e no complexo mundo atual. A primeira é sua ênfase na mudança. Em vez de referir-se a algo estático, refere-se ao processo em movimento. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008b).

A mudança ocorre através do conflito e da oposição, de acordo com o raciocínio dialético. Está sempre buscando a contradição dentro das pessoas ou das situações, como o principal guia para o que está acontecendo e o que provavelmente acontecerá.

O próximo estágio é para que essa tese se mostre inadequada ou inconsistente. É a oposição ou a negação do primeiro estágio e, portanto, é conhecida com antítese. O segundo estágio, então, também demonstra ser inadequado ou inconsistente. Assim, resulta um terceiro estágio, conhecido com síntese. É neste estágio que a tese e a antítese prévias reconciliam-se e transcendem. Com o tempo, no entanto, mesmo a síntese tornar-se-á unilateral de alguma forma. Servirá então como tese para um novo movimento dialético, e assim o processo continuará em ziguezague e de modo espiralado. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008b).

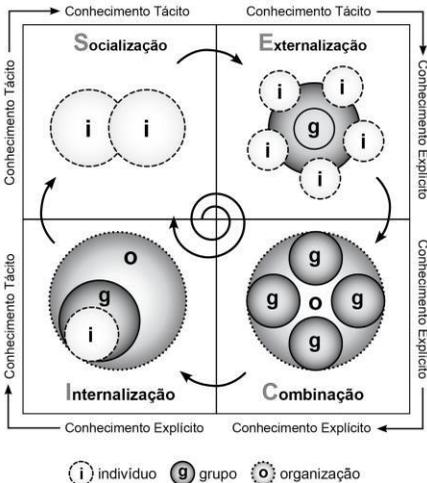
O processo dinâmico no qual a organização cria, mantém e explora o conhecimento é muito similar ao padrão dialético. O conhecimento também é criado dinamicamente, sintetizando o que

aparenta serem opostos e contradições. É criado através de uma espiral que passa através de dois conceitos aparentemente opostos, como tácito e explícito, caos e ordem, micro (indivíduo) e macro (ambiente) eu e outro, mente e corpo, parte e todo, dedução e indução, criatividade e controle, inferior e superior, burocracia e força de trabalho, e assim por diante. A chave para liderar o processo de criação do conhecimento é o raciocínio dialético, que transcende e sintetiza essas contradições. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008b).

Uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008a), existem quatro modos de conversão do conhecimento (1) socialização: de tácito para tácito; (2) externalização: de tácito para explícito; (3) combinação: de explícito para explícito; e (4) internalização: de explícito para tácito. Este ciclo, ficou conhecido como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI, (Figura 9) e está no núcleo do processo de criação do conhecimento. Este 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.

A espiral, ilustrada na Figura 9, é amplificada à medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização.

Figura 9 - Processo SECI



Fonte: Adaptado pela Autora de Nonaka e Takeuchi (2008).

A criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. Para Takeuchi e Nonaka (2008a), o conhecimento é amplificado passando por quatro modos de conversão que podem ser descritos a seguir:

- a) **Socialização:** Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.
- b) **Externalização:** Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
- c) **Combinação:** Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.
- d) **Internalização:** Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Abordados os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, a próxima seção continuará abordando as questões relacionadas a GC.

3.1.3 A Gestão do Conhecimento e suas perspectivas

Para Campos (2018), o entendimento da literatura especializada apresenta-nos que a Gestão do Conhecimento, como observado pode ser vista sob a ótica de duas perspectivas principais:

- a) **Perspectiva filosófica**, realçando as alterações de postura e atitude dos indivíduos e das organizações, referindo-se ao resultado de uma mudança cultural desses atores com a aplicação do processo de Gestão do Conhecimento.
- b) **Perspectiva de uma atividade de gestão**, devendo ser devidamente administrada de forma a se obter os benefícios esperados da sua utilização, sempre se levando em conta o contexto dinâmico do conceito de conhecimento e os processos organizacionais associados, fatores fundamentais para que se consiga gerenciá-lo. (CAMPOS, 2018, p. 20).

Para Campos (2018, p. 20) “ao se estudar Gestão do Conhecimento Organizacional, é importante sempre ter o foco (contexto) de uma dessas duas perspectivas principais, que podem ser subdivididas em dimensões”.

A literatura sobre Gestão do Conhecimento compila três grandes dimensões em que podem ser entendidos o tema, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Dimensões da Gestão do Conhecimento Organizacional.

Estratégica	Humana	Tecnológica
<p>Arelada ao planejamento estratégico da organização, funcionando como um meio para a obtenção dos objetivos estratégicos e apoio à tomada de decisão e não como um fim em si mesma. Destaca a gestão por processos, que devem ser mapeados para se ter controle do fluxo de trabalho da organização. O conhecimento que a organização tem de si mesma é fundamental para a sua evolução e, por outro lado, o conhecimento coletivo é fator crucial na estratégia da organização.</p>	<p>Arelada ao processo de geração do conhecimento. Nesse caso, as preocupações, segundo demonstrado pelos gestores públicos entrevistados, são de identificar quais são os atributos organizacionais que estimulam ou inibem o processo de produção do conhecimento e da inovação organizacional, identificar quais são as competências individuais e a adoção de práticas voltadas para a valorização e o reconhecimento das pessoas, para que compartilhem valores e princípios e mantenham o foco na produção do conhecimento organizacional.</p>	<p>Arelada à administração do acesso e armazenamento do conhecimento. Nesse caso, as implementações, segundo demonstrado pelos gestores públicos entrevistados, resumem-se ao uso intensivo da tecnologia (hardware e software), tanto para o armazenamento quanto para o compartilhamento do conhecimento organizacional, gerado pelas pessoas, por meio da criação de bases de dados de conhecimento ou de sistemas de identificação de perfis e competências essenciais (“quem sabe o quê e onde”), para que se alcancem as vantagens administrativas vislumbradas.</p>

Fonte: Campos (2003 apud CAMPOS, 2018, p. 20).

Cada uma das três dimensões da Gestão do Conhecimento Organizacional remete a propósitos, objetivos e iniciativas específicas, de acordo com o escopo, mas constituindo-se iniciativas pertencentes ao mesmo universo, que é a Gestão do Conhecimento Organizacional. (CAMPOS, 2018, p. 20).

Constituem as principais iniciativas das dimensões:

Dimensão estratégica: Inteligência competitiva, Gestão da propriedade intelectual, Gestão por processos (Workflow, melhores práticas etc.), Gestão da memória organizacional (Memória técnica, administrativa etc.).

Dimensão humana: Comunidades de conhecimento, Desenvolvimento de pessoas (Universidade corporativa, capacitação etc.), Gestão por competências (competências individuais, mapeamento de competências, gestão de talentos etc.).

Dimensão tecnológica: Comunidades de prática, Datawarehouse, Bases de dados, Ensino a distância, Groupware, Mapas de conhecimento (“páginas amarelas” da Instituição), Portal corporativo, Intranet, Correio eletrônico, Listas ou fóruns de discussão. (CAMPOS, 2018, p. 21).

Discutidos os conceitos de GC a próxima seção irá tratar da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

O contexto de mudanças apresentadas à sociedade nos últimos anos torna perceptível a necessidade de se reavaliarem as formas tradicionais de gestão, não só para se obter diferencial competitivo, mas para se atender as exigências do mercado e a dinâmica do ambiente organizacional através das novas tecnologias e da participação efetiva de seus ativos intangíveis nos processos organizacionais.

A importância da gestão do conhecimento no setor público vai além da necessidade de melhorar o desempenho organizacional através de seus serviços, devendo considerar os projetos da organização e procurando incorporar políticas e práticas de gestão do conhecimento viáveis de serem formalizadas e aplicadas.

Nessa perspectiva de considerar ações implementadas que proporcionem avanços significativos em suas estratégias de desenvolvimento, é importante ressaltar que:

implantar gestão do conhecimento na área pública

não significa apenas colocar os serviços públicos *on-line* e melhorar sua forma de acesso, por parte do cidadão, mas implementar um conjunto de processos, mediados pela tecnologia, que podem modificar as interações, em uma escala maior, entre os cidadãos e o governo e entre as instituições das três esferas de governo: federal, estadual e municipal (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007, p. 15).

McNabb (2006, p. 33) corrobora a compreensão do papel da gestão do conhecimento no setor público, analisando que neste setor,

systemas de gestão do conhecimento devem permitir à organização desenvolver e manter a capacidade de identificar informações relevantes que são necessárias para a realização da missão da agência fortalecer colaborações entre agências e armazenar, organizar e catalogar cotidianamente o inestimável conjunto conhecimentos, de modo que ele possa ser usado no futuro próximo e distante (McNABB, 2006, p. 33).

Seguindo a análise de Batista et al. (2005), a gestão do conhecimento nas organizações públicas deve ocorrer para: i) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; ii) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; iii) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção, ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; iv) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

Uma das principais iniciativas do governo para fortalecer a gestão do conhecimento é a manutenção do governo eletrônico, que tem como foco um setor público com as seguintes características:

- a) aberto e transparente;
- b) a serviço de todos;
- c) produtivo, que devolve o máximo em valor

pelo dinheiro pago pelos contribuintes, o que implica que menos tempo será desperdiçado em filas, erros serão reduzidos drasticamente, mais tempo será destinado ao atendimento pessoal e o trabalho do servidor público se tornará mais compensador (EUROPEAN COMMISSION, 2006 apud FRESNEDA; GONÇALVES, 2007, p. 16).

Vistos os principais conceitos relacionados a Gestão do Conhecimento é possível adentrar nos modelos.

3.2.1 Modelos de Gestão do Conhecimento

Neste capítulo serão abordados alguns modelos de Gestão do Conhecimento abordados na literatura. Dada a vasta quantidade de modelos, será apresentado um Quadro síntese (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**) com as principais características dos modelos e posteriormente o detalhamento do Modelo utilizado para fundamentar esse estudo.

Quadro 5 - Síntese dos Modelos de GC

MODELO	CARACTERÍSTICAS
TERRA (2000)	Possui sete dimensões: Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração; Cultura e Valores Organizacionais; Estrutura Organizacional; Administração de Recursos Humanos; Sistemas de Informação; Mensuração de Resultados e Aprendizado com o Ambiente.
Modelo de Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)	Possui três dimensões: Dimensão do negócio ou propósito; Dimensão da gestão do conhecimento e Dimensão do ambiente facilitador.
Modelo de Von Krogh e Ross	Adota uma perspectiva conexcionista para o conhecimento organizacional: a ligação entre o conhecimento e aqueles que absorvem e fazem seu uso, é percebido como uma sólida união.

(Continua)

Quadro 5 - Síntese dos Modelos de GC

MODELO	CARACTERÍSTICAS
Modelo de Choo	Descreve um modelo de Gestão do Conhecimento que salienta o senso de direção, a criação do conhecimento e a tomada de decisão, com foco na descoberta a respeito de como os elementos de informação são selecionados e alimentados na ação organizacional. Neste modelo, a criação do conhecimento pode ser vista como a transformação do conhecimento pessoal entre indivíduos, a partir do diálogo, discurso, compartilhamento <i>storytelling</i> .
Modelo de Boisot	É fundamentado no conceito de boa informação. O autor distingue informação de dado, enfatizando que informação é o que o observador vai extrair dos dados, em função de suas expectativas, ou de conhecimento prévio. O bom conhecimento é aquele que possui um contexto dentro do qual ele pode ser interpretado. O efetivo compartilhamento requer que os remetentes e os receptores compartilhem este contexto, bem como o esquema de codificação.
Modelo De Wiig	Está fundamentado em seis fases: criação, abastecimento (<i>sourcing</i>), compilação, transformação, disseminação, aplicação com o objetivo de atribuição de valor ao processo produtivo. Para o autor, o ciclo de gestão do conhecimento compõe-se de quatro passos: o desenvolvimento do conhecimento, a retenção do conhecimento, e seu compartilhamento e, finalmente, o uso do conhecimento.
Modelo Icas	Os processos-chave do modelo ICAS são: a) Entendimento; b) Criação de novas ideias; c) Resolução de problemas; d) Tomada de decisão e; e) Ações que vão chegar aos resultados desejados.
Modelo de Probst, Raub e Romhardt	O modelo é composto por seis processos: Identificação do conhecimento; Aquisição do conhecimento; Desenvolvimento do conhecimento; Compartilhamento e distribuição do conhecimento; Utilização do conhecimento; Retenção de conhecimento.
Modelo de Bukowitz e Williams	Define que o ciclo da gestão do conhecimento está estruturado em dois tipos de processos simultâneos: a utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades de mercado; e, de mais longo prazo, refere-se à combinação do intelectual com as exigências estratégicas

(Continua)

Quadro 5 - Síntese dos Modelos de GC

MODELO	CARACTERÍSTICAS
Modelo da <i>Asian Productivity Organization</i> (APO)	O método APO define quatro etapas para a implementação de gestão de conhecimento: Descoberta: identificar as necessidades e as lacunas de conhecimento; Projeto: é desenvolvido um <i>business case</i> sobre gestão do conhecimento, com o objetivo de atender as lacunas de conhecimento; Desenvolvimento: relaciona-se à aplicação da ferramenta do sistema APO, por meio de projetos-piloto; Implementação: é a etapa em que o processo de gestão do conhecimento está institucionalizado em toda a organização.
Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública	Constitui-se como forma híbrida, isto é, ao mesmo tempo descritivo – descreve os elementos essenciais da GC – e prescritivo – orienta como implementar a GC.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

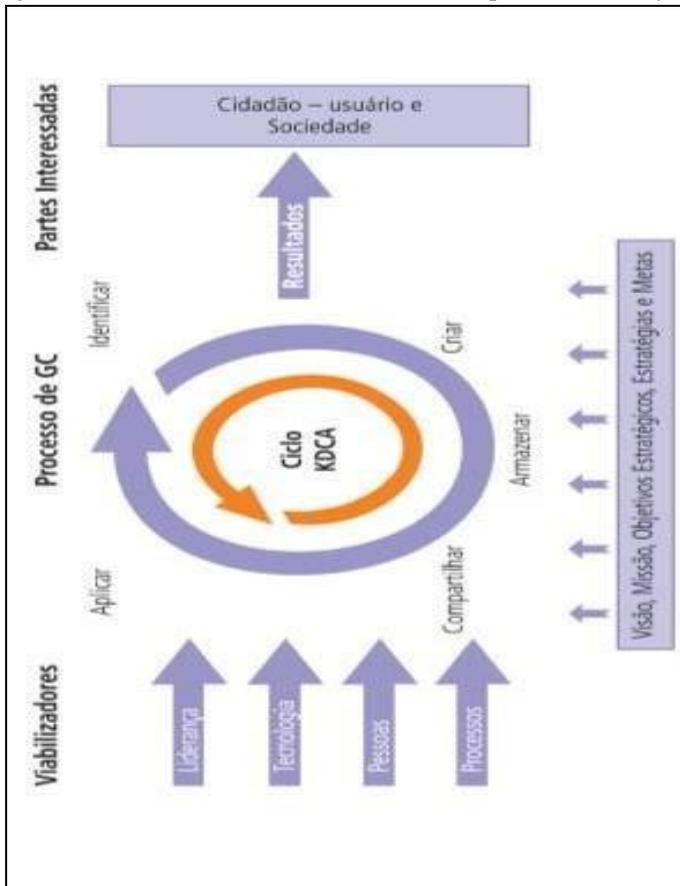
(Conclusão)

Foram apresentados sinteticamente alguns modelos de Gestão do Conhecimento e apesar da generalidade do modelo de gestão do conhecimento delineado por Batista (2012, p. 73), cujo propósito, segundo o autor, é o de “suprir uma lacuna na medida em que o modelo proposto é [resultante e] acompanhado de um manual inédito para a implementação da gestão do conhecimento”, este se constitui num marco no que tange a inovação nos processos de gestão do conhecimento na administração pública. Desta forma, a pesquisadora optou em utilizar este modelo para aplicação da pesquisa. Sendo assim é oportuno detalhar esse modelo.

O modelo APO (2009) adaptado por Batista (2012) recebe o nome de Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (MGCAPB) e constitui-se como forma híbrida, isto é, ao mesmo tempo descritivo – descreve os elementos essenciais da GC – e prescritivo – orienta como implementar a GC.

A Figura 10 representa o modelo adaptado por Batista (2012).

Figura 10 - Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública



Fonte: Batista (2012).

Desta forma, Batista (2012) buscou caracterizar um modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira, destinado às entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta, formado por seis componentes: 1) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; 2) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; 3) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; 4) ciclo KDCA; 5) resultados de GC; e 6) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

Na concepção, procurou-se construir um modelo com as seguintes características:

- a) Ser simples;
- b) Ser prático;
- c) Ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a Administração Pública;
- d) Contemplar as partes interessadas da Administração Pública, em especial, o cidadão e a sociedade;
- e) Ter sólida fundamentação teórica, baseada em busca sistemática de literatura sobre modelos de GC (*KM Frameworks*) para a Administração Pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas;
- f) Ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da Administração Pública direta e indireta;
- g) Ter linguagem e conteúdo adequados à Administração Pública;
- h) Estar relacionado com as iniciativas da Administração Pública na área de excelência em Gestão Pública (em especial o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização) e, conseqüentemente, que associe GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional;
- i) Contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC;
- j) Ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva; e
- k) Ser acompanhado de um manual de implementação de GC com orientações sobre como: *i*) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores); *ii*) identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC; *iii*) identificar as lacunas de conhecimento; *iv*) definir a visão e a estratégia de GC; *v*) medir os resultados da estratégia; e *vi*) elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC.

É importante, segundo Batista (2012), que um modelo de GC específico para a Administração Pública, estabeleça a relação entre gestão do conhecimento e resultados organizacionais a fim de que seja possível avaliar seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e

serviços prestados à população. Assim, conclui o referido Autor, que os modelos construídos para o setor privado não são adequados para o setor público.

Batista (2012) considera que a efetividade da gestão do conhecimento contribui para que as organizações enfrentem novos desafios, por meio da implantação de práticas inovadoras de gestão e melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. Tal aspecto é elencado pela Constituição Federal (BRASIL, 2003) em seu Capítulo VII – Da Administração Pública, Art. 37: “A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios e legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

E ainda, em 1990, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), foi criado o Subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública com a finalidade de implantar programas de qualidade e produtividade nos órgãos e entidades públicos, visando torná-los eficientes na administração dos recursos públicos e voltados ao atendimento das demandas da sociedade, em detrimento de seus processos burocráticos internos (GESPÚBLICA, 2007). De acordo com o “Documento de Referência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização” (GESPÚBLICA, 2007), pode-se estabelecer uma retrospectiva das iniciativas do Governo Federal, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, por meio da melhoria contínua em busca da excelência em gestão, conforme.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) aborda sobre os desafios da Gestão do Conhecimento (GC) pela Administração Pública, por meio de sete eixos temáticos: 1) Inserção Internacional Soberana; 2) Macroeconomia para o Pleno Emprego; 3) Fortalecimento do Estado, das Instituições e da Democracia; 4) Estruturas Tecnológica e Produtiva Avançadas e Regionalmente Articuladas; 5) Infraestrutura Econômica, Social e Urbana; 6) Proteção Social, Direitos e Geração de Oportunidades; e, 7) Sustentabilidade Ambiental. (BATISTA, 2012).

Batista (2012) entende que as organizações públicas brasileiras não contam com um modelo de gestão do conhecimento genérico (que sirva para todas as organizações públicas) holístico (que permita um entendimento integral da gestão do conhecimento,

com foco e resultados, que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico para a Administração Pública. Por isso, se lançou na perspectiva de construção deste modelo. Bozemann e Bretschneider (2005), bem como de Harvey et al. (2009) se referem às lacunas de estudos de GC no campo da administração pública e da necessidade de se desenvolver modelos, métodos e metodologias que levem em conta os contextos específicos de atuação, e com isso corroboram a iniciativa de Batista (2012).

Em outra direção, uma vez escolhido e implantado um modelo de GC em organizações, é necessário avaliar a maturidade de sua implantação. Essa avaliação pode ser feita a partir de modelos de maturidade e, portanto, será necessário descrever o que são esses modelos, bem como relacionar e descrever aqueles já existentes.

3.3 MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

No entendimento de Ehms e Langen (2002), mesmo que haja um reconhecimento sobre a importância que as organizações têm dado à gestão do conhecimento, se tal abordagem pretende prosseguir tendo sucesso no futuro, é preciso realizar uma revisão e ajustes em suas bases teóricas e metodológicas. A profissionalização da gestão do conhecimento depende do desenvolvimento de conceitos e procedimentos adequados para sua realização. Nesta percepção, há uma lacuna de conceitos e procedimentos adequados para as intervenções da GC, pois suas variadas perspectivas tornam difusa a percepção de qual é, e onde está o problema a ser gerenciado pela organização (EHMS; LANGEN, 2002).

Por outro lado, os mesmos autores consideram que a discussão sobre o desenvolvimento de métricas de avaliação para a gestão do conhecimento despertou, prematuramente, uma expectativa de quantificação de um procedimento que não pode ser facilmente quantificado. Assim, é preciso entender de maneira qualitativa o problema, para depois buscar sua quantificação. Por isso, Ehms e Langen (2002) propõem o desenvolvimento de modelos de avaliação da maturidade da aplicação de métodos de GC que:

- a) Permitam uma avaliação holística das atividades de GC de uma organização, cobrindo as áreas-chave da GC;

- b) Derivem de medidas adequadas ao desenvolvimento do estado atual da GC, e, portanto, demonstrem o ponto de partida mais adequado antes de um projeto de GC ter início;
- c) Suportem o desenvolvimento da organização a partir dos projetos de GC.

Ainda, enquanto requisitos adicionais ao modelo:

- a) Deve prover resultados qualitativos e quantitativos, levando em conta as diferentes visões dos participantes dos projetos de GC;
- b) Possa ser aplicado em qualquer organização clássica ou virtual e, ainda, em unidades ou sistemas de GC;
- c) Deve ser estruturado e sistematizado para assegurar transparência e confiabilidade no procedimento;
- d) Deve ter uma estrutura subjacente e compreensível e, ainda, permitir referências a conceitos de gestão ou modelos comprovados.

Paulzen e Perc (2002) corroboram com tal aspecto e complementam ao sugerir que para possibilitar a aplicação do modelo de maturidade nos vários sistemas de GC, é preciso que este seja desenvolvido com o foco nos processos organizacionais, e não em objetos específicos de análise, e sugerem que os modelos devem suportar contínuo aprendizado e melhoria. Khatibian, Hasan e Jafari (2010), por sua vez, acreditam que o aumento das iniciativas de implantação de GC nas organizações, trouxe aos pesquisadores e profissionais da área a necessidade de proposição de modelos de avaliação da maturidade, que são desenvolvidos para capturar o seu processo de desenvolvimento e implantação. Nestes modelos são avaliados em que medida a GC tem sido definida, gerenciada e controlada.

3.3.1 Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento

De maneira a promover a prática da gestão do conhecimento como um modelo de gestão, Paulzen e Perc (2002) descrevem que os modelos de maturidade foram gradualmente introduzidos nesse campo

para tornar claro como os fatores críticos de sucesso para sua implantação podem ser definidos, gerenciados, controlados e mantidos. Os modelos de maturidade são essenciais para acessar as capacidades organizacionais e para ajudar a implantar as mudanças que são necessárias para melhorar a estrutura da organização (JIA et al., 2011).

Conceitualmente, os modelos de maturidade de gestão são fundamentos nos modelos de maturidade da capacidade (CMM) desenvolvidos pelo Instituto de Engenharia de Software do Instituto Carnegie Mellon (SEI) durante 1990 (KHATIBIAN; HASAN; JAFARI, 2010).

Por isso, o conceito vem sendo refinado para adequá-lo às necessidades de melhoria, e Dooley et al. (2001) e o CMMI (2002) consideram a maturidade como o grau com que um processo e atividade é institucionalizado e efetivado por toda a organização. Assim, o nível de maturidade é um indicativo da sofisticação, da estabilidade e da frequência com que práticas, técnicas e procedimentos padrão, relacionados a uma área específica, são adotados (JUCÁ JR.; AMARA, 2005). Klimko (2001) e Weerdmeester, Pocaterra e Hefke (2003) descrevem que os modelos de maturidade têm as mesmas qualificações, quais sejam:

- a) O desenvolvimento de uma variável é descrito por um número limitado de graus de maturidade (variando de quatro a seis níveis);
- b) Alguns requisitos especiais constituem as características destes níveis;
- c) Os níveis são dispostos a partir de primário para níveis de terminação e o último é de maturidade, o que é desejável;
- d) Durante o período de desenvolvimento, a natureza ou a substancialidade desenvolve-se a partir de um nível para outro, e nenhum nível é omitido ou negligenciado.

Ao demonstrar o que são organizações maduras ou imaturas em termos de gestão de softwares, Paulk *et al.* (1993) definem como organizações, aquelas em que a habilidade de gerenciar processo estende-se por toda a organização e onde o processo de software é comunicado a toda a organização atualizados quando necessário. Papéis e responsabilidades destes processos também são claros por todos. Além disso, nestas organizações maduras, gerentes monitoram a qualidade dos softwares, há um objetivo claro e são usadas métricas quantitativas para avaliar o produto e sua qualidade. Prazos e recursos são baseados em dados históricos; portanto, estão alinhados com a realidade e

difícilmente deixam de ser cumpridos.

Por outro lado, uma organização imatura, segundo Paulk et al. (1993), refere-se àquela que os processos são improvisados pelos gerentes, ainda que o processo seja especificado, o mesmo não é rigorosamente seguido e aplicado. Além disso, as organizações imaturas são reacionárias, e seus gerentes procuram resolver problemas de curto prazo. Desta forma, a gestão de prazos e recursos, geralmente, não é cumprida por não ser estimada de maneira realística. Por último, neste tipo de organização, não há um objetivo base para avaliar a qualidade do produto ou para resolver problemas do produto e do processo.

As diferenças existentes entre organizações maduras e imaturas são expressas no Quadro 6.

Quadro 6 - Diferenças entre organizações maduras e imaturas

Organizações Maduras	Organizações Imaturas
<ul style="list-style-type: none"> • Organização com habilidade de gerenciar o desenvolvimento do software e processos de manutenção; • Comunica eficazmente o processo de software para a equipe atual e para novos funcionários; • Trabalho acontece de acordo com o que foi planejado; • Definições do processo são atualizadas sempre que necessário; • Melhoria e desenvolvimento são feitos a partir de projetos-pilotos e análises de custo e benefício • Gerentes monitoram a qualidade do software e o processo que os produzem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo improvisado por funcionários e gerentes; • O processo é rigorosamente seguido e executado; • A organização reage ao ambiente; • Gerentes focam-se em resolver problemas imediatos; • Prazos e orçamentos não são realizados sobre uma perspectiva real; • Os prazos muitas vezes comprometem a qualidade do produto.

Fonte: Adaptado de: Paulk et al. (1994).

As disparidades que existem entre a gestão de softwares e a gestão do conhecimento, e o quanto estas devem ser consideradas no processo de concepção dos recursos e características dos modelos para a gestão do conhecimento, são abordados por Khatibian, Hasan e Jafari (2010) ao descreverem que nos modelos de maturidade as áreas-chave do processo devem ser identificadas para garantir acesso ao nível de maturidade. Tal aspecto permite a correlação de atividades que buscam

garantir as metas organizacionais, por esta razão, novos modelos de maturidade podem ser desenvolvidos para verificar a maturação de processos e políticas de forma mais específica. O que os autores chamam em seus artigos de áreas-chave do processo, está sendo chamado nessa tese de fatores críticos de sucesso, mesmo em que pese à diferença conceitual entre os termos.

Para Gonçalves, Jungues e Borges (2010), os modelos de maturidade surgiram como resposta à necessidade de identificar a relação da GC com os resultados obtidos pela organização, e sua contribuição está em permitir que a organização identifique o nível de maturidade de GC em que se encontra e, caso ainda tenha no que avançar, crie metas para avançar ao próximo estágio. O mesmo autor, todavia, ao realizar uma análise sobre os modelos, identifica que todos têm estruturas similares por se basearem no modelo CMM; mas, apresentam variações em sua formulação, especialmente, em relação às perspectivas que abordam.

Lin (2007) pondera que os modelos de maturidade permitem que as organizações avaliem suas práticas de GC atuais, para obterem *insights* sobre o sentido da mudança que devem considerar. Portanto, a avaliação do estágio de evolução da GC, dentro da organização permite um ajustamento destas estratégias, no sentido de aumentar sua eficácia e efetividade. Curtis, Miller e Hefley (2001), corroborando com estes autores, considera que os modelos de maturidade provêm um mapa para implementar progressivas mudanças em diferentes processos organizacionais e devem ser utilizados para medir o nível de maturidade da organização, particularmente quanto aos processos intensivos em conhecimento.

Por outro lado, Teah, Pee e Kankanhalli (2006), consideram que o grande número de modelos de maturidade de GC existentes e as diferentes definições que adotam, tornam difícil sua aplicação. Por isso, Kruger e Snyman (2007) acreditam que, para desenvolver modelos para medir a maturidade da GC é preciso uma combinação entre proposição teórica e experiência prática.

Como os modelos de maturidade auxiliam as organizações nos aspectos relativos à gestão do conhecimento, e como a própria GC não é um conceito que a organização possa introduzir e gerenciar substancialmente de uma só vez, sua aplicação para melhorar a função da gestão do conhecimento é uma boa abordagem (KHATIBIAN; HASAN; JAFARI, 2010). Com este propósito, autores como Paulzen e Perc (2002) e Khatibian, Hasan e Jafari (2010) consideram que dimensões mais sofisticadas e mais indicadores especializados terão

que ser fornecidos para que seja avaliado e gerido o conhecimento organizacional. Com base nesta afirmação, percebe-se que ainda há uma lacuna para o desenvolvimento de modelos de maturidade da gestão do conhecimento, especialmente no que se refere à Administração Pública, que, enquanto campo de conhecimento, precisa de modelos e metodologias específicas para seu contexto de atuação (PETTIGREW, 2005; HARTLEY, 2006; RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009).

Podem ser encontrados, na literatura, vários modelos que avaliam a maturidade da gestão de conhecimento. Em geral, estes seguem os princípios da administração da qualidade (ISHIHARA, 2012). O Quadro 7 apresenta a síntese das principais características de alguns desses modelos.

Quadro 7 - Síntese dos Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento

MODELO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
<i>Siemens Knowledge Management Maturity (Siemens KMMM)</i>	Possui cinco níveis de maturidade. Mensuração dos níveis de maturidade feito por oito áreas chave. 64 tópicos de gestão do conhecimento que são avaliados pelo modelo.
<i>Infosys' Knowledge Management Maturity (Infosys's KMMM)</i>	É composto por 5 níveis de maturidade. Cada nível de maturidade é caracterizado pela eficácia em termos de três estágios do ciclo de vida de conhecimento
<i>Knowledge Process Quality (KPQM)</i>	Baseia-se em quatro elementos, denominados dimensões, sendo: dimensão do estágio de maturidade, dimensão de atividade do conhecimento, dimensão de área do conhecimento e estrutura de avaliação. possui cinco níveis de maturidade.
<i>Knowledge Management Capability Assessment (KMCA)</i>	É representado pelos critérios Avaliação Perceptiva (AP) e Avaliação de Infraestrutura (AI). O critério perceptivo é responsável por avaliar aspectos como liderança, visão, estratégia e existência de cultura para o compartilhamento de conhecimento, enquanto o critério de infraestrutura avalia sistemas, métodos e processos. Cada nível de maturidade é definido em práticas pertencentes à KMAs (<i>Key Maturity Areas</i>), onde o modelo sugere quatro níveis.

(Continua)

Quadro 7 - Síntese dos Modelos de Maturidade de Gestão do Conhecimento

MODELO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
<i>Asian Productivity Organization (APO)</i>	É uma ferramenta identifica os pontos fortes e áreas de melhoria das práticas de GC de uma organização. Possui cinco níveis de Maturidade em GC.
Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB)	É fundamentado na APO e apresenta sete dimensões de análise. O resultado da maturidade utiliza cinco níveis.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

(Conclusão)

Percebe-se que os modelos estudados possuem semelhanças, tais como verificar as áreas problemáticas na GC e que o grau de maturidade é auferido por níveis.

Como neste estudo foi utilizado o Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento de Batista (2012), para mensurar o grau de maturidade da GC na Prodin ele será detalhado a seguir.

3.3.1.1 Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento de Batista (2012)

O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, desenvolvido por Batista (2012), contempla em sua etapa de *business case*, um instrumento que foi fundamentado no modelo da APO e apresenta as seguintes dimensões de análise:

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

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

- c) **Pessoas - Analisa se:** i) os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; ii) a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários; iii) a organização tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria; iv) a organização conta com banco de competências; v) há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; e vi) a organização do trabalho contempla trabalho em equipe (*ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009*).
- d) **Tecnologia - Analisa se:** i) há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; ii) a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização; iii) todas as pessoas têm acesso a computador; iv) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de e-mail; v) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e vi) a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação (*ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009*).
- e) **Processo de GC - Analisa se:** i) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; ii) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; iii) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; iv) o conhecimento essencial

dos servidores que estão saindo da organização é retido; v) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e vi) se há benchmarking interno e externo para melhorar o desempenho e inovar (*ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION*, 2009).

- f) **Aprendizagem e Inovação - Analisa se:** i) a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; iii) há equipes interfuncionais para resolver problemas; iv) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; v) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e vi) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação (*ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION*, 2009).
- g) **Resultados da GC - Analisa se:** i) a organização tem histórico de implementação da GC; ii) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização; iii) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência; iv) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade; v) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social; e vi) se a organização melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos à legalidade, à impessoalidade, publicidade, moralidade e ao desenvolvimento (*ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION*, 2009).

O modelo aplicado também apresenta como resultado uma maturidade que pode se apresentar em cinco níveis: i) reação; ii) iniciação; iii) introdução (expansão); iv) refinamento; e v) maturidade. 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.

Os significados dos cinco níveis de maturidade em GC são os seguintes (*ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION*, 2009) são

ilustrados na Figura 11, sendo apresentado do Nível 1 (Reação) ao Nível 5 (Maturidade). No Nível Reação é possível incluir também que a organização pública desconhece sua importância para contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a publicidade, a moralidade e o desenvolvimento.

A Figura 11 ilustra os níveis de maturidade e seus significados do modelo APO:

Figura 11 - Níveis de maturidade em GC



Fonte: Asian Productivity Organization (2009).

Tecidas as considerações relativas aos modelos de maturidade em GC, o próximo capítulo apresentará a metodologia utilizada para realização do estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados e descritos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Inicialmente define-se a caracterização da pesquisa, com ênfase na apresentação do método de raciocínio, a abordagem e a natureza da pesquisa, sua classificação quanto aos fins e os meios. Na delimitação do estudo apresenta-se os instrumentos e técnicas de coleta e análise de dados e, por fim, as limitações da referida pesquisa.

4.1 MÉTODO DE RACIOCÍNIO

Inicia-se com a apresentação do método de raciocínio, que nesta pesquisa será o método dedutivo. Conforme Severino (2007) pode-se dizer que a dedução é um procedimento lógico, raciocínio pelo qual se pode tirar de uma ou de várias proposições uma conclusão que delas decorre em virtude da lógica. Partimos de uma premissa geral, para chegarmos ao particular, portanto, o estudo dos conceitos de Gestão do Conhecimento levantados deve evidenciar o grau de maturidade em GC da Prodin.

4.2 NATUREZA DA PESQUISA

Quanto a sua natureza a pesquisa é aplicada a qual, para Ruiz (2009, p. 50), “[...] toma certas leis ou teorias mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos”. A referida pesquisa tem uma perspectiva de praticidade em Instituições de Ensino, onde os servidores da Prodin são participantes da pesquisa, como sujeitos que colaboram, a partir de suas percepções, com a investigação, com vistas de corroborar ou refutar a teoria estudada, dessa forma cumprindo com o objetivo de uma pesquisa aplicada.

Lakatos e Marconi (2003) caracterizam a pesquisa aplicada por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou

fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Esse tipo de pesquisa, segundo Sellitz et al. (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos. Se justifica pela escolha de avaliar o grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Prodin por meio da percepção dos servidores que nela trabalham.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa. No contexto desse estudo, a escolha em optar pelas duas abordagens se justifica pelo fato de se buscar por meio do objetivo específico A (Medir o grau de maturidade em GC na Prodin). A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. “Logo, o método quantitativo constitui-se em quantificar dados obtidos pelas informações coletadas por meio de questionários, entrevistas, observações e utilização de técnicas estatísticas”. (OLIVEIRA, 2007, p. 24). Conclui-se, portanto, que a pesquisa possui natureza quantitativa, por procurar evidenciar os elementos, a partir das variáveis quantificáveis estatisticamente, compreendidas no questionário.

Entende-se que a pesquisa é também qualitativa, pois não há preocupação com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Neste estudo a preocupação é avaliar o grau de maturidade em GC por meio da percepção dos 35 servidores lotados na Prodin. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa tem uma parte quantitativa com coleta de dados e no mesmo trabalho especula as causas dos resultados. Conforme a explicação de Minayo (2001) os dados quantitativos e qualificativos não

se opõe, ao contrário se complementam. Daí a necessidade de contar com a diversidade de informação para melhor aproximação com o fenômeno de estudo.

4.4 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (2003) delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação:

- a) ao assunto – selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo;
- b) à extensão – porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito no qual o fato se desenrola;
- c) a uma série de fatores – meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo – que podem restringir o seu campo de ação.

O assunto dessa pesquisa é Maturidade em Gestão do Conhecimento. A extensão é a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSC. Os participantes desta pesquisa são todos os servidores da Prodin, incluindo a pesquisadora. O fato da pesquisadora participar da pesquisa não influenciou no resultado pois o questionário foi encaminhado de forma eletrônica e sem identificação.

O Quadro 8 apresenta os cargos existentes na Prodin e o quantitativo de servidores ocupantes de cada cargo, a partir de informações extraídas do Sistema de Gestão de Pessoas do IFSC (IFSC, 2018), onde se observa que 60% dos servidores pertencentes ao quadro da Prodin estão lotados na DTIC.

Quadro 8 – Quantitativo de Servidores da Prodin por cargo

CARGO	QUANTITATIVO DE SERVIDORES
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional	
Pró-reitor	01
Assessoria da Pró-Reitoria	vago
Subtotal	01
Diretoria de Gestão do Conhecimento	
Diretor de Gestão do Conhecimento	01
Administrador	01
Assistente em Administração	03
Técnico em arquivo	01
Arquivista	01
Estatístico	01
Economista	01
Técnico em secretariado	01
Assessora Especial do PDI	01
Coordenador de Planejamento e Avaliação	01
Coordenadora de Processos e Documentos	01
Subtotal	13
Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação	
Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação	01
Chefe do Departamento de Sistemas de Informação	01
Analista de Tecnologia da Informação	15
Coordenador de Governança de Tecnologia da Informação	01
Coordenador de Infraestrutura de Redes	01
Técnico em Tecnologia da Informação	02
Subtotal	21
TOTAL	35

Fonte: Instituto Federal de Santa Catarina (2018).

Em relação a formação dos ocupantes dos cargos é pública somente aquela exigida pelo cargo. As formações complementares dos servidores, trata-se de uma informação sigilosa. Desta forma, a pesquisadora solicitou aos servidores essa informação e alguns voluntariamente informaram. O Quadro 9 apresenta a formação dos servidores informada.

Quadro 9 - Formação dos servidores da Prodin

SUJEITO	GRADUAÇÃO	ESPECIALI.	MESTRADO	DOUTOR.
1	Administração Pública	Controle da Gestão Pública; MBA em Gestão do Conhecim. em andamento	Administração Universitária - em andamento	-
2	Sistemas de Informação	Engenharia de Software	Gestão de T.I - em andamento	-
3	Ciências da Computação	Desenvolvimento de Aplicações Web		-
4	Sistemas de Informação			-
5	Sistemas de Informação	Gestão de Banco de Dados	Ciências da Computação	-
6	Estatística		Métodos Numéricos em Engenharia	-
7	Tecnólogo em Gestão Pública	Gestão Pública		-
8	Bacharel em Ciências Contábeis	Gestão de Pessoas	Engenharia e Gestão do Conhecim.	-
9	Sistemas de Telecomun.	Desenvolvimento de Produtos Eletrônicos	Mecatrônica	-
10	Programador e Webdesigner	Administração, Gestão Pública e Políticas Sociais		-
11	Ciências da Computação	Engenharia de Software	Engenharia e Gestão do Conhecim. - Em andamento	-
12	Gestão da Tecnologia da Informação	Segurança da Informação	Educação Profissional e Tecnológica - em andamento	-
13	Engenharia Mecânica		Engenharia Mecânica	Engenharia Mecânica

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), “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”. O questionário consiste em um conjunto de perguntas feitas diretamente a um elemento da população pesquisada e é um dos recursos mais utilizados para obter informações.

Destacam-se as seguintes vantagens do uso do questionário: envolve um baixo custo; apresenta as mesmas questões para todas as pessoas; garante o anonimato e pode conter itens para atender a finalidades específicas de uma pesquisa. Quando bem elaborado e aplicado com critérios, demonstra elevada confiabilidade nos resultados (QUERINO *et al.*, 2015).

Na presente pesquisa foi utilizado um questionário adaptado do Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (BATISTA, 2012) Anexo A. Na adaptação procedeu-se a inclusão de oito questões preliminares, destinadas a identificar o perfil do respondente, como forma de subsidiar as análises qualitativas da maturidade de GC institucional. A escala utilizada no questionário desta pesquisa foi a *Likert*. Segundo Nogueira (2002) a escala *Likert*, consiste de uma série de afirmações a respeito de um determinado objeto. Para cada afirmação há uma escala de cinco pontos, correspondendo nos extremos a "concordo totalmente" e "discordo totalmente". Uma aplicação típica apresenta um número de afirmações em torno de 20, com escala de resposta de 1 a 5. Também se utiliza a inversão de parte das afirmações para que não ocorra o efeito de halo, isto é, que o respondente marque uma alternativa em função unicamente da sua marcação para a afirmação anterior.

Antes de submeter o questionário a pesquisadora aplicou um pré-teste com quatro servidores da Prodin. Os servidores foram escolhidos propositalmente. O pré-teste foi encaminhado aos Diretores da Prodin, a uma servidora com formação em GC e um servidor com menos de três anos na Pró-Reitoria. A aplicação do pré-teste teve o intuito de fazer a verificação semântica, com a intenção de evitar mais de uma interpretação a cada assertiva. Obteve-se feedback de três servidores. Um dos sujeitos informou que não tinha condições de opinar

sobre as questões, outro informou que compreendeu o questionário e não sugeriu alterações, e por fim outro participante fez algumas sugestões das quais após análise optou-se apenas por incluir uma nova alternativa de resposta “não sei opinar”. Desta forma, houve adaptação na escala que passou de 1 a 6. Conforme 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.
- 6 = Não sei opinar

A disponibilização e aplicação do questionário deu-se por meio do Sistema *LimeSurvey*, *software* livre destinado à aplicação de questionários *online*, o qual permite aos pesquisadores formularem perguntas com a possibilidade de respostas intuitivas. Por tratar-se de um *software* funcional e autoexplicativo, permite a participação de uma pluralidade de participantes (LIMESURVEY, 2014). O questionário ficou disponível para os sujeitos da pesquisa do dia 13/09/2018 a 28/09/2018.

A escolha do modelo desenvolvido por Batista (2012) também se deve à sua especificidade, diretamente voltada à análise da Administração Pública, bem como por sua perspectiva holística, destinada à avaliação integral da Gestão do Conhecimento nas Instituições pesquisadas. Segundo o modelo adotado, cada assertiva integrante do questionário contempla um peso. A soma de seu conjunto determina o estágio de maturidade, capaz de evidenciar as dimensões da gestão do conhecimento das Instituições Federais de Educação.

A primeira parte do questionário contemplou questões para compreender o perfil dos respondentes e questionar se entendem o conceito de Gestão do Conhecimento, Maturidade em Gestão do Conhecimento e se já realizaram algum treinamento formal em GC.

A segunda parte do questionário compreendeu as categorias do citado modelo, cada qual com seis alternativas, cujo peso individual variou de zero a cinco pontos, a ser atribuído de acordo com a resposta, totalizando 25 pontos cada uma.

O MGCAPB possui cinco níveis de maturidade, relacionados à pontuação obtida, conforme mencionado na descrição do modelo.

Tendo em vista que a pesquisadora teve retorno de vinte e dois participantes calculou-se a média simples para obter o resultado do grau

de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Prodin.

4.6 PERSPECTIVAS DO ESTUDO

Na visão de Richardson (2007), este estudo possui um corte transversal, ou seja, os dados serão coletados em um ponto do tempo, com a intenção de descrever a percepção dos servidores da Prodin em relação ao Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Prodin em 2018. Mais precisamente entre 13 a 28 de setembro de 2018. Esse tipo de estudo informa a situação existente no momento de sua coleta de dados podendo ocorrer que um estudo posterior descubra outra realidade diferente daquela à época da coleta de dados.

4.7 ANÁLISE PELA COMISSÃO DE ÉTICA

De acordo com a Resolução nº 466/2012 e a Resolução nº 510/2016, “toda pesquisa envolvendo seres humanos deve ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)”, de forma que, caso receba sua aprovação, possa ser iniciada em seguida a coleta de dados, conforme prevê a resolução. Então, como em princípio todas as pesquisas envolvendo seres humanos devem ser analisadas pelo Sistema CEP/CONEP. Portanto, é importante compreendermos em que casos se faz a exceção a essa regra.

Para isso, devemos retomar a definição de pesquisas, feita pela Resolução Conselho Nacional da Saúde nº 466/12: “Classe de atividades cujo objetivo é desenvolver ou contribuir para o conhecimento generalizável. O conhecimento generalizável consiste em teorias, relações ou princípios ou no acúmulo de informações sobre as quais estão baseados, que possam ser corroborados por métodos científicos aceitos de observação e inferência”.

A partir desse conceito, podemos entender que pesquisas que tenham como objetivo apenas o monitoramento de um serviço, para fins de sua melhoria ou implementação, não visam a obter um conhecimento generalizável, mas apenas um conhecimento que poderá ser utilizado por aquele serviço ao qual se destina. Exemplo disso são aquelas pesquisas de monitoramento de satisfação, ou pesquisas de opinião sobre um serviço. Essas, então, não necessitam de análise ética.

Diante do exposto, entende-se que a pesquisa que foi aplicada na Prodin é uma pesquisa que visa avaliar o nível de Maturidade em Gestão

do Conhecimento. Os participantes não serão identificados. Não necessitando ser registrada nem avaliada pelo sistema CEP/CONEP.

Entretanto, a intenção da pesquisa foi encaminhada por e-mail, à Coordenação de Pós-graduação do IFSC (pos@ifsc.edu.br) pelo proponente para avaliação institucional da proposta de pesquisa e emissão de parecer pelo IFSC, aceitando ou não a execução da pesquisa, contendo: a) cópia do projeto de pesquisa; e, b) autorização para a realização da pesquisa pelo Colegiado da Pós-graduação da IES onde o proponente realiza curso.

A pesquisa teve parecer favorável do responsável pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional, unidade organizacional onde foi aplicada a pesquisa, e autorizada pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação do IFSC. Os pareceres do IFSC encontram-se em anexo.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, que objetivou mensurar o grau de maturidade em GC na Prodin. Inicialmente é apresentado o perfil dos servidores que responderam o questionário para então explicitar as análises e discussão dos resultados da pesquisa.

5.1 PERFIL DOS SERVIDORES

O questionário foi submetido aos 35 servidores lotados na Prodin no período da aplicação da pesquisa e teve o retorno de 22, correspondendo a 63% dos servidores. A primeira parte do questionário solicitou dados referentes ao tipo de cargo que ocupa na Prodin (nível médio ou superior), se ocupa função gratificada, tempo em que atua na Pró-Reitoria, nível de escolaridade e faixa etária.

Conforme Gráfico 1, observa-se que 17 dos servidores que responderam o questionário ocupam cargos com exigência de nível superior.

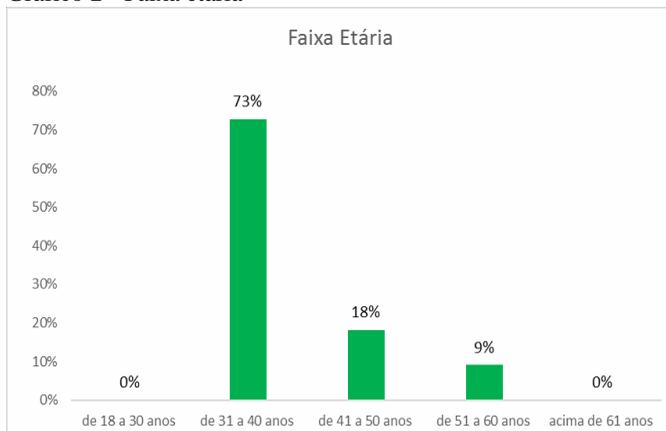
Gráfico 1 - Nível de escolaridade exigido para o cargo



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pelo resultado, observou-se que existe uma concentração maior de servidores na faixa que compreende de 31 a 40 anos, conforme Gráfico 2.

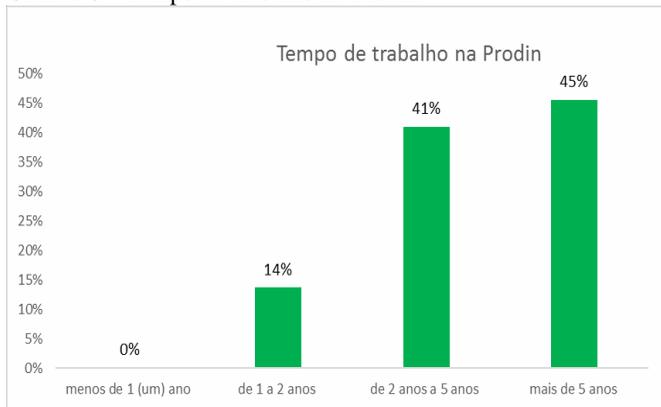
Gráfico 2 - Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme ilustrado no Gráfico 3, verificou-se que 45% dos servidores atuam na Prodin há mais de 5 anos.

Gráfico 3 - Tempo de trabalho na Prodin



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando questionados sobre o nível de escolaridade, percebeu-se que possuem mais qualificação do que o cargo exige, sendo que 59% possuem Especialização e 32% Mestrado (

Gráfico 4).

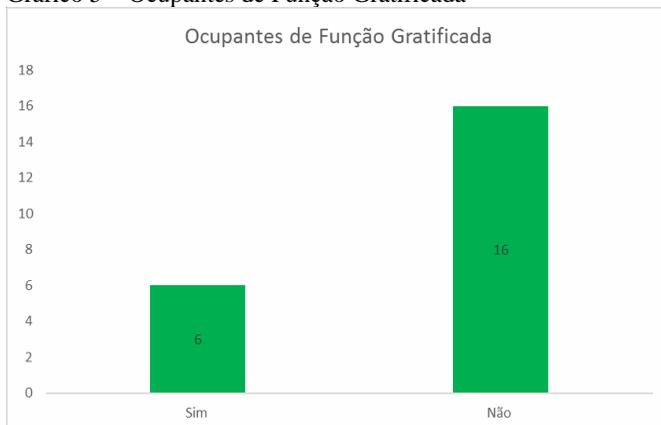
Gráfico 4- Nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dentre os participantes da pesquisa 6 ocupam função gratificada, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Ocupantes de Função Gratificada

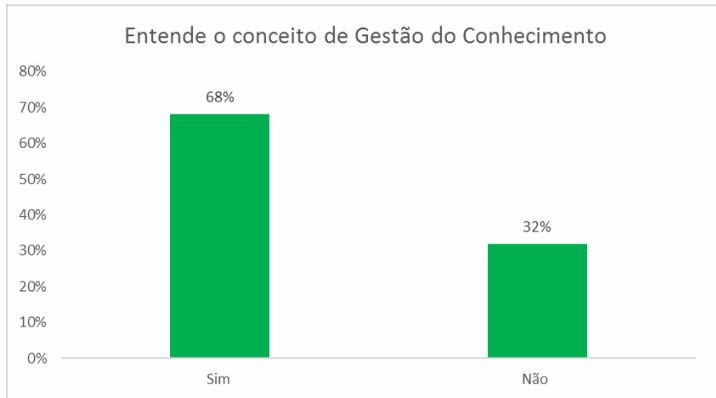


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na segunda parte do questionário, foi questionado se havia entendimento sobre o conceito de Gestão do Conhecimento, o resultado

obtido demonstra que 68% dos participantes entendem o conceito de GC (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Entendimento sobre o Conceito de Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na sequência, analisando o Gráfico 1, observa-se que servidores com níveis maiores de escolaridade possuem mais entendimento sobre o conceito conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 – Relação de Grau de Escolaridade por Entendimento do Conceito de CG

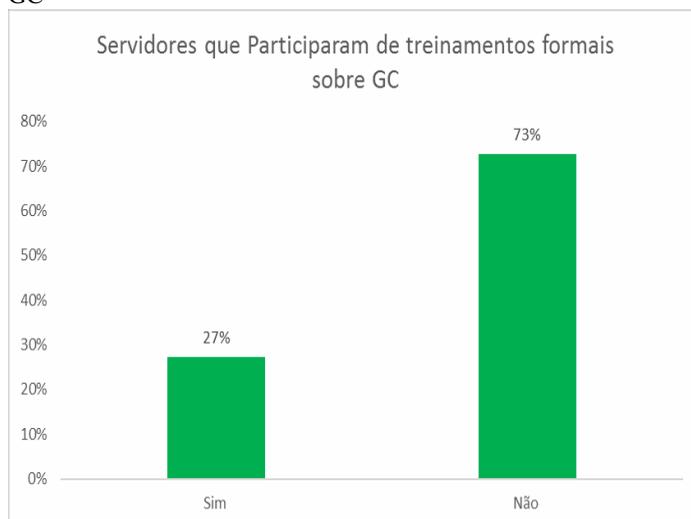
Grau de Escolaridade x Entendimento do Conceito de CG

	Dr.	Esp.	Bel.	Me.
■ Sim	1	10	1	4
■ Não		5		3

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em seguida, foi questionado se os servidores haviam participado de algum treinamento formal sobre Gestão do Conhecimento. Conforme ilustrado no Gráfico 8, percebe-se que 73% dos servidores nunca compareceram a um treinamento formal em Gestão do Conhecimento.

Gráfico 8 - Percentual de servidores que participaram de treinamento formal em GC



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No caso dos outros 27%, questionou-se o tipo de treinamento do qual participaram. A relação informada pode ser visualizada no Quadro 10

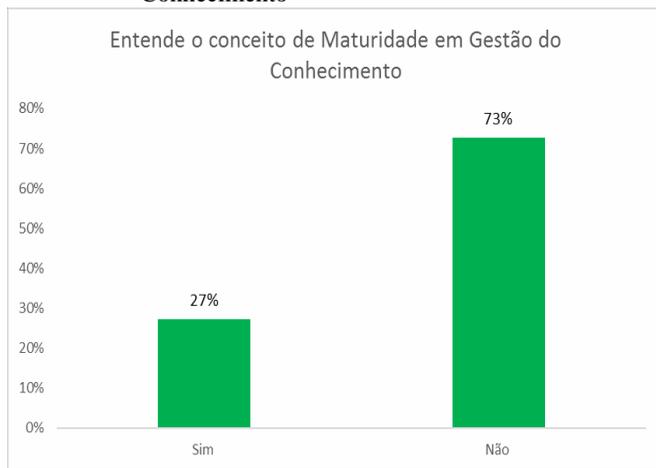
Quadro 10 - Treinamento em Gestão do Conhecimento

SUJEITO	TREINAMENTO
1	IX Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (CONGEP)
2	Disciplina de métodos e técnicas de Gestão do Conhecimento na UFSC
3	Curso de Gestão do Conhecimento e Inovação ministrado na SBGC; Programa Essencial em Gestão do Conhecimento ofertado na SBCG.
4	Disciplina no curso de GTI, e também disciplina isolada no Mestrado da EGC
5	Curso introdutório sobre o tema realizado no câmpus.
6	Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Por fim, foi questionado se os sujeitos da pesquisa conheciam o conceito de maturidade em Gestão do Conhecimento, verificando-se, no Gráfico 9, que 73% dos servidores não entendem o significado.

Gráfico 9 - Percentual de entendimento sobre Maturidade em Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Analisando o Gráfico 10, observa-se que o entendimento de Maturidade em Gestão do Conhecimento não está relacionado ao tempo de trabalho na Prodin.

Gráfico 10 – Relação de Tempo de trabalho por Entendimento de Maturidade de CG

Tempo de trabalho na Prodin x Entendimento de Maturidade em GC

	1 a 2 anos	2 a 5 anos	Mais de 5 anos
Sim	1	4	2
Não	2	7	8

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir dos resultados apresentados é possível levantar alguns apontamentos:

- a) Os servidores da Prodin são relativamente jovens, maior concentração de idade entre 31 a 40 anos e possuem mais qualificação do que é exigido pelo cargo em que ocupam; fatores estes considerados positivos pela pesquisadora para implantação de práticas de GC.
- b) Quase a metade dos servidores (47%) trabalha na Prodin a mais de 5 anos. Subentende-se que, pelo período de tempo na Pró-Reitoria, compreendem os processos desenvolvidos na mesma.
- c) Nenhum dos treinamentos informados foi ofertado no âmbito da Prodin. Um dos sujeitos informou ter participado de um curso disponibilizado em um dos câmpus do IFSC.
- d) Na Prodin, não há cargo específico para “trabalhador do conhecimento”, conforme observado no Quadro 8. Além disso, não há iniciativas institucionais em capacitação de GC. Fatores esses considerados relevantes pela autora para justificar o resultado encontrado.

A seção seguinte abordará o resultado auferido relativo ao grau de maturidade em Gestão do Conhecimento da Prodin.

5.2 MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRODIN

A análise dos resultados foi realizada pelas categorias do Modelo de Maturidade de Batista (2012): aprendizagem e inovação, processo, tecnologia, pessoas, liderança, processo em gestão do conhecimento e resultados da gestão do conhecimento. Neste tópico serão apresentados os resultados do grau de maturidade por categoria de análise para posteriormente mostrar o grau auferido na Prodin considerando o conjunto das categorias. A Tabela 1 apresenta o grau médio por critério.

Tabela 1 - Grau médio de maturidade por critério

CRITÉRIO	GRAU MÉDIO
Aprendizagem e Inovação	12
Processo	11
Tecnologia	11
Pessoas	11
Liderança	9
Processo de Gestão do Conhecimento	9

Resultado da Gestão do Conhecimento	4
--	---

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

5.2.1 Avaliação do critério de Aprendizagem e Inovação

O Modelo de Batista (2012), conforme já apresentado, avalia a maturidade da Gestão do Conhecimento com base em sete critérios. A aprendizagem e a inovação contemplam o primeiro critério.

As análises, tendo por parâmetro estes elementos, permitem identificar que o ambiente organizacional está inclinado a articular e reforçar valores relacionados à aprendizagem e à inovação. O erro é considerado uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento de novas habilidades, com equipes interfuncionais com atribuição para resolver problemas. Os superiores hierárquicos, as chefias intermediárias e os agentes administrativos, por este viés, possuem um perfil mais aberto para a utilização de novas ferramentas e métodos, bem como conferem autonomia para o desenvolvimento das atividades administrativas, com o incentivo pelo trabalho em grupo e pelo compartilhamento das informações (BATISTA, 2012).

Dessa forma, a percepção individual sobre as experiências e os valores institucionais possibilita a geração do conhecimento organizacional, pois decorre da informação necessária ao processo de aprendizagem individual e coletivo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Esta perspectiva confere às organizações o emprego estratégico da informação e lhes permite, com base na aprendizagem, criar, organizar e processar informações tendentes a gerar novos conhecimentos (CHOO, 2006).

Em relação ao objeto de estudo, o resultado isolado relativo ao critério de Aprendizagem e Inovação, em comparação com os níveis de desenvolvimento do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, foi nível de reação. O valor médio auferido foi de 12 pontos. Significa que a Prodin não incentiva o trabalho em grupo e o compartilhamento das informações. Esse critério foi o que apresentou o melhor resultado se comparado aos demais critérios do modelo adotado.

5.2.2 Avaliação do critério de Processo

O processo de Gestão do Conhecimento permite estruturar os objetivos organizacionais e coordenar as metas da instituição. Estas

ações são destinadas ao gerenciamento do conhecimento com vistas a auxiliar o aprendizado e a criação de valor da própria organização. (CHOO, 2006).

O critério de processo, no entender de Batista (2012), está atrelado à criação, ao armazenamento, ao compartilhamento e à utilização do conhecimento. Isso decorre de ações sistematizadas, permitindo às organizações disporem e utilizarem um mapa de conhecimento. Nesse caso, há registro e compartilhamento do conhecimento adquirido, pois ele é considerado essencial ao desenvolvimento das atividades institucionais, tanto que é retido quando algum servidor se desvincula da instituição.

Em relação ao objeto de estudo, o resultado isolado relativo ao critério de Processos, em comparação com os níveis de desenvolvimento do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, foi nível de reação, grau médio de maturidade 11. Este resultado evidencia que as melhores práticas e lições aprendidas não são compartilhadas no âmbito organizacional, de modo que não é possível um *benchmarking* interno e externo voltado não só a melhorar o desempenho, como também a inovar (BATISTA, 2012).

5.2.3 Avaliação do critério de Tecnologia

A infraestrutura tecnológica constitui um método eficaz para gerenciar o conhecimento e compartilhar as práticas administrativas (FONSECA, 2006).

Segundo Batista (2012), a avaliação do critério de tecnologia permite identificar o desenvolvimento da gestão do conhecimento que recebe apoio da infraestrutura de tecnologia da informação (TI). Essa área tecnológica tem sua infraestrutura alinhada às estratégias organizacionais e de Gestão do Conhecimento. No plano ideal, caso fosse atingida a pontuação máxima, todos os servidores teriam acesso a computador; à internet e a um endereço de e-mail institucional, cujas informações disponibilizadas pela organização no sítio da *Internet* seriam atualizadas regularmente. A principal fonte de comunicação, transferência e compartilhamento de informações se daria mediante a utilização da *Intranet*.

Em relação ao objeto de estudo, o resultado isolado relativo ao critério de Tecnologia, em comparação com os níveis de desenvolvimento do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, foi nível de reação, grau médio de maturidade 11. Infere-se que o aporte tecnológico não é destinado ao

compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento das atribuições funcionais dos servidores

5.2.4 Avaliação do critério de Pessoas

Os grupos de pessoas estão alocados no âmbito organizacional com o objetivo de resolver problemas e permitir o atingimento dos objetivos institucionais (FONSECA, 2006).

Para Batista (2012), o critério de pessoas está vinculado às diretrizes institucionais. As pessoas compõem o corpo institucional e perseguem os propósitos organizacionais, pautadas em programas educacionais e de capacitação destinados à ampliação do conhecimento e das capacidades dos servidores no desempenho das atividades institucionais. Por este critério, os novos servidores são recebidos numa estrutura disseminadora de informações sobre os benefícios, as políticas, as estratégias, os modelos, os planos e as ferramentas destinados à Gestão do Conhecimento. Com isso, a organização se vale de processos formais de tutoria, *mentoring* e *coaching*, além de um banco de competências, atrelado ao reconhecimento e à recompensa dos servidores colaboradores que compartilham o conhecimento, primando pelo trabalho em equipe.

Em relação ao objeto de estudo, o resultado isolado relativo a pessoas, em comparação com os níveis de desenvolvimento do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, foi nível de reação, grau médio de maturidade 11. Este resultado mostra-se incongruente, pois o critério de pessoas constitui o elemento crucial para a Gestão do Conhecimento nas organizações.

5.2.5 Avaliação do critério de Liderança em Gestão do Conhecimento

Os gestores, no exercício de suas atribuições, podem desenvolver uma visão holística do conhecimento, pois no exercício da liderança desenvolvem processos criativos tendentes ao compartilhamento do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Batista (2012), a avaliação do critério de liderança em gestão do conhecimento tem por escopo o alinhamento da gestão e da estratégia de Gestão do Conhecimento com os demais direcionadores estratégicos organizacionais e seus possíveis compartilhamentos; a disponibilidade de arranjos organizacionais; a alocação de recursos financeiros; a existência de política destinada à proteção do

conhecimento; a existência de trabalho colaborativo e de compartilhamento do conhecimento entre a alta administração e as chefias intermediárias enquanto modelo a ser seguido pelos demais servidores; a existência de estímulo pela alta administração e pelas chefias intermediárias aos servidores que seguem seus métodos de trabalhos, estando todos estes elementos relacionados às iniciativas organizacionais de gestão do conhecimento.

Em relação ao objeto de estudo, o resultado isolado relativo a liderança, em comparação com os níveis de desenvolvimento do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, foi nível de reação, grau médio de maturidade 9. O resultado ratifica que a Pró-Reitoria necessita da estruturação de uma estrutura de Governança para Gestão do Conhecimento.

5.2.6 Avaliação do critério de Processo de Gestão do Conhecimento

A produção de novos conhecimentos exige a adoção de processos sistêmicos, bem como a interação entre os conhecimentos tácito e explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O preenchimento do critério de processos de Gestão do Conhecimento, para Batista (2012) exige o atendimento dos seguintes requisitos:

a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; ii) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; iii) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; iv) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; v) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e vi) se há *benchmarking* interno e externo para melhorar o desempenho e inovar (BATISTA, 2012, p. 92)

Conforme o entendimento apresentado, a dinâmica organizacional reflete o processo de gestão do conhecimento adotado. Em relação ao objeto de estudo, o resultado isolado relativo a Processo de Gestão do Conhecimento, em comparação com os níveis de desenvolvimento do Modelo de Gestão do Conhecimento para a

Administração Pública Brasileira, foi nível de reação, grau médio de maturidade 9. Este resultado evidencia que a Prodin não possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; não possui um mapa de conhecimento e o utiliza; o conhecimento adquirido não é registrado e compartilhado; o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização não é retido; a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas (BATISTA, 2012, p. 92).

5.2.7 Resultado da Gestão do Conhecimento

O critério referente ao “Resultado da Gestão do Conhecimento” está ligado ao histórico de implementação da gestão do conhecimento no âmbito organizacional, além da utilização dos indicadores de avaliação de impacto sobre as contribuições e as iniciativas da gestão do conhecimento. Neste ambiente, a Gestão do Conhecimento contribui para a busca de melhoria nos resultados relativos aos indicadores de eficiência e àqueles vinculados à qualidade; à efetividade social e aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da publicidade e da moralidade administrativa (BATISTA, 2012).

Em relação ao objeto de estudo, o resultado isolado relativo Resultado de Gestão do Conhecimento, em comparação com os níveis de desenvolvimento do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, foi nível de reação, grau médio de maturidade 4. Observa-se pelos demais resultados que esse critério obteve a pior posição dentre as médias encontradas para os demais critérios do modelo utilizado. Conclui-se com o resultado auferido que a Prodin não teve êxito na implementação do Modelo de Gestão do Conhecimento proposto em 2006.

Vistos os critérios de forma individual, constatou-se que todos indicam o grau de reação.

Para compreender melhor a situação da Maturidade em Gestão do Conhecimento da Prodin em cada critério é importante apresentar os níveis de Maturidade dos Institutos Federais, ainda que a presente pesquisa tenha sido realizada apenas em uma única Pró-Reitoria do IFSC.

O grau de maturidade dos Institutos foi apresentado em um estudo realizado por Balbino, Nunes e Queirós (2016). Esta pesquisa foi realizada em âmbito nacional, tendo como população os 38 (trinta e oito) IFs. A amostra foi intencional e não probabilística, tendo por parâmetro os setores responsáveis ou relacionados com a Gestão do

Conhecimento, em cada uma das instituições integrantes dos IFs. O critério para seleção deu-se mediante a análise dos *sites* institucionais. A coleta de dados para a pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2014, na qual foram enviados e-mails com questionário para os servidores públicos com atividade funcional vinculada ao tema de estudo. Os e-mails foram direcionados para 28 Pró-Reitores de Desenvolvimento Institucional; quatro Diretores de Tecnologia da Informação; três Pró-reitores de Administração e Planejamento; um Assessor de Informações e Dados Institucionais; um Diretor de Desenvolvimento Institucional; e um Diretor de Gestão do Conhecimento. Foram obtidas 20 respostas do total de 38 instituições, o que corresponde à adesão de 52,6% (cinquenta e dois, vírgula seis por cento) das instituições pesquisadas, com respostas integrais, desconsiderando-se as respostas incompletas que inviabilizariam a posterior sistematização e avaliação da maturidade.

A Tabela 2 apresenta o comparativo entre o maior grau e o menor grau de maturidade dos IFs e da Prodin, onde se observa que os graus de maturidade por critério de análise da Prodin estão bem abaixo dos apresentados pelos Institutos Federais. O único critério que apresenta semelhança é o da Gestão do Conhecimento.

Tabela 2 - Comparativo entre o maior grau e o menor grau de maturidade dos IFs e da Prodin

Maturidade	Aprendizagem e Inovação	Processo	Tecnologia	Pessoas	Liderança	Processo de GC	GC
Prodin	12	11	11	11	9	9	4
Maior Grau de Maturidade IFs	24	24	27	20	24	18	6
Menor Grau de Maturidade IFs	21	19	24	15	16	14	6

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

É possível ainda, ao analisar as respostas do questionário aplicado na Prodin, apontar barreiras e facilitadores dentro dos critérios analisados. Como facilitador, considerou-se a questão com maior pontuação dentro de cada critério e como barreira a com menor pontuação. O Quadro 11 aponta as barreiras e facilitadores.

Quadro 11 – Barreiras e Facilitadores para Gestão do Conhecimento na Prodin

LIDERANÇA			
BARREIRAS	PONTOS	FACILITADORES	PONTOS
A liderança não reconhece a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso	38	A liderança reconhece, promove a melhoria do desempenho, a aprendizagem individual e compartilhamento do conhecimento garantindo a alocação de recursos financeiros nos projetos de Gestão do Conhecimento.	62
PESSOAS			
BARREIRAS	PONTOS	FACILITADORES	PONTOS
A organização do trabalho contempla a formação de equipes que suportam o trabalho compartilhado e colaborativo.	43	Os colaboradores reconhecem a importância do recurso conhecimento como elemento de tomada de decisão.	65
PROCESSOS			
BARREIRAS	PONTOS	FACILITADORES	PONTOS
A organização não define seus conhecimentos essenciais e os alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	38	Os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais já são conhecidos da organização.	60
TECNOLOGIA			
BARREIRAS	PONTOS	FACILITADORES	PONTOS
A tecnologia disponível não permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre dados, informações e conhecimento	38	A infraestrutura de TI disponível é suficiente para suportar as estratégias da organização e as necessidades dos usuários.	63

relevantes para instituição.			
---------------------------------	--	--	--

(Continua)

Quadro 11 – Barreiras e Facilitadores para Gestão do Conhecimento na Prodin

PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO			
BARREIRAS	PONTOS	FACILITADORES	PONTOS
O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos não é registrado e compartilhado.	32	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	55
BARREIRAS			
BARREIRAS	PONTOS	FACILITADORES	PONTOS
A organização não 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.	63
RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO			
BARREIRAS	PONTOS	FACILITADORES	PONTOS
A organização não 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.	17	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de Gestão do Conhecimento nos resultados da organização.	22

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

(Conclusão)

Com relação ao Quadro 11, pode-se afirmar que na dimensão Resultados da Gestão do Conhecimento a diferença entre a pontuação do que se considera barreiras e facilitadores é de apenas 5 pontos. Pelo resultado auferido nesta dimensão conclui-se que não há nenhum critério facilitador.

5.2.8 Resultado Global da Maturidade em Gestão do Conhecimento na Prodin

Analisando o conjunto das dimensões, o grau médio de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Prodin é de 67 pontos, nível reação de acordo com o modelo de avaliação de Batista (2012), cujo níveis foram apresentados na Figura 11 (página 74). O Quadro 12 demonstra como foi obtido este resultado.

Quadro 12 - Pontuação da Prodin por dimensão

DIMENSÃO	GRAU MÉDIO
Aprendizagem e Inovação	12
Processo	11
Tecnologia	11
Pessoas	11
Liderança	9
Processo de Gestão do Conhecimento	9
Resultado da Gestão do Conhecimento	4
Nível de Maturidade	67

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Nesta interpretação, a Prodin “não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social” (BATISTA, 2012, p. 95).

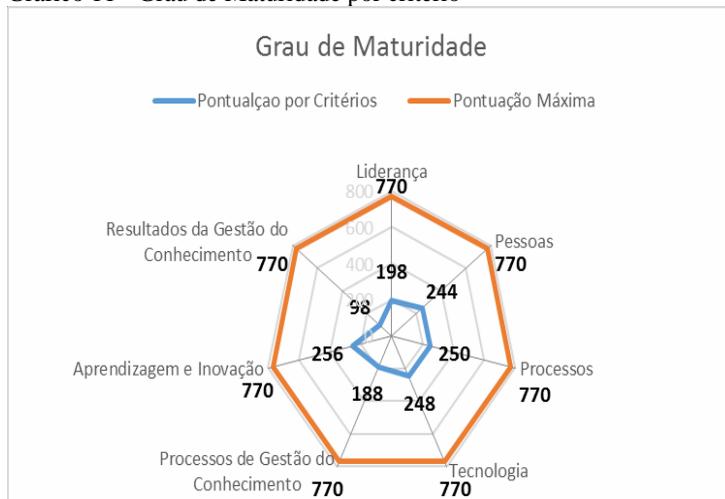
De acordo com Balbino, Nunes e Queirós (2016), o grau médio de Maturidade em Gestão do Conhecimento dos IFs, como um todo, encontra-se no nível de iniciação, 115 pontos. O que representa que estão no nível de iniciação.

Para Batista (2012), as organizações, no nível de iniciação, considerando o contexto institucional, estão tomando ciência das reais necessidades de gerenciar o conhecimento para atingirem os objetivos aos quais se propõem a desenvolver. Ainda significa a ausência de práticas ou de implementação de Gestão do Conhecimento em algumas áreas, bem como de melhorias contínuas neste âmbito, não estando institucionalizada a Gestão do Conhecimento nas organizações públicas.

É importante ressaltar em quais critérios de avaliação a Prodin carece de maior atenção. Esta informação pode ser visualizada no

Gráfico 11.

Gráfico 11 - Grau de Maturidade por critério



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A Prodin, como já apontado, possui o grau de maturidade no nível reação em todos critérios de análise, sendo que a dimensão com menor pontuação foi “Resultados da Gestão do Conhecimento”, evidenciando que o Modelo de Gestão do Conhecimento concebido em 2006 não foi bem sucedido em sua implementação.

Diante do exposto na análise dos resultados, verifica-se a oportunidade de sugerir um Plano de Gestão do Conhecimento para a Prodin.

5.3 PROPOSTA DE PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A PRODIN

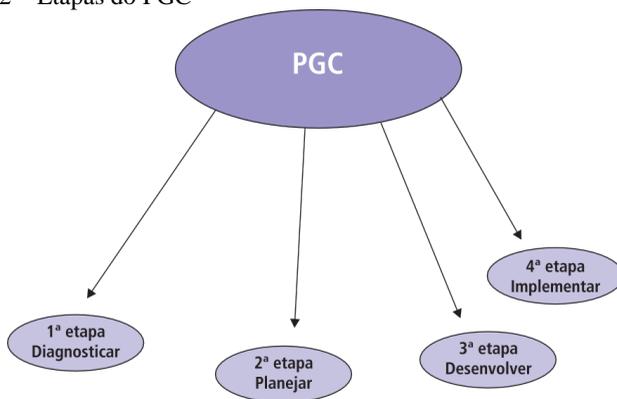
Diante do grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento evidenciado no resultado da pesquisa, identifica-se a oportunidade de sugerir um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) para a Prodin. Com a implementação de um plano acredita-se que a Pró-Reitoria possa avançar nas questões voltadas a GC.

Tendo em vista que a pesquisadora utilizou o modelo de Batista (2012) para avaliar o grau de maturidade de GC na Prodin, o plano

estratégico sugerido pela autora será baseado no mesmo autor. A seguir apresenta-se as etapas do plano estratégico proposto por Batista. Contudo, ressalta-se que a primeira etapa do plano foi executada neste estudo e a pesquisadora irá apresentar uma proposta da segunda etapa. As demais etapas devem ser construídas com todos os servidores da Prodin.

Batista (2012), apresenta quatro etapas para o PGC: Diagnóstico, Planejamento, Desenvolvimento e Implementação conforme Figura 12.

Figura 12 – Etapas do PGC



Fonte: Batista (2012)

O diagnóstico já foi realizado neste estudo e apontou a necessidade do desenvolvimento das demais etapas.

Como a primeira etapa já foi realizada neste estudo, serão trabalhadas agora apenas as demais etapas.

- a) **Planejar:** etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC.
- b) **Desenvolver:** etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

- c) **Implementar:** etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (APO, 2009).

Para o êxito da elaboração e implementação do PGC é fundamental capacitar as pessoas envolvidas na iniciativa, conforme já citado pela pesquisadora anteriormente. É preciso assegurar que todas elas estejam familiarizadas com o Modelo de GC para a Administração Pública e aptas a realizar as ações previstas (APO, 2009).

O Quadro 13 apresenta um resumo das ações a serem executadas ao longo das quatro etapas do processo de elaboração do PGC.

Vistas as etapas de elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento, a próxima secção detalhará o Planejamento.

Quadro 13 – Etapas de elaboração do PGC

Etapa 1 – Diagnosticar	
1.	Realizar a autoavaliação.
2.	Elaborar o business case 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)

5.3.1 Planejamento do Plano de Gestão do Conhecimento

Na etapa de Planejamento do PGC são executados os passos que serão detalhados a seguir (APO, 2009):

5.3.1.1 Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC

O Quadro 14 resume o Passo 1 do Planejamento de GC.

Quadro 14 - Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC

1.	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).
2.	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico de GC, unidade central de GC e equipes de GC.
3.	Definir as práticas de GC.
4.	Sensibilizar as pessoas na organização.
5.	Elaborar o PGC.

Fonte: Elaboração Batista (2012)

Uma estratégia de GC é simplesmente um plano que descreve como a organização pública pretende gerenciar melhor seu conhecimento em benefício próprio, dos cidadãos, dos usuários e das demais partes interessadas. A estratégia de GC deve estar intimamente alinhada com os objetivos estratégicos gerais da organização (RAMALINGAM, 2006).

Os seguintes passos devem ser observados na definição da estratégia de GC: *i)* rever os objetivos estratégicos da organização; *ii)* definir as lacunas do conhecimento estratégico; *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.

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

Para identificar essas lacunas, é preciso, em primeiro lugar, definir as estratégias da organização. Em seguida, deve-se identificar o conhecimento necessário para executá-las. As lacunas do conhecimento são detectadas quando se compara o conhecimento necessário para executar as estratégias com o conhecimento existente na organização (APO, 2009).

A lacuna entre o que a organização pública deve fazer para cumprir sua missão e o que ela está, de fato, fazendo. Com a utilização de métodos tradicionais de gestão estratégica, tal como a Matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a organização deve estabelecer um equilíbrio entre o que ela pode fazer e aquilo que ela deve fazer para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro.

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. A organização pública deve definir sua visão de GC para eliminar as lacunas de conhecimento e, assim, alcançar seus objetivos estratégicos. Essa visão de GC, portanto, deve estar alinhada com a visão de futuro da organização.

As organizações públicas devem, de forma alinhada com sua visão de GC, formular objetivos específicos de GC a serem alcançados para eliminar as lacunas de conhecimento. São exemplos de objetivos de um PGC (APO, 2009):

- a) Prevenir a perda de conhecimento e de competências que ocorre com a saída de funcionários devido ao *turn over* (Regional Bell Operating Company).
- b) Compartilhar toda informação da empresa, nivelar a experiência em projetos e gerenciar o negócio (Internet Professional Services Co.).
- c) Equilibrar a reutilização do conhecimento com a inovação (*Hewlett-Packard Consulting*).
- d) Apoiar a melhoria de processos na divisão de serviços tecnológicos disponibilizando meios para disseminar o conhecimento de gestão de processos e de melhores práticas (*U.S. Long-Distance Carrier*).
- e) Mobilizar a base de conhecimento da empresa para lidar com assuntos relativos aos clientes por meio da criação de um sistema de repositório para apoiar as áreas de vendas e *marketing* (*Manufacturer of Client/Server Technology*).

Para eliminar as lacunas do conhecimento estratégico, a organização formula sua visão e objetivos de GC. Em seguida, ela define sua estratégia de GC.

5.3.1.2 Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional)

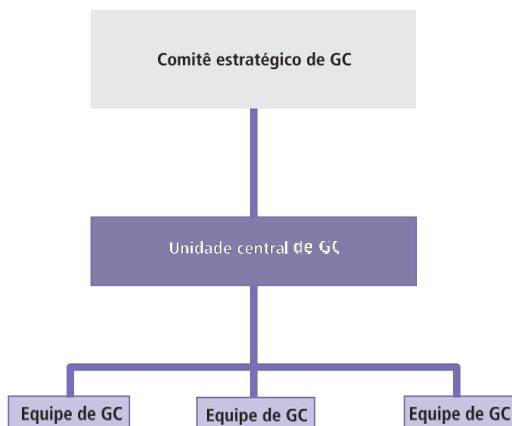
A organização pública pode agora planejar projetos de GC na medida em que ela já definiu sua visão, objetivos e estratégias de GC. Dependendo do foco do projeto de GC e do nível de implementação, há várias práticas de GC que podem ser adotadas isoladamente ou de forma combinada em uma organização.

Uma vez definidos os projetos de GC, é necessário priorizá-los. Os seguintes critérios podem ser utilizados para isso: *i*) importância e impacto na atuação da organização; *ii*) resultados comprovados de casos exitosos de implementação; disponibilidade de patrocinador com recursos; e *iv*) maior oportunidade de aprendizagem (APO, 2009).

5.3.1.3 Passo 3: definir a estrutura de governança e as práticas de GC e sensibilizar as pessoas na organização

Neste passo são executadas as seguintes tarefas: *i*) definir a estrutura de GC; *ii*) definir as práticas de GC; e *iii*) sensibilizar as pessoas na organização por meio da comunicação. A Figura 13 mostra a estrutura de governança em GC proposta por Batista (2012).

Figura 13 – Estrutura de Governança em GC



Fonte: Batista (2012).

O comitê estratégico de GC é formado por membros da média e alta gerência. É responsável pela supervisão estratégica, direção e recursos para a implementação da GC na organização. É quem formula as políticas e diretrizes e toma as decisões na área de GC. A unidade central de GC é 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. A 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. As equipes de GC devem ser interfuncionais e multidisciplinares (5 a 10 pessoas). Podem ser formadas por colaboradores de várias unidades da organização (interfuncional e/ou com formação educacional diversa – multidisciplinar) para que a equipe tenha uma diversidade de conhecimentos tácitos e de habilidades. Os membros das várias unidades da organização compartilham o conhecimento obtido no trabalho da equipe de GC e com seus colegas nas suas áreas de atuação.

A equipe multidisciplinar deve ser formada por colaboradores com formações diversas, tais como: TI, biblioteconomia, gestão de projetos, gestão de processos etc., com habilidades e conhecimento diversos, tais como: uso de ferramentas de TI, taxonomia, metodologia de gerenciamento de projetos etc.

Para cada atividade do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) existem várias práticas de GC.

5.3.1.4 Passo 4: elaborar PGC

Este é o último passo do estágio 2: planejar. O objetivo aqui é elaborar um plano de- talhado de GC com as seguintes informações: *i*) atividades; *ii*) pontos de verificação; produtos/resultados; *iv*) cronograma; *v*) responsáveis; e *vi*) recursos e orçamento (APO, 2009).

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

- a) visão de GC;
- b) objetivos de GC;
- c) estratégias de GC;
- d) estrutura de governança;
- e) práticas de GC; e
- f) mecanismos de sensibilização.

5.3.2 Implementação do PGC

Na fase de implantação são executados os passos descritos nos tópicos abaixo (APO, 2009).

5.3.2.1 Passo 1: discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC

Implementar o PGC é uma forma de integrar a GC aos processos de trabalho da organização pública. É refazer o processo do projeto piloto, mas numa escala maior quanto ao escopo, aos participantes e aos recursos (APO, 2009).

O objetivo do estágio 5 é executar o PGC ampliado, isto é, em toda a organização e monitorar essa execução para gerar dados e informações úteis paramelhoria.

A implementação visa entregar os benefícios prometidos no PGC para manter o comprometimento das partes interessadas.

São os seguintes os passos do processo de implementação: *i*) definir os indicadores do PGC; *ii*) instalar o sistema de GC nos processos de trabalho; *iii*) capacitar a equipe; *iv*) implantar o plano de comunicação; *v*) instituir sistema de recomendação; *vi*) implementar, monitorar e avaliar o PGC; e *vii*) usar os resultados para melhoria do processo de implementação.

São fatores críticos na implementação da GC: *i*) alvos claros; *ii*) apoio contínuo da alta administração; *iii*) equipe técnica com qualificação adequada; *iv*) gestão da mudança bem conduzida; *v*) efetividade do processo de implementação; e *vi*) apoio tecnológico.

A tecnologia básica necessária inclui aquela utilizada para o desenvolvimento de sítios na internet, o desenvolvimento de banco de dados, aplicativos para promover o compartilhamento do conhecimento na organização e para estabelecer ligação com outras organizações e com o cidadão.

É necessário investir na área de TI para construir uma arquitetura que atenda às necessidades específicas da organização.

Além da falta de tecnologia, há cinco barreiras à implementação da GC: tempo, poder, estruturas, sistema de medição e cultura organizacional.

Muitas vezes não há comprometimento em usar o tempo para compartilhar conhecimento. A GC demanda dedicação e tempo adequado de planejamento, execução, colaboração, aprendizagem conjunta, avaliar o que foi alcançado para que os resultados apareçam.

A questão do poder diz respeito ao apoio da alta administração, assim como das chefias intermediárias para o sucesso da implementação da GC.

A estrutura de governança da GC na organização deve ser clara para todos. É preciso deixar claro quem são os responsáveis pelo planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e coordenação dos projetos de GC.

Os sistemas de medição devem mostrar se a implementação da GC está indo bem ou não. Por isso, deve ser enfatizado o uso de indicadores de desempenho.

A cultura organizacional define os parâmetros de sucesso da GC. Antes de iniciar as atividades de GC, os colaboradores devem ser preparados para o processo de mudança (APO, 2009).

5.3.2.2 Passo 2: definir meios para manter os resultados obtidos com a implementação da GC

Para manter os resultados obtidos com a implementação do PGC, são necessários: planejamento cuidadoso, tecnologia e um sistema de reconhecimento e recompensa (APO, 2009). O objetivo do sistema de reconhecimento e recompensa é promover a participação e a manutenção dos resultados alcançados. Existem várias formas de reconhecer e recompensar. Cada organização deve identificar os tipos mais adequados: material ou psicológico, informal ou formal. O comprometimento é fundamental para manter os resultados obtidos com o PGC.

Há uma evolução no grau de comprometimento das pessoas em relação a qualquer proposta de mudança.

No primeiro estágio, temos os observadores. Eles não estão interessados na mudança. Eles não decidiram o que fazer em relação à mudança. Eles precisam de mais informações ou até mesmo conhecer mais experiências de sucesso antes de se comprometer mais seriamente.

No segundo estágio, encontram-se os que adotam a postura da conformidade. Essa é a atitude daqueles que não querem colocar em risco seu emprego ou posição. Por isso, eles trabalham conforme as instruções recebidas, mas sem entusiasmo real. Eles não fazem nada mais do que a orientação dada.

No terceiro estágio, as pessoas já se oferecem a ajudar porque percebem os benefícios para elas e para a organização. É o momento em que elas mostram entusiasmo e declaram apoio ao esforço de implementar a

GC. Nesse estágio, observa-se que as pessoas assumem responsabilidades na execução de atividades.

Finalmente, o último estágio é o de comprometimento. Nele as pessoas passam a ter paixão pela implementação da GC. Os colaboradores demonstram seu comprometimento defendendo a mudança, ajudando os outros a entenderem a importância do que se propõem, sendo proativos e convencendo outros que ainda não se comprometeram totalmente com a mudança.

Nem todas as pessoas passam por todos os estágios até chegar ao comprometimento. Alguns começam no terceiro estágio e continuam; outros nunca vão além do segundo estágio. Alguns começam entusiasmados, mas por uma razão ou outra não conseguem manter essa atitude (APO, 2009). Outros passam um longo período resistindo à mudança.

5.3.2.3 Passo3: definir maneiras de lidar com a resistência à Implementação da GC

As principais causas de resistência ao PGC são i) as pessoas não sabem; ii) as pessoas não são capazes; iii) as pessoas não querem; e iv) as pessoas não acreditam (APO, 2009). Para cada situação, há algo a fazer. Quando as pessoas não sabem do que se trata o PGC é preciso informá-las. Aqueles que não se sentem capazes de participar das iniciativas de GC devem passar por processo de educação e capacitação. Os que não querem, precisam ser convencidos. Finalmente, a melhor maneira de lidar com aqueles que não acreditam é estabelecendo uma relação de confiança.

Para lidar e reduzir a resistência, é necessário promover a confiança entre as pessoas. Uma maneira efetiva de fazer isso é por meio da comunicação.

5.3.2.4 Passo 4: desenvolver o plano de comunicação do PGC

O plano de comunicação é fundamental para lidar com a resistência (APO, 2009). No desenvolvimento do plano, algumas perguntas devem ser respondidas, tais como:

- a) Quem é o público alvo?
- b) Atualizar informações para quem?
- c) Relatar para quem?

- d) Por que elaborar o plano?
- e) Qual deve ser o conteúdo do plano?
- f) Que meio deve ser utilizado para divulgar o plano?
- g) Em que momento o plano deve ser divulgado?
- h) Como obter *feedback*? (APO, 2009).

5.3.2.5 Passo 5: elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC

A estratégia de avaliação contínua deve contemplar: o estabelecimento de pontos de verificação, o monitoramento por meio de indicadores; a utilização periódica do instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública; a publicação regular dos resultados do PGC e a criação de recompensas e sanções (APO, 2009).

Além disso, a avaliação de produto ou somativa pode ser muito útil neste momento para promover a aprendizagem contínua.

As evidências mostram que as organizações públicas que implementam a gestão do conhecimento precisam: (a) garantir um reforço da cultura de apoio à gestão do conhecimento; (b) codificar objetivos e estratégias de gestão do conhecimento; (c) estruturas de planejamento para a gestão do conhecimento na organização oficial; (d) codificar os processos de gestão do conhecimento; (e) fornece infraestrutura técnica a fim de desenvolver atividades de gestão do conhecimento e (f) de programas de treinamento para os funcionários (OCDE, 2003).

Dentre os motivos para se trabalhar a GC a APO (2013), afirma que na moderna sociedade em rede, existem alguns fatores motivacionais para a adoção da GC para a Administração Pública, quais sejam:

- a) Preocupação com a eficiência e a produtividade;
- b) Melhorar a transparência e a partilha de informação para o exterior, bem como as relações de trabalho e a confiança dentro das organizações;
- c) Promover a aprendizagem ao longo da vida, tornando as organizações mais atraentes para quem procura emprego e promovendo melhoria das relações de trabalho e compartilhamento de conhecimento com outras organizações.

5.4 PLANEJAMENTO DO PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA PRODIN

Conforme visto na seção anterior no Planejamento do PGC deve seguir os seguintes passos:

- a) Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional);
- b) Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico de GC, unidade central de GC e equipes de GC;
- c) Definir as práticas de GC; e
- d) Sensibilizar as pessoas na organização.

5.4.1 Projetos de Gestão do Conhecimento

A pesquisadora acredita que o objetivo do PGC na Prodin deve ser promover a sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico.

Dentre os projetos a serem implementados estão:

- a) Realização de capacitação em GC voltada aos servidores da Prodin;
- b) Priorização da GC no Planejamento Estratégico (2020/2024), que está em fase de elaboração;
- c) Inserção no Plano Anual de Trabalho para 2020, um projeto de implantação do Plano de Gestão do Conhecimento;
- d) Reserva de recursos financeiros para as ações voltadas para a implementação do PGC pois serão necessárias capacitações da equipe, participação em eventos voltados a GC, visitas técnicas a outras instituições que trabalham GC e viabilização de palestras.

Tendo em vista que apenas 27% dos servidores que responderam à pesquisa já participaram de algum treinamento formal em GC e que durante os sete anos que a pesquisadora atua na Prodin não foi oferecida na unidade nenhuma capacitação sobre a temática, acredita-se ser oportuno a realização de eventos sobre GC. Somente compreendendo os conceitos de Gestão do Conhecimento será possível que os servidores da Prodin contribuam para a implementação do PGC na Pró-Reitoria.

As capacitações e eventos ligados à GC possuem, geralmente, um custo elevado. Sendo assim, a pesquisadora sugere que os treinamentos sejam realizados por colaboradores do IFSC ou de outras IES parceiras, que possuem cursos ou formação na área Gestão do Conhecimento.

Para identificar servidores com essa formação no IFSC, sugere-se que se utilize a Plataforma Stela *Experta*, uma vez que, por meio dela, é possível verificar as informações sobre os currículos *Lattes* dos servidores e discentes do IFSC. De posse deste mapeamento, a Prodin pode convidar colaboradores para ministrarem palestras e minicursos sobre o tema. Propõem-se as seguintes capacitações:

- a) Realizar capacitação de no mínimo 8h por servidor da Prodin sobre os principais conceitos em GC;
- b) Capacitação sobre Plano de Gestão do Conhecimento proposto neste estudo.

5.4.2 Estrutura de Governança em Gestão do Conhecimento

Como visto anteriormente o IFSC possui uma Diretoria de Gestão do Conhecimento desde 2006. A estrutura da DGC sofreu alterações ao longo do tempo e mostrou-se não efetiva de acordo com o resultado evidenciado na avaliação do Grau de Maturidade na Prodin.

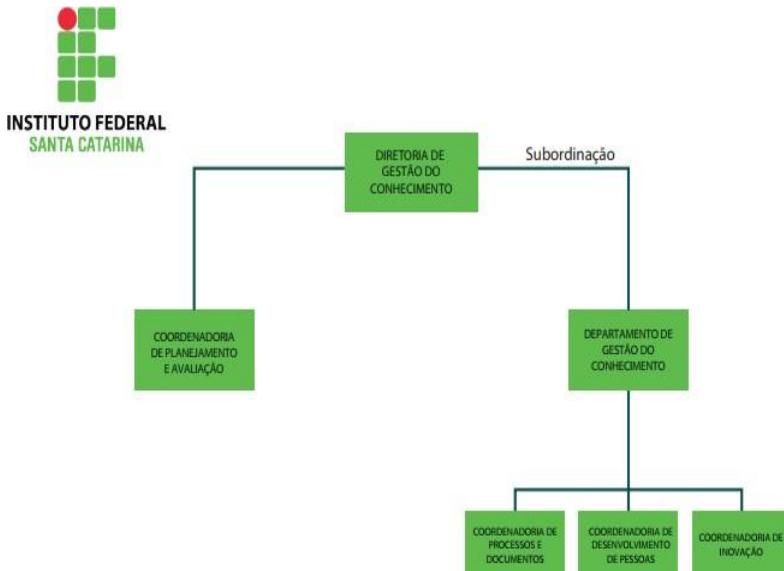
Sendo assim, a pesquisadora sugere modificações na estrutura de Governança em GC. A diretoria deve necessariamente ser mantida, mas pela importância que a Gestão do Conhecimento possui na atualidade nas organizações. Não obstante, é pertinente a criação de um Departamento de Gestão do Conhecimento, cujas atribuições devem ser estudadas em conjunto com os servidores da Prodin. Ao Departamento deve estar subordinada a coordenadoria de Processos e Documentos (já existe), uma coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas e uma coordenadoria de Inovação.

Hoje todas as questões relacionadas a pessoas estão sob a responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas. A pesquisadora acredita que as questões mais burocráticas relacionadas a gestão de pessoas podem continuar sob a responsabilidade da referida Diretoria, porém acredita-se conforme referencial teórico apresentado neste estudo que o Desenvolvimento de Pessoas não pode andar dissociado da Gestão do Conhecimento.

A criação da coordenadoria de Aprendizagem e Inovação justifica-se para que as práticas de GC e todas as questões pertinentes a inovação sejam coordenadas, registradas e aplicadas na Instituição

estejam concentradas e coordenadas de acordo com o PGC. A Figura 14 apresenta a proposta de estrutura de Governança em Gestão do Conhecimento para a Prodin.

Figura 14 - Proposta de estrutura de Governança em Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

5.4.3 Práticas de Gestão do Conhecimento

Batista (2012) define as Práticas de Gestão do Conhecimento (PGCs) como práticas de gestão organizacional, voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, assim como na relação dessas com o mundo exterior. Isto envolve a captura, absorção e retroalimentação de todo o conhecimento que possa promover o desenvolvimento organizacional. Para tanto, as práticas de Gestão do Conhecimento deverão estar alinhadas essencialmente a missão, a visão de futuro e as estratégias da organização.

A pesquisadora entende que para definir as melhores práticas de GC para o PGC da Prodin deve-se primeiramente mapear as que já são utilizadas de forma não coordenada ou planejada. Como o mapeamento

das PGCs não foi objetivo deste estudo apresenta-se no Quadro 15 uma lista com algumas práticas já separadas por categorias.

Quadro 15 - Principais Práticas de Gestão do Conhecimento

CATEGORIAS		
Gestão de Pessoas	Processos	Tecnologia
Fóruns/Listas de Discussão	Melhores práticas (Best practices)	Portais, Intranets
Comunidades de Prática	Benchmarking (interno e externo)	Sistemas de Workflow
Educação Corporativa	Memória Organizacional	Gestão do Conteúdo
Narrativas	Sistemas de Inteligência	Gestão Eletrônica de Documentos
Mentoring/ Coaching	Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	Blogs
Café do Conhecimento (Knowledge Coffee)	Sistemas de Gestão por Competências	Redes sociais
Brainstorming	Banco de Competências Organizacionais	Voice and Voice-Over Internet Protocol (VOIP)
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/ Páginas Amarelas	Ferramentas de Busca Avançada
Revisão pós-ação (After Action Review)	Gestão do Capital Intelectual/Gestão dos Ativos Intangíveis	Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
Espaços Colaborativos Físicos	Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	Data Mining (ferramenta de TI para Apoio à GC)
Espaços colaborativos virtuais	Taxonomia	Data Warehouse
Universidade Corporativa	Bases de Conhecimentos	
Storytelling	Construção de Clusters de Conhecimento/ Repositório do Conhecimento	

Fonte: Adaptado de FURIGO (2018)

5.4.4 Sensibilização

A pesquisadora enfatiza que para viabilizar a implementação do Plano de Gestão do Conhecimento o primeiro passo é a sensibilização da Gestão da Prodin quanto a importância da Gestão do Conhecimento na melhoria da condução dos processos institucionais. Sem o “patrocínio” da Gestão não há como fazer com que os servidores se engajem na elaboração e implementação.

Sugere-se como proposta de sensibilização tanto dos gestores quanto dos servidores a apresentação dos resultados deste estudo e uma palestra com um especialista em GC.

Cabe salientar que a proposta de Plano apresentada nesta pesquisa é apenas uma sugestão existem outros modelos que podem ser adaptados para a Prodin, inclusive o modelo da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), que também vem sendo estudado pela pesquisadora.

Após a apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa e apresentação de uma proposta de PGC, o próximo capítulo irá discorrer sobre considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações públicas ou privadas se valem da Gestão do Conhecimento como instrumento hábil ao desempenho das funções organizacionais de âmbito interno ou externo. Todavia, a ampla disponibilização de informações exige a adoção de sistemas de controle destinados a atingir os objetivos organizacionais. É nesse contexto que se inserem os modelos de maturidade, com competência para avaliar se as ações de GC estão alinhadas com os objetivos organizacionais. Por derivarem de uma visão sistêmica, permitem identificar e orientar estrategicamente os agentes na implementação das ações, no planejamento e controle de seus resultados. Neste estudo foi utilizado para mensurar o Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento da Prodin, o Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, desenvolvido por Batista (2012).

Os objetivos propostos para este estudo foram alcançados. O grau de Maturidade (Objetivo Específico a e b) em GC foi mensurado e verificou-se uma pontuação de 63 pontos. Essa pontuação segundo o modelo de Batista (2012), corresponde ao nível 1 (reação). Esse resultado revelou que a instituição se encontra em um nível inicial de maturidade. Desta forma conclui-se que não foi dado continuidade ao Modelo de GC proposto em 2006 para o IFSC, enquanto a instituição ainda era CEFET. Alguns pontos podem ser destacados para o não seguimento do modelo:

- a) A Dimensão Humana foi retirada do âmbito da DGC. A literatura sobre Gestão do Conhecimento aborda que é preciso, para se ter êxito nos modelos de GC, possuir, além da dimensão anteriormente citada, a Estratégica e Tecnológica. A DGC focou nas questões estratégicas com a criação da Coordenadoria de Planejamento (CP).
- b) No que tange a Dimensão Tecnológica, criou-se a Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (DTIC), que trabalha de forma, praticamente, isolada de DGC.

Conforme o estudo de Balbino, Nunes e Queirós (2016), citado na pesquisa, a Gestão do Conhecimento não é algo insipiente apenas no IFSC, pois os IFs possuem grau médio de maturidade situado no segundo nível do modelo de Batista (2012), correspondendo a iniciação.

Para atender o Objetivo Específico c (Sugerir um plano estratégico de Gestão do Conhecimento para a Prodin), foi apresentada

uma proposta de um Plano de Gestão do Conhecimento para a Prodin, baseado em Batista (2012).

Em relação ao Objetivo Específico d (Propor ações para a implementação do plano estratégico de Gestão do Conhecimento para a Prodin), foi elaborada uma proposta para segunda etapa do PGC proposto por Batista (2012).

Considera-se viável a implementação de um Plano de Gestão do Conhecimento pois o IFSC está em fase de elaboração de um novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no qual consta um capítulo destinado ao Planejamento Estratégico da Instituição. Desta forma, a GC pode constar nas ações estratégicas para os próximos cinco anos.

Dentre as limitações da pesquisa, apesar de realizar o pré-teste do questionário, a pesquisadora sentiu falta de algumas questões referentes ao histórico da Gestão do Conhecimento no IFSC.

A análise apresentada aponta a necessidade de aprofundamento nos estudos sobre a Gestão do Conhecimento no IFSC. Sugere-se como trabalho futuro um estudo para avaliar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento em toda a instituição, tendo como sujeitos da pesquisa todos os ocupantes de cargo de Direção do IFSC.

Para concluir a pesquisadora entende que esta dissertação contribuiu para o entendimento da GC no IFSC e também acrescentou um estudo ao problema de pesquisa levantado, tendo em vista que ainda é um tema pouco estudado em IES.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANGELONI, M. T.; DAZZI, M. C. S. A Era do conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Serinews, 2007.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge Management: Facilitators Guide**. Tokyo, 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acesso em: 10 out. 2017.

_____. **Member Economies**. Tokyo. Disponível em: <<http://www.apo-tokyo.org/about/economies/>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a Gestão do Conhecimento. Revista de administração pública, v. 33, n. 2, mar./abr. 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656>. Acesso em: 15 set. 2017.

BATISTA, E. de O. **Sistema de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BATISTA, F. F. **O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Texto para discussão nº 1181, maio/2006. Brasília: IPEA, 2006. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1181.pdf. Acesso em: 10 out. 2017.

_____. **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.

_____. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração**

Pública. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Texto para Discussão 1095, 2005. 123 p. Disponível em: http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf. Acesso em: 08 out. 2017.

BARCLAY, R.; MURRAY, P. *What is knowledge management*. A **Knowledge Praxis**, USA, 1997.

BENNET, A.; BENNET, D. **The Intelligent Complex Adaptive 272 System**. KMCI Press, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.

BOISOT, M. Knowledge Assets: securing competitive advantage in the information economy. **Oxford**. New York: Oxford University Press, 1998.

BOZEMAN, B.; BRETSCHEIDER, S. The ‘Publicness Puzzle’ in organization theory: a test of alternative explanations of differences between public and private organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 4, 1994, 197–224.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana.

Disponível em:

<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/reso510.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde.

Resolução nº466, 12 de dezembro de 2012. Disponível em:

http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 25 set. 2017.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento**. São Paulo: Editora Imprensa Universitária, 2005.

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

Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPOS, M. M. **Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório**. 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: http://eprints.rclis.org/12296/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Marcelo.pdf. Acesso em: 10 nov. 2017.

CARNEIRO, A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 87-98, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270010372242>. Acesso em: 10 jul. 2018.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira. In: CASSIOLATO, J. E. et al. **O futuro da indústria: oportunidades e desafios: a reflexão da universidade**. Brasília: MDIC/STI, 2001. p.245-267.

_____; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHOO, C. W. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

CURTIS, W; MILLER, S.; HEFLEY, W. **People capability maturity model (P-CMM), Version 2.0**, 2001. Disponível em: www.sei.cmu.edu/publications/documents/01.reports/01mm001.html. Acesso em: 10 set. 2018.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia**

não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DEL-REY-CAMORRO, F. M. A framework to create key performance indicators for knowledge management solution. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 2, p. 46-62, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270310477289>. Acesso em 25 ago. 2018.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EHMS, K.; LANGEN, M. Holistic Development of Knowledge Management with KMMM, **Siemens AG 2002**, Disponível em: <http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf>. Acesso em: 18abr2013.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: QualityMark, 2005.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração Pública**, 2007. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. Disponível em: http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3443/experiencia_gestao_fresneda%26goncalves.pdf?sequence=1. Acesso em: 15 set. 2017.

FURIGO, Neusa Pavanello. **ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA – IFSC**. 2018. 239 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo: Companhia da Letras, 1999.

GESPÚBLICA. Programa Nacional de Gestão Pública e

Desburocratização. **Documento de referência** - GESPÚBLICA. Brasília: Gespública, 2007.

GEUS, A. de. **A empresa viva**. São Paulo: Campus, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALO, C. R.; JUNGUES, F. M.; BORGES, M. de L. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. **In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENESEP)**, 30., Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP., 12 a 15 out. 2010. Anais... São Carlos, SP, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enesep2010_TN_STO_120_784_17312.pdf. Acesso em: 10 ago. 2018.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. *What's your strategy for managing knowledge?* **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-116, mar./apr. 1999. Disponível em: https://zonecours2.hec.ca/sdata/c/attachment/6-415-95.H2017/OpenSyllabus/Hansen,%20Morten%20T,%20Nitin%20Nohria,%20and%20Thomas%20Tierney-What_s%20Your%20Strategy%20for%20Managing%20Knowledge-p%201-11.pdf. Acesso em: 15 ago. 2018.

HARTLEY, J. *Case study research*. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Org.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. Londres, SAGE, 2006. p. 323-333.

HSM EXPERIENCE. **O “canvas” do modelo de negócios**. 2017. Disponível em: <https://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio>. Acesso em: 27 de março de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). **Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <http://www.ifsc.edu.br/menu-institucional/estrutura?id=156>. Acesso em: 17 jul. 2017.

_____. **Instrução Normativa nº 02, de 05 de novembro de 2010**. Florianópolis, SC,

Disponível em: <https://intranet.ifsc.edu.br/index.php>. Acesso em: 02 abr. 2018.

_____ . **Instrução**

Normativa nº 02, de 08 de fevereiro de 2017. Florianópolis, SC,

Disponível em:

https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Instru%C3%A7%C3%A3o%20normativa/2018/IN%2002_2017%20com%20alteracoes%20ate%20IN%2009_2018a.pdf. Acesso em: 02 abr. 2018

_____ . Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Plano de Desenvolvimento Institucional: IFSC (PDI 2015/2019)**. Disponível em:

http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_revisado_2017.pdf/. Acesso em 05 mar. 2018.

_____ . Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.

Estatuto do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Resolução n. 28, de 31 de agosto de 2009. Disponível em:

<http://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Resolucao+n+28+-+ESTATUTO+alterado.pdf/5c82fac4-fb4b-a6b4-3510-bf7d1ef0be86>. Acesso em 05 mar. 2018.

_____ . Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.

Aprova o Regimento Geral do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Resolução n. 54, de 20 de outubro de 2010. Disponível em:

http://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_54_-_REGIMENTO_GERAL_DO_IFSC.pdf/1aaa7bac-ebed-f6f9-8fa2-22d9970db8e5. Acesso em: 07 jul. 2017.

_____ . **Sistema**

Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). 2018.

Disponível em: <https://sig.ifsc.edu.br/sigrh/login.jsf>. Acesso em: 10 out. 2017.

ISHIHARA, C. Modelos de maturidade para gestão do conhecimento: aplicação em uma consultoria estratégica. 2012. 107

f. Trabalho de Formatura. Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

JIA, G. et al. *Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China*. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 7, p. 834-845, Cited5 times, 2011.

KHATIBIAN, N.; HASAN, T.; JAFARI, H. A. *Measurement of knowledge management maturity level within organizations*. **Business Strategy Series**, v. 11, n. 1, p. 54-70, 2010.

KLIMKO, G. Knowledge management and maturity models: building common understanding. In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2., 2001. **Proceedings...** 2001.

KOCHIKAR, V. P. The Knowledge Management Maturity Model – A staged framework for leveraging knowledge. 2003. Disponível em: <http://www.infosys.com>. Acesso em: 12 maio 2017.

KRUGER, C. J.; SNYMAN, M. M. M. *Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations*. **South African Journal of Information Management**, v. 9, n. 3, p. 1-11, 2007.

KULKARNI, U.; FREEZE, R. *Development and validation of a knowledge management capability assessment model*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 25., 2004, Washington. **Proceedings...** Washington, 2004. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/b99b/535092069d4a0fe317bfb7c70545d846b21d.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2018.

JUCÁ Jr., A. S.; AMARAL, D. C. Estudos de caso de maturidade em gestão de projetos em empresas de base tecnológica. **In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 25., 2005. Anais... Porto Alegre - RS: ABEPRO, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIN, H. F. A stage model of knowledge management: an empirical

investigation of process and effectiveness. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 6, p. 643-659, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0165551506076395>. Acesso em: 12 jul. 2018.

LINO, S. R. L. **Diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, Brasil**. 2013. 254 f. Tese (Doutorado) – Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McNABB, D. **Knowledge management in public sector: a blueprint for innovation on government**. New York: M.E. Sharpe, 2007.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci.Inf.** [online], v. 29, n.1, p.14-24, 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-1962000000100002&script=sci_abstract&Tlng=pt. Acesso em: 10 jan. 2018.

MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.

NAIR, P.; PRAKASH, K. **Knowledge Management**: facilitator's guide. APO: Tokyo, 2009, p.105-209.

NOGUEIRA, R. **Elaboração e análise de questionários**: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/350.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2018.

NONAKA, I. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. **Organization science**, v. 5, n. 1, p. 14-37. 1994. Disponível em: [https://business.illinois.edu/josephm/BA504_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20\(1994\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA504_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20(1994).pdf). Acesso em: 12 jul. 2018.

_____. *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review, 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>. Acesso em: 05 set. 2017.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: KM3. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 10, n. 4, p. 11-25, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnADI111.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários** / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PAULK, M. C. et al. **Capability Maturity Model for Software**, Version 1.1. Technical Report CMU/SEI-93-TR-024, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1993.

PAULZEN, O.; PERC, P. A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management. Proceedings of the **13th Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2002)**, 2002.

PETTIGREW, A. *The character and significance of management research on the public services*. **Academy of Management Journal**, 48, 2005, 973-977.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p.

QUERINO, F. M. Magda et al., **Apostila de Metodologia da Pesquisa e da Produção Científica**. Brasília, 2015.

RAMALINGAM, B. *Tools for knowledge and learning: a guide for development and humanitarian organizations*. **Research and Policy in Development**. 88p. July 2006.

Disponível em: <<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publicationsopinion-files/188.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

RASHMAN, L., WITHERS, E., & HARTLEY, J. (2009). **Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature**. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463–494.

RESENDE, E. **O Livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUIZ, A. J. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTIAGO JR., J. R. S.; SANTIAGO, J. R. S. **Capital intelectual: o grande desafio das organizações**. São Paulo: Novatec, 2007. 320 p.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

SILVA, H.F.N. O processo de criação de conhecimento organizacional em comunidades de prática. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Modelo de referência**. 2018. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/modelo-de-referecencia.html>. Acesso em: 10 jun. 2018.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, M. de F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando o patrimônio de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I (Org.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008a.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: NONAKA, I (Org.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008b.

TEAH, H. Y.; PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. *Development and application of a general knowledge management maturity model*. In: PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 10., 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: as sete dimensões. São Paulo: Campus, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São

Paulo: Atlas, 2017.

VON KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge: competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

WEERDMEESTER, R.; POCATERRA, C., HEFKE. M. VISION Next-Generation Knowledge Management D5.2. Knowledge Management Maturity Model. **Information Societies Technology (IST)**, Programme, 2003.

WIIG, K. M. Knowledge Management: Where Did It Come From And Where Will It Go? **Journal Expert Systems with Applications**, v. 13, n. 1, 1993. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00018-3). Acesso em: 15 out. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, R. et al. **Knowledge management for the public sector**. Japan: Asian Productivity Organization, 2013. 85p.

ZAPELINI, W. B. et al. Gestão do conhecimento como sistema de gestão do CEFET/SC. In: JORNADA NACIONAL DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, 2., Livro de resumos, 04 a 06 dez. 2008. MEC/Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. 2., jan., 2008, p. 92. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/jornada2_livro.pdf. Acesso em: 11 mar. 2013.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Modelo do Questionário

MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NO INSTITUTO FEDERAL NA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC): O CASO DA PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Convidamos o(a) senhor(a) para participar da pesquisa sobre Maturidade em Gestão do Conhecimento na Prodin, sob a responsabilidade da mestranda Cristiele Aparecida Petri, do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária- PPGAU da UFSC, a realizar-se no mês de setembro de 2018.

A pesquisa tem por objetivo geral: “Avaliar o Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional”.

Sua participação é muito importante e fundamental para que a mestranda possa atingir o objetivo pretendido, mas é voluntária e se dará por meio das respostas a este questionário.

Entende a mestranda de que não haverá riscos decorrentes de sua participação, mas a sua participação, em muito contribuirá para avaliar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na Prodin. No entanto, se depois do consentimento, o(a) senhor(a) desistir de participar da pesquisa, está lhe assegurado o direito e liberdade de retirar seu consentimento, independente do motivo e sem nenhum prejuízo, bastando somente a sua comunicação à pesquisadora. Também, não terá nenhuma despesa ou remuneração pela sua participação.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a sua identidade não será divulgada, sendo guardado em sigilo. Para qualquer outra informação o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com a mestranda pelo telefone (48) 99936-1110 e e-mail cristiele@ifsc.edu.br ou cristiele2@gmail.com.

Mestranda: Cristiele Aparecida Petri

Orientador: Prof. Cláudio José Amante, Dr.

Coorientadora: Prof. Sônia Regina Lamego Lino, Dra.

CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA: Fui informado(a) sobre o objetivo da pesquisa, entendi e concordo com a minha participação, assinalando o campo correspondente.

Li e concordo com a participação na pesquisa.

Li e NÃO concordo com a participação na pesquisa.

1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1.1 CARGO QUE OCUPA NA PRODIN

() Nível Superior

() Nível Médio

1.2 OCUPA FUNÇÃO

() Sim

() Não

1.3 TEMPO EM QUE TRABALHA NA PRODIN

() menos de 1 (um) ano

() de 1 a 2 anos

() de 2 anos a 3 anos

() 3 anos a 5 anos

() mais de 5 anos

1.4 NÍVEL DE ESCOLARIDADE

() Nível médio

() Graduação

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

Pós-doutorado

1.5 FAIXA ETÁRIA

de 18 a 30 anos

de 31 a 40 anos

de 41 a 50 anos

de 51 a 60 anos

acima de 61 anos

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 VOCÊ ENTENDE O CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO?

SIM

NÃO

2.2 VOCÊ JÁ PARTICIPOU DE ALGUM TREINAMENTO FORMAL SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO?

SIM

NÃO

EM CASO AFIRMATIVO, QUAL?

2.3 VOCÊ SABE O QUE É MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO?

SIM

NÃO

3 – AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRODIN.

Legenda

- 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.
 6 = Não sei opinar.

DIMENSÃO LIDERANÇA

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Conhecimento como recurso estratégico	A liderança reconhece a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico dentro da organização.					
Responsabilidade e trabalho colaborativo	A liderança utiliza-se do <i>empowerment</i> às chefias intermediárias para a realização de trabalhos colaborativos e em equipe.					
Valorização das pessoas e alocação de recursos	A liderança reconhece, promove a melhoria do desempenho, a aprendizagem individual e compartilhamento do conhecimento					

	garantindo a alocação de recursos financeiros nos projetos de GC.					
Missão, visão e valores organizacionais	A liderança reconhece a importância de alinhar a GC aos objetivos estratégicos da organização.					
Maturidade de GC	A liderança percebe a necessidade de avaliar a maturidade de GC nas etapas de implementar o processo de GC.					

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

DIMENSÃO PESSOAS

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Auditoria e competências	A organização conta com uma auditoria de conhecimentos para alimentar permanentemente as questões relacionadas GC					
Capacitação	Existe algum programa de capacitação dos colaboradores para reconhecer o conhecimento como recurso organizacional, de maneira a contribuir no projeto de GC.					
	A organização do trabalho					

Trabalho compartilhado e colaborativo	contempla a formação de equipes que suportam o trabalho compartilhado e colaborativo.					
Conhecimento para tomada de decisão	Os colaboradores reconhecem a importância do recurso conhecimento como elemento de tomada de decisão.					
Incentivo para participação e compartilhamento	Existe algum sistema de incentivo para encorajar a participação dos colaboradores no projeto de GC.					

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

DIMENSÃO PROCESSOS

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Conhecimentos essenciais	Os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais já são conhecidos da organização.					
Alinhamento de GC ao planejamento estratégico	A organização define seus conhecimentos essenciais e os alinha à sua missão e aos objetivos da					

	organização.					
Coleta e compartilhamento de conhecimento	O processo de coletar e compartilhar conhecimentos é sistematizado dentro da organização.					
Avaliação por indicadores	Os processos organizacionais são mapeados e a partir de indicadores de desempenho.					
Avaliação por indicadores	Os processos organizacionais são gerenciados partir de indicadores de desempenho.					
Foco nos resultados	A organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho, eficiência, eficácia e efetividade.					

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

DIMENSÃO TECNOLOGIA

Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Tecnologia na modelagem de processos	A organização modela seus sistemas de trabalho incluindo novas tecnologias e o compartilhamento do conhecimento.					
Eficácia tecnológica	A infraestrutura de TI disponível é suficiente para suportar as estratégias da					

	organização e as necessidades dos usuários.					
Tecnologia como meio de compartilhamento	A tecnologia é usada como fonte de comunicação e como apoio à transferência e ao compartilhamento de conhecimento.					
Tecnologia como meio de conhecimento	Os dados, informações e conhecimentos disponíveis na organização são regularmente atualizados.					
Tecnologia como meio de recuperação de conhecimentos	A tecnologia disponível já permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre os dados, informações e conhecimentos relevantes para a organização.					

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

DIMENSÃO PROCESSO DE GC

Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Processos de GC	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.					

Mapa de conhecimento	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.					
Processo de aquisição e armazenamento do conhecimento	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.					
Retenção do conhecimento na organização	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.					
Práticas de aprendizagem	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.					

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

DIMENSÃO APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Categoria	Afirmação	1	2	3	4	5
Aprendizagem contínua	A organização articula e reforça continuamente valores					

	como a aprendizagem e a inovação.					
Aprendizagem a partir dos erros.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.					
Trabalhos em interfuncionais.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.					
Autonomia funcional	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.					
Inovação na gestão de pessoas	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo					

	de compartilhar conhecimento.					
--	-------------------------------	--	--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

DIMENSÃO RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Dimensão Resultados da GC	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.					
Dimensão Resultados da GC	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.					
Dimensão Resultados da GC	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência.					
Dimensão Resultados da GC	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.					
Dimensão Resultados da GC	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade,					

	impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.					
--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

Deixe suas críticas, sugestões em relação ao questionário.

Anexo A – Proposição do Projeto de Pesquisa

Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

https://sig.ifsc.edu.br/sipac/protocolo/processo/processo_despacho.jsf



INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E
CONTRATOS
EMITIDO EM 06/10/2018 10:52

Processo nº. 23292.020485/2018-39

Assunto: 231 - PROJETOS DE PESQUISA - PROPOSIÇÃO

DESPACHO

Considerando que o projeto de pesquisa em questão passou pela aprovação das áreas de interesse;

Encaminhamos ao parecer do Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação para emissão de declaração de consentimento e autorização da pesquisa.

(Autenticado digitalmente em 04/06/2018 10:45)
KAROLINE GONCALVES NAZARIO
COORDENADORIA DE POS-GRADUAÇÃO (PROPPi) (11.00.67)
COORDENADOR

SIPAC | DTIC - Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação - (48) 3877-9000 | Copyright © 2005-2018 -
UFRN - appserver4.srv4inst1

Anexo B – Aprovação da proposição do Projeto de Pesquisa

Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

https://sig.ifsc.edu.br/sipac/protocolo/processo/processo_despacho.jsf



Processo nº. 23292.020485/2018-39

Assunto: 231 - PROJETOS DE PESQUISA - PROPOSIÇÃO

DESPACHO FAVORÁVEL

Dou parecer favorável à solicitação de pesquisa.

(Autenticado digitalmente em 30/05/2018 12:17)
ANDREI ZWETSCH CAVALHEIRO
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (11.17)
PRO-REITOR(A)

SIPAC | DTIC - Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação - (48) 3877-9000 | Copyright © 2005-2018 -
UFRN - appserver4.srv4inst1

Anexo C – Declaração e autorização de Pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que tenho conhecimento da pesquisa intitulada “PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O CASO DO INSTITUTO FEDERAL NA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC)”, sob a responsabilidade de Cristiele Aparecida Petri. Diante da análise da proposta de pesquisa, realizada pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, autorizo a sua execução e declaro que o desenvolvimento da mesma será acompanhado por esta Pró-Reitoria a fim de garantir o atendimento à Resolução CNS 466/12, de 12/12/2012, e à Resolução CNS 510/16, de 07/04/2016 e complementares.

CLODOALDO MACHADO
Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação
e Inovação do IFSC
Portaria n. 475 de 02/02/2018

Clodoaldo Machado
Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
Conforme Portaria nº2484 de 05/08/2017

Florianópolis, 04 de junho de 2018.